

การจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย



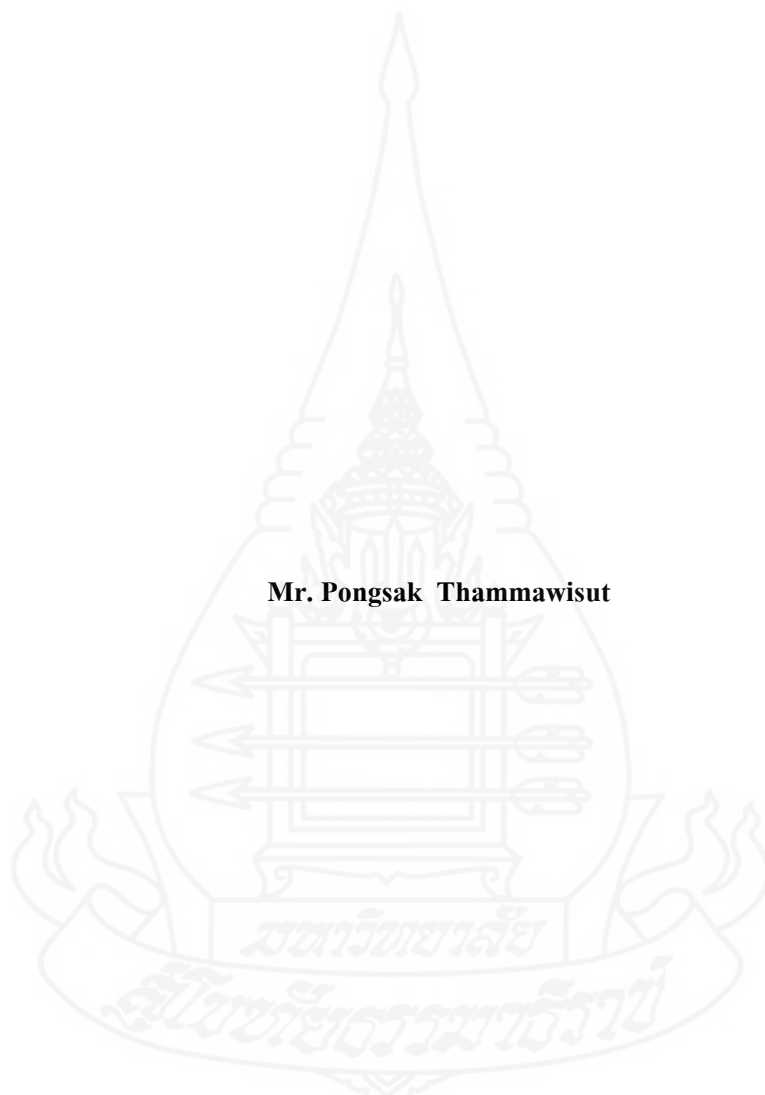
นายพงศ์ศักดิ์ ชรรมิวสุทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2559

Knowledge Management of Rubber Authority of Thailand

Mr. Pongsak Thammawisut



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
2016

ชื่อวิทยานิพนธ์ การจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

ผู้วิจัย นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมวิสุทธิ รหัสนักศึกษ 2543003731 ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จัยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ
ปีการศึกษา 2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย (2) ภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานของการยางแห่งประเทศไทย จำนวน 2,370 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 343 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า (1) การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการเรียนรู้ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทยโดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านสร้างอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นด้านปัญญา ด้านสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล วัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรับผิดชอบต่อนอง องค์กรและสังคม และด้านความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับมาก ด้านผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน และด้านก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจอยู่ในระดับปานกลาง (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย และวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

คำสำคัญ กระบวนการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ

Thesis title: Knowledge Management of Rubber Authority of Thailand
Researcher: Mr. Pongsak Thammawisut; **ID:** 2543003731;
Degree: Master of Public Administration;
Thesis advisors: (1) Dr. Saneh Juito, Associate Professor;
(2) Dr. Chinnarat Somsueb; Associate Professor; **Academic year:** 2016

Abstract

The purposes of this research were to study (1) knowledge management of the Rubber Authority of Thailand (2) level of change leadership and corporate culture affecting knowledge management of the Rubber Authority of Thailand. (3) relationship between change leadership and corporate culture on knowledge management of the Rubber Authority of Thailand.

This research was a survey research. Population was employees of the Rubber Authority of Thailand totally 2,370 persons. Samples were 343 samples. Sampling method used proportional stratified sampling. Research instrument was a questionnaire. Statistics used for data analysis employed frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson product-moment correlation coefficient.

The research results revealed that: (1) an overview image in all 7 aspects of knowledge management of the Rubber Authority of Thailand was at moderate level and mean of all aspects were also at moderate level. Those were knowledge sharing, learning, knowledge identification, knowledge, access, knowledge, creation and acquisition, knowledge organization and knowledge codification and refinement (2) an overview image of change leadership of the Rubber Authority of Thailand was at moderate level. All 4 aspects of change leadership were all at moderate level. Those were ideal influence, intellectual stimulation, inspirational motivation and individualized consideration. An overview of corporate culture of the Rubber Authority of Thailand was at moderate level. Considered each aspect, it was found that responsibility for self, organization and social and social trust were at high level, whereas, ownership and business excellence aspects were at moderate level. (3) change leadership positively correlated with knowledge management of the Rubber Authority of Thailand. Corporate culture had highly positive correlation with knowledge management of the Rubber Authority of Thailand.

Keywords: Knowledge management process, Change leadership, Corporate culture

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย สำเร็จลุล่วงได้ และเป็นไปตามความมุ่งหมายของผู้วิจัยทุกประการ ก็ด้วยความอนุเคราะห์และความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต และรองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ด้วยความเมตตา กรุณา จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาเอก ดร.วัฒนา ล่วงลือ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนายธรรม นิลสุวรรณ ผู้อำนวยการศูนย์เรียนรู้ยางพาราจังหวัดขอนแก่น ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สุดท้ายขอขอบคุณการยางแห่งประเทศไทยและบุคลากรในหน่วยงานที่ได้ให้ข้อมูล สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ และที่ขาดไม่ได้คือ คุณพ่อ คุณแม่ ตลอดจนครอบครัวที่ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจตลอดมา

พงศ์ศักดิ์ ธรรมวิสุทธ์

สิงหาคม 2560

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	7
กรอบแนวคิดการวิจัย	7
สมมติฐานการวิจัย	8
ขอบเขตของการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	12
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความรู้ และการจัดการความรู้	12
ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้	36
การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	69
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	79
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	79
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	82
การเก็บรวบรวมข้อมูล	85
การวิเคราะห์ข้อมูล	85

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	88
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย.....	92
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย.....	101
ตอนที่ 4 ผลการศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย.....	104
ตอนที่ 5 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย.....	108
ตอนที่ 6 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย.....	110
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	111
สรุปผลการวิจัย.....	111
อภิปรายผลการวิจัย.....	118
ข้อเสนอแนะ.....	123
บรรณานุกรม.....	128
ภาคผนวก.....	134
ก รายชื่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ.....	135
ข หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย.....	137
ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	141
ง แบบสอบถามงานวิจัย.....	143
ประวัติผู้วิจัย.....	153

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	อุปสรรคทางวัฒนธรรมในการจัดการความรู้และแนวทางแก้ไข..... 47
ตารางที่ 2.2	ค่านิยมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย..... 52
ตารางที่ 2.3	การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ..... 60
ตารางที่ 2.4	การพัฒนาองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อภารกิจ..... 61
ตารางที่ 2.5	การพัฒนาระบบการเรียนรู้ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุน การจัดการความรู้..... 62
ตารางที่ 2.6	การจัดทำแผน ตัวชี้วัด และการประเมินผลด้านการจัดการความรู้..... 63
ตารางที่ 2.7	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของการยางแห่งประเทศไทย..... 64
ตารางที่ 3.1	แสดงขอบเขตอัตรากำลังพนักงานของการยางแห่งประเทศไทย..... 79
ตารางที่ 3.2	แสดงการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) ของพนักงานการยางแห่งประเทศไทย..... 81
ตารางที่ 4.1	สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม..... 89
ตารางที่ 4.2	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการจัดการความรู้ของการยาง แห่งประเทศไทย..... 92
ตารางที่ 4.3	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการจัดการความรู้ของการยาง แห่งประเทศไทย ด้านการบ่งชี้ความรู้..... 93
ตารางที่ 4.4	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการจัดการความรู้ของการยาง แห่งประเทศไทย ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้..... 94
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการจัดการความรู้ของการยาง แห่งประเทศไทย ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ..... 96
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการจัดการความรู้ของการยาง แห่งประเทศไทย ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้..... 97
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการจัดการความรู้ของการยาง แห่งประเทศไทย ด้านการเข้าถึงความรู้..... 97
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการจัดการความรู้ของการยาง แห่งประเทศไทย ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้..... 98

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการจัดการความรู้ของการยาง แห่งประเทศไทย ด้านการเรียนรู้.....	100
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของการยางแห่งประเทศไทย.....	101
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของการยางแห่งประเทศไทยด้านสร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์.....	102
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของการยางแห่งประเทศไทยด้านสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ.....	102
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของการยางแห่งประเทศไทย ด้านการกระตุ้นปัญญา.....	103
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของการยางแห่งประเทศไทย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	104
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับวัฒนธรรมองค์การ ของการยางแห่งประเทศไทย.....	105
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับวัฒนธรรมองค์การ ของการยางแห่งประเทศไทยด้านรับผิดชอบต่อนอง องค์กร และสังคม.....	106
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับวัฒนธรรมองค์การของการยาง แห่งประเทศไทย ด้านก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ.....	107
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับวัฒนธรรมองค์การของการยาง แห่งประเทศไทย ด้านผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน.....	108
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับวัฒนธรรมองค์การของการยาง แห่งประเทศไทย ด้านความน่าเชื่อถือ.....	108
ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการ ความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย.....	109
ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ ของการยางแห่งประเทศไทย.....	110

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ภาพที่ 2.1 มิตินการจัดการความรู้ของ พรรณี สวนเพลง.....	19
ภาพที่ 2.2 พีรามิดลำดับชั้นความรู้ของ Hideo Yamasaki.....	23
ภาพที่ 2.3 ภูเขาน้ำแข็งเปรียบเทียบความรู้เด่นชัด และความรู้ในตัวตน ของ Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka.....	24
ภาพที่ 2.4 แบบจำลองโมเดลปลาหูของ ประพนธ์ ผาสุกยี่ด.....	25
ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบการจัดการความรู้ของ Probst, Raub และ Romhardt.....	28
ภาพที่ 2.6 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของ Turban และคณะ.....	30
ภาพที่ 2.7 กระบวนการจัดการความรู้ของ โทศล คีคีลธรรม.....	31
ภาพที่ 2.8 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ของ ก.พ.ร.....	33
ภาพที่ 2.9 การสร้างความรู้ (Knowledge Spiral) ของ Nonaka และ Takeuchi.....	34
ภาพที่ 2.10 ตราสัญลักษณ์การยางแห่งประเทศไทย.....	51
ภาพที่ 2.11 โครงสร้างการบริหารงานด้านการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย.....	55
ภาพที่ 2.12 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย.....	57



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคปัจจุบันที่เรียกกันว่าเป็น ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่ทุกสิ่งทุกอย่างมีการเจริญเติบโต และมีวิวัฒนาการที่รวดเร็วไม่ว่าจะเป็นการสื่อสาร การขนส่ง รวมไปถึงเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีวิวัฒนาการแบบก้าวกระโดด ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้เองล้วนส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ รวมไปถึงจนถึงความอยู่รอดขององค์กรและหน่วยงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็ทางด้านเอกชนหรือราชการก็ตามการปฏิรูปการจัดการภาครัฐจึงเป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่หน่วยงานราชการจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้สามารถเรียนรู้ และดำเนินการได้อย่างเท่าทันกับกระแสต่างๆ ที่หมุนเวียนเปลี่ยนผ่านอย่างรวดเร็ว เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2554, น. 195) ได้กล่าวว่าการปฏิรูปการจัดการภาครัฐเป็นการมุ่งแสวงหาทางเลือกที่เป็นแนวคิดการบริหารจัดการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือออกแบบวิธีการบริหารการจัดการใหม่ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งไปสู่การเพิ่มผลผลิตของการบริหารงานของรัฐให้สูงขึ้นและสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้ดีขึ้น

แนวทางการปฏิรูปการจัดการภาครัฐเริ่มต้นมาจากการตรา พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งพระราชบัญญัติฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการปรับปรุงระบบบริหารราชการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการ และเพื่อให้กระทรวงต่างๆ สามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ จึงกำหนดให้มีรูปแบบการบริหารใหม่ โดยแต่ละกระทรวงสามารถแยกส่วนราชการเพื่อจัดตั้งเป็นหน่วยงานตามภาระบทบาทและหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับเป้าหมายของงานที่จะต้องปฏิบัติและกำหนดให้มีคณะกรรมการกิจของส่วนราชการต่างๆ ที่มีงานสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ และมีผู้รับผิดชอบกำกับการบริหารงานของกลุ่มภารกิจนั้น โดยตรงเพื่อให้งานเป็นไป

อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว รวมทั้งให้มีการประสานการปฏิบัติงาน และการใช้งบประมาณ เพื่อที่จะให้การบริหารงานของทุกส่วนราชการบรรลุเป้าหมายของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังช่วยลดความซ้ำซ้อนของงานลงได้ มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการให้สั้นลง และสมควรกำหนดการบริหารราชการในต่างประเทศให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติหน้าที่และสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างรวดเร็วและมีเอกภาพ โดยมีหัวหน้าคณะผู้แทนเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารราชการ นอกจากนี้ สมควรให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เพื่อเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดูแลการจัดส่วนราชการและการปรับปรุงระบบการทำงานของภาคราชการให้มีการจัดระบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป โดยอนงทิพย์ เอกแสงศรี (2557, น. 16-18) ได้กล่าวถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบัน หากผู้บริหารต้องการที่จะตามทันกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์และมุมมองในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การภาครัฐ โดยต้องคำนึงถึง 1) กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology) เนื่องจากการพัฒนาที่รวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้โลกแคบลง การสื่อสารทำได้รวดเร็วขึ้น การติดตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปจึงกลายเป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ และความอยู่รอดในยุคสังคมปัจจุบัน ในการบริหารเน้นวัดผลการปฏิบัติงาน สังคมแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศ และลักษณะองค์การในอนาคตแบบ “Virtual Organization” องค์การจึงมีความจำเป็นต้องอาศัย “ทรัพยากรบุคคล” ที่มีความรู้ความสามารถเป็นหลักในการนำเทคโนโลยีต่างๆ ที่ทันสมัยมาใช้หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์การอย่างเหมาะสม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ 2) สังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge-based society) ผู้บริหารจะต้องเตรียมองค์การให้เป็นสังคมที่แข่งขันกันด้วยศักยภาพด้านสมองของทรัพยากรบุคคลในองค์การ โดยบุคลากรในองค์การจะต้องมีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ เพิ่มขึ้นแล้ว จะต้องมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบได้ (Systems thinking) เพราะการคิดอย่างเป็นระบบเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญในการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการจะเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ได้นั้นปัจจัยที่สำคัญ คือ “ทรัพยากรบุคคล” ในองค์การ 3) แนวทางในการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management) ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจว่าเป็นแนวทางการบริหารจัดการที่ตั้งบนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหาร และวิธีการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งการบริหารภาครัฐ และเอกชน โดยผู้บริหารจะต้องเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนการบริหารเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้ไม่เกิดการล่าช้าในกระบวนการทำงาน และ 4) การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ปัญหาที่สำคัญอีกอย่าง คือความเสื่อมถอยของระบบราชการ และขาดธรรมาภิบาล ผู้บริหารจะต้องบริหารงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

เพื่อเป็นหลักประกันในด้านประสิทธิภาพ ความถูกต้อง และโปร่งใสในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ ซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (วิญญู เครื่องงาม, 2545 อ้างถึงใน อนงทิพย์ เอกแสงศรี, 2557, น.18) ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ดังนี้

1.1 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย หลักการย่อยในหลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effective) และหลักการตอบสนอง (Responsive)

1.1.1 หลักประสิทธิภาพ หมายถึง ในการทำงานต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการทำงานเพื่อความสะดวก และลดค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

1.1.2 หลักประสิทธิผล หมายถึง ในการทำงานต้องมีวิสัยทัศน์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนการทำงานที่ชัดเจนและสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการทำงานที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.1.3 หลักการตอบสนอง หมายถึง ในการทำงานต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ และเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

1.2 ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วยหลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักนิติธรรม (Rule of Law) และหลักความเสมอภาค (Equity)

1.2.1 หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการทำงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย มีการวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้ทุนให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

1.2.2 หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการทำงานต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา สามารถเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปได้โดยง่าย

1.2.3 หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการทำงานต้องมีการใช้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

1.2.4 หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการทำงานต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ภาษา สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล และอื่นๆ รวมถึงต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

1.3 ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วยหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) และหลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)

1.3.1 หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการทำงานต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้มีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ที่สำคัญต้องให้มีการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

1.3.2 การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการทำงานควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

1.3.4 ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility)
ประกอบด้วยหลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

1.3.5 หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการทำงานต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างดีอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงทิศทางและแนวโน้มในการบริหารงานภาครัฐ เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในด้านการบริหารภาครัฐ และความเป็นมืออาชีพบนหลักของระบบคุณธรรม การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานภาครัฐและประชาชน จึงต้องดำเนินการหนึ่งในนั้นคือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อกระตุ้นให้พนักงานในองค์การเกิดความสนใจแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อที่จะได้นำความรู้มาใช้ปรับเปลี่ยนแนวทางและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพ มีสมรรถนะสูงสามารถทำงานได้อย่างมืออาชีพ โดยมองว่าพนักงานของภาครัฐเป็น “ต้นทุน” จึงต้องเสริมสร้างคุณค่าและสมรรถนะในการทำงานอยู่เสมอ

ด้วยเหตุผลข้างต้นส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐเกิดความมุ่งมั่นและตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาส่วนราชการตั้งแต่ระดับกระทรวง กรม และจังหวัด ตลอดจนหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีการจัดการความรู้ในส่วนราชการอย่างเป็นระบบตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน” และเพื่อให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวได้อย่างดี และสามารถนำองค์ความรู้ที่จำเป็นมาใช้ในการปฏิบัติงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังไว้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้กำหนดแนวทางดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้กับส่วนราชการตามโครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ ตามคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์การ โดยการพัฒนาแบบจาก ข้อมูลที่สามารถเก็บรวบรวมได้ ไปสู่ สารสนเทศเป็นการแปลงข้อมูลที่ได้ก่อนหน้าให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ส่งผลให้เกิดเป็น ความรู้ และ ปัญญา โดยการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย การแบ่งประเภทของความรู้ตามความต้องการใช้งานของแต่ละองค์การ

การยางแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นองค์การที่มีบทบาทสำคัญที่ช่วยในการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยเป็นเครื่องมือในการสนองนโยบายต่างๆ ของภาครัฐ ทั้งในด้านการพัฒนาระบบบริการสาธารณะ ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสร้างรายได้ให้แก่ประเทศ พร้อมทั้งยกระดับความอยู่ดีมีสุขให้ประชาชนในประเทศ ด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลังจึงมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์การ และประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มศักยภาพของรัฐวิสาหกิจให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล สามารถก้าวไปสู่เวทีการแข่งขันในตลาดโลกและมีความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

การยางแห่งประเทศไทยนับเป็นรัฐวิสาหกิจอีกหนึ่งหน่วยงานที่มีความสำคัญในด้านการเกษตรโดยเฉพาะทางด้านยางพารา มีพนักงานประจำหน่วยงานกว่า 3,000 คน ที่ผ่านการยางแห่งประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินการในด้านการจัดการความรู้ภายในองค์การอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยมีการดำเนินการมาตั้งแต่ในช่วงที่ยังคงเป็นสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันที่เป็นการยางแห่งประเทศไทยก็ยังคงดำเนินการ โดยมีโครงการต่างๆ เช่น การจัดเก็บความรู้จากผู้เกษียณ การจัดการความรู้ของพนักงานในหน่วยงานตามภูมิภาคต่างๆ โดยวิธีการประกวดการจัดการความรู้ การรณรงค์การจัดการความรู้ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ เป็นต้น โดยในโครงสร้างการบริหารงานของการยางแห่งประเทศไทยมีกองพัฒนาระบบสมรรถนะและการจัดการความรู้ซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของการยางแห่งประเทศไทย และในแผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย (พ.ศ.2560 – 2564) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การหลอมรวมองค์การให้เป็นหนึ่ง เพื่อการบริหารมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีโครงการต่างๆ ที่ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ในองค์การ ณ ปัจจุบันการยางแห่งประเทศไทยประสบปัญหาในเรื่องขององค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการยางแห่งประเทศไทยสูญหายไปพร้อมกับพนักงานที่เกษียณอายุราชการ และการเปลี่ยนผ่านองค์การจากการส่งเสริมเกษตรกรเพียงอย่างเดียวเปลี่ยนเป็นต้องหารายได้เพื่อใช้ในการบริหารองค์การ ฉะนั้นการหามาตรการในการรับมือกับปัญหาดังกล่าว จึงต้องมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพิ่มเติมภายในการยางแห่งประเทศไทยเป็นอย่างมากและเร่งด่วน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้เดิม และในส่วนของความรู้ใหม่แก่พนักงาน

จากข้อมูลที่ปรากฏการจัดการความรู้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทยเป็นอย่างยิ่งผู้วิจัยจึงมีความสนใจในเรื่องการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย และปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการ

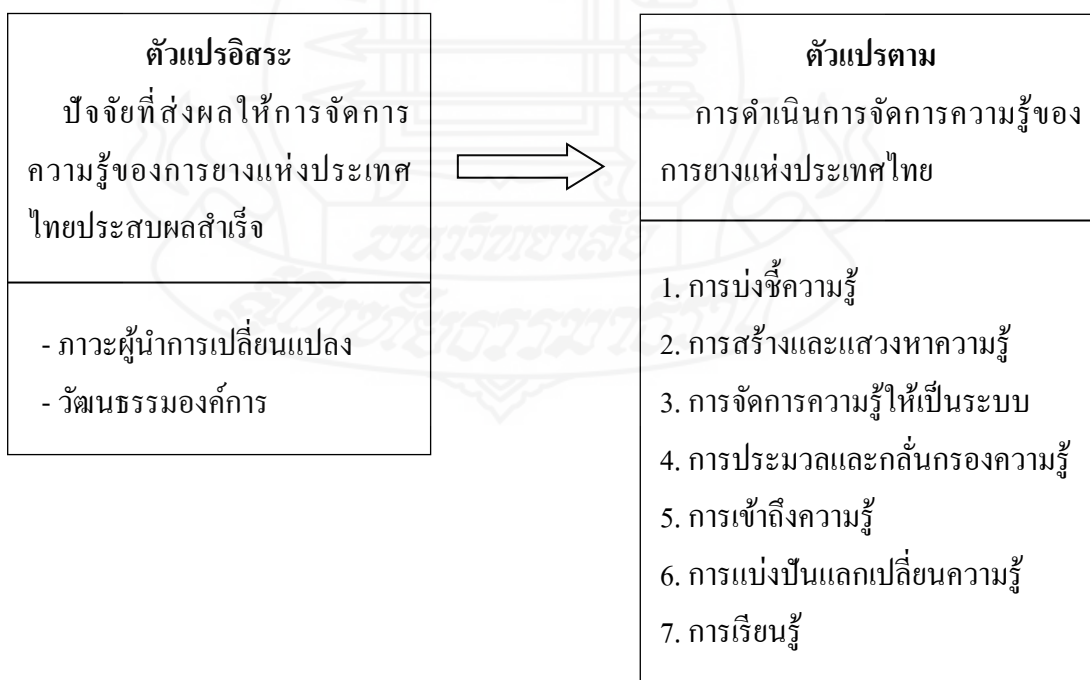
ความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย เพื่อให้้องค์การเกิดการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ในรูปแบบที่เหมาะสมกับการยางแห่งประเทศไทย

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาการดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย
- 2.2 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย
- 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษารจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) เพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ 2 ตัว คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร ตัวแปรตาม คือ การดำเนินการจัดการความรู้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

4.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย กระบวนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.2.1 *ประชากร* คือ พนักงานของการยางแห่งประเทศไทย จำนวน 2,370 คน (ข้อมูล ณ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560)

5.2.2 *กลุ่มตัวอย่าง* มีขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 343 คน

5.3 ขอบเขตด้านตัวแปรในการวิจัย ประกอบด้วย

5.3.1 *ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)* คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย
- 2) วัฒนธรรมขององค์กรของการยางแห่งประเทศไทย

5.3.2 *ตัวแปรตาม (Dependent Variable)* คือ การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) 7 ขั้นตอน คือ

- 1) การบ่งชี้ความรู้
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้
- 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้

- 5) การเข้าถึงความรู้
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
- 7) การเรียนรู้

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้

6.1.1 การบ่งชี้ความรู้ คือ องค์กรมีการระบุความรู้ที่จำเป็นให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร มีการระบุให้ความรู้ในเรื่องการสร้างรายได้จากการบริการและดำเนินธุรกิจ มีความสำคัญกับองค์กร มีการระบุให้ความรู้ในเรื่องการพัฒนาทางพาราดลอดห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่คุณค่ามีความสำคัญกับองค์กร มีการระบุให้ความรู้ในเรื่องการวิจัยและพัฒนาเพื่ออนาคต มีความสำคัญกับองค์กร มีการระบุให้ความรู้ในเรื่องการหลอมรวมองค์กรให้เป็นหนึ่งเพื่อการบริหารมุ่งสู่ความเป็นเลิศมีความสำคัญกับองค์กร

6.1.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ คือ องค์กรมีการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ให้กับองค์กร มีข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจจากทรัพย์สินที่มีอยู่เดิมการสร้างรายได้จากโอกาสในธุรกิจใหม่ และการลดค่าใช้จ่ายและปรับโครงสร้างหนี้ขององค์กร มีข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างกลไกรักษาเสถียรภาพราคาของการสร้างความเข้มแข็งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของผู้มีส่วนได้เสีย มีข้อมูลเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนางานวิจัยการถ่ายทอดงานวิจัยการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการวิจัยและพัฒนา มีข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาระบบสารสนเทศการเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการองค์กรการหลอมรวมเพื่อความเป็นหนึ่ง มีการนำข้อมูลที่ได้จากยุทธศาสตร์ขององค์กรมาผ่านกระบวนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้เกิดเป็นข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน คุ้มเป็นระเบียบ มีการนำข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ทางความคิด และเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ จนเกิดเป็นความรู้ความเข้าใจมาใช้ในการทำงานของการยางแห่งประเทศไทย

6.1.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ คือ องค์กรมีการจัดเก็บความรู้ที่สร้างมาโดยแยกตามประเภทของความรู้และการใช้งาน เช่น ด้านการเกษตร ด้านการดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรม ด้านการศึกษาวิจัยและพัฒนา และด้านการบริหารจัดการองค์กรอย่างชัดเจน พนักงานสามารถค้นหาความรู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว และสะดวก

6.1.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ คือ องค์กรมีการทำให้ความรู้ขององค์กรมีความสมบูรณ์ การจัดทำความรู้ให้พนักงานขององค์กรสามารถใช้งานได้ง่าย

6.1.5 การเข้าถึงความรู้ คือ องค์กรมีหนังสือคำสั่ง เอกสารวิชาการ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรที่พร้อมสำหรับเผยแพร่ มีบอร์ดประชาสัมพันธ์ความรู้ติดตั้งในพื้นที่ที่สามารถรับข้อมูลได้ตลอดเวลา มีช่องทางระบบสารสนเทศหรือฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Website) ในการเข้าถึงแหล่งความรู้ตลอดเวลา

6.1.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือ องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีความต้องการในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจ มีการเตรียมสถานที่หรือห้องประชุมที่เหมาะสมแก่การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงาน มีการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น กระดานไวท์บอร์ด เอกสารคู่มือ คอมพิวเตอร์ ในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงาน

6.1.7 การเรียนรู้ คือ องค์กรมีองค์ความรู้เป็นของตนเอง พนักงานขององค์กรมีการนำความรู้ขององค์กรไปใช้ พนักงานเกิดเป็นการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ซึ่งจะกลับมาเป็นองค์ความรู้ขององค์กรอีกครั้ง

6.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงความคิดของสมาชิกในองค์กร Bass และ Avolio ได้นำเสนอรูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ คือ 1) สร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์ 2) สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

6.2.1 ด้านสร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์ คือ ผู้บริหารมีการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี พนักงานมีความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับผู้บริหาร ผู้บริหารมีความสม่ำเสมอและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

6.2.2 ด้านสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ คือ ผู้บริหารสามารถสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร สร้างแรงบันดาลใจและกำลังใจในการทำงานให้กับคนในองค์กร

6.2.3 ด้านการกระตุ้นปัญญา คือ ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้คนในองค์กรตระหนักถึงสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดกับองค์กร ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆ และสร้างสรรค์

6.2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ในตัวพนักงานทุกคนตามศักยภาพและความสามารถของพนักงาน

6.3 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) เป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานหรือความเจริญก้าวหน้าขององค์กรที่จะส่งผลให้องค์กรหรือบุคคลก็ตามแต่ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ การยางแห่งประเทศไทย ได้กำหนดค่านิยมองค์กรที่จะใช้เป็นบรรทัดฐานสำหรับพนักงานได้นำไปเป็นหลักปฏิบัติร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนี้ 1. รับผิดชอบต่อตนเอง องค์กรและสังคม 2. ก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ 3. ผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน และ 4. มีความน่าเชื่อถือ

6.3.1 รับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร และสังคม คือ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กรและสังคม ใฝ่เรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ต่อผู้อื่น มีหลักธรรมาภิบาลคือ การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ โปร่งใส เน้นการมีส่วนร่วม ตอบสนองต่อความคาดหวัง มุ่งกระจายอำนาจ มีหลักนิติธรรมในการทำงาน มีความเสมอภาค และมุ่งเน้นจรรยาบรรณ

6.3.2 ก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คือ มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางด้านธุรกิจโดยการสร้างรายได้และโอกาสในธุรกิจใหม่ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม มีความสามารถในการเจรจาและไหวพริบเป็นเลิศ

6.3.3 ผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน คือ มีความผูกพันเป็นหนึ่งเดียวกัน ท่วมเทแรงกายแรงใจเสมือนเป็นธุรกิจของตนเอง มีความรักองค์กรและทำเพื่อองค์กร

6.3.4 ความน่าเชื่อถือ คือ เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใช้บริการและมีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ให้บริการและมีส่วนได้ส่วนเสีย

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยให้ดียิ่งขึ้น

7.2 เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าสำหรับผู้สนใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้มีการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารหลายแหล่ง เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่แพร่หลาย และมีการดำเนินการไปในหลากหลายแนวทาง และหลากหลายความคิด ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การจัดการความรู้ จะต้องใช้องค์ความรู้มากมายหลายด้านที่จะนำมาใช้เป็นองค์ประกอบในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิด รวมทั้งหลักวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่จะส่งผลต่อการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความรู้ และการจัดการความรู้

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้

2.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้

2.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้

ตอนที่ 3 การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความรู้ และการจัดการความรู้

นับแต่อดีตบรรพชนได้ถ่ายทอดสิ่งต่างๆ ที่ได้พบเจอหรือประสบมา ไม่ว่าจะเป็นทางด้าน การเกษตร ด้านการเมือง ด้านศิลปวัฒนธรรม ล้วนส่งต่อมาสู่รุ่นต่อรุ่น โดยใช้วิธี พูดคุย สั่งเกต จดจำ ซึ่งไม่ต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบภายใต้นิยามคำว่า “ความรู้” ในปัจจุบันความรู้เริ่มมีบทบาทในการช่วยในการตัดสินใจ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น ซึ่งต่างจากเดิมที่คนให้ความสำคัญกับข้อมูลมาก แต่ในยุคปัจจุบันที่ช่องทางการเข้าถึงข้อมูลสามารถทำได้สะดวก และรวดเร็ว ทำให้ข้อมูลเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ จึงต้องมีการประยุกต์ พัฒนา ให้เกิดเป็นความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะเหมาะสมกับงาน เสน่ห์ จัยโต (2555, น. 13-5) ได้ให้ลักษณะสำคัญของคนใน

องค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ดังนี้ ลักษณะที่ 1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ต้องมีการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยหรือมุมมองของแต่ละคน เพื่อขยายขีดความสามารถในการเรียนรู้ เมื่อสมาชิกมีความรอบรู้ ก็จะเกิดความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ ซึ่งการจะเป็นบุคคลที่รอบรู้มีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประการ คือ 1) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล 2) การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ และ 3) การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก ลักษณะที่ 2 การมีแบบแผนความคิด คนในองค์การมีการรับรู้และเข้าใจในงานที่ทำ สามารถเชื่อมโยงงานกับสิ่งที่ตนทำอยู่ ส่งผลให้เกิดความเข้าใจกับรูปแบบความคิดในการพัฒนาองค์การ โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ การที่จะทำให้คนมีรูปแบบความคิด หรือโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงนั้น องค์การจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์การเป็นคนใฝ่รู้ตลอดเวลาซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐาน 2 ประการ คือ 1) ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และ 2) ต้องฝึกฝนทักษะในการพิจารณา และคิดตั้งคำถาม ลักษณะที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการทำให้บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เมื่อร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์แล้วต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ร่วมกันในทุกระดับ เพื่อให้เกิดความผูกพัน องค์การ และสนับสนุนให้เกิดการรวมพลัง โดยหลักในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการ คือ 1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์เป็นของตนเอง โดยการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม 2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ 3) สร้างทัศนคติที่มีต่อวิสัยทัศน์ให้เกิดความผูกพันอันจะก่อให้เกิดพฤติกรรมสนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุม และ 4) ทำวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันให้มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และจับต้องได้ ลักษณะที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาความสามารถของสมาชิก ผ่านการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดการครอบงำทางความคิดออกไป การเรียนรู้เป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการ คือ 1) การสนทนาและอภิปราย 2) การยอมรับทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน 3) การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน และ 4) การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ ลักษณะที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นหัวใจหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้และเป็นส่วนสำคัญที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทำให้การมองภาพงานเกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่มีต่อกัน การคิดอย่างเป็นระบบในการพัฒนาองค์การจะต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ 3 ประการ คือ 1) เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม 2) เปลี่ยนแปลงจากการมองมนุษย์เป็นคนเฉื่อยชาไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองมนุษย์เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น และ 3) เปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับในปัจจุบันเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

1.1 ความหมาย นิยาม ของ ความรู้ และการจัดการความรู้

ในสภาพแวดล้อมทางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาข้อมูลและความรู้มีผลกระทบต่อทุกองค์การ จึงทำให้ความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญได้กลายเป็นพื้นฐานของทุกองค์การในการสร้างความแตกต่างและความยั่งยืนในการแข่งขันหรืออยู่รอดในสภาพสังคมเช่นนี้ ความสำคัญของการจัดการความรู้เด่นชัดขึ้นและเป็นที่ยอมรับ เพราะองค์การใดที่มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว จะทำให้การลงทุนในธุรกิจมีความเสี่ยงน้อยลง เพราะความรู้ที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบนั้นเปรียบเสมือนองค์การที่มีผู้เชี่ยวชาญหรือมีความรู้ที่มีประสิทธิภาพผ่านประสบการณ์ที่มีผลสำเร็จ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่ได้ผ่านการทดลองใช้มาแล้ว (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548: 22) การจัดการความรู้จึงเป็นอีกหนึ่งวิธีที่จะช่วยให้องค์การสามารถที่จะพัฒนาความรู้ แข่งขัน หรืออยู่รอดได้ท่ามกลางสังคมที่มีการแข่งขันสูงเช่นนี้ การจัดการความรู้ได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นอาวุธที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

1.1.1 ความหมาย นิยาม ของ ความรู้

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้นิยาม ความรู้ คือ สิ่งที่ตั้งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ เช่น ความรู้เรื่องประวัติศาสตร์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ เช่น ความรู้เรื่องสุขภาพ ความรู้เรื่องนิทานพื้นบ้าน ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากการประสบการณ์ เช่น ผู้ชายคนนี้เก่ง แต่ไม่มีความรู้เรื่องผู้หญิง

กลุ่มวิจัยและพัฒนา สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2552, น. 20) ได้ให้นิยามเกี่ยวกับความรู้ว่า ความรู้เป็นเรื่องของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มคนในชุมชน องค์การ และสังคมในแต่ละระดับที่จะกำหนดขอบเขตความสำคัญและความจำเป็นของสิ่งที่ต้องรู้ เพื่อสนองความต้องการ ความสนใจ และเป้าหมายในการนำไปใช้ประโยชน์เฉพาะด้าน

โกศล ดิสิลธรรม (2546, น. 7) ได้ให้นิยามคำว่า ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติกรอย่างมีประสิทธิภาพ

ไพโรจน์ ชลารักษ์ (อ้างถึงใน ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, 2548, น. 7) ได้ให้นิยามความรู้ คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูลและสารสนเทศ (ความรู้มีอยู่ทั่วไปทุกหนทุกแห่ง) สามารถดำรงอยู่ได้ทุกสถานที่ในเวลาเดียวกันและความรู้ไม่สามารถเปลี่ยนมือกันได้ ดังนั้นในสังคมสารสนเทศ เมื่อเราพูดถึงสินทรัพย์และสินค้าที่เป็นรูปธรรมนั้น ข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศหรือความรู้ไม่มีการสูญสลายและสามารถรีไซเคิล ได้บ่อยเท่าที่ต้องการ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, น. 21) ให้นิยามไว้ว่า ความรู้ (Knowledge) เป็นกระบวนการของการขัดเกลา เลือกลง และบูรณาการการใช้สารสนเทศเหล่านั้นจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ (New Knowledge) ความรู้ใหม่จึงเกิดขึ้นจากการผสมผสานความรู้ และประสบการณ์เดิมผนวกกับความรู้ใหม่ที่ได้รับ ความรู้ดังกล่าวเป็นสิ่งที่อยู่ภายในบุคคลเป็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (tacit knowledge) หากเมื่อความรู้เหล่านั้นได้ถูกถ่ายทอดออกมาในรูปของการเขียนที่เป็นลายลักษณ์อักษร ความรู้นั้นก็จะกลายเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (Explicit knowledge) ความรู้ดังกล่าวจะมีคุณค่าปรากฏเมื่อนำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ (Decision making)

Devenport และ Prusak (1998 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, น. 20) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ส่วนผสมของกรอบประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ที่เป็นสภาพแวดล้อม และกรอบการทำงานสำหรับการประเมิน และรวมกันของประสบการณ์และสารสนเทศใหม่

Srinivas (อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, น. 20) กล่าวถึง ช่องว่างของความรู้ (Knowledge Gaps) โดยสรุปว่า ช่องว่างของความรู้ที่แสดงให้เห็นถึงว่า “ตนเองไม่มีความรู้” เป็นหนทางหนึ่งของการจัดการในการพัฒนาบุคคล โดยใช้กระบวนการของการจัดการความรู้เพื่อลดช่องว่างและเติมเต็มความรู้ให้กับบุคลากรเหล่านั้น

จากการให้ความหมาย และนิยามต่างๆ ที่นักวิชาการ และนักทฤษฎีกล่าวมา อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความรู้ คือ สิ่งที่สามารถรับรู้ได้จากการฟัง พูด อ่าน เขียน คิด หรือรับรู้ได้จากการสัมผัส นึกคิด แล้วแปลออกมาเป็นความเข้าใจของผู้ที่ประสบกับเหตุการณ์ต่างๆ เหล่านั้น โดยตรงหรือโดยอ้อม

1.1.2 ความหมาย นิยาม ของการจัดการความรู้

ในสังคมแห่งความรู้ (Knowledge – Based Society; KBS) ความรู้ นับเป็นทรัพยากรหลักที่มีค่าแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่นๆ เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลง และสร้างขึ้นมาใหม่ได้ตลอดเวลา ซึ่งสถานะดังกล่าวทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – Based Economy) ความรู้ได้กลายเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ ดังนั้นแนวคิดและหลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งสำหรับองค์กรทุกระดับ ปัจจุบันหลายคนยังมีความสับสนระหว่างการจัดการความรู้ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล จะให้ผู้ที่ทำงานในองค์กรนั้นๆ พัฒนาตนเองด้วยการฝึกอบรม หรือการเรียนรู้ในเรื่องที่อยากจะเป็น แต่การจัดการความรู้พยายามที่จะให้คนในองค์กรสร้างองค์ความรู้ เรียนรู้จากคนอื่น เป็นการเรียนรู้ที่เรามองไม่เห็น โดยดึงความรู้ของทุกๆ คนที่อยู่ในองค์กรออกมา (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2552, น. 14)

กลุ่มวิจัยและพัฒนา สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ได้ให้นิยามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือที่ได้จากการเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548, น. 25) ได้ให้นิยาม การจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

สุประภาดา โชติมณี (2551, น. 11) ได้ให้นิยาม การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) คือ การบริหารจัดการความรู้ที่ต้องการใช้ ให้แก่คนที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องใช้ เพื่อให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดั่งนิยาม “Right Knowledge Right People Right Time”

ไพโรจน์ ชลารักษ์ (2551, น. 53-54) ได้ให้คำอธิบายสั้นๆ ว่าการทำงานร่วมกันของคนนั้นแหละ คือการจัดการความรู้ เพราะการทำงานด้วยกันของคนต่างก็ต้องใช้สติปัญญาคิด พิจารณา วิเคราะห์หาทางแก้ปัญหาหรือหานวัตกรรมใหม่ แสดงออกทางความคิดเห็น รูปแบบศักยภาพ และความร่วมมือกันจึงจะทำงานได้สำเร็จ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, น. 32-33) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่ต้องการจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

Business Collage of University of Texas (อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, น. 28) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการที่เป็นระบบของการค้นหา การเลือก การจัดระบบ การสกัด และการนำเสนอสารสนเทศ เพื่อทำให้ความรู้ความเข้าใจของพนักงานในเรื่องที่สนใจเป็นพิเศษขึ้น การจัดการความรู้จะทำให้องค์กรได้รับความเข้าใจอย่างลึกซึ้งด้วยประสบการณ์ของตนเอง กิจกรรมของการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดหา จัดเก็บ และการใช้ความรู้ เป็นไปเพื่อการแก้ปัญหาการเรียนรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุด (dynamic learning) นอกจากนี้ยังใช้เพื่อการวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจอีกด้วย

Henrie และ Hedgepeth แห่ง University of Alaska Anchorage (2003 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, น. 29) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นระบบบริหารจัดการทรัพยากรความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียมการกรองความรู้ และเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยนและถูกยกระดับให้สูงขึ้น

Takeuchi และ Nonaka (2004 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, น. 45) ให้ความหมายกับการจัดการความรู้ว่า คือ กระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร และนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์บริหาร เทคโนโลยี และระบบใหม่ๆ

Bennet และ Bennet (2004 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, น. 45-46) ให้ความหมายกับการจัดการความรู้ว่า คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการสร้าง รักษา และสนับสนุนให้องค์กรใช้ความรู้ของบุคคลและความรู้ของส่วนรวมในการทำงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กรโดยมองการจัดการความรู้เป็นเสมือนการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงขึ้น

องค์การสหประชาชาติ (United Nations Development Programme, 2004 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, น. 46) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้างและเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เราทราบเข้าไปใช้ในการทำงาน เช่น จากความรู้เป็นการกระทำจากนวัตกรรมไปสู่การเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการภายในซึ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ได้เรียนรู้ และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือเปลี่ยนแปลงองค์การช่วยในการปรับปรุงการทำงานและองค์การ รวมทั้งประสิทธิผลในการพัฒนาด้วย เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ แนวคิดและประสบการณ์ และนำมาไว้ด้วยกันเพื่อเชื่อมโยงกับชุมชนเรียนรู้แห่งการปฏิบัติและเครือข่ายความรู้

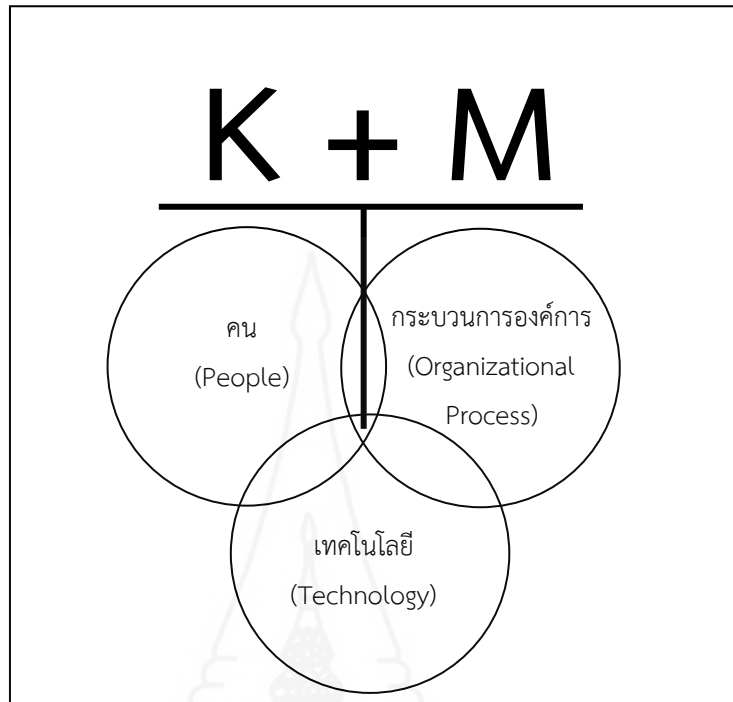
ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551, น. 47) ได้ให้นิยามการจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้สารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การตระหนักถึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมของการให้ความสำคัญกับความรู้ การสร้างโครงสร้างพื้นฐานหรือระบบต่างๆ และการมีเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.ร.) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความรู้ความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

วิจารณ์ พานิช (2551, น. 3) แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้ให้นิยามการจัดการความรู้สำหรับนักปฏิบัติไว้ว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

นักคิดและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ของไทย ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่าเป็น กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม

พรณี สวนเพลง (2552) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นการบูรณาการศาสตร์ 2 สาขา เข้าด้วยกัน คือ ความรู้ (Knowledge) และการบริหารจัดการ (Management) โดยเน้นที่กระบวนการจัดการข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และความรู้ ด้วยการให้ความสำคัญกับบุคคล โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยจัดการความรู้ผ่านทางช่องทางความรู้ต่างๆ ดังนั้นกระบวนการจัดการความรู้เหล่านั้น จึงต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการสร้าง รวบรวม สังเคราะห์ แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ความสามารถ เชื่อมโยงคิด (ภาพที่ 2.1)



ภาพที่ 2.1 มิติการจัดการความรู้ของ พรณี สวนเพลง

ที่มา: พรณี สวนเพลง (2552) เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้
บริษัท ซีอีเคยูเคชั่น จำกัด (มหาชน) หน้า 27

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management คือ การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายในองค์กรมาจัดระบบ และพัฒนาให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ โดยจัดช่องทางการเข้าถึงความรู้ให้สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงเพื่อให้บุคลากรนำความรู้ไปพัฒนา และใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.2 แนวคิด ทฤษฎี ของความรู้ และการจัดการความรู้

1.2.1 แนวคิด ทฤษฎี ของความรู้

ความรู้มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการของมนุษย์ในแต่ละยุคสมัยอย่างมาก เมื่อมองย้อนไปในอดีตก็จะมองเห็นได้ว่ามนุษย์มีวิวัฒนาการมาพร้อมกับการพัฒนาความรู้ จนถึงสังคมในปัจจุบันความรู้นับเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างราบรื่น และสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร ความรู้สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท (วิจารณ์ พานิช อ้างถึงใน พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547, น. 22) คือ

1) ความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่มองเห็นไม่ชัดเจน (Tacit Knowledge) จัดเป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นความรู้ที่ยากในการอธิบาย ซึ่งเป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ ความชำนาญ ความเชื่อหรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด ผ่านการสังเกต การสนทนา การฝึกอบรม วัฒนธรรมองค์กร ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ เนื่องจากความรู้ประเภทนี้เกิดจากประสบการณ์ และการนำมาเล่าสู่กันฟัง ดังนั้น จึงไม่สามารถจัดให้เป็นระบบหรือหมวดหมู่ได้ และไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือตำราได้ แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้โดยการสังเกตและเลียนแบบ

2) ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และใช้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสารขององค์กร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ อินเทอร์เน็ต ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่แสดงออกมาโดยใช้ระบบสัญลักษณ์ จึงสามารถรวบรวม สื่อสาร และเผยแพร่ได้อย่างสะดวกไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการถ่ายทอดแบบมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้

1.2.2 แนวคิด ทฤษฎี ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

ในส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ได้มีผู้ที่ให้ทฤษฎีและแนวคิดไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548) ได้อธิบายไว้ว่า การจัดการรู้นั้นจะเกี่ยวข้องกับ 2 ส่วน นั่นคือ ส่วนที่ 1 การจัดการกับมนุษย์ (Management of People) ซึ่งมนุษย์จะมีความสัมพันธ์กับองค์กร ก็คือลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ในองค์กร ในส่วนที่ 2 การจัดการสารสนเทศ (Management of Information) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System) โลจิสติกส์ (Logistic) ซัพพลายเชน (Supply Chain) และการจัดทำศูนย์ความรู้ (Knowledge Center) เพื่อคอยเติมเต็มความรู้ให้กับองค์กร โดยมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Organization) มีเป้าหมายเพื่อลดค่าใช้จ่ายและให้ได้กำไรสูงสุด

ไพโรจน์ ชลารักษ์ (2551, น. 57-59) ได้จำแนกการจัดการความรู้ออกเป็น 3 แบบ คือ แบบที่ 1 การจัดการความรู้ของแต่ละบุคคลหรือส่วนบุคคล หมายถึง การจัดการความรู้เพื่อตนเองของคนใดคนหนึ่ง แบบที่ 2 การจัดการความรู้ขององค์กร และแบบที่ 3 การจัดการความรู้สาธารณะ การจัดการความรู้ในองค์กรและสาธารณะมักประสบปัญหา ซึ่งปัญหาในองค์กรและปัญหาสาธารณะ หมายถึง ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลหลายคน หากเป็นคนในองค์กรเดียวกันก็จะมีเป้าหมายร่วมกัน แต่หากเป็นปัญหาสาธารณะอาจไม่ได้มีเป้าหมายเชิงผลประโยชน์ร่วมกันก็ได้ แต่ได้ผลกระทบจากปัญหาเหมือนกัน การจัดการความรู้เพื่อแก้ปัญหาขององค์กรที่มีบุคคลเกี่ยวข้องหลายคน หรือปัญหาของสังคมสาธารณะก็ไม่สามารถใช้ความรู้จากคนๆ เดียวมาจัดการได้ จำเป็นต้องอาศัยความรู้ขององค์กรเพื่อมาใช้ในการจัดการซึ่งหมายถึง การนำเอาความรู้ของแต่ละคนในองค์กรมาคัดสรร ผสมผสาน และพัฒนาขึ้นเพื่อใช้จัดการกับปัญหาขององค์กร หรือสังคมนั้นๆ ฉะนั้นการจัดการความรู้ในองค์กรจึงมีความแตกต่างไปจากการจัดการความรู้ของแต่ละคน

ในการจัดการความรู้ต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเสมอว่าจัดการเพื่ออะไร และกิจกรรมใดที่เมื่อทำสำเร็จแล้วจะได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ไพโรจน์ ชลารักษ์ (2551, น. 54) ได้ยกตัวอย่างไว้ ดังนี้ การแสวงหาความรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ความรู้ที่ต้องการ การตรวจสอบความรู้เพื่อให้รู้ว่าได้ความรู้ที่ต้องการถูกต้องครบถ้วนเพียงพอหรือไม่ การผสมผสานความรู้เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ตามที่ต้องการ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์หรือผลตามที่ตั้งใจหรือหวังไว้ก่อนหน้านั้น การบันทึกหรือเก็บสะสมความรู้เพื่อมิให้ความรู้สูญหายและเป็นหลักฐาน การส่งผ่านหรือถ่ายทอดความรู้เพื่อเผยแพร่ความรู้ให้เป็นที่รู้กว้างขวางยิ่งขึ้น เป็นต้น

พรธิดา วิเชียรปัญญา ได้อ้างถึง Tannembeum ซึ่งได้นำเสนอความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้ว่าเกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ 1) การรวบรวม การจัดระเบียบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้และทำให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสมสารสนเทศและเทคโนโลยีเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์จะสามารถสนับสนุนให้การจัดการความรู้มีพลังและอำนาจได้ 2) การแบ่งปันความรู้ หากปราศจากการแบ่งปัน ความพยายามในการจัดการความรู้จะล้มเหลว ในการแบ่งปันความรู้นี้ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ เพราะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ 3) การอาศัยบุคคลที่มีความรู้หรือความเฉลียวฉลาด และ 4) การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่สนับสนุนในองค์กรต่างๆ อยู่รอดและประสบความสำเร็จได้

ตัวแบบของบริษัท Siemens Business Services (อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, น. 46) ได้เสนอตัวแบบของการจัดการความรู้ทั้งระบบ เพื่อให้สามารถเห็นภาพรวม การเชื่อมโยง และการบูรณาการองค์ประกอบต่างๆ เข้าด้วยกัน คือ

1) กลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ของการจัดการความรู้และกลยุทธ์ของบริษัท และมีการจัดการความรู้เป็นเสมือนทรัพย์สินที่สำคัญของบริษัท

2) วัฒนธรรมในการจัดการความรู้ เน้นการแบ่งปันโดยอาศัยความเชื่อถือและเครือข่ายขององค์กร

3) ตลาดความรู้ โดยมีมืออาชีพที่มีบทบาทในฐานะผู้อุทิศตนเพื่อความรู้ (Knowledge Contributor) และผู้บริโภคความรู้ (Knowledge Consumer) การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้มาใช้ใหม่ต้องได้รับการสนับสนุนและให้รางวัล โดยความรู้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง และความรู้แบบชัดแจ้ง โดยมีวัฏจักรของความรู้ในการเปลี่ยนประสบการณ์เป็นทรัพย์สินความรู้ และจัดให้มีทั้งเนื้อหาและโครงสร้างของความรู้

4) การวัดความรู้ โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น Balanced Scorecard และ ROI (Return on Investment)

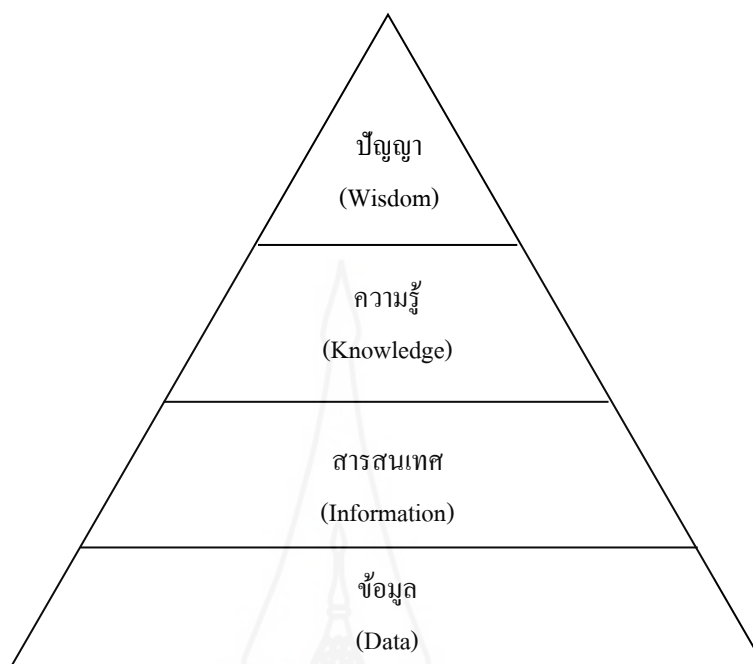
5) กระบวนการความรู้ ได้แก่ การประมวลความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนความรู้ โดยมองว่าการจัดการความรู้เป็นหน้าที่ของทุกคน

6) ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ได้แก่ CKO สถาปนิกในการออกแบบโครงสร้างความรู้ บรรณารักษ์ ผู้รายงาน บรรณาธิการ นักเทคโนโลยี

7) เทคโนโลยีด้านความรู้ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุนและขับเคลื่อนพฤติกรรมด้านความรู้

ทิววรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551, น. 171-172) ได้สรุปกระบวนการจัดการความรู้ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความรู้ หรือ การแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation หรือ Knowledge Generation) เป็นกิจกรรมเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ หรือ ความรู้ที่มีอยู่เดิม ขั้นตอนที่ 2 การประมวลความรู้ (Knowledge Condification) คือ การจัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้และนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างสะดวก ขั้นตอนที่ 3 การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) เมื่อได้มีการสร้างความรู้แล้ว องค์กรจะทำหน้าที่ในการประสานงานให้มีการเผยแพร่หรือแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรและภายนอกองค์กร และขั้นตอนที่ 4 การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) เพราะคุณค่าของความรู้อยู่ที่การนำไปใช้ ดังนั้นองค์กรต้องประยุกต์ความรู้เพื่อสร้างความสามารถและนำไปปฏิบัติให้เกิดผล

แนวคิดของ Hideo Yamazaki (อ้างถึงใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547, น. 13-14) ได้ให้ความหมายของ ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา โดยได้แสดงในรูปของพีรามิดลำดับชั้นของความรู้ (ภาพที่ 2.2)



ภาพที่ 2.2 พีระมิดลำดับชั้นความรู้ของ Hideo Yamasaki

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 1 บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด หน้า 14

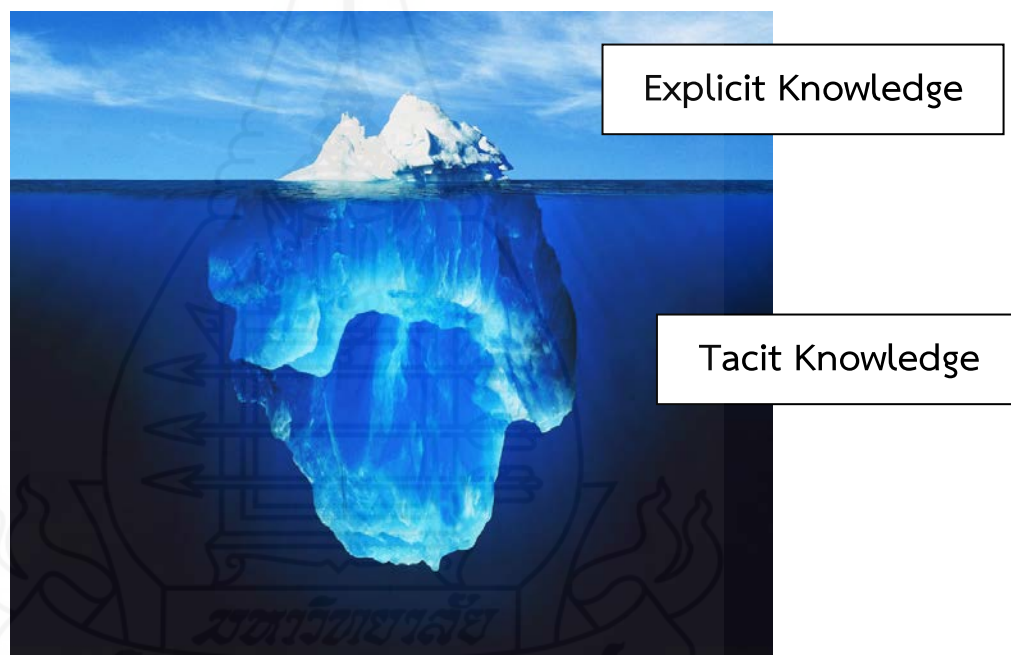
ทั้งนี้ Hideo Yamasaki ได้อธิบายความหมายของแต่ละลำดับชั้นไว้ ดังนี้

- 1) ข้อมูล (data) คือ ข้อเท็จจริง เป็นตัวเลขต่างๆ หรือข้อมูลดิบที่ยังไม่ได้ผ่านการแปรความ
- 2) สารสนเทศ (Information) คือ ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการในขั้นตอนของการตัดสินใจ มักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดได้หรือจับต้องได้
- 3) ความรู้ (Knowledge) คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด การเปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา
- 4) ปัญญา (Wisdom) คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้

Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka (อ้างถึงใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547 น. 13-14) ได้จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) ความรู้ที่อยู่ในตัวตน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษร ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

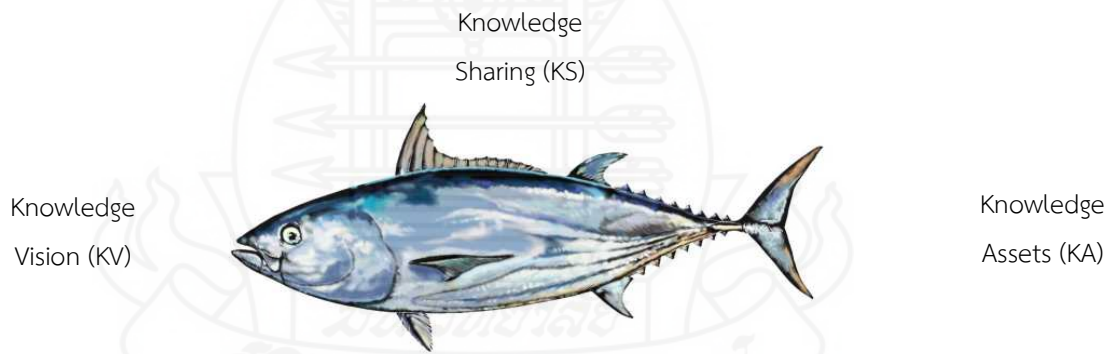
2) ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย



ภาพที่ 2.3 ภูเขาน้ำแข็งเปรียบเทียบความรู้เด่นชัด และความรู้ในตัวตน
ของ Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* พิมพ์ครั้งที่ 1
บริษัท จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด หน้า 16

ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2550) แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้นำเสนอ TUNA Model หรือ KM Model “ปลาทูนา” เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและสามารถสื่อสารได้กับทุกภาคส่วน โดยมีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 Knowledge Vision (KV) ส่วนหัวปลา จะเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ เป็นการตอบคำถามว่าประเด็นที่สนใจที่จะนำมาจัดการความรู้ เป็นประเด็นอะไร มีความเกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างไร โดยต้องสามารถที่จะตอบคำถามให้ได้ว่า “เรากำลังจะทำ KM ไปเพื่ออะไร เรากำลังจะจัดการความรู้เกี่ยวกับเรื่องอะไร” ส่วนที่ 2 Knowledge Sharing (KS) เป็นส่วนกลางลำตัว ซึ่งเป็นส่วนที่เป็น “หัวใจ” ส่วนนี้ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การช่วยเหลือ การเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share & Learn) ถ้าหากไม่สามารถทำให้พนักงานรู้สึกปรารถนาดีต่อกันด้วยความจริงใจได้ก็ไม่สามารถที่จะบังคับใจใครไม่ได้เช่นกัน ส่วนที่ 3 Knowledge Assets (KA) เป็นส่วนของคลั่งความรู้ที่จะนำความรู้นั้นไปใช้ในการทำงาน การเชื่อมโยงเครือข่าย และมีการต่อยอดความรู้เพื่อยกระดับความรู้ขึ้นไปเรื่อยๆ สร้างพลังจากชุมชนแนวปฏิบัติ ซึ่งแต่ละส่วนของปลาจะต้องประกอบให้เข้ากันได้อย่างลงตัว และจะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ เพื่อให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนอย่างสมบูรณ์



ภาพที่ 2.4 แบบจำลองโมเดลปลาทูนาของ ประพนธ์ ผาสุกยี่ด

ที่มา : ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2550) *การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO* พิมพ์ครั้งที่ 5 สำนักพิมพ์ไผ่ไหม หน้า 38

แนวคิดการเรียนรู้สองชั้น (Double-Loop Learning) ของ Chris Argyris และ Donald Schon (1978 อ้างถึงในสุรชาติ ฅ หนองคาย, 2550) ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ Organizational learning โดยเนื้อหาได้นำเสนอว่าองค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์จะต้องเปลี่ยนจากการเรียนรู้โดยคนในองค์กรมาเป็นการเรียนรู้โดยตัวองค์กรเอง (Learning by the people within an organization becomes learning by the organization itself) แนวคิดที่สำคัญที่ผลักดันให้เรื่องการเรียนรู้ขององค์กรได้รับความสนใจ คือ แนวคิดเรื่อง การเรียนรู้แบบวงจรสองชั้น (Double-Loop Learning) กล่าวคือ Chris Argyris และ Donald Schon ได้ตั้งข้อสังเกตเอาไว้ว่า การใช้ความรู้ของพนักงานในการทำงานเป็นสิ่งที่ดีกว่าการทำงานแบบลองผิดลองถูก เพราะความเสี่ยงในการที่จะทำงานไม่ประสบความสำเร็จจะมีน้อยกว่า แต่การเรียนรู้ในลักษณะนี้จะมีข้อจำกัด คือ ถ้าหากไม่สามารถทำให้ผู้ใช้ความรู้ที่อยู่ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ถ้าคนที่มีความรู้และทักษะในการทำงานออกจากองค์กรไป เพราะเป็นการเรียนรู้แบบวงจรเดียว (Single Loop Learning) ผลเสียจะเกิดกับองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องเรียนรู้อีกชั้นว่าทำอย่างไรเพื่อที่จะทำให้มีการเรียนรู้เพื่อให้รู้ว่าคุณที่ทำงานนั้นมีและใช้ความรู้อะไรบ้างในการทำงาน และจะทำให้ความรู้ที่นั้นคงอยู่ในองค์กรอย่างไร

อีกหนึ่งแนวคิดที่สำคัญคือแนวคิดที่ว่าองค์กรมีความสามารถในการเรียนรู้คือองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถคิดได้และเป็นสิ่งมีชีวิต (A living thing) ได้ถูกนำไปสู่ภาคปฏิบัติจริงโดยผู้บริหารหลายรายแต่ในรายสำคัญ คือ เดอ กิอัส (De Geus) (อ้างถึงใน สุรชาติ ฅ หนองคาย, 2550) ผู้ทำงานอยู่กับ รอยัล ดัตช์ เชลล์ยาวนานถึง 38 ปี ซึ่งในท้ายที่สุดได้ข้อสรุปว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) ยึดเป้าประสงค์เป็นหลัก (Goal oriented) คุณลักษณะนี้เป็นคุณลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำที่ไม่หลงออกนอกคอกนอกทางที่มุ่งสู่เป้าประสงค์ขององค์กร หรืออาจกล่าวว่าเป็นการไม่เปิดศึกหลายด้านและศึกเหล่านั้น ไม่เกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรแต่อย่างใด 2) ตื่นตัวอยู่เสมอ (Self-aware) โดยต้องสามารถแยกแยะผู้ใดคือผู้รับบริการหรือผู้ใช้ผลผลิต ผู้ใดคือผู้อยู่ในกระบวนการผลิตหรือในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ และผู้ใดคือผู้ถือหุ้น เพราะผลกระทบจากบุคคลดังกล่าวมีผลต่อองค์กรแตกต่างกัน 3) รู้สิ่งที่จะคุกคามความอยู่รอดขององค์กร (Subject to disease) การรู้ตัวสิ่งที่จะเข้ามาคุกคามองค์กรล่วงหน้าจะทำให้สามารถกำหนดมาตรการป้องกันได้แต่เนิ่นๆ และ 4) ตระหนักถึงว่าถ้าไม่ปรับตัวต้องถึงแก่ความตาย (Mortal) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์ได้อย่างต่อเนื่อง เดอ กิอัส เฝ้ามองการปรับตัวขององค์กรในการเรียนรู้ที่จะดำรงอยู่ท่ามกลางความขัดแย้งระหว่างวิวัฒนาการที่ใช้เวลายาวนานแต่กลับได้ผลในระยะเวลานั้น ๆ และปรับปรุงองค์กรจนเกิดข้อสรุปว่าองค์กรพึงมีคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 4 ประการข้างต้น

แนวคิดองค์การสร้างทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ถูกนำเสนอโดย Leif Edvinsson (อ้างถึงใน สุรชาติ ฅ นองคาย, 2550) โดยมองว่าการสร้างผลผลิตจะต้องประกอบด้วย 3 สิ่ง คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ถ้าหากมูลค่าของปัจจัยนำเข้าซึ่งอาจปรับเปลี่ยนเป็นทุนทางการเงิน (Financial capital) เทียบกับมูลค่าของผลผลิตที่องค์การสามารถผลิตได้ และถ้าผลผลิตมีมูลค่าสูงกว่าปัจจัยนำเข้า ย่อมแสดงว่ากระบวนการได้สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลผลิต กระบวนการขององค์การที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้นนั้นถือว่าเป็นทุนที่แฝงอยู่ในองค์การ (Tacit capital) ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ผลผลิต จึงเรียกว่า ทุนทางปัญญา (Intellectual capital) โดยทุนทางปัญญาขององค์การยังแบ่งออกเป็น ทุนมนุษย์ (Human capital) และทุนทางโครงสร้าง (Structural Capital)

แนวคิดการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ขององค์การ (CommonKADS) จากผลการวิจัยในกลุ่มสหภาพยุโรป สรุปว่า การจัดการความรู้ขององค์การต้องพิจารณาให้รอบคอบทั้ง 3 ระดับโดยพิจารณาจากล่างสู่บน คือ ระดับบุคคล ระดับทีม/กลุ่มงาน และระดับองค์การ ซึ่งการวิเคราะห์ความรู้และสังเคราะห์ความรู้ที่ใช้ร่วมกันในองค์การจึงต้องวิเคราะห์ทั้ง 3 ระดับ โดยยึดเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้ให้บรรลุผลทั้ง 3 ระดับ นั่นคือ 1. การพัฒนาให้คนในองค์การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Learning Person หรือ Learning Agent) 2. การพัฒนาทีมให้เป็นทีมแห่งการเรียนรู้ (Learning Team) และ 3. หลากๆ ทีมรวมกันเป็นองค์การ ก็คือการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แนวทางของกลุ่มนี้เรียกว่า CommonKADS (Common Knowledge Analysis and Diagnosis System) เป็นวิธีการที่มีความเป็นรูปธรรมมาก เพราะใช้วิธีการแยกวิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดเป็นแบบจำลองโดยระบอบองค์ประกอบของแต่ละองค์ประกอบความรู้ (Domain) อย่างชัดเจนจนสามารถนำไปป้อนเป็นข้อมูลในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในแต่ละช่องทางความรู้ (Web Portal) ที่ออกแบบให้เหมาะสมกับลักษณะสำคัญของแต่ละองค์ประกอบความรู้ได้ การจัดการความรู้แบบนี้จึงเป็นวิธีการที่จับต้องได้อย่างชัดเจน สามารถที่จะแปลงความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลออกมาให้เป็นความรู้ที่ชัดเจนได้ โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน (อ้างถึงใน สุรชาติ ฅ นองคาย, 2550) คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ขอบเขตความรู้และเป้าหมายความรู้ โดยเริ่มวิเคราะห์ภาพรวมขององค์การตั้งแต่โครงสร้างและลักษณะสำคัญขององค์การทั้ง 3 ระดับ คือระดับองค์การ ระดับทีม และระดับบุคคลโดยอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ความรู้สำหรับการปฏิบัติการประจำ และความรู้เชิงพัฒนาหรือความรู้ในการปฏิบัติการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ขั้นตอนที่ 2 การแสวงหาความรู้ระดับองค์การ เป็นการแสวงหาว่าองค์การต้องใช้ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ใดบ้างโดยเป็นการอธิบายวิธีการปฏิบัติการขององค์การ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการ และความท้าทายและ

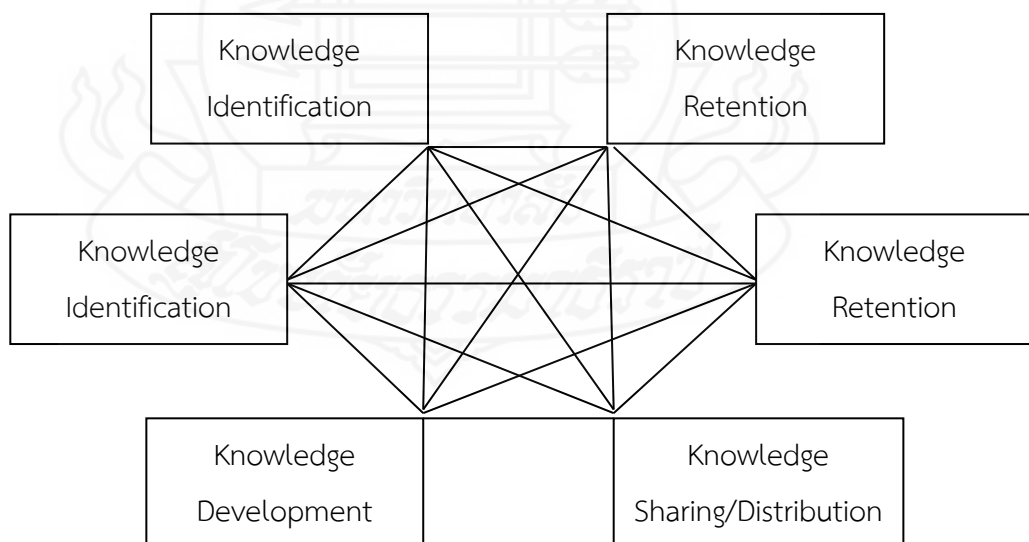
ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการการดำเนินการขององค์กร โดยรวม การวิเคราะห์ความรู้ระดับองค์กร โดยการแสวงหาคำถามมาให้ผู้บริหารองค์กรตอบถือเป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการประเมินตนเอง แบบจำลองระดับองค์กร (Organization Model: OM) ขั้นตอนที่ 3 การแสวงหาความรู้ระดับทีมหรือระดับงาน ภายใต้องค์กรจะประกอบด้วยทีมหรือกลุ่มงานต่างๆ ซึ่งจะมีกระบวนการทำงานเป็นสองแบบ คือ ปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่หรืองานประจำ และการปฏิบัติภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์ความรู้จากงานจึงเรียกว่าแบบจำลองงาน (Task Model: TM) และ ขั้นตอนที่ 4 การแสวงหาความรู้จากผู้ปฏิบัติงานในทีมหรือในกระบวนการ อาจถามคำถามต่อไปนี้อีกแล้วนำมาประมวลเป็นความรู้เป้าหมายเพื่อจะไดรรวบรวม และพัฒนาให้เป็นระบบ แบบจำลองนี้จึงเป็นแบบจำลองระดับบุคคล (Agent Model: AM) CommonKADS เป็นแนวทางการจัดการความรู้ที่รวมผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ที่ใช้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาพรวมทั้งระดับองค์กร ระดับทีม หรืองาน และระดับบุคคล เมื่อได้ผลวิเคราะห์ สังเคราะห์ และวินิจฉัยแล้วจะนำไปบันทึกไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร จึงถือว่าเป็นวิธีการที่แปลงความรู้ภายในบุคคลออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจนได้อย่างเป็นรูปธรรมมาก จึงได้นำแนวทางของ CommonKADS มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์

Trapp (1999 อ้างถึงใน พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547, น. 48) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (Components of a Holistic Approach to Knowledge Management) ไว้ว่าต้องประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้ 9 ประการ คือ 1. เป้าหมายความรู้ (knowledge goals) 2. การระบุถึงความรู้ (knowledge identification) 3. การจัดหาความรู้ (knowledge acquisition) 4. การพัฒนาความรู้ (knowledge development) 5. การเคลื่อนย้าย/กระจายความรู้ (knowledge transfer/distribution) 6. การใช้ความรู้ (knowledge usage) 7. การเก็บรักษาความรู้ (knowledge preservation) 8. การประเมิน/ทบทวนความรู้ (knowledge evaluation/review) และ 9. การควบคุมความรู้ (knowledge controlling)

Kuczaj (2001 อ้างถึงใน พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547, น.49-50) ได้นำเสนอรูปแบบของกระบวนการในทางปฏิบัติของการจัดการความรู้ (KM Operational Processes) ไว้ 6 ประการ คือ 1. Identification of Need for Knowledge เป็นการระบุถึงความต้องการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การระบุความต้องการ (identification of needs) และการกำหนดความต้องการ (determination of requirements) 2. Knowledge Pull จุดประสงค์หลักประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ “การแบ่งปันความรู้” ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน และยุ่งยากในกระบวนการจัดการความรู้ที่มีคุณค่าที่องค์กรค้นพบควรถูกถ่ายทอดในกระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วย การสร้างเกณฑ์การสืบค้น ค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ประเมินผู้ที่ผ่านการคัดเลือก คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และการปรับตัวของผู้ที่ถูกคัดเลือก 3. Knowledge Push เป็นกระบวนการของ

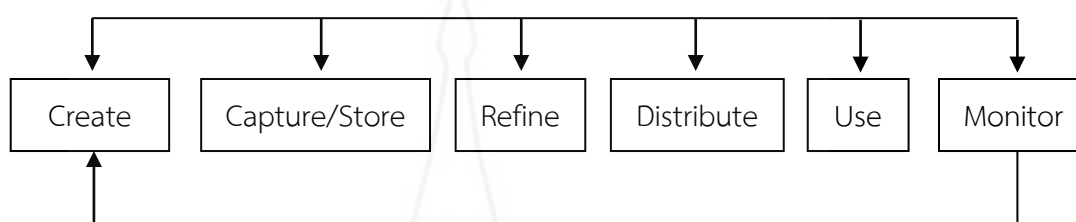
การส่งมอบความรู้ไปให้กับผู้ที่ต้องการ ประกอบด้วยกระบวนการย่อยๆ 2 ประการ คือ การแจ้งหรือประกาศให้ทราบถึงความรู้ และการแบ่งปันความรู้ในโอกาสต่างๆ 4. Creation of Knowledge เป็นการสร้างความรู้ มีกระบวนการย่อยๆ 6 ประการ คือ การระบุถึงความคิดใหม่ๆ การประเมินความคิดใหม่ๆ การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ และการสร้างความรู้ 5. Knowledge Collection and Storage เป็นการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ มีกระบวนการย่อยๆ 6 ประการ คือ การระบุถึงความรู้ การประเมินความรู้ การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ การบูรณาการความรู้ และการปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย 6. Knowledge Update เป็นการปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง มีกระบวนการย่อยๆ 3 ประการ คือ การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย

Probst, Raub และ Romhardt (2000 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, น. 51) ได้สรุปว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1. การระบุถึงความรู้ (Knowledge Identification) 2. การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition) 3. การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) 4. การแบ่งปัน/การกระจายความรู้ (Knowledge Sharing/Distribution) 5. การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) และ 6. การเก็บรักษา/จดจำความรู้ (Knowledge Retention)



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบการจัดการความรู้ของ Probst, Raub และ Romhardt
ที่มา: พรธิดา วิเชียรปัญญา .(2547). การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้, ชรรคมถการพิมพ์. หน้า 51.

Turban และคณะ (อ้างอิงใน พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547, น. 52) ได้แบ่งกระบวนการของการจัดการความรู้ออกเป็น 6 ประการ คือ 1. การสร้างความรู้ (Create) 2. การจับและเก็บความรู้ (Capture/Store) 3. การเลือกหรือกรองความรู้ (Refine) 4. การกระจายความรู้ (Distribute) 5. การใช้ความรู้ (Use) และ 6. การติดตาม/ตรวจสอบ (Monitor)



ภาพที่ 2.6 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของ Turban และคณะ

ที่มา: พรชิตา วิเชียรปัญญา .(2547). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*,
 ธรรมการพิมพ์. หน้า 52.

โกศล ดีศีลธรรม (2546 อ้างถึงใน พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547, น.52)

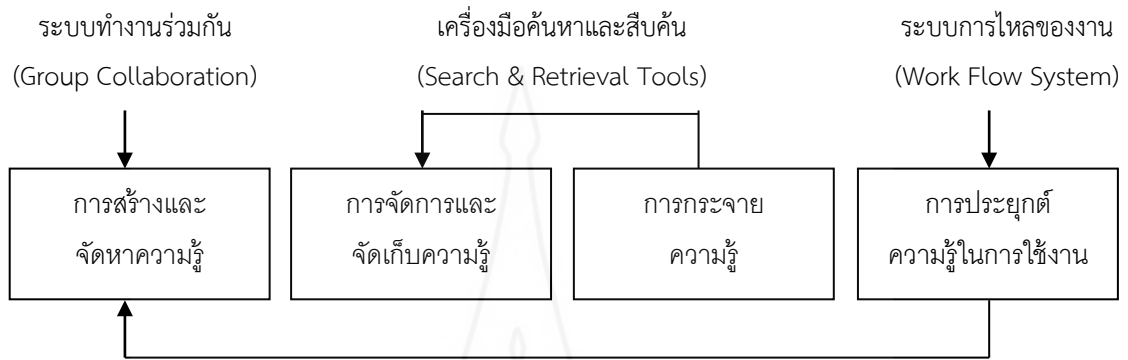
ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1) สังคม-วัฒนธรรม และองค์การ (social-culture & organizational components) และ 2) องค์ประกอบทางเทคโนโลยี (technological components) โดยองค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนนี้จะมีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System - KMS) เป็นส่วนที่จะเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนเข้าด้วยกัน โดยกระบวนการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 4 กระบวนการ ดังนี้

1) การสร้างและจัดหาความรู้ (Knowledge Creation & Acquisition) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมระยะยาว เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาความรู้โดยนัย ที่ไม่ได้แสดงออกมาในรูปของเอกสาร แต่องค์กรมักจะกระตุ้นให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและใช้สารสนเทศทางความรู้

2) การจัดการและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization & Storage) เป็นการจัดเก็บความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ และเก็บลงในฐานข้อมูล

3) การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) โดยการใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บ แล้วกระจายสู่หน่วยงานต่างๆ เพื่อการใช้งาน

4) การประยุกต์ความรู้ในการใช้งาน (Knowledge Application) เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมหลักต่างๆ ผ่านระบบการไหลของงานด้วยระบบเครือข่ายไปยังหน่วยงานต่างๆ



ภาพที่ 2.7 กระบวนการจัดการความรู้ของโกศล ดิถีธรรม

ที่มา: พรชิตา วิเชียรปัญญา .(2547). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*.
ธรรมมลการพิมพ์, หน้า 54.

1.2.3 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้นำเสนอแนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan) ตามคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ฉบับนี้ได้นำแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีความรู้อะไรบ้าง และในปัจจุบันองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอกเพิ่มเติม เก็บรักษาความรู้เก่า พร้อมทั้งกำจัดความรู้ที่ไม่สามารถใช้งานได้แล้วในปัจจุบัน

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ แบ่งประเภทและหัวข้อให้ชัดเจน เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ

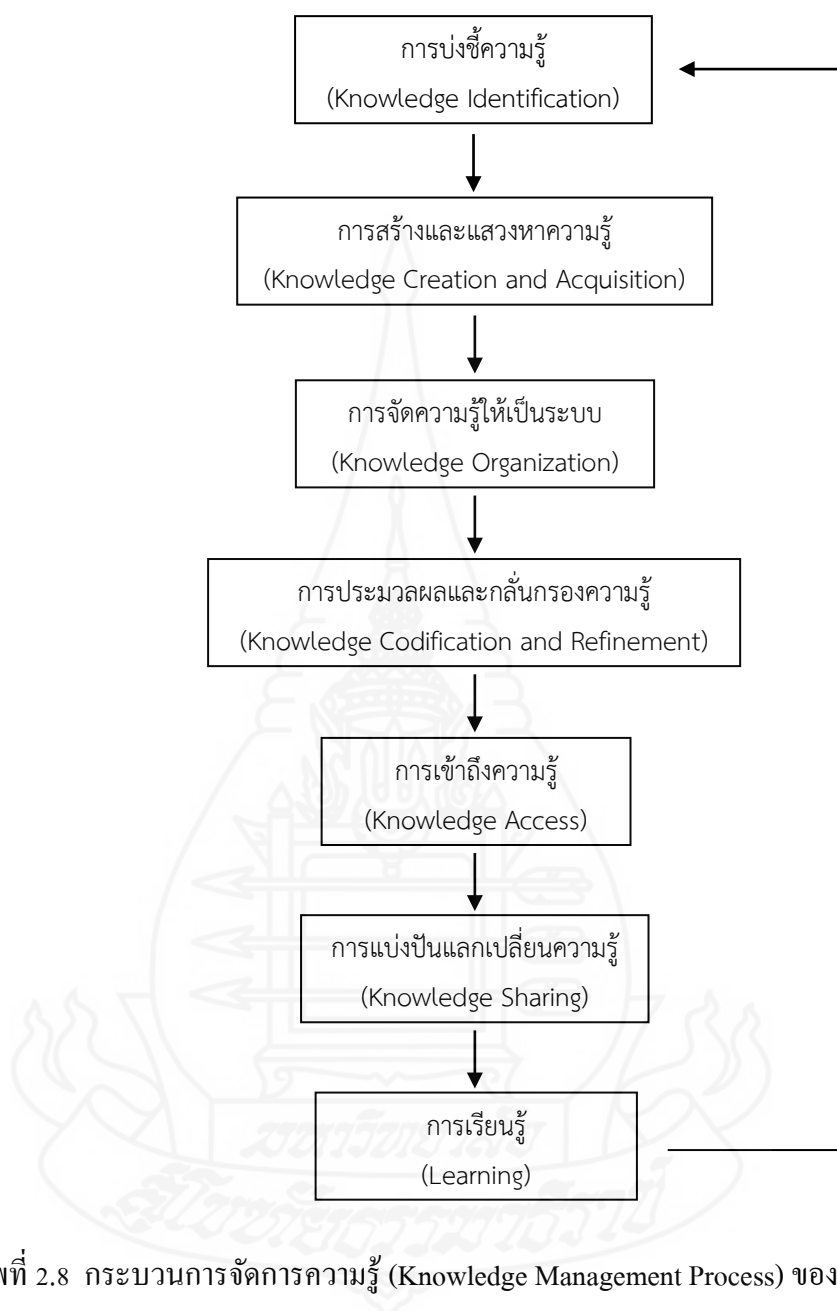
4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานขององค์กร ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ และเข้าใจง่ายแก่ผู้ใช้

5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่าย และสะดวกผ่านระบบต่างๆ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board, บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ องค์กรมีการแบ่งปันความรู้ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี โดยกรณีเป็นแบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) สามารถจัดทำเป็นเอกสารฐานข้อมูลความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) สามารถจัดทำเป็นระบบการทำงานข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่สอนน้อง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น ระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ > นำความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง ความรู้ที่ได้สร้างประโยชน์ให้กับองค์กร





ภาพที่ 2.8 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ของ ก.พ.ร.

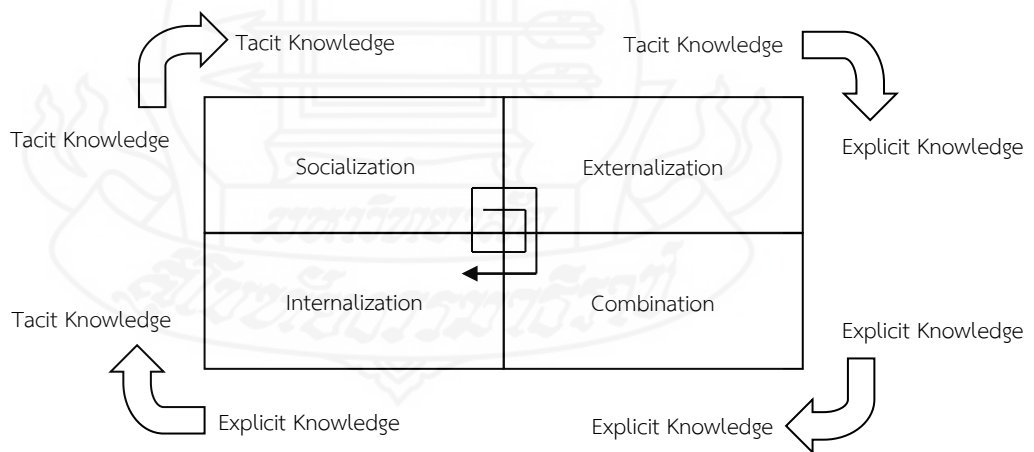
ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ .(2548). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้* โครงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ในส่วนราชการ, หน้า 5.

1.3 ระดับของความรู้

ความรู้มีการแบ่งลำดับหรือระดับของความรู้เพื่อให้สามารถแสดงถึงความรู้ที่มีอยู่ภายใน โดย James Brain Quinn (อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, น.24) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับของความรู้ออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับที่ 1: Know-What (รู้ว่าเป็นอะไร) เป็นความรู้จริงในเชิงการรับรู้ ระดับที่ 2: Know-How (รู้วิธีการ) เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ ระดับที่ 3: Know-Why (รู้เหตุผล) เป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เชิงเหตุผลที่สลับซับซ้อน อันอยู่ภายใต้เหตุการณ์และสถานการณ์ต่างๆ ความรู้ในระดับนี้สามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาและการอภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น และระดับที่ 4: Care-Why (ใส่ใจกับเหตุผล) เป็นความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจ และการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ

1.4 รูปแบบการสร้างความรู้

ความรู้มีลักษณะเป็นนามธรรม ฉะนั้นในกระบวนการสร้างความรู้จึงเป็นการยากที่จะเห็นออกมาเป็นรูปธรรม โดย Nonaka และ Takeuchi (อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, น. 26) ได้นำเสนอรูปแบบการสร้างความรู้ในแต่ละองค์การภายใต้กระบวนการสร้างความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) กับความรู้โดยนัย (tacit knowledge) โดยการเรียกปฏิสัมพันธ์นี้ว่า “การเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge conversion)



ภาพที่ 2.9 การสร้างความรู้ (Knowledge Spiral) ของ Nonaka และ Takeuchi

ที่มา: พรธิดา วิเชียรปัญญา .(2547)0 การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้, ธรรมมลการพิมพ์, หน้า 26.

จากภาพที่ 2.1 การสร้างความรู้ (Knowledge Spiral) ของ Nonaka และ Takeuchi สามารถอธิบายกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ได้ คือ การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) คือ การสร้างความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง โดยการแลกเปลี่ยนผ่านประสบการณ์ ฝึกอบรม การแนะนำ และผ่านการแบ่งปันประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมเดียวกัน โดยที่บุคคลที่สามารถรับความรู้โดยแบบไม่ชัดแจ้งได้จากการสังเกต เลียนแบบ หรือการลงมือปฏิบัติจริง ขั้นตอนต่อไปเป็นการปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) คือ การเปลี่ยนจากความรู้แบบไม่ชัดแจ้งไปเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง โดยในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการสร้างความรู้ เพราะเป็นขั้นตอนที่ความรู้แบบไม่ชัดแจ้งถูกนำมาทำให้ชัดเจนขึ้นโดยผ่านกระบวนการเปรียบเทียบ ยกตัวอย่าง หรือการตั้งสมมติฐาน จากนั้นเป็นขั้นตอนของการผสมผสาน (Combination) คือ การสร้างความรู้แบบชัดแจ้งให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้ง การรวบรวมความรู้ต่างๆ มาวิเคราะห์และสังเคราะห์จนกลายเป็นความรู้ใหม่ ซึ่งความรู้ใหม่ที่นำมารวมกันนี้เกิดจากการแลกเปลี่ยนของบุคคลเป็นหลัก รวมกับความรู้ที่ผ่านมาจากช่องทางต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเอกสาร การประชุม การสนทนา หรือการสื่อสารผ่านช่องทางคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ เป็นต้น ดังนั้นความรู้ใหม่ที่ผ่านกระบวนการนี้จึงมีการจัดหมวดหมู่ของความรู้อย่างชัดเจน ขั้นตอนสุดท้ายคือการปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) คือ การสร้างความรู้แบบชัดแจ้งให้เป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง จากความรู้ต่างๆ ที่ปรากฏความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง จะรวมกันกลับไปเป็นความรู้ไม่ชัดแจ้งอีกครั้ง โดยจะอยู่ในตัวบุคคลอีกครั้ง เช่น การศึกษาหาความรู้จากช่องทางต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเอกสารวิชาการ วารสาร อินเทอร์เน็ต จนความรู้เหล่านั้นกลายมาเป็นความรู้ที่ติดตัวบุคคลโดยไม่ต้องกลับไปเปิดดู หรือศึกษาสื่อต่างๆ อีกครั้ง

1.5 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

โดยทั่วไปแล้วการจัดการความรู้ภายในองค์กรส่วนมุ่งหวังให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ทั้งในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกันระหว่างองค์กร เป็นต้น

Bacha (2000 อ้างถึงใน พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547, น. 41-42) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการ คือ 1) ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงาน การลาออกจากราชการ เป็นต้น 2) เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ สามารถเข้าถึงความรู้ที่จะมาประกอบการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ 3) ความสามารถในการปรับตัวและ

มีความยืดหยุ่น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน 4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้ 5) การพัฒนาทรัพยากร เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น 6) การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นๆ อีกด้วย 7) การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร และ 8) การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

การจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรมีแหล่งความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาเผยแพร่ เพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กร และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มารับบริการ

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ภายในองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลายส่วนงานและจำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นจากผู้บริหาร พนักงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น ซึ่งการที่จะดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับหลากหลายปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบ

ปัญหาของการจัดการความรู้ ส่วนหนึ่งพบว่า หน่วยงานขององค์กรที่เริ่มต้นการจัดการความรู้มักประสบปัญหาด้านผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการรู้น้อยและไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยี เนื่องจากเป็นผู้มีอายุมาก และไม่มีเวลาศึกษาทำความเข้าใจและทำความเข้าใจ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2553, น. 44) จากปัญหาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการจัดการความรู้ไม่ใช่จะประสบความสำเร็จทุกองค์กร

2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการจัดการความรู้

พยัคฆ์ วุฒิรงค์ (2553, น. 57-58) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กรไว้หลายอย่างหนึ่งในปัจจัยเหล่านั้น คือ ผู้นำ (Leader) การจัดการความรู้ต้องการคำมั่นสัญญา และทิศทางที่ชัดเจนจากผู้นำในการสนับสนุนทั้งทางด้านนโยบาย การใช้ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร การสร้างระบบรองรับการจัดการความรู้ เหล่านี้ล้วนแต่ต้องการการเริ่มต้นและการสนับสนุนจากผู้นำปัจจัยภาวะผู้นำถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบความสำเร็จ ดังเช่นที่นักวิชาการทั้งหลาย ได้กล่าวไว้ ดังนี้

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548, น. 53) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ นั่นคือ ภาวะผู้นำ การจัดการความรู้จะประสบผลสำเร็จอย่างคืบหน้าต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร

เสนห์ จุ้ยโต (2552, น. 3-9) ได้ให้นิยาม ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ภาวะผู้นำ คือ ประมุขศิลป์ ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอำนาจบารมี (power)เหนือผู้อื่นโดยที่บุคคลอื่นให้การยอมรับ (acceptance) โดยร่วมมือปฏิบัติงานกับผู้นำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้
- 2) ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน
- 3) ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร
- 4) เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน
- 5) เป็นบุคคลที่นำพาองค์กรเปลี่ยนไปสู่ความเป็นเลิศและได้เปรียบในการแข่งขัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นพบว่าผู้นำมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เป็นอย่างยิ่ง โดยพอจะกล่าวได้อย่างน้อย 3 ประเด็น (วิโรจน์ สารัตตะ, 2547, น. 41) คือ 1) ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย 3) คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน

เพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้

ฉะนั้นหากองค์กรได้ผู้นำที่ดีย่อมส่งผลดีต่อองค์กร ชิตีพร ตันยโชติ (2549, น. 43) ได้ยกตัวอย่างลักษณะของผู้นำผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้ 1) ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบในเรื่องที่ควรทราบอย่างสม่ำเสมอ 3) ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี 4) เมื่อสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจ ต้องให้เขาเข้าใจในภารกิจนั้น และต้องกำกับดูแลจนกว่าภารกิจสำเร็จ 5) ฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ได้ผลดี 6) ตัดสินใจอย่างมีความรอบคอบ ถูกต้อง และทันเวลา 7) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสำนึกในหน้าที่ และความรับผิดชอบ 8) ใช้หน่วยงาน และบุคคลให้เหมาะสมกับขีดความสามารถ 9) ต้องรู้จักหน้าที่ และมีความรับผิดชอบ 10) มีเหตุผลและอุดมการณ์ก้าวไกล 11) มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ 12) มีความยุติธรรม 13) มีบุคลิกดี 14) มีความอดทน อดกลั้น กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์ 15) มีไหวพริบและใจกว้าง และ 16) มีหลักธรรมประจำใจ

ในการบริหารงาน โดยทั่วไปพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานจะต้องพบเจอกับผู้นำหลากหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามแต่ลักษณะของงานหรือองค์กร ชลธิศ ชีระฐิติ (2557, น. 158-159) ได้จำแนกประเภทของผู้บริหารหรือผู้นำไว้ 2 ประเภท คือ 1) ผู้บริหารหรือผู้นำชนิดที่เป็นนักวางแผน เป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนมีการวางแผนในการปฏิบัติงานไว้ อย่างมีขั้นตอน เป็นระบบ มีการสำรวจสภาพแวดล้อม มีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร จัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการบริหาร มีแนวทางในการปฏิบัติ และ 2) ผู้บริหารชนิดที่เป็นผู้ประกอบการ เป็นผู้บริหารหรือผู้นำชนิดที่ไม่ชอบการวางแผน มีลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัวเอง ผู้บริหารกลุ่มนี้เริ่มจากการมองหาวิสัยทัศน์ก่อน โดยเน้นการเข้าหาผู้รับบริการว่าต้องการอะไร แล้วจึงนำมาพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร เน้นการลงมือปฏิบัติและพัฒนารูปแบบตามสถานการณ์ที่ประสบ

2.1.1 ทฤษฎีแนวคิด รูปแบบภาวะผู้นำ

ในความเป็นผู้นำมีมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยในอดีตนั้นผู้นำโดยส่วนใหญ่มีการสืบทอดตำแหน่งกันมา เช่น เดิมใครเป็นหัวหน้าของหมู่บ้านเมื่อต้องมีการเปลี่ยนช่วงจึงมักจะมีการส่งต่อไปยังผู้สืบทอดทายาทของตน เนื่องจากมีการคาดหวังว่าจะมีความสามารถที่ได้รับ การถ่ายทอดส่งต่อมาจากรุ่นก่อน แต่เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนไปการเป็นผู้นำมีการเปลี่ยนรูปแบบไปตามยุคสมัยที่เปลี่ยนผ่าน องค์ประกอบของผู้นำมี 4 ประการ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, น. 70-71) คือ 1) ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับ ลักษณะของอำนาจและความแตกต่างระหว่างอำนาจ 2) ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลในทุกระดับและในทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าใจบุคคล สามารถใช้ทฤษฎีการจูงใจ ชนิดของอิทธิพลการ

จูงใจ ลักษณะของระบบการจูงใจ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้กับบุคคลและสถานการณ์ ผู้บริหาร จะต้องเข้าใจทฤษฎีการจูงใจและเข้าใจส่วนประกอบในการจูงใจ และสามารถประยุกต์ใช้ได้

3) ความสามารถในการชักนำ ความสามารถที่จะให้ผู้อื่นตามใช้ความสามารถในการทำงานของกลุ่ม ในขณะที่ใช้ภาวะผู้นำ ผู้จูงใจจะเป็นจุดศูนย์กลางของผู้ได้บังคับบัญชา 4) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ สิ่งสำคัญของการจูงใจขึ้นอยู่กับความคาดหวัง รางวัลที่ได้รับ และความพยายามที่จะได้รับร่วมกับปัจจัยอื่นๆ เช่น สิ่งแวดล้อมตลอดจนบรรยากาศองค์การ

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์เป็นรูปแบบการนำเสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency leadership) ของ Fred E. Fiedler (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, น. 74) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิบัติการความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ได้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ โดยทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

1) รูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship – oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน ซึ่งจะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration style) เป็นหลัก และ

2) รูปแบบผู้นำที่มุ่งงาน (Task - oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน ซึ่งจะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating structure style)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, น. 3-4) ได้นำเสนอรูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) ซึ่งจะมีลักษณะพิเศษที่มีความซับซ้อนกันในลักษณะของบุคลิกภาพ รวมไปถึงรูปแบบของวิธีคิด เป็นเรื่องของความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ในตัวผู้นำ ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-level cognitive activity) เป็นผู้นำที่มีทักษะทางด้านการนึกคิด การเข้าใจในระบบ สามารถรับรู้สิ่งต่างๆ และนำมาเรียบเรียงได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน หรือที่เรียกว่า วิธีการคิดเชิงระบบ (Systems thinking)

2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering multiple inputs to formulate strategy) เป็นผู้นำที่สามารถกำหนดอนาคตของเป้าหมายจากการปรึกษาหารือ เก็บข้อมูลจากหลายๆ ฝ่าย

3) การมีความคาดหวัง และการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and creating a future) ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีทักษะในการคะเนอนาคต ซึ่งเกิดจากการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้ำ จนเกิดเป็นทักษะที่สำคัญในการคาดคะเนอนาคต

4) วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ การคิดเชิงปฏิวัติจึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย

5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision) เป็นการแสดงออกถึงความคิดของผู้นำที่จะนำพาองค์กรไปในทิศทางใด หรือสิ่งที่มุ่งหวังที่จะให้องค์กรเป็นในอนาคตผ่านการบริหารของผู้นำ

จากงานวิจัยของ Burt Nanus (อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2555, น. 13-32) เรื่อง Visionary Leadership ได้สรุปภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ (Successful Visionary Leadership) ว่าจะต้องประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ 2) การสื่อสาร (Communication) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่พนักงาน บนนิยามที่ว่าผู้นำรู้อะไรพนักงานต้องรู้อะไร ผู้นำคิดอย่างไรพนักงานก็คิดอย่างนั้น 3) เพิ่มอำนาจการตัดสินใจสู่ผู้ปฏิบัติ (Empowerd People) ผู้นำต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่พนักงานให้มากขึ้น เนื่องจากพนักงานในปัจจุบันมีความรู้ความสามารถที่มากขึ้นสามารถคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจทำได้ด้วยตนเอง ทั้งส่งผลดีต่อการให้บริการลูกค้าที่มีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น 4) การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การสมัยใหม่ เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงตามบริบทของสังคม และ 5) การคิดแบบกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ผู้นำต้องมีความคิดใหม่ๆ ตลอดเวลา เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เช่น กลยุทธ์บริษัท กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน โดยกลยุทธ์ต่างๆ ที่คิดขึ้นมาต้องมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน

เสน่ห์ จุ้ยโต (2555, น. 13-35) ได้นำเสนอภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งอาศัยพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ผ่านการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างกัน รวมถึงการพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยสร้างแรงจูงใจต่อผู้พนักงาน เช่น รางวัล ค่าตอบแทน โบนัส คำชม เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ภาวะผู้นำที่จูงใจพนักงานในรูปของคำชม โบนัส ความชอบเมื่อพนักงานสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2) การบริหารแบบข้อยกเว้นเชิงรุก (Active Management by Exception) ภาวะผู้นำในการบริหารงานในลักษณะของการป้องกันไว้ดีกว่าแก้ไข โดยให้มีการทำงานตามปกติ แต่จะมีการช่วยเหลือหรือแก้ไขเมื่อพนักงานมีแนวโน้มในการทำงานผิดพลาด บกพร่อง หรือไม่ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการแนะนำ ตรวจสอบ พร้อมกับหาทางแก้ไขปัญหา และ 3) การบริหารแบบข้อยกเว้นเชิงรับ (Passive Management by Exception) ภาวะ

ผู้นำในการบริหารงานในลักษณะการวางแผนต่อการทำงานปกติ แต่จะมีการช่วยเหลือหรือแก้ไขเมื่อพนักงานมีแนวโน้มในการทำงานผิดพลาด บกพร่อง หรือไม่ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ผู้นำจะใช้การลงโทษตามสถานการณ์เพื่อให้พนักงานเกิดการปรับปรุงแก้ไข เช่น การตำหนิ การลงโทษ ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานยิ่งกว่าการบริหารแบบข้อยกเว้นเชิงรุก

2.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงความคิดของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่เน้นความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary) มีการกระจายอำนาจหรือให้อำนาจผู้อื่น (empowering) มีคุณธรรม (moral agents) และกระตุ้นผู้อื่นให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำในรูปแบบนี้กำลังเป็นที่ต้องการ เนื่องจากในสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (ประยูทธ ชุสอน, 2547, น. 28-29) Bass และ Avolio (อ้างถึงในประยูทธ ชุสอน, 2547) ได้นำเสนอรูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ หรือที่เรียกว่า 4I (Four I's) ดังนี้

1) สร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized Influence) การที่ผู้นำปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ตาม โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมสูง ความน่าเคารพ ความภาคภูมิใจและความไว้วางใจ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ตามจะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับผู้นำลักษณะเช่นนี้ และจะเกิดพฤติกรรมการปฏิบัติตัวเช่นเดียวกับผู้นำ เพราะต้องการที่จะเติบโตขึ้นอย่างมีเกียรติ และได้รับการนับถือจากทั้งผู้นำและผู้ร่วมงาน

2) สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ (Inspirational Motivation) การที่ผู้นำแสดงวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจแรงบันดาลใจกับผู้ติดตามโดยการสร้างมาตรฐานที่สูงและท้าทายให้ผู้ตามได้มองเห็นถึงเป้าหมายในอนาคตและสิ่งที่จะได้ตามมา หากสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ ผู้ตามต้องมีความรู้สึกมุ่งมั่นและแน่วแน่ต่อวัตถุประสงค์ของงาน การที่ผู้ตามจะมีแรงจูงใจที่จะทำหน้าที่ของตนให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ทักษะการสื่อสารที่แม่นยำ และมีประสิทธิภาพ ผู้ตามจึงรู้สึกได้ถึงความเต็มใจและยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่ในการทำงานของพวกเขา โดยได้รับการสนับสนุนและมีความหวังเกี่ยวกับอนาคตและเชื่อมั่นในความสามารถของตน

3) การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความตระหนักถึงปัญหาโดยตัวผู้ตามเอง ผู้นำที่มีรูปแบบนี้กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดความคิด

สร้างสรรค์ในการทำงานของผู้ตาม ผู้ตามจะมีความคิดที่เป็นอิสระสามารถพัฒนาความคิดได้ด้วยตนเองโดยไม่มีกรปิดกั้น สำหรับผู้นำแล้วการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของผู้ตามมีคุณค่าและเป็นโอกาสที่ทำได้ยากยิ่ง ผู้ตามจึงสามารถคิดและแสดงความคิดเห็นได้ตามที่ตนคิดเห็นในแนวทางที่ดีกว่า

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) การที่ผู้นำเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งกับการทำงานของบุคคลแต่ละรายโดยการทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือโค้ชที่จะติดตามและรับฟังความกังวลและความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้การเอาใจใส่และการสนับสนุนช่วยให้การสื่อสารเปิดความท้าทายและสถานที่ก่อนที่จะติดตาม นอกจากนี้ยังครอบคลุมความจำเป็นในการเคารพและยอมรับในผลงานของแต่ละบุคคลว่าแต่ละคนร่วมกันทำงานเพื่อทีม ผู้ตามก็จะมีแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองและมีแรงจูงใจที่จะทำงานของพวกเขา

2.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้

วัฒนธรรมองค์การเป็นรากฐานสำคัญของการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ไว้วางใจกัน และการทำงานร่วมกัน การจัดการความรู้เป็นเสมือนสิ่งที่เป็นอุดมคติและยากต่อการปฏิบัติ โดยเฉพาะองค์การที่มีการแข่งขันภายในสูง ซึ่งดีจึงเด่น ขาดความไว้วางใจกัน หวงข้อมูล วัฒนธรรมดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ หากองค์การต้องการอยู่รอดในสถานการณ์ปัจจุบัน การจัดการความรู้เป็นสิ่งจำเป็นและต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ด้วย (พยัคฆ์ วุฒิรงค์, 2553, น. 59) ตัวอย่าง เช่น บริษัท เชฟรอน (Chevron) ใช้เวลากว่า 10 ปีที่จะสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ให้เป็นค่านิยมหลักขององค์การ ทำให้บริษัทสามารถลดต้นทุนการปฏิบัติงานได้ถึง 2 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ภายใน 4 ปี หรือ บริษัท ไครส์เลอร์ (Chrysler) ใช้เวลา 16 ปีในการพลิกฟื้นจากบริษัทที่ใกล้ล้มละลายมาเป็นบริษัทที่ใช้การจัดการความรู้เป็นหลักในด้านการออกแบบและด้านวิศวกรรม ทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างเห็นได้ชัด

2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

ในอดีตมีการให้นิยามของคำว่า วัฒนธรรม ไว้มากมายหลายอย่าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองแต่ละบุคคลว่าจะมองในรูปแบบใด เช่น นักสังคมวิทยา อาจมองว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของสังคมนั้นๆ นักมานุษยวิทยา อาจมองว่าเป็นเรื่องของขนบธรรมเนียม ประเพณีที่สืบทอดกันมา นักบริหารและจัดการ อาจมองว่าวัฒนธรรม คือ กลยุทธ์ ลักษณะโครงสร้างองค์การ รูปแบบการทำงาน เป็นต้น

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 ได้ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรม คือ สิ่งที่ทำความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมในการแต่งกาย วิธีชีวิตของหมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมพื้นบ้าน วัฒนธรรมชาวเขา

Schein (2004 อ้างถึง สุรพร เลี่ยนสลาย, 2551, น. 6-38, 39) ได้ชี้ให้เห็นถึง วัฒนธรรมซึ่งมี 3 ระดับจากสิ่งที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน สิ่งที่ไม่เห็นแต่สามารถบอก ลักษณะได้ จนไปถึงที่ไม่สามารถมองเห็นและเข้าใจได้ยาก ที่หลอมรวมกันจนเป็นวัฒนธรรม องค์การ ซึ่งมีส่วนประกอบ ดังนี้ 1) สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น (artifacts) หมายถึง วัฒนธรรมที่เป็น ผลึกทัศน์ที่มนุษย์สร้างขึ้นมาเป็นการมีตัวตนที่ชัดเจนหรือสามารถระบุตัวตนได้ด้วยลักษณะ เช่น สิ่งของต่างๆ ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็น สถาปัตยกรรม เฟอร์นิเจอร์ การแต่งกาย สำนักงาน ทั้งหมด เป็นตัวอย่างสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นมาในองค์การ สิ่งประดิษฐ์เหล่านี้สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเป็น องค์ประกอบทางวัฒนธรรมที่สามารถรับรู้ได้โดยตรง 2) ค่านิยม และความเชื่อ (values and beliefs) เป็นสิ่งที่แสดงออกมาให้รับรู้ได้ถึงสิ่งหนึ่งสิ่งใด ค่านิยมและความเชื่อถึงแม้จะมองไม่เห็น สามารถ หยิบยกมาพูดหรือรับรู้ได้ถึงการใช้ของค่านิยมและความเชื่อภายในองค์การ เช่น การทำงานอย่าง มืออาชีพ การทำงานเป็นทีม การบริการลูกค้า และ 3) สมมติฐานพื้นฐาน (assumptions) เป็น รูปแบบของวัฒนธรรมที่ฝังลึกอยู่ในวัฒนธรรมองค์การ และเป็นสาระสำคัญของวัฒนธรรม สมมติฐานเหล่านี้เป็นตัวแปรหลักที่ส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การมีการขับเคลื่อนตลอดเวลาภายใน องค์การ

นวลลออ แสงสุข (2549, น. 13) ได้ให้นิยามของคำว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์การ โดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการยึดถือปฏิบัติกันมา จนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์การ ซึ่งจากความหมายดังกล่าวได้แสดงให้เห็นว่าในแต่ละองค์การ จะมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันไป เพราะสิ่งที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การคือคน และคนก็มี ที่มาที่ไปแตกต่างกัน ทั้งในด้าน เพศ ภูมิฐานะ ศาสนา ภาษา และการศึกษา เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้เองที่หล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละองค์การ แม้ว่าจะมี ลักษณะที่คล้ายคลึงกันหรือมีรูปแบบเดียวกัน แต่หากศึกษาอย่างลึกซึ้งจะพบว่ามีความแตกต่างกัน ในประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1) ความรับผิดชอบและสำนึกในความรับผิดชอบ (responsibility & accountability) คือ ระดับความรับผิดชอบของพนักงานเมื่อได้รับมอบหมายและงานที่ต้องมีความ สำนึกในความรับผิดชอบ 2) สำนึกในการให้บริการลูกค้า และคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็น หลัก (service mind & customer centric) คือ การผลิตสินค้าหรือบริการที่คำนึงความต้องการของ ลูกค้า แล้วจึงให้บริการหรือผลิตสินค้าที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า 3) การทำงานเป็นทีม (teamwork) เป็นเรื่องสำคัญยิ่ง หากบุคลากรในองค์การไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ คงยากที่จะ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ 4) ยึดถือระบบคุณธรรม (merit system) เป็นระบบที่ใช้เพื่อจัด ปัญหาาระบบพวกพ้อง เส้นสายในการทำงาน โดยในหลายองค์การจะพิจารณาตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกผู้สมัครเข้ามาทำงาน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน 5) ส่งเสริมในเรื่อง

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creative thinking หรือ innovation) ภายในองค์กรควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะมักจะเป็นจุดเริ่มต้นของสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร 6) ความรวดเร็วในการทำงาน (responsiveness) เป็นสิ่งที่ต้องทำด้วยความรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปฏิบัติงานประจำและการให้บริการลูกค้า 7) การเปิดใจรับคำวิพากษ์วิจารณ์เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น (openness) การเปิดโอกาสให้มีการปรับปรุงแก้ไขงานและพัฒนาองค์กร 8) ความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความจริง (assertiveness) คือ การที่องค์กรเข้าสู่ระบบประกันคุณภาพต่างๆ ทำให้หน่วยงานย่อยเข้าใจองค์กรเข้าใจถึงระบบการทำงานของตน หากมีข้อบกพร่องหน่วยงานนั้นต้องยอมรับความจริงและหาแนวทางแก้ไข และ 9) การสื่อสารที่ดีในองค์กร (communication) ระบบสารสนเทศถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้บุคลากรทราบและเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงขององค์กร หากมีปัญหาสามารถแก้ไขได้อย่างทันที

2.2.2 การจัดการวัฒนธรรมองค์กร

การจัดการวัฒนธรรมองค์กร (Culture Management) เป็นการพัฒนาวัฒนธรรมหรือนำวัฒนธรรมที่มีคุณค่ามาใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งเสนห์ จุ้ยโต (2555: 38) ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับการจัดการวัฒนธรรมองค์กรว่าเกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เป็นการพัฒนาความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่จะมีผลต่อการบรรลุ ภารกิจ บทบาท และหน้าที่ขององค์กร ซึ่งจะเป็แรงส่งต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในเชิงสร้างสรรค์และเป็นแรงเสริมทางบวกให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 2) การย้ำเน้นวัฒนธรรม เป็นการคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมที่ดิงามเกี่ยวกับการจัดการเพื่อปลูกฝังให้คงอยู่ในองค์กรและแพร่กระจายไปยังพนักงานในองค์กร 3) การจัดการเปลี่ยนแปลง เป็นการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่จะส่งผลต่อองค์กร โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงองค์กร วิธีการทำงาน รูปแบบการทำงานใหม่ๆ และ 4) การสร้างความผูกพัน เป็นการให้ความสำคัญของสมาชิกที่มีต่อการทุ่มเทให้กับองค์กร เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร

วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ คือ วัฒนธรรมที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ให้คำจำกัดความได้ยาก แต่เราจะรู้ได้ว่ามันคืออะไร เมื่อเราพบเห็นบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของเรา (อำพร ไตรภักดิ์, 2550:35) หากวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการสอดคล้องกับแนวปฏิบัติและค่านิยมที่มีอยู่แล้วในองค์กรก็จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น แต่หากเป็นสิ่งที่คนในองค์กรไม่เคยปฏิบัติมาก่อนก็อาจจะทำให้ใช้เวลาและความพยายามเพิ่มขึ้นในการที่จะบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะในยุคที่สังคมมีความซับซ้อน หลากหลาย ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548, น. 53-54) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ นั่นคือ วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์การ บางองค์การพบว่าบุคลากรภายในไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้เป็นวัฒนธรรมองค์การที่จะกีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน ดังนั้นองค์การจะต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ พยายามหาวิธีที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความสำคัญความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยมหรือความเชื่อที่เป็นที่ยอมรับของคนในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การมีความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น การยอมรับในศักดิ์ศรีของการเป็นมนุษย์ (Human Dignity) การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความยุติธรรม (Fairness) เป็นต้น กัญญา ศิริสกุล (2546: 33-34) ได้จำแนกวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1) สิ่งที่คนทั่วไปสามารถมองเห็น ได้ยิน หรือสังเกตได้ เช่น พฤติกรรมการแต่งกายของพนักงาน การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์ (Symbol) ขององค์การ รวมถึงคำขวัญ (Slogan) และพิธีการต่างๆ ขององค์การ 2) สิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สามารถสัมผัสได้จากการอธิบายของพนักงานที่กระทำในสิ่งต่างๆ ให้กับองค์การนี้ เช่น ค่านิยมและความเชื่อต่างๆ ที่พนักงานยึดถือและถือปฏิบัติเรื่อยมา เช่น การทำงานเป็นทีม การเคารพในศักดิ์ศรีของพนักงานด้วยกัน

สรุปแล้ววัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการทำงานหรือความเจริญก้าวหน้าขององค์การที่จะส่งผลให้องค์การหรือบุคคลก็ตามแต่ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ จากที่กล่าวมาข้างต้นทั้งทางด้านสังคม การสื่อสาร หรือแม้แต่วัฒนธรรมที่หลากหลายที่หลั่งไหลเข้ามาตามกระแสของยุคโลกาภิวัตน์ที่การสื่อสารไร้พรมแดน และรวดเร็ว ส่งผลให้เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบกับแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วยแผนหลัก 5 แผน ได้แก่ 1) แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ 2) แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ 3) แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล 4) แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย และ 5) แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารภาครัฐ

คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการได้แต่งตั้งอนุกรรมการปรับปรุงวัฒนธรรมและค่านิยมของเจ้าหน้าที่รัฐ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมตามที่กำหนดไว้ในแผนการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารภาครัฐ คณะอนุกรรมการฯ ดังกล่าว ได้จัดทำค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐขึ้น เพื่อทำหน้าที่วางแนวทาง และรณรงค์ส่งเสริมค่านิยมใหม่ๆ เพื่อปลุกปั้นทัศนคติ และความเชื่อเก่าๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ข้าราชการยุคใหม่มีความซื่อสัตย์ ขยันอดทน มีความรับผิดชอบ รักษาเกียรติของอาชีพ เน้นการทำงานที่ใช้ความสามารถและผลงาน และทำประโยชน์ให้ประชาชนและส่วนรวม ค่านิยมใหม่นี้ถือเป็นคุณธรรมประจำใจที่ข้าราชการพึงยึดถือ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานขึ้นมาใหม่ ซึ่งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.ร.) เห็นชอบเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2543 ให้นำค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐทั้ง 5 ประการไปเป็นแนวทางสำคัญในการจัดทำมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของทุกส่วนราชการ โดยให้แต่ละกระทรวงเป็นศูนย์กลางในการจัดทำและรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือและประพฤติปฏิบัติตามแนวทางมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมนั้น ๆ โดยมีระบบกลไกยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ผู้กระทำความดี และลงโทษผู้ละเมิดไม่ปฏิบัติตามมาตรการดังกล่าวด้วย

ค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นคุณธรรมประจำใจที่เจ้าหน้าที่ของรัฐพึงยึดถือเพื่อให้การปฏิบัติงานภาครัฐบังเกิดผลตามแนวทางของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งสร้างคุณประโยชน์สูงสุดให้แก่ประชาชนและประเทศชาติมี 5 ประการ ดังนี้

1) กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Moral Courage)

- ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม
- เสียสละ
- ยึดหลักวิชาและจรรยาวิชาชีพ
- ไม่โอนอ่อนตามอิทธิพลใดๆ

2) ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ (Integrity and Responsibility)

- ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา
- แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน
- มีความรับผิดชอบต่อประชาชน ต่อผลการปฏิบัติงานองค์การ

และต่อการพัฒนาปรับปรุงระบบราชการ

3) โปร่งใส ตรวจสอบได้ (Transparency and Accountability)

- ปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์การให้มีความโปร่งใส
- มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้

- เปิดเผยข้อมูลข่าวสารภายในขอบเขตของกฎหมาย

4) ไม่เลือกปฏิบัติ (Nondiscrimination)

- บริการประชาชนด้วยความเสมอภาคเน้นความสะดวก รวดเร็ว

ประหยัด และถูกต้อง

- ปฏิบัติต่อผู้มารับบริการด้วยความมีน้ำใจ เมตตา เอื้อเฟื้อ

5) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result Orientation)

- ทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด เกิดผลดีแก่หน่วยงาน และส่วนรวม

- ใช้ทรัพยากรของทางราชการให้คุ้มค่าเสมือนหนึ่งการใช้ทรัพยากรของ

ตนเอง

- เน้นการทำงาน โดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์ และค่าใช้จ่าย

พยัต วุฒิรงค์ (2553, น. 61-63) ได้สรุปถึงวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในบริบทของไทยไว้ว่า การจัดการความรู้ในประเทศไทยก็เหมือนการจัดการความรู้ในประเทศอื่นๆ ที่ส่วนหนึ่งดำเนินการตามแฟชั่น ไม่ใช่การจัดการความรู้ในรูปแบบที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่เกิดพลังเสริมแรง (synergy) ในการทำงานในลักษณะของการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ ทั้งนี้ เนื่องจากการส่งเสริมการจัดการความรู้ในประเทศไทย มีทั้งการสร้างเงื่อนไขที่ถูกต้อง และการสร้างเงื่อนไขที่ผิดๆ ที่นำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบหลอกๆ ไม่จริงจัง หรือทำจริงจังแต่หลงทาง โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ แต่มีอุปสรรคทางวัฒนธรรมที่มักเกิดขึ้นในองค์การต่างๆ องค์การส่วนใหญ่จึงยังขาดวัฒนธรรมการเรียนรู้ ทำให้ขาดบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ ขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของพนักงาน นอกจากนี้องค์การที่มีขนาดเล็กและมีข้อจำกัดด้านความก้าวหน้า พนักงานมีภาระงานมากแต่มีผลตอบแทนน้อย ขาดแรงจูงใจในการแสวงหาความรู้ แบ่งปันความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้ โดยมีอุปสรรคทางวัฒนธรรมในการจัดการความรู้และแนวทางแก้ไข ดังนี้

ตารางที่ 2.1 อุปสรรคทางวัฒนธรรมในการจัดการความรู้และแนวทางแก้ไข

วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้	แนวทางแก้ไข
ขาดความไว้วางใจ	สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจด้วยการจัดประชุมแบบพบหน้ากันแบบไม่เป็นทางการ
พนักงานไม่เห็นคุณค่า	เล่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จขององค์การ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้	แนวทางแก้ไข
ชอบทำงานคนเดียว	สร้างให้พนักงานเกิดความร่วมมือโดยการสร้างทีมและให้รางวัลสำหรับผลการทำงานโดยรวม
ให้ความสำคัญเฉพาะภายในทีมงาน	สร้างให้เกิดโครงสร้างการทำงานข้ามหน่วยงาน และสร้างชุมชนปฏิบัติเพื่อสร้างเครือข่ายมากขึ้น
วัฒนธรรมแตกต่างกัน	สร้างพื้นฐานร่วมกันด้วยการให้การศึกษา หรือทำงานเป็นทีม และการหมุนสับเปลี่ยนงาน
หวงความรู้ เกรงว่าหากถ่ายโอนความรู้แล้วตนจะหมดความสำคัญ	ประเมินผลงานและมอบรางวัลแก่คนที่แลกเปลี่ยนความรู้เป็นหลัก
ไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนความรู้	สร้างเทคโนโลยีที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ให้ใช้เวลาที่น้อยที่สุด
ไม่มีความตั้งใจในการแลกเปลี่ยนความรู้	สร้างให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานและเกิดการจัดการความรู้โดยอัตโนมัติ
ความสามารถมีจำกัดในการรับความรู้	พัฒนาให้พนักงานมีความยืดหยุ่น ให้ความสำคัญในการเรียนรู้ จ้างคนที่เปิดรับความคิดใหม่
ความเชื่อว่าความรู้เป็นอภิสิทธิ์ของคนบางกลุ่ม	สร้างความเชื่อใหม่ว่าคุณค่าของความรู้สำคัญกว่าสถานะของบุคคล
ไม่ยอมรับความรู้ของคนอื่น	สร้างให้เกิดความเชื่อใจและไว้วางใจในสิ่งที่ทุกคนสร้างขึ้น
ตำหนิผู้ทำผิด (Blame Culture)	ไม่ลงโทษหรือตำหนิผู้เสนอความคิดที่ไม่ถูกต้อง และสร้างความรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด
ไม่อดทนต่อความผิดพลาดหรือไม่ชอบขอความช่วยเหลือ	ยอมรับและให้รางวัลแก่ความผิดพลาดที่สร้างสรรค์และการทำงานร่วมกัน

ที่มา: ปรับจาก Davenport & Prusak 1998. และ Gorelick et al., 2004 อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์ (2553). “การจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์การสู่ความสำเร็จ” ใน นานาพรรณศนะการ จัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. หน้า 62-63. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Peter Senge (1990 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, น.173)

ได้เขียนหนังสือ วินัย 5 ประการ (Fifth Discipline) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าเป็นองค์กรที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายเพิ่มเติมความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ๆ และความคิดเหล่านั้นได้รับการยอมรับ และเป็นองค์กรที่บุคคลเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร โดย Peter Senge เชื่อว่าหัวใจของการสร้าง Learning Organization อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ 1) การเรียนรู้เรื่องงานของคนในองค์กร (Personal Mastery) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) เมื่อลงมือกระทำ และต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์ 2) การมีเจตคติที่ดีต่องาน (Mental Model) มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้ จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะ คือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทักษะคิดแนวความคิดเห็น และกระบวนการทัศน์ กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร 3) การเรียนรู้เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การสร้างและสานวิสัยทัศน์วิสัยทัศน์องค์กรเป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กรมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากมองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย

3. การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

3.1 ประวัติความเป็นมาของการยางแห่งประเทศไทย

การยางแห่งประเทศไทย (กยท.) ได้รับการก่อตั้งเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 ซึ่ง ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 และมีผลบังคับใช้ในวันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 โดย การยางแห่งประเทศไทยเกิดจากการควบรวมหน่วยงานที่ดำเนินการด้านยางพารา 3 หน่วยงาน คือ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง องค์การสวนยาง และสถาบันวิจัยยาง โดยมีวัตถุประสงค์ตามมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย คือ ให้การยางแห่งประเทศไทยเป็นองค์การกลางรับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบอย่างครบวงจร บริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินของกองทุนพัฒนายางพารา ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา โดยการส่งเสริมสนับสนุน และจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย พัฒนา เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับยางพารา ส่งเสริม สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยางและผู้ประกอบกิจการยางด้านวิชาการการเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาด การประกอบธุรกิจ และการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น รวมถึงดำเนินการให้ระดับราคายางพารามีเสถียรภาพ และดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปลูกแทนและการปลูกใหม่

ความหมายของตราสัญลักษณ์การยางแห่งประเทศไทย เส้นรอบวง เปรียบเสมือนต้นยางเป็นรอบวงปี แสดงถึงความเจริญเติบโต ภายในมีต้นยางพาราซึ่งมีความสำคัญที่สุดแทนองค์การการยางแห่งประเทศไทย รอยกริด 3 รอยแสดงถึงกระบวนการผลิตของยางพาราตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ และการรวมของ 3 องค์การ การออกแบบ ประกอบด้วยหยดน้ำยางสีทาวางอยู่กลางปลายหยดน้ำยางรองรับจากรอยกริด สอดแทรกด้วยลายกนกแสดงถึงเอกลักษณ์ไทย คล้ายดอกบัวแย้มกลีบใบแสดงถึงการบริหารองค์การ กยท. ในรูปแบบยูติธรรม โปร่งใส บูรณาการระหว่างเกษตรกรชาวสวนยางและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับยางพาราโดยมี การยางแห่งประเทศไทยเป็นตัวกลาง ตาม พ.ร.บ. การยางแห่งประเทศไทย 2558 และหยดน้ำยางสีทองวางซ้อน หมายถึงรายได้ความมั่นคง ความเจริญ ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ โดยภาพรวมกราฟิกของตราสัญลักษณ์นี้แสดงถึง การเป็นองค์การหลักในการพัฒนาศักยภาพการผลิต ตั้งแต่การปลูกจนกระทั่งเก็บเกี่ยวผลผลิตการแปรรูปขั้นต้น แปรรูปขั้นกลาง เป็นผลิตภัณฑ์ยางอุตสาหกรรมและการตลาดเพื่อให้เกษตรกรมีกำไรมั่นคง และการเพิ่มมูลค่ายางพาราของไทยด้วยการให้บริการเป็นเลิศ ทั้งยังเสริมสร้างสังคมชาวสวนยางสู่ความเข้มแข็งและยั่งยืน



การยางแห่งประเทศไทย
Rubber Authority of Thailand

ภาพที่ 2.10 ตราสัญลักษณ์การยางแห่งประเทศไทย

ที่มา: ระบบจัดการความรู้ การยางแห่งประเทศไทย <http://km.rubber.co.th/index.php>.

3.2 โครงสร้างการบริหารการยางแห่งประเทศไทย

คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

1. ประธานกรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูง ทางด้านการเกษตร วิทยาศาสตร์ อุตสาหกรรม หรือการบริหาร
2. กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนกระทรวงเกษตร และสหกรณ์ ผู้แทนกระทรวงพาณิชย์ ผู้แทนกระทรวงมหาดไทย ผู้แทนกระทรวงอุตสาหกรรม และผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
3. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้แทนเกษตรกรชาวสวนยาง จำนวน 3 คน ผู้แทนสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง จำนวน 2 คน ผู้แทนผู้ประกอบการยางซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการค้า จำนวน 1 คน และผู้แทนผู้ประกอบการยางซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการผลิตอุตสาหกรรมยาง จำนวน 1 คน

ให้ผู้ว่าการเป็นกรรมการและเลขานุการ และให้ผู้ว่าการแต่งตั้งพนักงาน จำนวนไม่เกิน 2 คนเป็นผู้ช่วยเลขานุการ

โครงสร้างการบริหารของการยางแห่งประเทศไทยภายในหน่วยงาน มีการบริหารแบบกระจายอำนาจการบริหารในรูปแบบของเขต ออกเป็น สำนักงานใหญ่ และ เขต 7 เขต คือ การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคเหนือ การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคกลางและภาคตะวันออก การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนกลาง และ การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนล่าง

3.3 วิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์

4.3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“กยท. เป็นองค์กรชั้นนำระดับโลก ในการบริหารจัดการยางพาราทั้งระบบ”

4.3.2 ค่านิยมองค์กร (Core Value)

การยางแห่งประเทศไทย ได้กำหนดค่านิยมองค์กรที่จะใช้เป็นบรรทัดฐานสำหรับพนักงานได้นำไปเป็นหลักปฏิบัติร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ค่านิยมองค์กรของการยางแห่งประเทศไทย

ค่านิยมหลัก	พฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติ
Responsibility รับผิดชอบต่อตนเอง องค์กรและสังคม	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีจิตสำนึกรับผิดชอบ 2. ใฝ่เรียนรู้และเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ดี 3. มีหลักธรรมาภิบาล
Advance to Excellence ก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเป็นเลิศทางธุรกิจ 2. คิดอย่างเป็นระบบริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม 3. เจริญก้าวหน้าและมีไหวพริบที่เป็นเลิศ
Ownership ผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผูกพันเป็นหนึ่งเดียว 2. ท่วมเทแรงกายแรงใจเสมือนเป็นธุรกิจของตนเอง 3. รักษาองค์กร ทำเพื่อองค์กร
Trust มีความน่าเชื่อถือ	มีความน่าเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจและเกิดความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ที่มา: แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564 หน้า 2

3.3.3 พันธกิจ (Mission)

บริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน เพิ่มรายได้ให้เกิดความคุ้มค่าเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งระบบ ดังนี้

- 1) ด้านเกษตรกร และสถาบันเกษตรกร สามารถช่วยยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตเกษตรกรชาวสวนยาง สร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง
- 2) ด้านผู้ประกอบการยาง ช่วยส่งเสริมการค้าให้มีความเป็นธรรม เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้ผู้ประกอบการยาง
- 3) ด้านประเทศ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการผลิตการค้า และนวัตกรรมด้านอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสร้างกลไกรักษาเสถียรภาพราคายาง

3.3.4 วัตถุประสงค์

- 1) เป็นองค์การกลางรับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการยางพาราของประเทศ ทั้งระบบอย่างครบวงจร บริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินของกองทุน ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา
- 2) ส่งเสริม สนับสนุน และจัดให้มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับยางพารา
- 3) ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง ด้านวิชาการ การเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาด การประกอบธุรกิจ และการดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น
- 4) ดำเนินการให้ระดับราคายางพารามีเสถียรภาพ
- 5) ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปลูกแทนและการปลูกใหม่

3.3.5 เป้าหมาย

- 1) เกษตรกร และสถาบันเกษตรกรชาวสวนยางได้รับการพัฒนา มีความเข้มแข็ง และมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น
- 2) ผู้ประกอบการยางมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น มีโอกาสในการเข้าสู่ตลาดโลก และเกิดธุรกิจใหม่ๆด้านยางพารา
- 3) มีกลไกในการทำให้ราคายางพารามีเสถียรภาพ
- 4) ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง
- 5) การวิจัยและพัฒนาสามารถตอบสนององภาคการผลิตทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ

3.4 การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

การยางแห่งประเทศไทยได้จัดตั้ง กองพัฒนาระบบสมรรถนะและการจัดการความรู้ ซึ่งอยู่ภายใต้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยให้มีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 30 มีนาคม 2559

การยางแห่งประเทศไทยได้อนุมัติแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ.2560-2564 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านบริหารจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย โดยคณะทำงานจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ พ.ศ. 2560-2564 ซึ่งประกอบด้วยขอบเขตการจัดการความรู้ แผนงานเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงาน 5 ปี โดยมีความสอดคล้องกับภารกิจ แผนยุทธศาสตร์ของการยางแห่งประเทศไทย นโยบายของผู้บริหารระดับสูง สภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรด้วยการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ให้การยางแห่งประเทศไทย ได้ยึดถือและปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกันในช่วงระยะเวลา 5 ปี โดยมุ่งพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของการยางแห่งประเทศไทยภายใต้ความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร และรองรับต่อสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน รวมทั้งมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและรูปแบบเหมาะสมที่สามารถช่วยให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งเป็นการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและองค์กร พัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ ก่อให้เกิดนวัตกรรม ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ในการดำเนินการต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายของการยางแห่งประเทศไทย

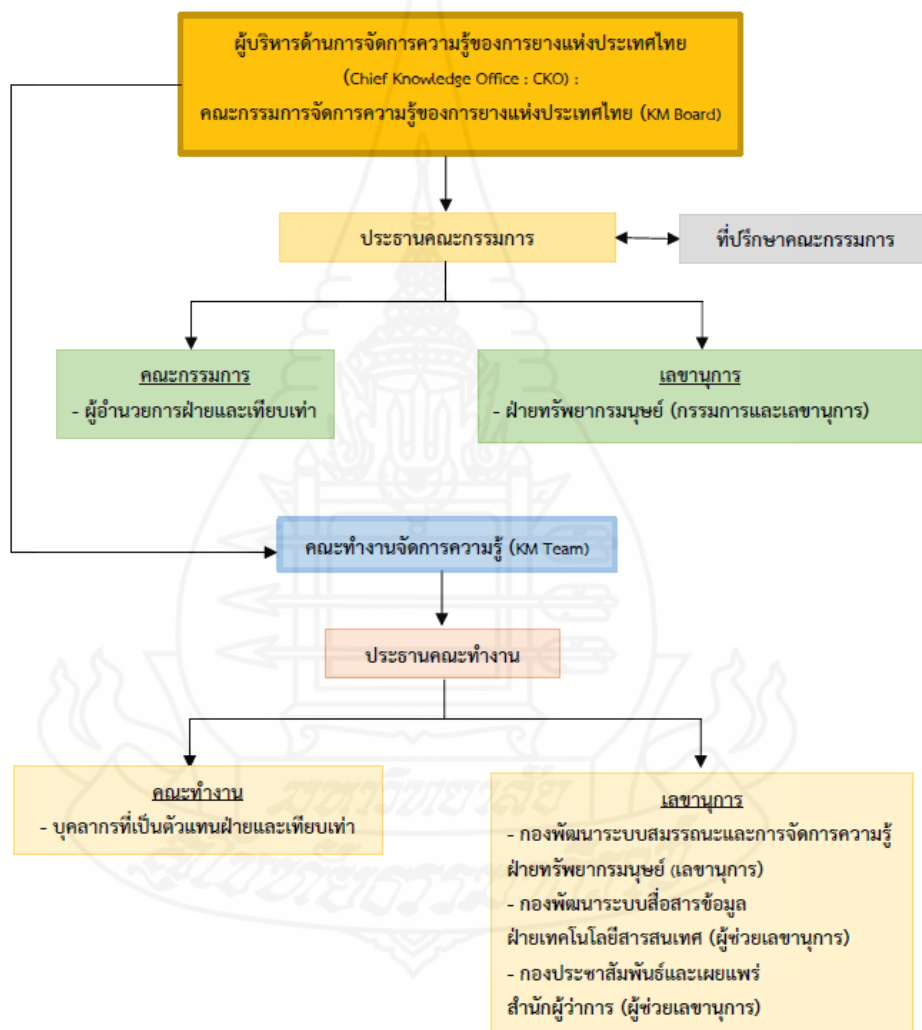
3.4.1 โครงสร้างการบริหารงานด้านการจัดการความรู้

เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ จึงกำหนดโครงสร้างการบริหารงานด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

1) ผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย (Chief Knowledge Officer: CKO) การยางแห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย (KM Board) เพื่อสนับสนุนและผลักดันการจัดการความรู้และพัฒนาให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งกำกับ ดูแล การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมายหรือสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่คณะทำงานจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

- ที่ปรึกษา
- (1) ผู้บริหารของการยางแห่งประเทศไทย เป็นประธานกรรมการและ
 - (2) กรรมการ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝ่ายและเทียบเท่า
 - (3) คณะเลขานุการ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และบุคลากรจาก กองพัฒนาระบบสมรรถนะและการจัดการความรู้

โครงสร้างการบริหารงานด้านการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย



ภาพที่ 2.11 โครงสร้างการบริหารงานด้านการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

ที่มา: แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564 หน้า 4

2) คณะทำงานจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย (KM Team) คณะทำงานจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นกลไกการขับเคลื่อนการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรให้เป็นระบบ มีความต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายในการจัดการความรู้และภารกิจของการยางแห่งประเทศไทย โดยคณะทำงานจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยผู้ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการจัดการความรู้ เป็นประธาน บุคลากรที่เป็นตัวแทนจากฝ่ายและเทียบเท่าเป็นคณะทำงาน โดยมีบุคลากรจากกองพัฒนาระบบสมรรถนะและการจัดการความรู้ เป็นคณะเลขานุการ

3.4.2 กรอบแนวคิดและขอบเขตการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

- 1) ระบบการจัดการความรู้ต้องสอดคล้องกับภารกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 2) มีเป้าหมายหรือทิศทางในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นการจัดการองค์ความรู้ที่สำคัญและต้องก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร
- 3) การดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ต้องสอดคล้องไปกับการปฏิบัติงาน และไม่สร้างภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น โดยไม่จำเป็น
- 4) การดำเนินการต้องเชื่อมโยงกับการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
- 5) การจัดการความรู้ต้องเชื่อมโยงกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร
- 6) การจัดการความรู้ต้องสามารถช่วยให้การจัดเก็บความรู้กลายเป็นความรู้ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 7) บุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแผนและกิจกรรมการจัดการความรู้
- 8) การจัดการความรู้ต้องมีความเหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร
- 9) การดำเนินการต้องสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขององค์กรที่มีอยู่หรือกำลังพัฒนามาสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้และการเรียนรู้ของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย
(RAOT's Knowledge Management Framework)



ภาพที่ 2.12 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

3.4.3 แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ.2560-2564

การยางแห่งประเทศไทย ได้กำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Areas) และแผนงานตามยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

1) การสร้างรายได้จากการบริการและดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วยหัวข้อองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ

(1) การประกอบธุรกิจจากทรัพย์สินที่มีอยู่เดิม เช่น การส่งเสริมการปลูกยางพันธุ์ดีและไม้ยืนต้นที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ/ผลิตพันธุ์ยางไม้และไม้ยืนต้น การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการสวนและผลผลิต การเพิ่มปริมาณผลผลิตด้านโรงงาน การสร้างรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา เป็นต้น

(2) การสร้างรายได้จากโอกาสในธุรกิจใหม่ เช่น การสนับสนุนเกษตรกรและผู้ประกอบการในการเพิ่มประสิทธิภาพการแปรรูปยาง การยกระดับมาตรฐานองค์กรด้านอุตสาหกรรมยาง การจัดการสวนยางอย่างยั่งยืนตามมาตรฐาน FSC การพัฒนาตลาดยางพาราเชิงธุรกิจ การรับจ้างถ่ายถอดเทคโนโลยีเกี่ยวกับกับยางพารา การสร้างรายได้เพิ่มจากปาล์มน้ำมัน เป็นต้น

(3) การลดค่าใช้จ่ายและปรับโครงสร้างหนี้ เช่น การวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุนของโครงการที่ก่อให้เกิดรายได้และไม่ก่อให้เกิดรายได้ การบริหารการใช้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การบริหารต้นทุนควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ การจัดอบรม/สัมมนาแบบบูรณาการ การปรับปรุงโครงสร้างต้นทุนโรงงาน/บัญชีธุรกิจ/การดำเนินงานเพื่อสังคม เป็นต้น

2) การพัฒนายางพาราตลอดห่วงโซ่อุปทาน และห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วยองค์ความรู้เกี่ยวกับ

(1) การสร้างกลไกรักษาเสถียรภาพราคายาง เช่น การใช้กลไกตลาดเพื่อสะท้อนปริมาณผลผลิตและความต้องการใช้ยาง ความร่วมมือขององค์กรระหว่างประเทศในการสร้างเสถียรภาพราคายางการจัดการด้านอุปทานให้สอดคล้องกับอุปสงค์และสถานการณ์ยางพาราของตลาดโลก การส่งเสริมอุตสาหกรรมยาง อุตสาหกรรมยาง ผลิตภัณฑ์ยาง และไม้ยางเพื่อการบริโภคภายในประเทศและส่งออกต่างประเทศ เป็นต้น

(2) การสร้างความเข้มแข็งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่น การเสริมสร้างศักยภาพเกษตรกรชาวสวนยางด้านวิชาการ การเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาด การประกอบธุรกิจ และส่งเสริมอาชีพเสริม เกษตรผสมผสาน การรวมกลุ่มเกษตรกรเพื่อลดต้นทุนการผลิต การรวมกลุ่มเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ให้สามารถบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่โดยอาศัยแนวคิดและกระบวนการสหกรณ์เป็นพื้นฐานในการขยายผลทั้งในรูปของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน การสนับสนุนผู้ประกอบการด้านวิชาการ การเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาด การประกอบธุรกิจ และการดำเนินอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน รวมถึงการพัฒนาระบบชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

(3) การยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น การส่งเสริม และสนับสนุนให้เกษตรกรชาวสวนยางใช้ประโยชน์จากสวนยางได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดรายได้ รวมถึงการประกอบอาชีพเสริมที่สามารถสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรอย่างต่อเนื่อง การขยายผลการผลิตยางโดยการต่อยอดธุรกิจและหาแหล่งรองรับผลผลิตในประเทศและต่างประเทศ สวัสดิการเกษตรกรชาวสวนยาง สร้างและเชื่อมโยงเครือข่ายเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร พัฒนาองค์ความรู้ของเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรสู่ความเป็นมืออาชีพ เป็นต้น

3) การวิจัยและพัฒนาเพื่ออนาคต ประกอบด้วยองค์ความรู้เกี่ยวกับ

(1) การส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย เช่น การมุ่งเน้นผลิตและพัฒนาเพื่อแก้ปัญหา เพิ่มหรือสร้างมูลค่า และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ การผลิตงานวิจัยและพัฒนาให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ การทดสอบผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐานสากล เป็นต้น

(2) การถ่ายทอดงานวิจัย เช่น การถ่ายทอดงานวิจัยสู่การปฏิบัติ การใช้เทคโนโลยีในการถ่ายทอดข้อมูล องค์ความรู้ และผลงานวิจัย เป็นต้น

(3) การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการวิจัยและพัฒนา เช่น การจัดทำฐานข้อมูลงานวิจัยทางพาราเพื่อการบริหารและเชิงพาณิชย์ เป็นต้น

4) การหลอมรวมองค์การให้เป็นหนึ่ง เพื่อการบริหารมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วยองค์ความรู้เกี่ยวกับ

(1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูงเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์การ การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยเฉพาะการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น เส้นทางก้าวหน้าในอาชีพและการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เป็นต้น

(2) การพัฒนาระบบสารสนเทศ เช่น ระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการบริหาร ระบบปฏิบัติงานแบบ E-Office และการให้บริการแบบ E-Service ระบบสารสนเทศกับการจัดการองค์ความรู้ เป็นต้น

(3) การเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการองค์กร เช่น การส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) กฎระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่สอดคล้องกับภารกิจ เป็นต้น

(4) การหลอมรวมเพื่อความเป็นหนึ่ง เช่น การสร้างวัฒนธรรมการดำเนินงาน ธุรกิจ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร เป็นต้น

3.4.4 แผนงานการดำเนินการจัดการความรู้ของกรยาแห่งประเทศไทย

กำหนดแผนงาน ในการดำเนินการจัดการความรู้ฯ จำนวน 3 แผนงาน ประกอบด้วย

แผนงานที่ 1 การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร

วัตถุประสงค์

- 1) สื่อสาร ประชาสัมพันธ์การจัดการความรู้ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักในคุณค่าและนำไปสู่การร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการ
- 2) สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร
- 3) เสริมสร้างแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร

ตารางที่ 2.3 การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร

แนวทางการดำเนินการ	กิจกรรม
1. สื่อสาร ประชาสัมพันธ์การจัดการความรู้ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร	1.1 ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ความรู้ด้านการจัดการความรู้กับการพัฒนาองค์กร
	1.2 ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่องค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน
2. การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	2.1 แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน
	2.2 สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยกิจกรรม
	2.3 สำรวจความพึงพอใจด้านการจัดการความรู้ และการนำองค์ความรู้ไปใช้ในการนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน
	2.4 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ กยท. (RAOT Learning Center)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

แนวทางการดำเนินการ	กิจกรรม
3. เสริมสร้างแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร	3.1 ยกย่องชมเชยผลงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กร

ที่มา: แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564 หน้า ก.

แผนงานที่ 2 การพัฒนาองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อภารกิจ

วัตถุประสงค์

1) สร้างและแสวงหาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการสนับสนุนภารกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของ การยางแห่งประเทศไทย เพื่อให้บุคลากรมีองค์ความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์และพัฒนาในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย และเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรและสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง

2) ส่งเสริมการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตารางที่ 2.4 การพัฒนาองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อภารกิจ

แนวทางการดำเนินการ	กิจกรรม
1. จัดทำองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในองค์กร	1. จัดทำองค์ความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย 2. จัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ 3. เผยแพร่ คู่มือ/วิธีการปฏิบัติงาน คู่มือประจำ
2. สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมที่สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	1. เพิ่มพูนปัญญาด้วยบทเรียนจากการปฏิบัติงาน 2. พัฒนางานประจำสู่งานวิจัย/นวัตกรรม

ที่มา: แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564 หน้า ง

แผนงานที่ 3 การพัฒนาระบบการเรียนรู้ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ
มาสนับสนุนการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์

1) ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงาน

2) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนให้องค์กรสามารถ
แสวงหาความรู้ ประมวลผล จับเก็บ ถ่ายโอน และแลกเปลี่ยนความรู้ ให้เป็นระบบและมี
ประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2.5 การพัฒนาระบบการเรียนรู้ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการจัดการ
ความรู้

แนวทางการดำเนินการ	กิจกรรม
การพัฒนาระบบการเรียนรู้ของบุคลากร	1. การส่งเสริมการรักการอ่าน
	2. กิจกรรมศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นๆ
	3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ ด้านการจัดการความรู้ให้แก่ทีมงาน
	4. พัฒนาระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์
	5. พัฒนาระบบการสอนงาน
	6. การปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ

ที่มา: แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564 หน้า

แผนงานที่ 4 การจัดทำแผน ตัวชี้วัด และการประเมินผลด้านการจัดการ ความรู้

วัตถุประสงค์

เพื่อจัดทำแผน ตัวชี้วัด และการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ที่สามารถ
ช่วยขับเคลื่อนองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 2.6 การจัดทำแผน ตัวชี้วัด และการประเมินผลด้านการจัดการความรู้

แนวทางการดำเนินการ	กิจกรรม
จัดทำแผน ตัวชี้วัด และการประเมินผล	1. จัดทำแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ของการยาง แห่งประเทศไทย ปี 2560-2564
	2. จัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ประจำปี งบประมาณ
	3. จัดทำรายงานผลสัมฤทธิ์การจัดการความรู้ของการ ยางแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ

ที่มา: แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564 หน้า จ

3.4.5 องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของการยางแห่งประเทศไทย หมายถึง
ความรู้ แนวทาง หรือวิธีการซึ่งใช้ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และ
ก่อให้เกิดผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยการวิเคราะห์องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการ
ปฏิบัติงานของการยางแห่งประเทศไทยจะเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ของบุคลากรให้เป็น
ระบบและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ดังนี้

ตารางที่ 2.7 องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของการยางแห่งประเทศไทย

หัวข้อ	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
1. ด้านการเกษตร	
1.1 เกษตรกรรม	
การประกอบธุรกิจจากทรัพย์สินที่มีอยู่เดิม	<ol style="list-style-type: none"> 1. การส่งเสริมการปลูกยางพันธุ์ดีและไม่ยืนต้นที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ/ผลิตพันธุ์ยางและไม่ยืนต้น 2. การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการสวนและผลผลิต
1.2 เกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการ	
การสร้างความเข้มแข็งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเสริมสร้างศักยภาพเกษตรกรชาวสวนยางด้านวิชาการ การเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาด การประกอบธุรกิจ และส่งเสริมอาชีพเสริมเกษตรผสมผสาน การรวมกลุ่มเกษตรกรเพื่อลดต้นทุนการผลิต 2. การรวมกลุ่มเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สามารถบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่โดยอาศัยแนวคิดและกระบวนการสหกรณ์เป็นพื้นฐานในการขยายผลทั้งในรูปแบบของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน
	<ol style="list-style-type: none"> 3. การสนับสนุนผู้ประกอบการ ด้านวิชาการ การเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาด การประกอบธุรกิจ และการดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน รวมถึงพัฒนาระบบชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

หัวข้อ	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
การยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของผู้มีส่วนได้เสีย	<ol style="list-style-type: none"> 1. การส่งเสริม และสนับสนุนให้เกษตรกรชาวสวนยางใช้ประโยชน์จากสวนยางได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดรายได้ รวมถึงการประกอบอาชีพเสริมที่สามารถสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรอย่างต่อเนื่อง 2. สวัสดิการเกษตรกรชาวสวนยาง 3. สร้างและเชื่อมโยงเครือข่ายเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร 4. พัฒนาองค์ความรู้ของเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรสู่ความเป็นมืออาชีพ
2. ด้านการดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรม	
2.1 การประกอบธุรกิจจากทรัพยากรที่มีอยู่เดิม	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเพิ่มปริมาณผลผลิตด้านโรงงาน 2. การสร้างรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา
2.2 การสร้างรายได้จากโอกาสในธุรกิจใหม่	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสนับสนุนเกษตรกรและผู้ประกอบการในการเพิ่มประสิทธิภาพการแปรรูปยาง 2. การยกระดับมาตรฐานองค์การด้านอุตสาหกรรมยาง 3. การจัดการสวนยางอย่างยั่งยืนตามมาตรฐาน FSC 4. การพัฒนาตลาดยางพาราเชิงธุรกิจ 5. การรับจ้างถ่ายทอดเทคโนโลยีเกี่ยวกับยางพารา 6. การสร้างรายได้เพิ่มจากปาล์มน้ำมัน

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

หัวข้อ	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
2.3 การสร้างกลไกรักษาเสถียรภาพราคายาง	<p>1. การใช้กลไกตลาดเพื่อสะท้อนปริมาณผลผลิตและความต้องการใช้ยาง</p> <p>2. ความร่วมมือขององค์การระหว่างประเทศในการสร้างเสถียรภาพราคายาง การจัดการด้านอุปทานให้สอดคล้องกับอุปสงค์ และสถานการณ์ยางพาราของตลาดโลก</p> <p>3. อุตสาหกรรมยาง ผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางเพื่อการบริโภคภายในประเทศและส่งออกต่างประเทศ</p>
2.4 การยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของผู้มีส่วนได้เสีย	<p>1. การขยายผลการแปรรูปผลผลิตยาง โดยการต่อยอดธุรกิจและหาแหล่งรองรับผลผลิตในประเทศและต่างประเทศ</p>
3. ด้านการศึกษาวิจัยและพัฒนา	
3.1 การส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย	<p>1. การมุ่งเน้นผลิตและพัฒนา เพื่อแก้ปัญหา เพิ่มหรือสร้างมูลค่า และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ</p> <p>2. การผลิตงานวิจัยและพัฒนาให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์</p> <p>3. การทดสอบผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐานสากล</p>
3.2 การถ่ายทอดงานวิจัย	<p>1. การถ่ายทอดงานวิจัยสู่การปฏิบัติ</p> <p>2. การใช้เทคโนโลยีในการถ่ายทอดข้อมูล องค์ความรู้ และผลงานวิจัย</p>

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

หัวข้อ	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
3.3 การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการวิจัยและพัฒนา	1. การจัดทำฐานข้อมูลงานวิจัยทางการแพทย์และบริการและเชิงพาณิชย์
4. ด้านการบริหารจัดการองค์กร	
4.1 การลดค่าใช้จ่ายและปรับโครงสร้างหนี้	1. การวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุนของโครงการที่ก่อให้เกิดรายได้และไม่ก่อให้เกิดรายได้ 2. การบริหารการใช้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ 3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ 4. การบริหารต้นทุนควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ 5. การจัดอบรม/สัมมนาแบบบูรณาการ 6. การปรับปรุงโครงสร้างต้นทุนโรงงาน/บัญชีธุรกิจ/การดำเนินงานเพื่อสังคม
4.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1. การพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูงเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร 2. การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยเฉพาะการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น 3. เส้นทางก้าวหน้าในอาชีพและการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
4.3 การพัฒนาระบบสารสนเทศ	1. ระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการบริหาร 2. ระบบปฏิบัติงานแบบ E-Office และการให้บริการแบบ E-Service 3. ระบบสารสนเทศกับการจัดการองค์ความรู้

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

หัวข้อ	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
4.4 การเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการ องค์กร	1. การส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) 2. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) 3. กฎระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่ง ที่สอดคล้อง กับภารกิจ
4.5 การหลอมรวมเพื่อความเป็นหนึ่ง	1. การสร้างวัฒนธรรมการดำเนินงาน 2. การสร้างบรรยากาศในการทำงาน 3. การเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร

ที่มา: แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564 หน้า 14-16

3.4.6 การเผยแพร่องค์ความรู้ผ่านระบบสารสนเทศของการยางแห่งประเทศไทย

(<http://km.rubber.co.th/index.php>)

- 1) บทความองค์ความรู้
 - มีการเผยแพร่บทความที่เป็นองค์ความรู้ จำนวน 15 บทความ
- 2) ถอดองค์ความรู้จากผู้บริหาร/ผู้เกษียณ
 - มีการถอดองค์ความรู้จากผู้เกษียณ ปี 2559 จำนวน 9 ราย ในรูปแบบ
การบันทึกวีดีโอ
 - มีการถอดองค์ความรู้จากผู้เกษียณ ปี 2558 จำนวน 11 ราย ในรูปแบบ
การบันทึกวีดีโอ
- 3) บทความทั่วไปเกี่ยวกับยางพารา
 - การปลูกสร้างสวนยางพารา จำนวน 9 เรื่อง
 - ผลกระทบจากยางพารา จำนวน 3 เรื่อง
 - ตลาดยางพารา จำนวน 7 เรื่อง
 - การพัฒนาเกษตรกร จำนวน 2 เรื่อง
 - เพิ่มพลังคุณภาพชีวิตให้กับชาวสวนยาง จำนวน 2 เรื่อง

- KM สำหรับพนักงาน จำนวน 9 เรื่อง
 - การกรีดยาง จำนวน 1 เรื่อง
 - การแปรรูปยางพารา จำนวน 7 เรื่อง
 - การประกอบธุรกิจยางพารา จำนวน 1 เรื่อง
 - การบริหารจัดการความรู้ (KM) จำนวน 3 เรื่อง
 - ประชาคมอาเซียน AEC จำนวน 3 เรื่อง
 - บทความวิชาการด้านยางพารา จำนวน 2 เรื่อง
 - วิดีโอเกี่ยวกับยางพารา จำนวน 61 เรื่อง
 - อื่นๆ จำนวน 2 เรื่อง
- 4) เว็บไซต์
- หัวข้อกระทู้แลกเปลี่ยนข้อมูล จำนวน 5 หัวข้อ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานแห่งประเทศไทย มีดังต่อไปนี้

4.1 งานวิจัยในประเทศ

พันตรีหญิงมณฑุณี โภคศิริ (2549) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยอมรับการจัดการความรู้ของพยาบาลประจำการ สังกัดโรงพยาบาลกองทัพบก ใช้การสุ่มอย่างง่าย โดยใช้ตารางกระจาย และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ การได้รับข่าวสารการจัดการความรู้ การเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ มีทีมงานที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารของโรงพยาบาล และการไม่เคยใช้คอมพิวเตอร์มีผลต่อการค้นหาความรู้ในทางลบ ปัจจัยด้านองค์การ คือ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ กลยุทธ์องค์การ วิสัยทัศน์องค์การ พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยการรับรู้คุณลักษณะนวัตกรรมจัดการความรู้ คือ ด้านการทดลองใช้ ด้านการสังเกตได้ ด้านการเข้ากันได้ ด้านความไม่ซับซ้อน ด้านประโยชน์เชิงเปรียบเทียบ พบว่ามีความสัมพันธ์กับการยอมรับการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นัยนา กรุดนาค (2549) ศึกษาเรื่อง การยอมรับของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) ผลการศึกษาพบว่า ระดับการยอมรับในการนำการจัดการ

ความรู้ (KM) มาใช้ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประมาณสองในสามมีการยอมรับในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 67.6) ซึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ ระดับการศึกษา การเข้าร่วมกลุ่ม KM การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ส่วนปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน คือ อายุงาน รายได้ หน่วยงาน ตำแหน่งงาน และลักษณะของตำแหน่งงาน

ณัฐนุช ทรัพย์แสน และพนม สนคมิ (2551) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้และการประเมินประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ บางแค ใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดภายใน โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ บางแค ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทางด้านประสิทธิภาพการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญในด้านประสิทธิภาพการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ ในเรื่องของการนำความรู้ที่ได้มาค้นหาแนวทาง วิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดมาใช้ในหน่วยงาน ร้อยละ 41.6 % และด้านการประเมินคุณภาพเจ้าหน้าที่ ในเรื่องของการนำความรู้ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ไปสื่อสารและถ่ายทอดให้ผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการอบรมในเรื่องนั้น เข้าใจได้เป็นอย่างดี ร้อยละ 42.3 %

ญาฐิณี บุรณเกษมชัย (2553) ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา: สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ใช้แบบสอบถามการประเมินผลการจัดการความรู้ โดยใช้รูปแบบซีพี (CIPP Model) และแบบสัมภาษณ์ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมของการประเมินผลการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี อยู่ในระดับปานกลาง และการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พบว่าบุคลากรโดยรวมมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากองค์กรมีการจัดทำขอบเขตเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้และจัดให้มีกิจกรรมเพื่อเสริมให้ความรู้แก่บุคลากรในด้านข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ และมีช่องทางการเข้าถึงแหล่งข้อมูลของหน่วยงาน โดยมีระบบสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร แต่ยังคงพบปัญหาอุปสรรค เนื่องจากยังไม่มีการจัดระบบการจัดการความรู้ที่ถูกต้องและเหมาะสม ไม่มีการจัดทำคู่มือการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกรวดเร็ว บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรเป็นจำนวนน้อย และในการทำงานองค์กรยังมีการจัดเก็บความรู้ หรือถอดบทเรียนจากประสบการณ์ทำงานของบุคลากรในจำนวนที่น้อย

เฉลิมพันธ์ พงษ์ประพัฒน์ (2552) ศึกษาเรื่อง การประเมินระดับของการจัดการความรู้ โดยใช้โมเดล STEPS: กรณีศึกษาฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง การวิจัยเชิงคุณภาพโดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการจัดการความรู้ขององค์กร กรณีศึกษาแบบเจาะลึก และใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามข้อคิดเห็นของพนักงานภายในฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลที่ได้จากการศึกษาเมื่อนำมาประเมินระดับการจัดการความรู้ ซึ่งมีอยู่ 5 ระดับ ได้แก่ start-up, take-off, expansion, progressive และ sustainability พบว่าองค์กรมีการจัดการความรู้อยู่ในระดับ take-off ซึ่งอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการดำเนินการจัดการความรู้ ปัจจัยสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรกรณีศึกษาให้ประสบความสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งข้อเสนอแนะเพื่อนำไปเสนอต่อผู้บริหารมี 4 ประการ คือ 1) ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง 2) ปรับปรุงทีมงานการจัดการความรู้ 3) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร 4) ปรับปรุงกลยุทธ์ในการจัดการความรู้

สนธิ ไสยคล้าย (2555) ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาถึงระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 2) เพื่อศึกษาถึงระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา และ 4) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละหน่วยงานภายใต้เทศบาลนครหาดใหญ่จังหวัดสงขลา โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือและศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของเทศบาล ระดับ 5 ขึ้นไป จำนวน 230 ท่าน และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรระดับหัวหน้าของแต่ละหน่วยงาน จำนวน 7 ท่าน ผลการวิจัย พบว่า เทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีระดับภาวะผู้นำและระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก และพบว่าภาวะผู้นำของเทศบาลนครหาดใหญ่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละหน่วยงานภายใต้เทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า หน่วยงานภายใต้เทศบาลนครหาดใหญ่มีภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยสำนักงานคลังมีระดับภาวะผู้นำและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าหน่วยงานอื่นๆ

นฤมล แก้วป้อม (2551) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมและสภาพการบริหารจัดการความรู้ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับกระบวนการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำนวน 246 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม คือ แบ่งตามขนาดหน่วยงาน แบ่งตามประเภทสายงาน และแบ่งตามกลุ่มสาขาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ กับขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานด้วยวิธี Independent Sample T-Test และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้โดยรวม และแบ่งตามขนาดหน่วยงานจำแนกตามรายลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้แบ่งตามประเภทสายงาน พบว่า สายวิชาการมีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์กรรายลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก และสายปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และตั้งรับก้าวร้าว ทั้งสองสาย มีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง 3) ระดับวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้แบ่งตามกลุ่มสาขา พบว่า กลุ่มสาขาศิลปศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์กรรายลักษณะสร้างสรรค์ในระดับมาก และกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ และกลุ่มศูนย์/สำนัก/โครงการจัดตั้ง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ทั้งสามกลุ่มสาขามีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง 4) หน่วยงานขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยหน่วยงานขนาดใหญ่ มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรตั้งรับ-ก้าวร้าวมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก ส่วนวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา หน่วยงานขนาดใหญ่และหน่วยงานขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะทั้งสองลักษณะดังกล่าวไม่ต่างกัน 5) สภาพการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้โดยรวม และแบ่งตามขนาดหน่วยงาน ประเภทสายงาน และกลุ่มสาขา พฤติกรรมของบุคลากรในกระบวนการบริหารจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 6) วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้โดยรวม และแบ่งตามขนาดหน่วยงานประเภทสายงาน และกลุ่มสาขา จำแนกตามรายลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน ในระดับต่างกัน

นิตศักดิ์ เชื้อมวราศาสตร์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในหน่วยงานสำนักงานการเงิน โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการเรียนรู้ในหน่วยงานสำนักงานการเงินจังหวัดทหารบกเพชรบูรณ์และกรมการเงินทหารบก ที่มีผลต่อ

การจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีความสัมพันธ์องค์ประกอบของปัจจัยเอื้อ และธรรมชาติความรู้ กระบวนการเรียนรู้ วงจรการจัดการความรู้ และองค์การการเรียนรู้ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กรพร้อมกับตัวบุคลากรทุกระดับของสำนักงานการเงินจังหวัดทหารบก เพชรบูรณ์ และกรมการเงินทหารบกมีความรู้ ความเข้าใจ องค์การการเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ต่อ องค์กรได้อย่างเหมาะสมต่อไป ผลการศึกษาสรุไปได้ ดังนี้ 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือ ล้มเหลวของการจัดการความรู้ในสำนักงานการเงินจังหวัดทหารบกเพชรบูรณ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความตระหนักว่า ความรู้เป็นทรัพย์สิน สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้วัฒนธรรมในองค์กรใหม่ ๆ พยายามให้บุคลากรใช้กระบวนการเรียนรู้จนกลายเป็นงานประจำ แต่สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อวงจร การจัดการความรู้ของสำนักงานการเงิน ได้แก่ การสื่อสาร เช่น การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ การจัดให้มีการประชาสัมพันธ์และการจัดให้มีเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และ การยกย่องให้รางวัล โดยการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการให้รางวัลและการประชาสัมพันธ์เกียรติ คุนให้กับบุคลากรที่สร้างคุณงามความดี 2) ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย เอื้อและธรรมชาติความรู้ กระบวนการเรียนรู้ วงจรการจัดการความรู้ และองค์การการเรียนรู้ พบว่า ตัวแปรดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญและเป็นไปในเชิงบวก 0.731** ถึง 0.850**

จิตรภรณ์ ทองไทย (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการ จัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยด้าน วัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ใน สถาบันอุดมศึกษา 2) ศึกษาปัญหาอุปสรรคด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการสร้างวัฒนธรรมในการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ ทำการศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรม 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ ด้านความร่วมมือและเครือข่ายความรู้ และด้านการกระตุ้นและ การให้รางวัล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา คือ บุคลากรที่รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านการจัดการ ความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 371 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ รวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติ t ค่าความแปรปรวนจำแนกทางเดียว และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ในสถาบันอุดมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งในด้านการวางแผน ด้านการเปลี่ยนแปลงและ นวัตกรรม ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ ด้านความร่วมมือและเครือข่ายความรู้ และด้านการ กระตุ้นและการให้รางวัล เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกัน ในด้านการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ที่ระดับนัยสำคัญ .05 และบุคลากรที่อยู่ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกันในด้านการกระตุ้นและการให้รางวัล ที่ระดับนัยสำคัญ .05 นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่าการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครมีปัญหาอุปสรรคด้านวัฒนธรรมเกิดขึ้นทั้ง 6 มิติ โดยปัญหาอุปสรรคด้านการมีส่วนร่วมเป็นปัญหาอุปสรรคด้านการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ปัญหาอุปสรรคด้านความร่วมมือและเครือข่ายความรู้ ปัญหาอุปสรรคด้านการวางแผนและปัญหาอุปสรรคด้านการกระตุ้นและการให้รางวัล ตามลำดับ ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาใน 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงาน
- 2) บุคลากร
- 3) ความรู้และนวัตกรรม และ
- 4) งบประมาณ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Bridget Abiagam and Abel Usoro (2012) ได้ศึกษา เรื่อง การจัดการความรู้การยอมรับการบริหารจัดการและวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมการให้บริการในประเทศไนจีเรีย โดยวรรณกรรมต่างๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้และวัฒนธรรมการให้บริการ ในเรื่องของการให้บริการการต้อนรับสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศที่พัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนา โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนาสามารถหารายได้จากบริการดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาในประเทศ จะเห็นได้ชัดจากการศึกษาในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไม่ได้รวมพื้นที่สาม ด้านแรงจูงใจ การศึกษาครั้งนี้เพื่อสำรวจถึงผลกระทบของวัฒนธรรมจากการนำไปใช้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ในการให้บริการต้อนรับในเชิงอุตสาหกรรมที่ประเทศไนจีเรีย พบว่าบุคลิกลักษณะและส่วนรวมประสบความสำเร็จในอาชีพและคุณภาพของชีวิตถือว่าดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตามทฤษฎีของ Hofstede แต่การศึกษาครั้งนี้พบว่าพวกเขา แต่จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าพวกเขามีบางปัจจัยส่วนบุคคลที่อาจนำไปสู่การยอมรับการจัดการความรู้ จากมิติด้านวัฒนธรรมของ Hofstede .ใช้ร่วมกับรูปแบบตัวแปรการยอมรับทางเทคโนโลยี (TAM) ในการพัฒนารูปแบบทางทฤษฎีซึ่งออกมาเป็นงานวิจัยที่มีแบบสอบถาม 45 รายการที่เป็นเสร็จสมบูรณ์ โดยผู้ตอบแบบสอบถาม 195 จาก 400 คนกระจายทั่วไปในประเทศไนจีเรีย จากการวิเคราะห์พบว่าในภาพรวมมีนัยสำคัญ มีการปรับตัวที่จะ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความสำเร็จในอาชีพคุณภาพของชีวิต ทั้งในรูปแบบระยะสั้นและการวางแผนระยะยาว ซึ่งตรงกันข้ามกับการใช้อำนาจและปัจเจกอย่างไม่มีนัยสำคัญ งานวิจัยนี้ไม่มีความเหมือนกับงานวิจัยชิ้นอื่นเพราะเห็นได้ชัด

ว่าไม่มีการวิจัยก่อนหน้านี้ที่พยายามที่จะศึกษาผลของวัฒนธรรมบนการยอมรับการจัดการความรู้ ในอุตสาหกรรมการให้บริการของประเทศในจีเรีย

Rudi Waluyo and Mochamad Agung Wibowo (2011) ได้ศึกษา เรื่อง การสร้างรูปแบบการจัดการความรู้จากวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพการทำงานของบริษัทก่อสร้าง ทุกวันนี้ความรู้นับเป็นทรัพยากรที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ ความรู้ได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญในองค์การ ความรู้ที่ได้กลายเป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญคอยขับเคลื่อนให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตามในเรื่องนี้หลายองค์การยังคงทำได้ไม่มากพอที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการสินทรัพย์ที่สำคัญนี้ หากเปรียบเทียบในการแข่งขันตอนนี้การจัดการความรู้ถูกกำหนดให้เป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการแบ่งปันความรู้ และการสร้างให้องค์การเป็นแหล่งกระจายความรู้ประสิทธิภาพของขององค์การ วัตถุประสงค์ของการศึกษาคั้งนี้คือการตรวจสอบและวิเคราะห์การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในบริษัทก่อสร้าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ (KM) และประสิทธิภาพการทำงานของ บริษัท ก่อสร้าง ซึ่งผลการศึกษาคั้งนี้แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญในเชิงบวกโดยตรงและมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้มีนัยสำคัญ โดยตรงและมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ แต่วัฒนธรรมองค์การมีนัยสำคัญในเชิงลบ และมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

Vincent de Jong (2010) ได้ศึกษา เรื่อง วัฒนธรรมองค์การและการแบ่งปันความรู้ กรณีศึกษาเปรียบเทียบอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การในการแบ่งปันความรู้ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าในปัจจุบันความรู้ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มมูลค่าของความรู้สิ่งสำคัญคือการแบ่งปันความรู้ให้มีการใช้ความรู้ร่วมกัน ในช่วงหลายปีนี้ส่งผลให้การแบ่งปันความรู้เป็นหัวข้อที่มีการศึกษาวิจัยจำนวนมากและมีความแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจแนวคิด และอิทธิพลต่างๆ ที่ส่งผลต่อแนวคิดนี้ วัฒนธรรมองค์การเป็นอีกหนึ่งแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ ขณะที่การวิจัยอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การในการแบ่งปันความรู้ขาดความลึก การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยใช้กรณีศึกษาเปรียบเทียบ 4 กรณีศึกษา ในกรณีของวัฒนธรรมองค์การใช้การวัดเชิงปริมาณแบบเดียวกันกับการวัดคุณภาพ ในขณะที่พฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ได้รับการวัดเชิงคุณภาพ ผลการศึกษากลุ่มตัวอย่างของแผนกที่วิจัย หลังจากที่มีการวิเคราะห์แบบ cross-case โดยดูที่ความแตกต่างในการแบ่งปันความรู้พฤติกรรมความแตกต่างบางอย่างในวัฒนธรรมองค์การที่สามารถระบุได้ รูปแบบเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การใน ส่วนที่เฉพาะเจาะจงของกระบวนการการแบ่งปันความรู้ เป็นไปได้ว่าผลที่ถูกต้องสำหรับภาค

การก่อสร้างทั่วไปต่อไปควรจะเป็นเรื่องของการวิจัยการจำลองแบบ การค้นพบอีกอย่างเกี่ยวข้องกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ในฐานะที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับการวัดทั้งในเชิงปริมาณเชิงคุณภาพเป็นผลอาจจะเทียบ พบว่าการวัดเชิงปริมาณไม่ได้นำไปสู่การเน้นความแตกต่างที่วัดเชิงคุณภาพไม่แนะนำ นอกจากนี้ขอบเขตของการวิจัยคือการที่มีอิทธิพลที่พบอยู่ในระดับที่สูงขึ้น รายละเอียดให้เข้าใจมากขึ้นในทางแนวคิดที่ได้รับอิทธิพล ประโยชน์ในทางปฏิบัติจากการวิจัยครั้งนี้คือการที่ บริษัท สามารถพิจารณาแนวทางการปรับปรุงการแบ่งปันความรู้ขององค์กร ได้อย่างดียิ่งขึ้น

Manoucher Ansari, Hossein Rahmany Youshanlouei และ Mohammad Mirkazemi Mood (2012) ได้ศึกษา เรื่อง รูปแบบการดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ: กรณีศึกษาในเขตเทศบาลเมืองเตหะราน ในยุคที่ "ข้อมูลและความรู้" เป็นดั่งสินทรัพย์ทางการเงินและการตลาดที่มีขนาดใหญ่ ทูทางด้านความรู้จำเป็นมากในการแข่งขันสำหรับบริษัทใหญ่ๆ สิ่งเหล่านี้จึงนำไปสู่แนวคิดใหม่ที่เรียกว่า "การจัดการความรู้" ในความเป็นจริงแล้วหากมีความรู้เฉพาะตัวในภาคธุรกิจจะเป็นการได้เปรียบในการแข่งขันและการใช้ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์จะทวีความรุนแรง ความจำเป็นของการดำเนินงานของการจัดการความรู้ในองค์กร การจัดการความรู้ คือกระบวนการในการระบุนความรู้ การเลือกความรู้ การรวบรวมจัดระเบียบความรู้ และการถ่ายโอนข้อมูลและทักษะที่สำคัญที่มีอยู่ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการในองค์กร อย่างไรก็ตามมีหลายเรื่องที่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรล้มเหลว เพื่อที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ การระบุนปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้มีความสำคัญมาก การวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอรูปแบบการดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ: กรณีศึกษาในเขตเทศบาลเมืองเตหะราน การศึกษาครั้งนี้มีตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ จากการประมวลผลพบว่าการพัฒนารูปแบบเป็นปัจจัยที่สำคัญในการจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการศึกษาส่งผลอย่างมีนัยสำคัญและ จากรูปแบบการดำเนินการที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ คือวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์และผู้นำองค์กร โครงสร้างขององค์กร โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและทรัพยากรมนุษย์

Floor Slagter (2007) ได้ศึกษา เรื่อง การจัดการความรู้ในกลุ่มแรงงานที่มีอายุการทำงานมาก โดยวัตถุประสงค์ของบทความนี้ เป็นการให้ความสนใจไปที่ความจำเป็นของการจัดการความรู้ในกลุ่มแรงงานที่ทำงานมานาน และเพื่อให้ผู้จัดการได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR) ในการออกแบบ/วิธีการ/แนวทาง สิ่งแรกที่ต้องทราบ ลักษณะของพนักงานเก่า ทักษะของผู้จัดการฝ่ายบุคคลต่อพนักงานที่มีอายุการทำงานมาก และปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ KM ประสบความสำเร็จผ่านวรรณกรรมและและการสอบถามในที่ทำงาน หลังจากนั้นพบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมสำหรับการจัดการความรู้จะตกทอดมายัง

กลุ่มแรงงานที่ทำงานมานาน เมื่อมีรูปแบบการจัดการเชิงรุกที่ชัดเจนจะมีพบว่าวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในหมู่พนักงานที่ทำงานมานานจะทำได้เป็นอย่างดีอย่างมีนัยสำคัญ จากงานวิจัยพบว่ามีโอกาสที่การทำงานในรูปแบบจัดการเชิงรุกกับพนักงานเก่า และการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพในกลุ่มพนักงานเก่า ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจำเป็นต้องทราบถึงมุมมองของพนักงานเก่าเพื่อความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ โดยเจตนารมณ์ของบทความนี้ เพื่อให้คำแนะนำทั่วไปแก่ผู้จัดการฝ่ายบุคคลในการบริหารทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับวิธีการที่พวกเขาสามารถอำนวยความสะดวกการจัดการความรู้ ในกลุ่มพนักงานเก่า งานวิจัยนี้เป็นลักษณะเชิงประจักษ์ ดังนั้นการวิจัยเพิ่มเติมเป็นสิ่งจำเป็นในการตรวจสอบ เพื่อให้เสร็จสมบูรณ์ข้อสรุปตามข้อเสนอแนะในบทความนี้

Parvaneh Gelard และ Zahra Boroumand (2014) ได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ หากองค์กรทุกวันนี้ไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม พวกเขาจะพ่ายแพ้ในการแข่งขันภายใต้เงื่อนไขดังกล่าว องค์กรต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงบริษัทของพวกเขาให้มีความคืบหน้าและอยู่รอดได้ในสถานการณ์เหล่านั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนำพาองค์กรจากปัจจุบันไปสู่อนาคต และใช้การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้การจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่มีสำคัญในการช่วยให้องค์กรอยู่รอด และสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ในยุคข้อมูลข่าวสาร เช่นเดียวกันยังมีผู้นำที่มีบทบาทต่างๆ ต่อกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ ผู้นำมีรูปแบบที่มีอิทธิพลโดยตรงกับองค์กรและลักษณะของการดำเนินการ กระบวนการและขั้นตอนของการจัดการความรู้ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมุ่งมั่นที่จะหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ในบริษัท Alvan Sabet. วัตถุประสงค์ในการวิจัยนี้ได้ทำการแก้ไขเมื่อทำการสำรวจภาคสนาม โดยจัดตั้งห้าสมมติฐานหลัก และสี่สมมติฐานย่อย เพื่อทดสอบสมมติฐานที่เราได้ใช้แบบสอบถามกับประชากรของบริษัท Alvan Sabet จำกัด จำนวน 47 ชุด ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องของขนาดประชากร การวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคสถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ลักษณะทางประชากร และการตรวจสอบสมมติฐานที่เราได้ใช้สถิติความสัมพันธ์ของเพียร์สันและ สเปียร์แมน ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ อยู่ที่ 0.784 ซึ่งอยู่ในระดับสูงมาก

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปโดยรวมได้ว่า การจัดการความรู้ในหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ นั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประสบความสำเร็จหลายประการ เช่น ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ฉะนั้นบุคลากรต้องมีความเข้าใจ และทราบถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการจัดการความรู้

เพื่อที่จะกระตุ้นให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างแท้จริง โดยที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุน ทั้งในด้านที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจนส่งผลให้การดำเนินการด้านการจัดการความรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร เมื่อนั้นองค์กรก็จะกลายเป็นองค์กรที่มีการจัดการความรู้อย่างแท้จริง



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ดังต่อไปนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของการยางแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย พนักงานของการยางแห่งประเทศไทย ในส่วนของสำนักงานใหญ่ การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคเหนือ การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคกลางและภาคตะวันออก การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนกลาง และ การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนล่าง จำนวน 2,370 คน (ข้อมูล ณ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2560)

ตารางที่ 3.1 แสดงขอบเขตอัตรากำลังพนักงานของการยางแห่งประเทศไทย

การยางแห่งประเทศไทย	จำนวนพนักงาน (คน)
1. สำนักงานใหญ่	395
2. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคเหนือ	142
3. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคกลางและภาคตะวันออก	130

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

การยางแห่งประเทศไทย	จำนวนพนักงาน (คน)
4. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน	247
5. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง	199
6. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน	189
7. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนกลาง	662
8. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนล่าง	406
รวม	2,370

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานของการยางแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของตัวอย่างในครั้งนี้ โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95 % และมีความผิดพลาดไม่เกิน 5 % โดยวิธีของทาโร ยามาเน่ ตามสูตร

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

เมื่อ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ จำนวนพนักงานของการยางแห่งประเทศไทย

e คือ ความคลาดเคลื่อนที่กำหนด 5 %

แทนค่า

$$n = \frac{N}{1 + N(0.05)^2} = 342.24$$

จากการคำนวณกำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรของทาโร ยามาเน่ มีค่า 342.24 ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีอย่างน้อย 343 คน โดยผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) ของพนักงานการยางแห่งประเทศไทย

การยางแห่งประเทศไทย	ประชากร (คน)	ร้อยละของ ประชากร ทั้งหมด	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
1. สำนักงานใหญ่	395	17	58
2. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคเหนือ	142	6	21
3. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคกลางและ ภาคตะวันออก	130	6	21
4. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน	247	10	34
5. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง	199	8	28
6. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน	189	8	27
7. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนกลาง	662	28	96
8. การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนล่าง	406	17	58
รวม	2,370	100	343

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ประเภทและรายละเอียดของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามเป็นชนิดปลายปิด (close-ended) คำถามปลายปิดเป็นแบบให้เลือกคำตอบเดียวและเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

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

โดยแบบสอบถามที่ใช้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ข้อมูลพื้นฐานของพนักงานการยางแห่งประเทศไทย ทั้งสำนักงานใหญ่ และส่วนภูมิภาคทั้ง 8 ส่วน ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่ง ระดับสายงานที่ปฏิบัติ และสถานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิดให้เลือกคำตอบเพียงคำตอบเดียว

ตอนที่ 2 การดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทยในเรื่องการจัดการความรู้

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย โดยอ้างอิงจากระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) จากคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ โครงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การบ่งชี้ความรู้
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้
- 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้
- 5) การเข้าถึงความรู้
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
- 7) การเรียนรู้

โดยใช้คำถามปลายปิด และเลือกคำตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปรความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

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

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย โดยใช้คำถามปลายปิด และเลือกคำตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่าโดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปรความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

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

ตอนที่ 4 วัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย โดยใช้คำถามปลายปิด และเลือกคำตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่าโดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

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

2.2 การทดสอบเครื่องมือ

เพื่อให้เครื่องมือวิจัยมีความถูกต้อง ผู้วิจัยจึงได้ตรวจสอบความตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ดังนี้

2.2.1 การตรวจสอบความตรง (Validity)

โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามสำหรับใช้เก็บข้อมูลคือ 1. ดร.วัฒนา ถ่วงสิทธิ์ 2. รศ.ดร. สุเทพ เชาวลิตร และ 3. นายธรรม นิลสุวรรณ ผู้อำนวยการศูนย์เรียนรู้ยางพารา (จังหวัดขอนแก่น)

2.2.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (Tryout) กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยนำไปใช้กับพนักงานการยางแห่งประเทศไทย จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นโดยใช้ สัมพันธ์ประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ไปยังผู้บังคับบัญชา การยางแห่งประเทศไทย เพื่อตอบแบบสอบถาม และส่งกลับมายังผู้วิจัย

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถาม

ดำเนินการแจกแบบสอบถาม จำนวน 343 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 343 ฉบับ ครอบคลุมคิดเป็น ร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่แจกไป ได้ตรวจสอบความ สมบูรณ์ของแบบสอบถามและจัดทำคู่มือลงรหัสและบันทึกข้อมูลเพื่อทำผลการวิจัยต่อไป

งานวิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามรายบุคคล ซึ่งมีลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Closed – ended question) และ ข้อมูลทุติยภูมิการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) โดยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบและลงรหัสในแบบสอบถาม และนำข้อมูลที่ลงรหัสไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science) ในการประมวลผลข้อมูลและจัดทำตารางวิเคราะห์ทาง สถิติ เพื่อนำเสนอข้อมูลและสรุปการศึกษา โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product –moment correlation coefficient) และ สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าต่ำสุด (minimum) ค่าสูงสุด (maximum) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.)

4.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)

ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย การแจกแจงความถี่และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้ โปรแกรม สำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

4.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย โดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด และค่าสูงสุด

4.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย โดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด และค่าสูงสุด

4.1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย โดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด และค่าสูงสุด

4.2 สถิติอนุมาน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานการยางแห่งประเทศไทยกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product –moment correlation coefficient)

4.2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

4.2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

4.3 การแปลผล

4.3.1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ กำหนดการแปลความหมาย ดังนี้ (บุญศรี พรหมพันธ์, 2548, น. 7)

เกณฑ์ในการแปลผล (มาตรประมาณค่า 5 ระดับ)	ความหมาย
4.51-5.00	มากที่สุด
3.51-4.50	มาก
2.51-3.50	ปานกลาง
1.51-2.50	น้อย
1.00-1.50	น้อยที่สุด

4.3.2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน กำหนดการแปลความหมาย ดังนี้
(ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552, น. 204)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	การแปลผล
0.90-1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
0.70-0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.50-0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.30-0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.00-0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย” แบ่งข้อมูลการวิเคราะห์ออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 5 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 6 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคือพนักงานของการยางแห่งประเทศไทย ในส่วนของสำนักงานใหญ่ การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคเหนือ การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคกลางและภาคตะวันออก การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนกลาง และ การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนล่าง ซึ่งมีข้อมูลทั่วไปประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่ง ระดับ สถานที่ปฏิบัติงาน และการรับรู้การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	191	55.7
หญิง	152	44.3
รวม	343	100.0
2. อายุ		
25 ปี ลงมา	8	2.3
26-35 ปี	185	54.0
36-45 ปี	104	30.3
46 ปี ขึ้นไป	46	13.4
รวม	343	100.0
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	1.2
ปริญญาตรี	262	76.4
ปริญญาโท	75	21.8
ปริญญาเอก	2	0.6
รวม	343	100.0
4. อายุราชการ		
1 – 5 ปี	149	43.4
6 – 10 ปี	135	39.4
11 – 15 ปี	7	2.0
16 ปี ขึ้นไป	52	15.2
รวม	343	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ตำแหน่ง		
พนักงานธุรการ	5	1.4
เจ้าหน้าที่บริหารทั่วไป	48	14.0
นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร	144	42.0
นักวิชาการเกษตร	93	27.1
เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม	2	0.6
นักบริหาร	3	0.9
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	14	4.1
นักวิชาการเงินและบัญชี	29	8.4
นักวิทยาศาสตร์	2	0.6
นิติกร	1	0.3
บุคลากร	2	0.6
รวม	343	100.0
6. ระดับตำแหน่ง		
ปฏิบัติการ	212	61.8
หัวหน้าแผนก	94	27.4
หัวหน้ากอง	30	8.8
ผู้อำนวยการ	7	2.0
รวม	343	100.0
7. สถานที่ปฏิบัติงาน		
สำนักงานใหญ่	58	16.9
เขตภาคเหนือ	21	6.1
เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน	34	9.9
เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง	28	8.2
เขตภาคกลางและภาคตะวันออก	21	6.1

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เขตภาคใต้ตอนบน	27	7.9
เขตภาคใต้ตอนกลาง	96	28.0
เขตภาคใต้ตอนล่าง	58	16.9
รวม	343	100.0
8. การรับรู้การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้		
ทราบ	333	97.1
ไม่ทราบ	10	2.9
รวม	343	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 55.7) และมีอายุ 26 - 35 ปี (ร้อยละ 54.0) ส่วนมากมีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 76.4) รองลงมา มีการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 21.8) อายุราชการส่วนมาก 1 – 5 ปี (ร้อยละ 43.4) ส่วนมากดำรงตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร (ร้อยละ 42.0) รองลงมาตำแหน่งนักวิชาการเกษตร (ร้อยละ 27.1) ส่วนมากอยู่ในระดับตำแหน่งปฏิบัติการ (ร้อยละ 61.8) รองลงมาอยู่ในระดับตำแหน่งปฏิบัติการหัวหน้าแผนก (ร้อยละ 27.4) ส่วนมากปฏิบัติงานในการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนกลาง (ร้อยละ 28.0) รองลงมาปฏิบัติงานในการยางแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่ และการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนล่าง (ร้อยละ 16.9) ด้านการรับรู้การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยรับทราบถึงการดำเนินงาน ร้อยละ 97.1

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

2.1 การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย มีองค์ประกอบที่ใช้ศึกษาตามกรอบแนวคิดทั้งหมดดังนี้

- 2.1.1 ด้านการบ่งชี้ความรู้
- 2.1.2 ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้
- 2.1.3 ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
- 2.1.4 ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้
- 2.1.5 ด้านการเข้าถึงความรู้
- 2.1.6 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
- 2.1.7 ด้านการเรียนรู้

ซึ่งการวิเคราะห์ตามความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 4.2 – 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

(n = 343)				
การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการบ่งชี้ความรู้	3.31	0.84	ปานกลาง	3
2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	3.20	0.85	ปานกลาง	5
3. ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	3.16	0.91	ปานกลาง	6
4. ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้	3.12	0.92	ปานกลาง	7
5. ด้านการเข้าถึงความรู้	3.27	0.88	ปานกลาง	4
6. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	3.40	0.85	ปานกลาง	1
7. ด้านการเรียนรู้	3.40	0.91	ปานกลาง	2
รวมเฉลี่ย	3.27	0.80	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.27$) โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ($\bar{x} = 3.40$) รองลงมาด้านการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.40$) ด้านการบ่งชี้ความรู้ ($\bar{x} = 3.31$) ด้านการเข้าถึงความรู้ ($\bar{x} = 3.27$) ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ($\bar{x} = 3.20$) ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ($\bar{x} = 3.16$) และด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ($\bar{x} = 3.12$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ด้านการบ่งชี้ความรู้

(n = 343)				
ด้านการบ่งชี้ความรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. การยางแห่งประเทศไทยมีการระบุนความรู้ที่จำเป็นให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของการยางแห่งประเทศไทย	3.50	0.92	ปานกลาง	1
2. การยางแห่งประเทศไทยมีการระบุนให้ความรู้ในเรื่องการสร้างรายได้จากการบริการและดำเนินธุรกิจมีความสำคัญกับองค์กร	3.15	0.97	ปานกลาง	5
3. การยางแห่งประเทศไทยมีการระบุนให้ความรู้ในเรื่องการพัฒนาช่างพาราตลอดห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่คุณค่ามีความสำคัญกับองค์กร	3.20	0.99	ปานกลาง	4
4. การยางแห่งประเทศไทยมีการระบุนให้ความรู้ในเรื่องการวิจัยและพัฒนาเพื่ออนาคตมีความสำคัญกับองค์กร	3.30	0.98	ปานกลาง	3
5. การยางแห่งประเทศไทยมีการระบุนให้ความรู้ในเรื่องการหลอมรวมองค์การให้เป็นหนึ่งเพื่อการบริหารมุ่งสู่ความเป็นเลิศมีความสำคัญกับองค์กร	3.39	0.99	ปานกลาง	2
รวมเฉลี่ย	3.31	0.84	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.3 พบว่าการดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ด้านการบ่งชี้ความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.31$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าการดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยด้านการบ่งชี้ความรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้การยางแห่งประเทศไทยมีการระบุความรู้ที่จำเป็นให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของการยางแห่งประเทศไทย ($\bar{x} = 3.50$) รองลงมาได้แก่ การยางแห่งประเทศไทยมีการระบุให้ความรู้ในเรื่องการหลอมรวมองค์การให้เป็นหนึ่งเพื่อการบริหารมุ่งสู่ความเป็นเลิศมีความสำคัญกับองค์การ ($\bar{x} = 3.39$) การยางแห่งประเทศไทยมีการระบุให้ความรู้ในเรื่องการวิจัยและพัฒนาเพื่อนาคตมีความสำคัญกับองค์การ ($\bar{x} = 3.30$) การยางแห่งประเทศไทยมีการระบุให้ความรู้ในเรื่องการพัฒนาทางพาราตลอดห่วงโซ่อุปทาน และห่วงโซ่คุณค่ามีความสำคัญกับองค์การ ($\bar{x} = 3.20$) และการยางแห่งประเทศไทยมีการระบุให้ความรู้ในเรื่องการสร้างรายได้จากการบริการและดำเนินธุรกิจมีความสำคัญกับองค์การ ($\bar{x} = 3.15$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้

(n = 343)				
ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. การยางแห่งประเทศไทยมีการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ให้กับการยางแห่งประเทศไทย	3.37	0.96	ปานกลาง	1
2. การยางแห่งประเทศไทยมีข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจจากทรัพย์สินที่มีอยู่เดิม การสร้างรายได้จากโอกาสในธุรกิจใหม่ และการลดค่าใช้จ่ายและปรับโครงสร้างหนี้	3.06	0.97	ปานกลาง	7
3. การยางแห่งประเทศไทยมีข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างกลไกรักษาเสถียรภาพราคายาง การสร้างความเข้มแข็งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของผู้มีส่วนได้เสีย	3.09	0.99	ปานกลาง	6
4. การยางแห่งประเทศไทยมีข้อมูลเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนางานวิจัยการถ่ายทอดงานวิจัยการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการวิจัยและพัฒนา	3.28	0.99	ปานกลาง	2

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

(n = 343)				
ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
5. การยางแห่งประเทศไทยมีข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาระบบสารสนเทศ การเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการองค์การการหลอมรวมเพื่อความเป็นหนึ่ง	3.18	0.99	ปานกลาง	5
6. การยางแห่งประเทศไทยนำข้อมูลที่ได้จากยุทธศาสตร์ 1-4 มาผ่านกระบวนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้เกิดเป็นข้อมูลที่มีความถูกต้องชัดเจน คู่เป็นระเบียบ	3.20	0.94	ปานกลาง	3
7. การยางแห่งประเทศไทยนำข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ทางความคิด และเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ จนเกิดเป็นความรู้ความเข้าใจมาใช้ในการทำงานของการยางแห่งประเทศไทย	3.19	0.99	ปานกลาง	4
รวมเฉลี่ย	3.20	0.85	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าการดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.20$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ การยางแห่งประเทศไทยมีการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ให้กับการยางแห่งประเทศไทย ($\bar{x} = 3.37$) รองลงมาได้แก่ การยางแห่งประเทศไทยมีข้อมูลเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย การถ่ายทอดงานวิจัยการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการวิจัยและพัฒนา ($\bar{x} = 3.28$) การยางแห่งประเทศไทยนำข้อมูลที่ได้จากยุทธศาสตร์ 1-4 มาผ่านกระบวนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้เกิดเป็นข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน คู่เป็นระเบียบ ($\bar{x} = 3.20$) การยางแห่งประเทศไทยนำข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ทางความคิด และเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ จนเกิดเป็นความรู้ความเข้าใจมาใช้ในการทำงานของการยางแห่งประเทศไทย ($\bar{x} = 3.19$) การยางแห่งประเทศไทยมีข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาระบบสารสนเทศ การเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการองค์การการหลอมรวมเพื่อความเป็นหนึ่ง ($\bar{x} = 3.18$) การยางแห่งประเทศไทยมีข้อมูล

เกี่ยวกับการสร้างกลไกรักษาเสถียรภาพราคายาง การสร้างความเข้มแข็งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของผู้มีส่วนได้เสีย ($\bar{x} = 3.09$) และการยางแห่งประเทศไทยมีข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจจากทรัพย์สินที่มีอยู่เดิม การสร้างรายได้จากโอกาสในธุรกิจใหม่ และการลดค่าใช้จ่ายและปรับโครงสร้างหนี้ ($\bar{x} = 3.06$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

(n = 343)				
ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. การยางแห่งประเทศไทยมีการจัดเก็บความรู้ที่สร้างมาโดยแยกตามประเภทของความรู้และการใช้งาน เช่น ด้านการเกษตร ด้านการดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรม ด้านการศึกษาวิจัยและพัฒนา และด้านการบริหารจัดการองค์การอย่างชัดเจน	3.21	0.99	ปานกลาง	1
2. พนักงานสามารถค้นหาความรู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว และสะดวก	3.12	0.98	ปานกลาง	2
รวมเฉลี่ย	3.16	0.91	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.16$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ การยางแห่งประเทศไทยมีการจัดเก็บความรู้ที่สร้างมาโดยแยกตามประเภทของความรู้และการใช้งาน เช่น ด้านการเกษตร ด้านการดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรม ด้านการศึกษาวิจัยและพัฒนา และด้านการบริหารจัดการองค์การอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 3.21$) รองลงมาคือ พนักงานสามารถค้นหาความรู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว และสะดวก ($\bar{x} = 3.12$)

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการจัดการความรู้ของกรรขง
แห่งประเทศไทย ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้

(n = 343)

ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. การทำให้ความรู้ของ การขงแห่งประเทศไทย มีความสมบูรณ์	3.08	0.99	ปานกลาง	2
2. การจัดทำความรู้ให้พนักงานของ การขง แห่งประเทศไทยใช้งานได้ง่าย	3.17	0.97	ปานกลาง	1
รวมเฉลี่ย	3.12	0.92	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ของกรรขงแห่งประเทศไทย ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.12$) เมื่อพิจารณา ในรายละเอียดเป็นรายข้อ โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ การจัดทำ ความรู้ให้พนักงานของ การขงแห่งประเทศไทยใช้งานได้ง่าย ($\bar{x} = 3.17$) รองลงมาคือ การทำให้ ความรู้ของ การขงแห่งประเทศไทยมีความสมบูรณ์ ($\bar{x} = 3.08$)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการจัดการความรู้ของกรรขง
แห่งประเทศไทย ด้านการเข้าถึงความรู้

(n = 343)

ด้านการเข้าถึงความรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. การขงแห่งประเทศไทยมีหนังสือคำสั่ง เอกสารวิชาการ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของ การขงแห่งประเทศไทยพร้อมสำหรับเผยแพร่	3.24	0.99	ปานกลาง	2
2. การขงแห่งประเทศไทยมีบอร์ดประชาสัมพันธ์ ความรู้ติดตั้งในพื้นที่ที่สามารถรับข้อมูลได้ตลอดเวลา	3.13	0.97	ปานกลาง	3

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

(n = 343)

ด้านการเข้าถึงความรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
3. การยางแห่งประเทศไทยมีช่องทางระบบสารสนเทศหรือฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Website) ในการเข้าถึงแหล่งความรู้ตลอดเวลา	3.43	0.97	ปานกลาง	1
รวมเฉลี่ย	3.27	0.88	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าการดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยด้านการเข้าถึงความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.27$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย พบว่า การยางแห่งประเทศไทยมีช่องทางระบบสารสนเทศหรือฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Website) ในการเข้าถึงแหล่งความรู้ตลอดเวลา ($\bar{x} = 3.43$) รองลงมาได้แก่ การยางแห่งประเทศไทยมีหนังสือคำสั่ง เอกสารวิชาการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของ การยางแห่งประเทศไทยพร้อมสำหรับเผยแพร่ ($\bar{x} = 3.24$) และการยางแห่งประเทศไทยมีบอร์ดประชาสัมพันธ์ความรู้ติดตั้งในพื้นที่ที่สามารถรับข้อมูลได้ตลอดเวลา ($\bar{x} = 3.13$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

(n = 343)

ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. พนักงานของ การยางแห่งประเทศไทยมีความต้องการในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจ	3.60	0.95	มาก	1
2. การยางแห่งประเทศไทยมีเตรียมสถานที่หรือห้องประชุมที่เหมาะสมแก่การการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงาน	3.29	0.98	ปานกลาง	3

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

(n = 343)

ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
3. การยางแห่งประเทศไทยมีเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น กระดานไวท์บอร์ด เอกสารคู่มือคอมพิวเตอร์ ในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงาน	3.31	0.96	ปานกลาง	2
รวมเฉลี่ย	3.40	0.85	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.8 พบว่าการดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.40$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย พบว่า พนักงานของการยางแห่งประเทศไทยมีความต้องการในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจ ($\bar{x} = 3.60$) รองลงมาได้แก่ การยางแห่งประเทศไทยมีเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น กระดานไวท์บอร์ด เอกสารคู่มือ คอมพิวเตอร์ ในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงาน ($\bar{x} = 3.31$) และการยางแห่งประเทศไทยมีเตรียมสถานที่หรือห้องประชุมที่เหมาะสมแก่การการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงาน ($\bar{x} = 3.29$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการจัดการความรู้ของการยาง
แห่งประเทศไทย ด้านการเรียนรู้

(n = 343)

ด้านการเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. การยางแห่งประเทศไทยมีองค์ความรู้เป็นของตนเอง	3.34	0.99	ปานกลาง	3
2. พนักงานของการยางแห่งประเทศไทยมีการนำความรู้ ของการยางแห่งประเทศไทยไปใช้	3.46	0.94	ปานกลาง	1
3. พนักงานเกิดเป็นการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ซึ่งจะกลับมาเป็นองค์ความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ไทยอีกครั้ง	3.39	0.99	ปานกลาง	2
รวมเฉลี่ย	3.40	0.91	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย
ด้านการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.40$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ
โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ พนักงานของ การยางแห่งประเทศไทย
มีการนำความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยไปใช้ ($\bar{x} = 3.46$) รองลงมาได้แก่ พนักงานเกิด
เป็นการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ซึ่งจะกลับมาเป็นองค์ความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย
อีกครั้ง ($\bar{x} = 3.39$) และการยางแห่งประเทศไทยมีองค์ความรู้เป็นของตนเอง ($\bar{x} = 3.34$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย

3.1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย มีองค์ประกอบที่ใช้ศึกษาตามกรอบแนวคิดทั้งหมดดังนี้

3.1.1 สร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์

3.1.2 สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ

3.1.3 การกระตุ้นปัญญา

3.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ซึ่งการวิเคราะห์ตามความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 4.10 – 4.14 ดังนี้

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย

(n = 343)

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ด้านสร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์	3.31	0.73	ปานกลาง	1
2. ด้านสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ	3.14	0.90	ปานกลาง	3
3. ด้านการกระตุ้นปัญญา	3.29	0.90	ปานกลาง	2
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.11	0.99	ปานกลาง	4
รวมเฉลี่ย	3.21	0.82	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย พบว่า ด้านสร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์ ($\bar{x} = 3.31$) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทยด้านการกระตุ้นปัญญา ($\bar{x} = 3.29$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย ด้านสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ ($\bar{x} = 3.14$) และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{x} = 3.11$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยาง
แห่งประเทศไทยด้านสร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์

(n = 343)

ด้านสร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารมีการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี	3.28	0.80	ปานกลาง	3
2. พนักงานมีความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับผู้บริหาร	3.33	0.83	ปานกลาง	2
3. ผู้บริหารมีความสม่ำเสมอและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี	3.34	0.82	ปานกลาง	1
รวมเฉลี่ย	3.31	0.73	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.11 พบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย พบว่า ผู้บริหารมีความสม่ำเสมอและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี ($\bar{x} = 3.34$) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทยพนักงานมีความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.33$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทยผู้บริหารมีการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{x} = 3.28$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยาง
แห่งประเทศไทยด้านสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ

(n = 343)

ด้านสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารสามารถสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร	3.09	0.95	ปานกลาง	2
2. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกำลังใจในการทำงานให้กับคนในองค์กร	3.20	0.93	ปานกลาง	1
รวมเฉลี่ย	3.14	0.90	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกำลังใจในการทำงานให้กับคนในองค์กร ($\bar{x} = 3.20$) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทยผู้บริหารสามารถสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร ($\bar{x} = 3.09$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย ด้านการกระตุ้นปัญญา

(n = 343)

ด้านการกระตุ้นปัญญา	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้คนในองค์กรตระหนักถึงสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดกับองค์กร	3.31	0.94	ปานกลาง	1
2. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆ และสร้างสรรค์	3.27	0.98	ปานกลาง	2
รวมเฉลี่ย	3.29	0.90	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย พบว่า ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้คนในองค์กรตระหนักถึงสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดกับองค์กร ($\bar{x} = 3.31$) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆ และสร้างสรรค์ ($\bar{x} = 3.27$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยาง
แห่งประเทศไทย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

(n = 343)

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ในตัวพนักงานทุกคน ตามศักยภาพและความสามารถ	3.11	0.99	ปานกลาง	-
รวมเฉลี่ย	3.11	0.99	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.11$)

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย

4.1 ระดับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย มีองค์ประกอบที่ใช้ศึกษา
ตามกรอบวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย ดังนี้

- 4.1.1 ด้านรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร และสังคม
- 4.1.2 ด้านก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ
- 4.1.3 ด้านผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน
- 4.1.4 ด้านความน่าเชื่อถือ

ซึ่งการวิเคราะห์ตามความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏรายละเอียด
ตามตารางที่ 4.15 – 4.19 ดังนี้

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับวัฒนธรรมองค์การของการยาง
แห่งประเทศไทย

(n = 343)

ระดับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ด้านรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร และสังคม	3.71	0.74	มาก	1
2. ด้านก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ	3.28	0.92	ปานกลาง	4
3. ด้านผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน	3.38	0.90	ปานกลาง	3
4. ด้านความน่าเชื่อถือ	3.63	0.81	มาก	2
รวมเฉลี่ย	3.50	0.76	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย พบว่า วัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทยอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ดังนี้ วัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทยด้านรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร และสังคม ($\bar{x} = 3.71$) รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทยด้านความน่าเชื่อถือ ($\bar{x} = 3.63$) และวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ วัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย ด้านผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน ($\bar{x} = 3.38$) รองลงมาคือ ด้านก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ ($\bar{x} = 3.28$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับวัฒนธรรมองค์การของการยาง
แห่งประเทศไทยด้านรับผิดชอบต่อตนเอง องค์การ และสังคม

(n = 343)

ด้านรับผิดชอบต่อตนเอง องค์การ และสังคม	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. มีความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์การและสังคม	3.80	0.75	มาก	1
2. ใฝ่เรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ต่อผู้อื่น	3.71	0.80	มาก	2
3. มีหลักธรรมาภิบาล คือ การทำงานมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อ โปร่งใส เน้นการมีส่วนร่วม ตอบสนองต่อความคาดหวัง มุ่งกระจายอำนาจ มีหลักนิติธรรมในการทำงาน มีความเสมอภาค และมุ่งมั่น ฉันทามติ	3.61	0.94	มาก	3
รวมเฉลี่ย	3.71	0.74	มาก	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทยด้านรับผิดชอบต่อตนเอง องค์การ และสังคมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.71$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย พบว่า มีความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์การและสังคม ($\bar{x} = 3.80$) ใฝ่เรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ต่อผู้อื่น ($\bar{x} = 3.71$) และมีหลักธรรมาภิบาล คือ การทำงานมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อ โปร่งใส เน้นการมีส่วนร่วม ตอบสนองต่อความคาดหวัง มุ่งกระจายอำนาจ มีหลักนิติธรรมในการทำงาน มีความเสมอภาค และมุ่งมั่นฉันทามติ ($\bar{x} = 3.61$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

(n = 343)

ด้านก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางด้านธุรกิจโดยการสร้างรายได้และโอกาสในธุรกิจใหม่ๆ	3.27	0.98	ปานกลาง	2
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม	3.26	0.98	ปานกลาง	3
3. มีความสามารถในการเจรจาและไหวพริบเป็นเลิศ	3.30	0.98	ปานกลาง	1
รวมเฉลี่ย	3.28	0.92	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย ด้านก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.28$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย พบว่า มีความสามารถในการเจรจาและไหวพริบเป็นเลิศ ($\bar{x} = 3.30$) รองลงมาคือ มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางด้านธุรกิจโดยการสร้างรายได้และโอกาสในธุรกิจใหม่ๆ ($\bar{x} = 3.27$) และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม ($\bar{x} = 3.26$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย ด้านผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน

(n = 343)

ด้านผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. มีความผูกพันเป็นหนึ่งเดียวกัน	3.32	0.99	ปานกลาง	2
2. ทุ่มเทแรงกายแรงใจเสมือนเป็นธุรกิจของตนเอง	3.25	0.99	ปานกลาง	3
3. มีความรักองค์การและทำเพื่อองค์การ	3.58	0.93	มาก	1
รวมเฉลี่ย	3.38	0.90	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทยด้านผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย พบว่า มีความรักองค์การและทำเพื่อองค์การ ($\bar{x} = 3.58$)

รองลงมาคือ มีความผูกพันเป็นหนึ่งเดียวกัน ($\bar{x} = 3.32$) และทุ่มเทแรงกายแรงใจเสมือนเป็นธุรกิจของตนเอง ($\bar{x} = 3.25$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย ด้านความน่าเชื่อถือ

(n = 343)				
ด้านความน่าเชื่อถือ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใช้บริการและมีส่วนได้ส่วนเสีย	3.62	0.81	มาก	2
2. สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ให้บริการและมีส่วนได้ส่วนเสีย	3.63	0.85	มาก	1
รวมเฉลี่ย	3.63	0.81	มาก	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย ด้านความน่าเชื่อถือโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.63$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายข้อ โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย พบว่า สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ให้บริการและมีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x} = 3.63$) รองลงมา เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใช้บริการและมีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x} = 3.62$) ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

หาความสัมพันธ์โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) โดยมีสมมติฐานคือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

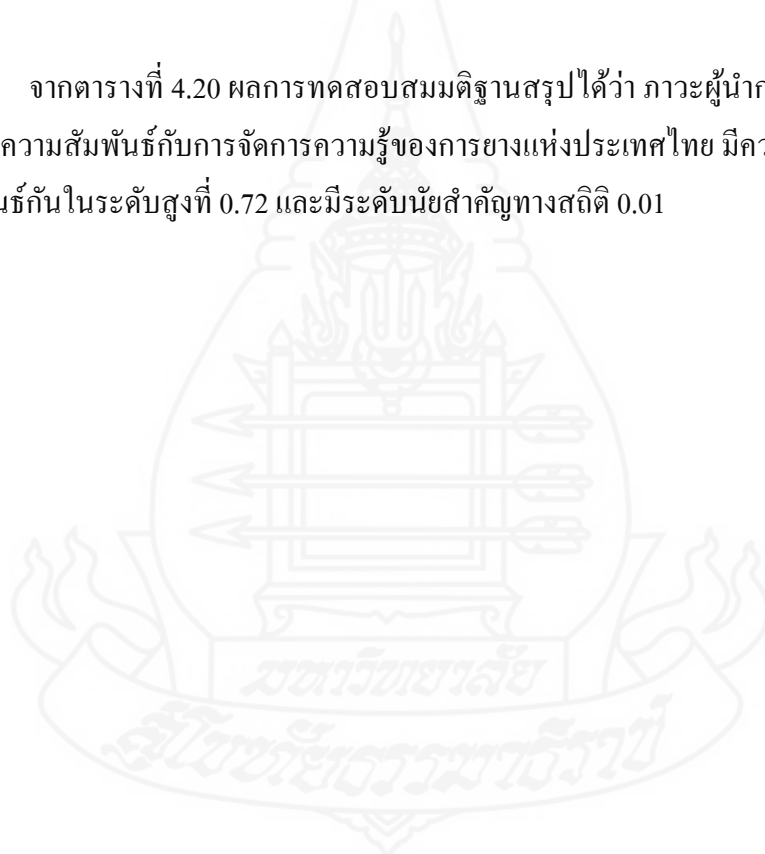
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยสามารถหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 4.20 ดังนี้

ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้
ของการยางแห่งประเทศไทย

	\bar{x}	S.D.	Pearson Correlation	P-Value
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.21	0.82	0.72**	0.00
การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย	3.27	0.80	0.72**	0.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์ทางบวก
และสัมพันธ์กันในระดับสูงที่ 0.72 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01



ตอนที่ 6 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการ ความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

หาความสัมพันธ์โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) โดยมีสมมติฐานคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยสามารถหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 4.21 ดังนี้

ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ของการยาง
แห่งประเทศไทย

	\bar{x}	S.D.	Pearson Correlation	P-Value
วัฒนธรรมองค์การของ กยท.	3.50	0.76	0.74**	0.00
การดำเนินการจัดการความรู้ของ กยท.	3.27	0.80	0.74**	0.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์ทางบวกและสัมพันธ์กันในระดับสูงที่ 0.74 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เรื่องการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยได้นำเสนอประเด็นสำคัญประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วนคือ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.1.1 เพื่อศึกษาการดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย
- 1.1.2 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย
- 1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประชากรที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ พนักงานของการยางแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย พนักงานของการยางแห่งประเทศไทย ในส่วนของสำนักงานใหญ่ การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคเหนือ การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออก การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนกลาง และ การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนล่าง จำนวน 2,370 คน

1.2.2 เครื่องมือการวิจัย ในการศึกษาวิจัยใช้แบบสอบถามการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ซึ่งครอบคลุมกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548, น. 5-6) เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง และทางระบบราชการของการยางแห่งประเทศไทย เพื่อให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 343 คน ตอบแบบสอบถาม และส่งกลับมายังผู้วิจัย ซึ่งรวบรวมได้ครบตามจำนวน 343 ชุด

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยด้วย ค่าเฉลี่ยร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ต่อกัน ใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 โดยมีอายุระหว่าง 26-35 ปี มากที่สุด จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 54.0

มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 76.4 รองลงมาคือ ผู้ตอบแบบสอบถามระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8

ส่วนใหญ่มีอายุราชการ 1-5 ปี จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 43.4 รองลงมา มีอายุราชการ 6-10 ปี จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4

ดำรงตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 42.0 รองลงมาดำรงตำแหน่งนักวิชาการเกษตร จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1

ส่วนใหญ่ระดับตำแหน่งปฏิบัติการ จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 61.8 รองลงมาระดับตำแหน่งหัวหน้าแผนก จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 27.4

ในด้านการรับรู้การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้พนักงานส่วนใหญ่ทราบ จำนวน 333 คน คิดเป็นร้อยละ 97.1

1.3.2 การจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

จากการศึกษาพบว่าการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยมีการดำเนินการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยที่ 3.27 และเมื่อพิจารณาดูเป็นรายด้านจะพบว่าการดำเนินการจัดการความรู้ที่ใกล้เคียงกัน โดยด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ และด้านการเรียนรู้ มีระดับการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยที่ 3.40 และด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดที่ 3.13 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเป็นรายข้อย่อยสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ด้านการบ่งชี้ความรู้ การยางแห่งประเทศไทยมีการดำเนินการด้านการบ่งชี้ความรู้โดยรวมในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยที่ 3.31 และเมื่อพิจารณาดูเป็นรายข้อมีการดำเนินการระดับปานกลางได้แก่ การยางแห่งประเทศไทยมีการระบุความรู้ที่จำเป็นให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของการยางแห่งประเทศไทยโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.50 รองลงมาคือ การยางแห่งประเทศไทยมีการระบุให้ความรู้ในเรื่องการหลอมรวมองค์การให้เป็นหนึ่งเพื่อการบริหารมุ่งสู่ความเป็นเลิศมีความสำคัญกับองค์กรโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.39 การยางแห่งประเทศไทยมีการระบุให้ความรู้ในเรื่องการวิจัยและพัฒนาเพื่ออนาคตมีความสำคัญกับองค์กรโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.30 การยางแห่งประเทศไทยมีการระบุให้ความรู้ในเรื่องการพัฒนาทางพาราตลอดห่วงโซ่อุปทาน และห่วงโซ่คุณค่ามีความสำคัญกับองค์กรโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.20 การยางแห่งประเทศไทยมีการระบุให้ความรู้ในเรื่องการสร้างรายได้จากการบริการและดำเนินธุรกิจมีความสำคัญกับองค์กรโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.15 ตามลำดับ

2) ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ การยางแห่งประเทศไทยมีการดำเนินการด้านการสร้างและแสวงหาความรู้โดยรวมในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยที่ 3.20 และเมื่อพิจารณาดูเป็นรายข้อมีการดำเนินการในระดับปานกลาง ได้แก่ การยางแห่งประเทศไทยมีการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ให้กับการยางแห่งประเทศไทยโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.37 รองลงมาคือ การยางแห่งประเทศไทยมีข้อมูลเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนางานวิจัยการถ่ายทอดงานวิจัยการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการวิจัยและพัฒนาโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.28 การยางแห่งประเทศไทยนำข้อมูลที่ได้จากยุทธศาสตร์ 1-4 มาผ่านกระบวนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้เกิดเป็นข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน ดูเป็นระเบียบโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.20 การยางแห่งประเทศไทยนำข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ทางความคิด และเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ จนเกิดเป็นความรู้ความเข้าใจมาใช้ในการทำงานของการยางแห่งประเทศไทยโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.19 การยางแห่งประเทศไทยมีข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาระบบสารสนเทศ การเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการองค์การการหลอมรวมเพื่อความเป็นหนึ่งโดยมีค่าเฉลี่ย 3.18 การยางแห่งประเทศไทยมีข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างกลไกรักษาเสถียรภาพราคายาง การสร้างความเข้มแข็งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของผู้มีส่วนได้เสียโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.09 และการยางแห่งประเทศไทยมีข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจจากทรัพย์สินที่มีอยู่เดิม การสร้างรายได้จากโอกาสในธุรกิจใหม่ และการลดค่าใช้จ่ายและปรับโครงสร้างหนี้โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.06 ตามลำดับ

3) ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การยางแห่งประเทศไทยมีการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบโดยรวมในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยที่ 3.17 และเมื่อพิจารณาดูเป็นรายข้อมีการดำเนินการในระดับปานกลางได้แก่ การยางแห่งประเทศไทยมีการ

จัดเก็บความรู้ที่สร้างมาโดยแยกตามประเภทของความรู้และการใช้งาน เช่น ด้านการเกษตร ด้านการดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรม ด้านการศึกษาวิจัยและพัฒนา และด้านการบริหารจัดการ องค์การอย่างชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.21 รองลงมาคือ พนักงานสามารถค้นหาความรู้ที่ต้องการ ใช้ได้อย่างรวดเร็ว และสะดวก โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.12 ตามลำดับ

4) ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ การยางแห่งประเทศไทยมีการดำเนินการด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้โดยรวมในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยที่ 3.13 และเมื่อพิจารณาคุณเป็นรายข้อมีการดำเนินการในระดับปานกลางได้แก่ การจัดทำความรู้ให้พนักงานของการยางแห่งประเทศไทยใช้งานได้ง่าย โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.17 รองลงมาคือ การทำให้ความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยมีความสมบูรณ์ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.08 ตามลำดับ

5) ด้านการเข้าถึงความรู้ การยางแห่งประเทศไทยมีการดำเนินการด้านการเข้าถึงความรู้โดยรวมในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยที่ 3.27 และเมื่อพิจารณาคุณเป็นรายข้อมีการดำเนินการในระดับปานกลางได้แก่ การยางแห่งประเทศไทยมีช่องทางระบบสารสนเทศหรือฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Website) ในการเข้าถึงแหล่งความรู้ตลอดเวลา โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.43 รองลงมาคือ การยางแห่งประเทศไทยมีหนังสือคำสั่ง เอกสารวิชาการ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยพร้อมสำหรับเผยแพร่ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.24 และการยางแห่งประเทศไทยมีบอร์ดประชาสัมพันธ์ความรู้ติดตั้งในพื้นที่ที่สามารถรับข้อมูลได้ตลอดเวลา โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.13 ตามลำดับ

6) ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การยางแห่งประเทศไทยมีการดำเนินการด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้โดยรวมในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยที่ 3.40 และเมื่อพิจารณาคุณเป็นรายข้อมีการดำเนินการในระดับมากได้แก่ พนักงานของการยางแห่งประเทศไทยมีความต้องการในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.60 มีการดำเนินการในระดับปานกลางได้แก่ การยางแห่งประเทศไทยมีเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น กระดานไวท์บอร์ด เอกสารคู่มือ คอมพิวเตอร์ ในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงาน โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.31 รองลงมาคือ การยางแห่งประเทศไทยมีเตรียมสถานที่หรือห้องประชุมที่เหมาะสมแก่การการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงาน โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.29 ตามลำดับ

7) ด้านการเรียนรู้ การยางแห่งประเทศไทยมีการดำเนินการด้านการเรียนรู้โดยรวมในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยที่ 3.40 และเมื่อพิจารณาคุณเป็นรายข้อมีการดำเนินการในระดับปานกลางได้แก่ พนักงานของการยางแห่งประเทศไทยมีการนำความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยไปใช้ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.46 รองลงมาคือ พนักงานเกิดเป็นการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ซึ่งจะ

กลับมาเป็นองค์ความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยอีกครั้งโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.39 และการยางแห่งประเทศไทยมีองค์ความรู้เป็นของตนเองโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.34 ตามลำดับ

1.3.3 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย

จากการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทยพบว่า ผู้บริหารของการยางแห่งประเทศไทยมีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยที่ 3.22 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารของการยางแห่งประเทศไทยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยที่ 3.32 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำสุด มีค่าเฉลี่ยที่ 3.11 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเป็นรายข้อย่อยสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ด้านสร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยด้านสร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.32 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีการนำมาใช้ในการบริหารระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารมีความสม่ำเสมอและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.34 รองลงมาคือพนักงานมีความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับผู้บริหารโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.33 และผู้บริหารมีการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.28 ตามลำดับ

2) ด้านสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยด้านสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.15 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีการนำมาใช้ในการบริหารระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกำลังใจในการทำงานให้กับคนในองค์กรโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.20 รองลงมาคือ ผู้บริหารสามารถสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กรโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.09 ตามลำดับ

3) ด้านการกระตุ้นปัญญา ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยด้านการกระตุ้นปัญญาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.29 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีการนำมาใช้ในการบริหารระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้คนในองค์กรตระหนักถึงสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดกับองค์กรโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.31 รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆ และสร้างสรรค์โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.27 ตามลำดับ

4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.11

1.3.4 ระดับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย

จากการศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทยพบว่า พนักงานมีการนำวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทยมาปฏิบัติโดยรวมในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยที่ 3.50 และเมื่อพิจารณาคุณเป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีการนำวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทยด้านรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร และสังคมมาใช้สูงสุด มีค่าเฉลี่ยที่ 3.71 และด้านก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจมาใช้ต่ำสุด มีค่าเฉลี่ยที่ 3.28 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเป็นรายข้อย่อยแล้วสรุปได้ ดังนี้

1) ด้านรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร และสังคม ระดับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทยด้านรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร และสังคมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.71 และเมื่อพิจารณาคุณเป็นรายข้อมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติระดับมากได้แก่ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กรและสังคม โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.80 รองลงมาคือ ใฝ่เรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ต่อผู้อื่น โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.71 และมีหลักธรรมาภิบาล คือ การทำงานมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ โปร่งใส เน้นการมีส่วนร่วม ตอบสนองต่อความคาดหวัง มุ่งกระจายอำนาจ มีหลักนิติธรรมในการทำงาน มีความเสมอภาค และมุ่งเน้นฉันทามติ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.61 ตามลำดับ

2) ด้านก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ ระดับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทยด้านก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.28 และเมื่อพิจารณาคุณเป็นรายข้อมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติระดับปานกลางได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาและไหวพริบเป็นเลิศ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.30 รองลงมาคือ มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางด้านธุรกิจโดยการสร้างรายได้และโอกาสในธุรกิจใหม่ๆ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.27 และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.26 ตามลำดับ

3) ด้านผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน ระดับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทยด้านผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกันอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.38 และเมื่อพิจารณาคุณเป็นรายข้อมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติระดับมากคือ มีความรักองค์กรและทำเพื่อองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.58 และมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติระดับปานกลาง ได้แก่ มีความผูกพันเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.32 รองลงมาคือ ทุ่มเทแรงกายแรงใจเสมือนเป็นธุรกิจของตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.25 ตามลำดับ

4) ด้านความน่าเชื่อถือ ระดับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย ด้านความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.63 และเมื่อพิจารณาดูเป็นรายข้อมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติระดับมากได้แก่ สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใช้บริการและมีส่วนได้ส่วนเสียโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.63 รองลงมาคือ เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใช้บริการและมีส่วนได้ส่วนเสียโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.62 ตามลำดับ

1.3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

สมมติฐานคือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ปรากฏรายละเอียดดังนี้

ผลจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกและสัมพันธ์กันในระดับสูงที่ 0.72 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

1.3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมขององค์การกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

สมมติฐานคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมขององค์การกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ปรากฏรายละเอียดดังนี้

ผลจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์การกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยพบว่า วัฒนธรรมขององค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกและสัมพันธ์กันในระดับสูงที่ 0.74 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

2. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยมีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

2.1 ผลการศึกษาการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย พบว่าในภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ และด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ รองลงมาคือ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบและ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉวีฉวีนิ บูรณเกษมชัย (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 อยู่ในระดับปานกลางในภาพรวม แต่เมื่อมองเป็นรายด้านมีความแตกต่างกัน ในขณะที่สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรเป็นจำนวนน้อย ในขณะที่เมื่อวิเคราะห์รายด้านในแต่ละด้านของการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดมี 2 ด้านคือ ด้านการเรียนรู้ และด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย พบว่า โดยภาพรวมของการยางแห่งประเทศไทยผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ (Learning) และด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (KnowledgeSharing) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tannebeum อ้างโดย พรธิดา วิเชียรปัญญา ได้นำเสนอความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้ว่า เกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ 1) การรวบรวม การจัดระเบียบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้และทำให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม สารสนเทศและเทคโนโลยีเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์จะสามารถสนับสนุนให้การจัดการความรู้มีพลังและอำนาจได้ 2) การแบ่งปันความรู้ หากปราศจากการแบ่งปัน ความพยายามในการจัดการความรู้จะล้มเหลว ในการแบ่งปันความรู้นี้ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ เพราะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ 3) การอาศัยบุคคลที่มีความรู้หรือความเฉลียวฉลาดและ 4) การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์กรต่างๆ อยู่รอดและประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยในข้อที่ 2) ด้านการแบ่งปันความรู้ที่มีการดำเนินการได้ในระดับปานกลาง และข้อที่ 3) ด้านการเรียนรู้ พนักงานมีการเรียนรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลาของการดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ ทิพวรรณ สุวรรณรัตน์ (2551, น. 171-172) ได้สรุปกระบวนการจัดการความรู้

แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความรู้ หรือ การแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation หรือ Knowledge Generation) เป็นกิจกรรมเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ หรือความรู้ที่มีอยู่เดิม ขั้นตอนที่ 2 การประมวลความรู้ (Knowledge Condification) คือ การจัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้และนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างสะดวก ขั้นตอนที่ 3 การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) เมื่อได้มีการสร้างความรู้แล้ว องค์กรจะทำหน้าที่ในการประสานงานให้มีการเผยแพร่หรือแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรและภายนอกองค์กรและ ขั้นตอนที่ 4 การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) เพราะคุณค่าของความรู้อยู่ที่การนำไปใช้ ดังนั้นองค์กรต้องประยุกต์ความรู้เพื่อสร้างความสามารถและนำไปปฏิบัติให้เกิดผล โดยให้ความสำคัญกับขั้นตอนที่ 4 ในการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยที่พนักงานดำเนินงาน ในด้านการเรียนรู้ และด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มากที่สุด จากหลายๆ ด้านในการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

2.2 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยด้านสร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์ รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทยด้านการกระตุ้นปัญญา ด้านสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เมื่อวิเคราะห์รายด้านในแต่ละด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านสร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์ ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารของการยางแห่งประเทศไทย มีภาวะผู้นำด้านสร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ชิตพร ตันยไชติ(2549: 43) ได้ยกตัวอย่างลักษณะของผู้นำผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้ 1) ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบในเรื่องที่ควรทราบอย่างสม่ำเสมอ 3) ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี 4) เมื่อสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจต้องให้เขาเข้าใจในภารกิจนั้นและต้องกำกับดูแลจนกว่าภารกิจสำเร็จ 5) ฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ได้ผลดี 6) ตัดสินใจอย่างมีความรอบคอบถูกต้องและทันเวลา 7) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ 8) ใช้หน่วยงานและบุคคลที่เหมาะสมกับขีดความสามารถ 9) ต้องรู้จักหน้าที่และมีความรับผิดชอบ 10) มีเหตุผลและอุดมการณ์ก้าวไกล 11) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 12) มีความยุติธรรม 13) มีบุคลิกดี 14) มีความอดทนอดกลั้นกล้าเผชิญต่อเหตุการณ์ 15) มีไหวพริบและใจกว้าง และ 16) มีหลักธรรมประจำใจในส่วนข้อที่ 3 ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีและ ข้อ 14 มีความอดทนอดกลั้นกล้าเผชิญต่อเหตุการณ์ และ Fred E. Fiedler (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, น. 74)

ได้เสนอทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิกิริยา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ โดยทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ 1) รูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship – oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน ซึ่งจะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration style) เป็นหลักและ 2) รูปแบบผู้นำที่มุ่งงาน (Task - oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน ซึ่งจะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating structure style) บ่งบอกได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทยเป็นรูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship – oriented leader) พนักงาน โดยการสร้างความไว้วางใจ และความเคารพนับถือจากการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

2.3 ผลการศึกษาในระดับวัฒนธรรมองค์กรของการยางแห่งประเทศไทย พบว่าโดย ภาพรวมพนักงานนำวัฒนธรรมองค์กรของการยางแห่งประเทศไทยมาปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานนำวัฒนธรรมองค์กรของการยางแห่งประเทศไทยมาปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร และสังคม รองลงมาคือ ด้านความน่าเชื่อถือและ วัฒนธรรมองค์กรของการยางแห่งประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อคือ ด้านผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน รองลงมาคือ ด้านก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ โดยภาพรวมพนักงานนำวัฒนธรรมองค์กรของการยางแห่งประเทศไทยมาปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับที่ อามพร ไตรภักดิ์ (2550, น. 35) กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมที่พึงประสงค์คือ วัฒนธรรมที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ให้คำจำกัดความได้ยาก แต่เราจะรู้ได้ว่ามันคืออะไร เมื่อเราพบเห็นบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของเรา หากวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการสอดคล้องกับแนวปฏิบัติและค่านิยมที่มีอยู่แล้วในองค์กรก็จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น แต่หากเป็นสิ่งที่คนในองค์กรไม่เคยปฏิบัติมาก่อนก็อาจจะทำให้ใช้เวลาและความพยายามเพิ่มขึ้นในการที่จะบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะในยุคที่สังคมมีความซับซ้อน หลากหลาย ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และสุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548:53-54) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ นั่นคือ วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรของการยางแห่งประเทศไทยในด้านรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร และสังคม เน้นการมีความความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กรและสังคม ความใฝ่รู้และถ่ายทอด

ความรู้ต่อผู้อื่น และการมีหลักธรรมาภิบาล ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ตามที่ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ได้กล่าวไว้

2.4 การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

สมมติฐานคือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากตารางที่ 4.20 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์ทางบวกและสัมพันธ์กันในระดับสูงที่ 0.72 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความประพฤติการทำงานของคนในองค์กรและเป็นตัวกำหนดนโยบายในการดำเนินงานของสำนักงาน จึงเป็นตัวแปรที่สำคัญในการส่งเสริมให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จัยโต (2552, น. 3-9) ที่มองว่าภาวะผู้นำคือ ประมุขศิลป์ ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอำนาจบารมี (power) เหนือผู้อื่นโดยที่บุคคลอื่นให้การยอมรับ (acceptance) โดยร่วมมือปฏิบัติงานกับผู้นำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานดังนี้ 1) เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ 2) ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน 3) ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร 4) เป็นหลักยึดให้แกบุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน 5) เป็นบุคคลที่นำพาองค์กรเปลี่ยนไปสู่ความเป็นเลิศและได้เปรียบในการแข่งขัน จากที่กล่าวมาข้างต้นจะพบได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก จึงทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง

2.5 การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

สมมติฐานคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยจากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากตารางที่ 4.21 พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์ทางบวกและสัมพันธ์กันในระดับสูงที่ 0.74 และมีระดับนัยสำคัญ

ทางสถิติ 0.01 แสดงว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมขององค์การมีผลต่อการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย เนื่องจากวัฒนธรรมขององค์การส่งผลต่อความประพฤติของคนในองค์การทำให้สามารถปรับเปลี่ยนทุกอย่างในองค์การได้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เจษฎานกน้อย และคณะ (2553:44,61-62) ได้สรุปถึงวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในบริบทของไทยไว้ว่า การจัดการความรู้ในประเทศไทยก็เหมือนการจัดการความรู้ในประเทศอื่นๆ ที่ส่วนหนึ่งดำเนินการตามแฟชั่น ไม่ใช่การจัดการความรู้ในรูปแบบที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่เกิดพลังเสริมแรง (synergy) ในการทำงานในลักษณะของการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ ทั้งนี้ เนื่องจากการส่งเสริมการจัดการความรู้ในประเทศไทย มีทั้งการสร้างเงื่อนไขที่ถูกต้อง และการสร้างเงื่อนไขที่ผิดๆ ที่นำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบหลอกๆ ไม่จริงจังหรือทำจริงจังแต่หลงทาง โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ แต่มีอุปสรรคทางวัฒนธรรมที่มักเกิดขึ้นในองค์การต่างๆ องค์การส่วนใหญ่จึงยังขาดวัฒนธรรมการเรียนรู้ ทำให้ขาดบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ ขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของพนักงาน นอกจากนี้องค์การที่มีขนาดเล็กและมีข้อจำกัดด้านความก้าวหน้า พนักงานมีภาระงานมากแต่มีผลตอบแทนน้อย ขาดแรงจูงใจในการแสวงหาความรู้ แบ่งปันความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้ จึงเห็นได้ว่าวัฒนธรรมขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะคอยผลักดันให้การจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยประสบความสำเร็จ ส่งผลให้วัฒนธรรมขององค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในภาพรวมด้านการดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยปัญหาแนวทางแก้ไขปัญหา และแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ดังนี้

3.1 ปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาคำเนินงานการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

จากผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยโดยภาพรวมพบว่า การดำเนินงานการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานแต่ละด้านจะพบปัญหา ดังนี้

3.1.1 ด้านการบ่งชี้ความรู้

ควรมีการระบุให้ความรู้ในเรื่องการสร้างรายได้จากการบริการและดำเนินธุรกิจมีความสำคัญกับองค์กร มีการระบุให้ความรู้ในเรื่องการพัฒนายางพาราตลอดห่วงโซ่อุปทาน และห่วงโซ่คุณค่ามีความสำคัญกับองค์กร และมีการระบุให้ความรู้ในเรื่องการวิจัยและพัฒนา เพื่ออนาคตมีความสำคัญกับองค์กร ผ่านกระบวนการอบรมพนักงาน เสวนาประจำปี ประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ และปลูกฝังลงในวัฒนธรรมขององค์กร

3.1.2 ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้

ควรมีข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจจากทรัพย์สินที่มีอยู่เดิม การสร้างรายได้จากโอกาสในธุรกิจใหม่ และการลดค่าใช้จ่ายและปรับโครงสร้างหนี้ มีข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างกลไกรักษาเสถียรภาพราคายาง การสร้างความเข้มแข็งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของผู้มีส่วนได้เสีย มีข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาระบบสารสนเทศ การเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการองค์การการหลอมรวมเพื่อความเป็นหนึ่ง โดยการเรียนรู้จากองค์กรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้แก่องค์กร

3.1.3 ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

ควรมีการจัดเก็บความรู้ที่สร้างมาโดยแยกตามประเภทของความรู้และการใช้งาน เช่น ด้านการเกษตร ด้านการดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรม ด้านการศึกษาวิจัยและพัฒนา และด้านการบริหารจัดการองค์การอย่างชัดเจน พนักงานสามารถค้นหาความรู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว และสะดวก โดยการจัดเก็บความรู้ผ่านระบบออนไลน์ที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว เข้าถึงข้อมูลความรู้ได้ตลอดเวลา และสามารถลดข้อจำกัดในเรื่องของปริมาณเอกสาร

3.1.4 ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้

ควรมีการจัดทำความรู้ให้พนักงานของการยางแห่งประเทศไทยใช้งานได้ง่าย และทำให้ความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยมีความสมบูรณ์ โดยการรวบรวมความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย แยกประเภทให้ชัดเจน และมีคณะทำงานพิจารณาถ่วงน้ำหนักความรู้ที่ถูกต้องและมีประโยชน์ต่อการทำงานของของการยางแห่งประเทศไทย

3.1.5 ด้านการเข้าถึงความรู้

ควรมีบอร์ดประชาสัมพันธ์ความรู้ติดตั้งในพื้นที่ที่สามารถรับข้อมูลได้ตลอดเวลา มีหนังสือคำสั่ง เอกสารวิชาการ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของ การยางแห่งประเทศไทย พร้อมสำหรับเผยแพร่ มีช่องทางระบบสารสนเทศหรือฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Website) ในการเข้าถึงแหล่งความรู้ตลอดเวลา

3.1.6 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ควรมีการเตรียมสถานที่หรือห้องประชุมที่เหมาะสมแก่การการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงาน มีเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น กระดานไวท์บอร์ด เอกสาร คู่มือ คอมพิวเตอร์ ในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงาน ส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงานของการยางแห่งประเทศไทยมีความต้องการในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจ โดยการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะเผยแพร่ ถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองมีไปยังพนักงานคนอื่น เช่น การประกวด การมอบรางวัล

3.1.7 ด้านการเรียนรู้

ควรมีองค์ความรู้เป็นของตนเอง ส่งเสริมให้พนักงานเกิดเป็นการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ซึ่งจะกลับมาเป็นองค์ความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยอีกครั้ง พนักงานของการยางแห่งประเทศไทยมีการนำความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยไปใช้ เพื่อให้ความรู้เกิดการพัฒนาผ่านกระบวนการทำงานจริง และมีการมอบรางวัลหรือประเมินผลการทำงานในระดับที่ดีให้แก่ผู้ที่สามารถพัฒนาต่อยอดความรู้จากเดิม

3.2 ปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย

จากผลการสำรวจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานแต่ละด้านจะพบปัญหา ดังนี้

3.2.1 ด้านสร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์

ควรมีการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการปฏิบัติตนตามกฎระเบียบของสำนักงาน ไม่มีการละเว้นการปฏิบัติแม้กระทั่งผู้บริหารจะเกิดความน่าเชื่อถือ ทั้งในส่วนของสำนักงานและผู้บริหารเอง ผู้บริหารควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกัน โดยการกล่าวชื่นชมหรือแสดงความยินดีในโอกาสต่างๆ ที่พนักงานทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย และสิ่งสำคัญผู้บริหารควรมีความสม่ำเสมอและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี โดยการจัดให้มีกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทางด้านจิตใจและอารมณ์ให้แก่ผู้บริหารและพนักงาน เช่น การเข้าวัดฟังธรรม การบำเพ็ญสาธารณประโยชน์

3.2.2 ด้านสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ

ควรสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การแข่งขันกีฬาภายในองค์กรเพื่อเสริมสร้างความรัก สัมผัสสามัคคีให้เกิดแก่พนักงานภายในองค์กร สร้างแรงบันดาลใจและกำลังใจในการทำงานให้กับคนในองค์กรผ่านกระบวนการของสิ่งจูงใจต่างๆ เช่น โบนัส การเลื่อนขั้นเงินเดือน พนักงานดีเด่น การชมเชยพนักงานต่อหน้าทุกคน

3.2.3 ด้านการกระตุ้นปัญญา

ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานเกิดความคิดใหม่ๆ และสร้างสรรค์ โดยการเปลี่ยนบรรยากาศในการทำงาน เช่น การปรับภูมิทัศน์ของทำงาน การมีมุมสำหรับพักผ่อนในระหว่างการทำงาน นอกจากนี้ควรมีการกระตุ้นให้คนในองค์กรตระหนักถึงสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดกับองค์กรให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลเชิงลึกในบางเรื่องเพื่อกระตุ้นให้พนักงานได้เกิดการตื่นตัว เช่น สถานะทางการเงินขององค์กรปัจจุบันมีสถานะดีหรือไม่ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกหรือลบ เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดการตื่นรู้กับสถานการณ์ปัจจุบันในองค์กรและ เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นต่อสถานการณ์ต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นทางความคิดของพนักงานและผู้บริหารไปพร้อมกัน

3.2.4 ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ควรให้ความเอาใจใส่ในตัวพนักงานทุกคนตามศักยภาพและความสามารถ โดยการพัฒนาทักษะผู้บริหารให้มีความสามารถในการสังเกตพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กร ซึ่งจะสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของพนักงานได้ เช่น การสังเกตพฤติกรรมพื้นฐานของพนักงานว่า มีลักษณะนิสัย หรือความต้องการอะไร

3.3 ปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาระดับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย

จากผลการสำรวจวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทยโดยภาพรวมพบว่า พนักงานมีการปฏิบัติงานตามแนวทางวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานแต่ละด้านจะพบว่าสามารถพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ดังนี้

3.3.1 ด้านรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร และสังคม

ควรเสริมสร้างให้พนักงานในองค์กรมีหลักธรรมาภิบาล คือ การทำงานมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ โปร่งใส เน้นการมีส่วนร่วม ตอบสนองต่อความคาดหวัง มุ่งกระจายอำนาจ มีหลักนิติธรรมในการทำงาน มีความเสมอภาค และมุ่งเน้นฉันทามติ โดยการพัฒนาทั้งทางด้านความรู้ และการยกระดับทางจิตใจ โดยการฝึกอบรม สัมมนาพนักงานให้พนักงานเกิดความใฝ่เรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ต่อผู้อื่น และปลูกฝังให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กรและสังคม ผ่านวัฒนธรรมขององค์กรจากการปฏิบัติเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร พนักงานที่อาวุโส

3.3.2 ด้านก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ

ควรมีการกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม โดยการให้แก่พนักงานศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์ และให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กรที่สอดคล้องกับ บทบาท และภารกิจของการยางแห่งประเทศไทย มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางด้านธุรกิจโดยการสร้างรายได้และ โอกาสในธุรกิจใหม่ๆ เช่น การร่วมจัดนิทรรศการในเชิงธุรกิจที่มีผู้ซื้อและผู้ขายมารวมตัวกันเพื่อเป็นการสร้างโอกาสในการสร้างรายได้ให้แก่องค์กร เสริมสร้างให้พนักงานมีความสามารถในการเจรจาและไหวพริบเป็นเลิศ โดยการพัฒนาความสามารถผ่านกระบวนการฝึกอบรม และการฝึกปฏิบัติในการเจรจาในงานนิทรรศการต่างๆ

3.3.3 ด้านผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน

ควรปลูกฝังให้พนักงานเกิดความรักในองค์กรสามารถทุ่มเทแรงกายแรงใจเสมือนเป็นธุรกิจของตนเอง โดยการอบรมให้พนักงานได้เห็นว่าองค์กรให้อะไรกับพนักงาน เพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ ร่วมกันทำงานเพื่อตอบแทนองค์กรในสิ่งที่ได้มอบให้แก่พนักงาน มีการเสริมสร้างกำลังใจ สร้างเป้าหมายร่วมกันให้แก่พนักงานของการยางแห่งประเทศไทยในระยะยาวและเป้าหมายมีความเป็นไปได้ เพื่อให้พนักงานเกิดความตั้งใจและทุ่มเทแรงกายแรงใจที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น การสร้างความผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กรสามารถทำได้ผ่านกิจกรรมสันตนาการ โดยการให้ทำกิจกรรมร่วมกัน โดยไม่แบ่งแยกสายการทำงาน เพื่อให้เกิดความสามัคคีกันในทุกๆ สายงาน และทำให้พนักงานเกิดความรักองค์กรและทำเพื่อองค์กร สนับสนุน

พนักงานให้บรรลุเป้าหมายไปพร้อมกันกับองค์กร สร้างความสำคัญให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติให้ เห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเองต่อสิ่งที่กำลังทำอยู่โดยการปลูกฝังสิ่งต่างๆ ข้างต้นลงใน วัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้เกิดความรู้สึที่ดีกับองค์กรและสิ่งที่ดีเหล่านั้นจะช่วยกล่อมเกลายให้ พนักงานเกิดความรักองค์กรและหวงแหนองค์กร

3.3.4 ด้านความน่าเชื่อถือ

ควรสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ใช้บริการและมีส่วนได้ส่วนเสีย และ การสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใช้บริการและมีส่วนได้ส่วนเสีย ควรมีการสร้างมาตรฐานในการ ให้บริการแก่ผู้ใช้บริการของการยางแห่งประเทศไทย เพื่อให้การบริการมีมาตรฐานเดียวกันทั้ง ประเทศไทย และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้มีความดูแลเอาใจใส่ ติดตามผลการทำงานหรือ บริการที่ให้แก่ลูกค้าอย่างใกล้ชิด

3.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.4.1 ควรทำการศึกษาในเรื่องของปัจจัยด้านกลยุทธ์ในการดำเนินการจัดการ ความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย เนื่องจากผลการวิจัยของเฉลิมพันธ์ พงษ์ประพัฒน์ (2552) ศึกษาเรื่อง การประเมินระดับของการจัดการความรู้ โดยใช้โมเดล STEPS: กรณีศึกษาฝ่าย ปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำและ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ Manoucher Ansari, Hossein Rahmany Youshanlouei และ Mohammad Mirkazemi Mood (2012) ได้ศึกษา เรื่อง รูปแบบการดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ: กรณีศึกษาในเขต เทศบาลเมืองเตหะราน พบว่าปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ คือวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์และผู้นำ องค์กร โครงสร้างขององค์กร โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและทรัพยากรมนุษย์

3.4.2 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmarking) การจัดการความรู้กับ หน่วยงานอื่นทั้งที่เป็นส่วนราชการและเอกชนที่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกับการยางแห่ง ประเทศไทย เพื่อขอเปรียบเทียบในการใช้พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของการยางแห่ง ประเทศไทยให้มีการพัฒนา

3.4.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ของการยางแห่ง ประเทศไทยในเชิงลึก เพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการของพนักงานในแต่ละพื้นที่การทำงานว่า มีความต้องการบริหารจัดการความรู้ในส่วนใดที่เหมาะสมกับพื้นที่การทำงานแต่ละแห่ง



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กลุ่มวิจัยและพัฒนา สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.(2552). *การจัดการความรู้ เพื่อความต่อเนื่องในการบริหารงาน บริษัท โกลบอลอินเทอร์เน็ตคอมมิวนิเคชั่น จำกัด*.
กัญญา ศิริกุล .(2546). “วัฒนธรรมองค์กร: ข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ลอกเลียนได้ยาก”
วารสารรามคำแหง น. 20, 1.
- โกศล ดีศีลธรรม .(2546). *การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่* ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และ
คอมพิวเตอร์แห่งชาติ, สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ
กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี: ธนาพรส แอนด์ กราฟฟิค.
- คณะทำงานจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย .(2559). *แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้
การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ.2560-2564* หน้า ก-จ, 4, 13-16.
- จิตราภรณ์ ทองไทย .(2552). *ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา:
กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
(เทคโนโลยีการบริหาร) ไม่ได้ตีพิมพ์).
- เฉลิมพันธ์ พงษ์ประพัฒน์ .(2552). *การประเมินระดับของการจัดการความรู้ โดยใช้โมเดล STEPS:
กรณีศึกษาฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง*.
(การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
กรุงเทพฯ.
- ชลธิศ ชีระฐิติ .(2557). “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหาร
ภาครัฐ* .(หน่วยที่ 8). หน้า 143-184 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ .(2548). *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ Knowledge Management For
Business Firms*. ธรรมมลการพิมพ์.
- ญาฐิณี บุรณเกษมชัย .(2553). *การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา: สำนักงาน
ป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี*. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ณัฐนุช ทรัพย์แสน และพนม สนมมิ .(2551). *การจัดการความรู้และการประเมินประสิทธิภาพ
การจัดการความรู้ ของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ บางแค*. (การศึกษาค้นคว้า
ด้วยตนเองบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ทิพวรรณ สุวรรณรัตน์ .(2551). *เครื่องมือการจัดการ Management Tools* .(พิมพ์ครั้งที่ ๒).
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัตนไทร.

- ทิพวรรณ สุวรรณรัตน์ .(2551). *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). สำนักพิมพ์รัตนไตร: กรุงเทพฯ.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ .(2554). “รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ” ใน *ประมวลสารະชុควิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. (หน่วยที่ 11). หน้า 189-246 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชานินทร์ ศิลป์จารุ .(2552). *การวิจัยและการวิเคราะห์ทางสถิติด้วย SPSS*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). นนทบุรี: เอส อาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- ชิตพร ตันยไชติ .(2549). “ภาวะผู้นำ (Leadership)” *วารสารศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น* 14, 2 (เมษายน-มิถุนายน).
- นवलลออ แสงสุข .(2549). “วัฒนธรรมองค์กร” *วารสารพัฒนารัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง* 2, 2 (เมษายน-มิถุนายน).
- นฤมล แก้วป้อม .(2551). *วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้*. (การค้นคว้าแบบอิสระ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- _____.(2551). *วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้*. (การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- นัยนา กรุดนาค .(2549). การยอมรับของบุคลากรสถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร์ ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม).
- นิติศักดิ์ เชื้อมวราศาสตร์ .(2554). *การจัดการความรู้ในหน่วยงานสำนักงานการเงิน*. (การศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- บุญศรี พรหมพันธ์ .(2548). “การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ” ใน *ประมวลสารະชុควิชาวิทยานิพนธ์ 3* (หน่วยที่ 11). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประพนธ์ ผาสุขยืด .(2550). *การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). สำนักพิมพ์ไยใหม่.
- ประยุทธ์ ชูสอน .(2547). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : แนวคิดเพื่อพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ” *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น* 27, 3 (มีนาคม-พฤษภาคม).
- แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2560-2564) หน้า 2 การยางแห่งประเทศไทย.

- พยัคฆ์ วุฒิรงค์ .(2553). “การจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์การสู่ความสำเร็จ” ใน *นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. หน้า 57-59, 61-63. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา .(2547). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*, ชรรคมลการพิมพ์.
- พรรณณี สวนเพลง .(2552). *เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้*. บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ไพโรจน์ ชลารักษ์ .(2551). *การจัดการความรู้: สังกัปทางทฤษฎี (Knowledge Management: Theoretical Concepts)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี: เพชรเกษม 프린ต์ติ้ง กรุ๊ป.
- มลฤดี โภคศิริ .(2549). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยอมรับการจัดการความรู้ของพยาบาลประจำการสังกัดโรงพยาบาลกองทัพบก. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล) ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี .(2549). *การจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*. ชรรคมลการพิมพ์: กรุงเทพฯ.
- ราชบัณฑิตยสถาน .(2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554: เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 4 ธันวาคม 2554*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- วิจารณ์ พานิช .(2551). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ*. สำนักพิมพ์สุขภาพใจ: ตตาตา พัชลิเคชั่น.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และนักศึกษาปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่น 2 .(2547). “ภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร” *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น* 27, 3 (มีนาคม-พฤษภาคม).
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ .(2547). *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.
- สนธิ ไสยคล้าย .(2555). *ภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. (ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยมหิดล, นนทบุรี.
- สุรชาติ ฅ หนองคาย .(2550). “แนวคิดและแนวปฏิบัติในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ” *วารสารบริหารงานสาธารณสุข* 13, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม) : 28 – 38.

- สุรพร เสียนสลาย .(2551). “นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงองค์กร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารองค์กร*. (หน่วยที่ 6). หน้า (6-1)-(6-73) นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุประภาดา โชติมณี .(2551) *Modern KM applications in business management* จัดการความรู้ อย่างไรให้ใช้ได้ผลกับทุกระบบ. แผนกประมวลความรู้ ฝ่ายวิจัย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ: พงษ์วรินทร์การพิมพ์.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ .(2548). *Knowledge Management การจัดการความรู้*. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ: ก.พลพิมพ์ (1996).
- เสน่ห์ จุ้ยโต .(2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช: นนทบุรี.
- _____.(2555). “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้*. (หน่วยที่ 13). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักการแพทย์ .(2550). *การประเมินผลสำเร็จของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550* กรณีศึกษา การพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาวัน โรคของสำนักการแพทย์. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง .(2555). *แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘*.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ .(2548). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ โครงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ในส่วนราชการ*.
- อนงทิพย์ เอกแสงศรี .(2557). “การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารภาครัฐ*. (หน่วยที่ 6). หน้า 1-52 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อำพร ไตรภัทร .(2550). “วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์” *วารสารการประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น* 8, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม).
- _____.(ม.ป.ป.). สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Policy Office) <http://www.sepo.go.th> ณ วันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2550.

อำพร ไตรภักดิ์ .(ม.ป.ป.). “การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่” สืบค้นจาก

<http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%90%E0%B9%81%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B9%88> เรียบเรียงโดย
อาจารย์บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ ค้นวันที่ 15 พฤศจิกายน 2557.

_____.(ม.ป.ป.).ระบบจัดการความรู้ การยางแห่งประเทศไทย

<http://km.rubber.co.th/index.php> ค้นวันที่ 4 ธันวาคม 2559.

Bridget Abiagam and Abel Usoro. (2012). “KNOWLEDGE MANAGEMENT ADOPTION AND CULTURE IN THE HOSPITALITY INDUSTRY OF NIGERIA”. *Academic Journal Computing; Computing & Information Systems*. 16, 1: 1.

Floor Slagter.(2007). “Knowledge management among the older workforce”. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*. 11, 4: 82-96.

Manoucher Ansari, Hossein Rahmany Youshanlouei and Mohammad Mirkazemi Mood. (2015). “A Conceptual Model for Success in Implementing Knowledge Management: A Case Study in Tehran Municipality”. *Journal of Service Science and Management*. 5 : 212-222.

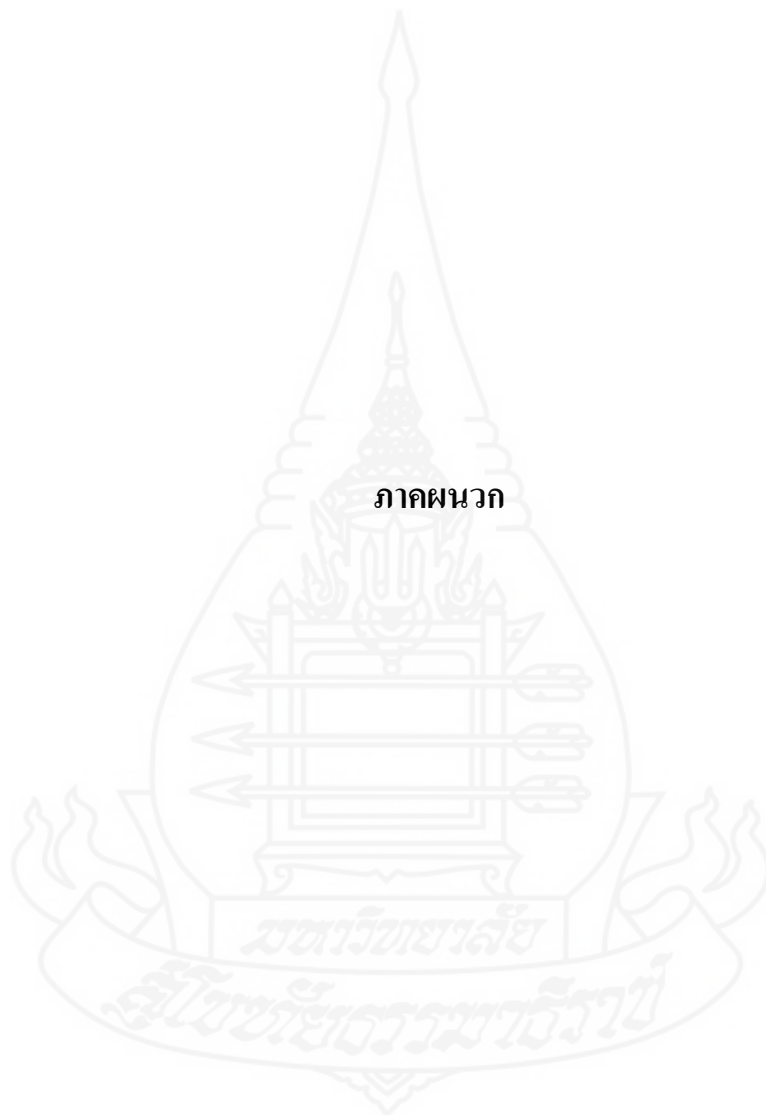
Parvaneh Gelard and Zahra Boroumand. (2014). “Relationship Between Transformational Leadership and Knowledge Management”. *International Journal of Information Science and Management*. 12, 2: 67-82.

Rudi Waluyo and Mochamad Agung Wibowo. (2011) “Modelling of Knowledge Management, Corporate Culture and Performance in Construction Firms”. *Journal of Basic and Applied Scientific Research* 1, 11: 2,286-2,292.

Vincent de Jong.(2010). “Organizational Culture and Knowledge Sharing A comparative case study on the influences of organizational culture on knowledge sharing”.

Thesis submitted for the degree of Master of Science. Thesis registration number: INF/SCR-10-20.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ



ประวัติผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย

- | | |
|----------------|--|
| 1. ชื่อ – สกุล | รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต |
| ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาเอก (Doctor of Management)
อดีตที่ปรึกษารองนายกรัฐมนตรี |
| คุณวุฒิ | ปริญญาเอกด้านการบริหารการพัฒนา
(Ph.D. (Development Administration)) |
| 2. ชื่อ – สกุล | ดร.วัฒนา ถ่วงลือ |
| ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร |
| คุณวุฒิ | ปริญญาเอก ด้านการบริหารการศึกษา (Ph.D. (Doctor of
Philosophy Program in Educational Administration)) |
| 3. ชื่อ – สกุล | นายธรรม นิลสุวรรณ |
| ตำแหน่ง | หัวหน้ากองประสานนโยบายและวิชาการ การยางแห่งประเทศไทย
ไทยจังหวัดขอนแก่น |
| คุณวุฒิ | ผู้อำนวยการศูนย์เรียนรู้ยางพารา (จังหวัดขอนแก่น)
ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เกษตรศาสตร์) สาขาพืชไร่ |

ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย





ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๗/บ ๙๕๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รศ.ดร.สุเทพ เชาวลิตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมวิสุทธิ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
วิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่อง “การจัดการความรู้ของการ
ยางแห่งประเทศไทย” ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าวนี้ นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัย
ที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ
และให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับ
นักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๗๗๓๐๗๒

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ
ล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิตติพงษ์ เกียรติวิเศษชัย)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๕๘๑๘๑ -๘๑๘๖

โทรสาร . ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๗/บ ๙๕๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วัฒนา ล่วงลือ

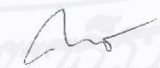
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมวิสุทธิ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่อง “การจัดการความรู้ของการช่างแห่งประเทศไทย” ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าวนี้ นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๗๗๓๐๗๒

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิตติพงษ์ เกียรติวีระชัย)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๘๘๘๘๑ -๘๑๘๖

โทรสาร . ๐๒-๕๐๘๓๖๑๒



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๗/บ ๙๕๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน หัวหน้าศูนย์เรียนรู้ยางพารา(นายธรรม นิลสุวรรณ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมวิสุทธิ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
วิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช กำลังศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่อง “การจัดการความรู้ของกรม
ยางแห่งประเทศไทย”ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัย
ที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ
และให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับ
นักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๗๗๓๐๗๒

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ
ล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑ -๘๑๘๒

โทรสาร . ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย





ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๗/ บ ๙๕๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย(นายธีรชัย สุขสะอาด)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมวิสุทธิ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย” ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๙๗๗๓๐๗๒

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๓๘๑-๘๓๘๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ภาคผนวก ง
แบบสอบถามงานวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง :แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามพนักงานซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในการยางแห่งประเทศไทย (กยท.) ทั้งในส่วนของสำนักงานใหญ่ และการยางแห่งประเทศไทยเขตต่างๆ เกี่ยวกับระดับการดำเนินงานการจัดการความรู้ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญารัฐประศาสตร์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการยางแห่งประเทศไทย ในการพัฒนาการดำเนินงานการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การต่อการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

ทั้งนี้ข้อมูลที่ท่านกรอกแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะรักษาไว้เป็นความลับ การตอบของท่านจะไม่กระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของท่าน เนื่องจากเป็นการนำเสนอในภาพรวม

ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมวิสุทธิ

นักศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- 25 ปี ลงมา 26-35 ปี 36-45 ปี 46 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

4. อายุราชการ

- 1-5 ปี 6-10ปี 11-15 ปี 16 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่ง

- พนักงานธุรการ เจ้าหน้าที่บริหารทั่วไป
 นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร นักวิชาการเกษตร
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

6. ระดับ

- ปฏิบัติการ หัวหน้าแผนก
 หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการ

7. สถานที่ปฏิบัติงาน

- การยางแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่
 การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคเหนือ
 การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน
 การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง
 การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคกลางและภาคตะวันออก
 การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน
 การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนกลาง
 การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนล่าง

8. ท่านทราบว่าการยางแห่งประเทศไทยมีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้

(KM : Knowledge Management) หรือไม่

ทราบ

ไม่ทราบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับการดำเนินงาน หรือเห็นว่าสอดคล้องกับเนื้อหาตามความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

- | | | |
|---|---------|-----------------------------------|
| 5 | หมายถึง | การดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | การดำเนินงานอยู่ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | การดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | การดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | การดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

การดำเนินงานการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย	ระดับการพิจารณา				
	5	4	3	2	1
1. ด้านการบ่งชี้ความรู้					
1. การยางแห่งประเทศไทยมีการระบุนวัตกรรมที่จำเป็นให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของการยางแห่งประเทศไทย					
2. การยางแห่งประเทศไทยมีการระบุให้ความรู้ในเรื่องการสร้างรายได้จากการบริการและดำเนินธุรกิจมีความสำคัญกับองค์กร					
3. การยางแห่งประเทศไทยมีการระบุให้ความรู้ในเรื่องการพัฒนาอย่างพาราตลอดห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่คุณค่ามีความสำคัญกับองค์กร					

การดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานแห่งประเทศไทย	ระดับการพิจารณา				
	5	4	3	2	1
4.การยางแห่งประเทศไทยมีการระบุให้ความรู้ในเรื่องการวิจัยและพัฒนาเพื่ออนาคตมีความสำคัญกับองค์กร					
5. การยางแห่งประเทศไทยมีการระบุให้ความรู้ในเรื่องการหลอมรวมองค์กรให้เป็นหนึ่งเพื่อการบริหารมุ่งสู่ความเป็นเลิศมีความสำคัญกับองค์กร					
2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้					
6.การยางแห่งประเทศไทยมีการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ให้กับการยางแห่งประเทศไทย					
7. การยางแห่งประเทศไทยมีข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจจากทรัพย์สินที่มีอยู่เดิมการสร้างรายได้จากโอกาสในธุรกิจใหม่ และการลดค่าใช้จ่ายและปรับโครงสร้างหนี้					
8.การยางแห่งประเทศไทยมีข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างกลไกรักษาเสถียรภาพราคายางการสร้างความเข้มแข็งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของผู้มีส่วนได้เสีย					
9.การยางแห่งประเทศไทยมีข้อมูลเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนางานวิจัยการถ่ายทอดงานวิจัยการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการวิจัยและพัฒนา					
10.การยางแห่งประเทศไทยมีข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาาระบบสารสนเทศการเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการองค์กรการหลอมรวมเพื่อความเป็นหนึ่ง					

การดำเนินงานการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย	ระดับการพิจารณา				
	5	4	3	2	1
11. การยางแห่งประเทศไทยนำข้อมูลที่ได้จากยุทธศาสตร์ 1-4 มาผ่านกระบวนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้เกิดเป็นข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน ดูเป็นระเบียบ					
12. การยางแห่งประเทศไทยนำข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ทางความคิด และเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ จนเกิดเป็นความรู้ความเข้าใจมาใช้ในการทำงานของการยางแห่งประเทศไทย					
3. ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ					
13. การยางแห่งประเทศไทยมีการจัดเก็บความรู้ที่สร้างมาโดยแยกตามประเภทของความรู้และการใช้งาน เช่น ด้านการเกษตร ด้านการดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรม ด้านการศึกษาวิจัยและพัฒนา และด้านการบริหารจัดการองค์การอย่างชัดเจน					
14. พนักงานสามารถค้นหาความรู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วและสะดวก					
4. ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้					
15. การทำให้ความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยมีความสมบูรณ์					
16. การจัดทำความรู้ให้พนักงานของการยางแห่งประเทศไทยใช้งานได้ง่าย					
5. ด้านการเข้าถึงความรู้					
17. การยางแห่งประเทศไทยมีหนังสือคำสั่ง เอกสารวิชาการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยพร้อมสำหรับเผยแพร่					

การดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานแห่งประเทศไทย	ระดับการพิจารณา				
	5	4	3	2	1
18. หน่วยงานแห่งประเทศไทยมีบอร์ดประชาสัมพันธ์ความรู้ติดตั้งในพื้นที่ที่สามารถรับข้อมูลได้ตลอดเวลา					
19. หน่วยงานแห่งประเทศไทยมีช่องทางระบบสารสนเทศหรือฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Website) ในการเข้าถึงแหล่งความรู้ตลอดเวลา					
6. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้					
20. พนักงานของ หน่วยงานแห่งประเทศไทยมีความต้องการในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจ					
21. หน่วยงานแห่งประเทศไทยมีการเตรียมสถานที่หรือห้องประชุมที่เหมาะสมแก่การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงาน					
22. หน่วยงานแห่งประเทศไทยมีการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น กระดานไวท์บอร์ด เอกสารคู่มือ คอมพิวเตอร์ ในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงาน					
7. ด้านการเรียนรู้					
23. หน่วยงานแห่งประเทศไทยมีองค์ความรู้เป็นของตนเอง					
24. พนักงานของ หน่วยงานแห่งประเทศไทยมีการนำความรู้ของ หน่วยงานแห่งประเทศไทยไปใช้					
25. พนักงานเกิดเป็นการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ซึ่งจะกลับมาเป็นองค์ความรู้ของ หน่วยงานแห่งประเทศไทยอีกครั้ง					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือเห็นว่าสอดคล้อง
กับเนื้อหา โดยมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย	ระดับการพิจารณา				
	5	4	3	2	1
1. ด้านสร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์					
1. ผู้บริหารมีการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี					
2. พนักงานมีความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับผู้บริหาร					
3. ผู้บริหารมีความสม่ำเสมอและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี					
2. ด้านสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ					
4. ผู้บริหารสามารถสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร					
5. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกำลังใจในการทำงานให้กับคนในองค์กร					
3. ด้านการกระตุ้นปัญญา					
6. ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้คนในองค์กรตระหนักถึงสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดกับองค์กร					
7. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆ และสร้างสรรค์					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย	ระดับการพิจารณา				
	5	4	3	2	1
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
8. ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ในตัวพนักงานทุกคนตามศักยภาพและความสามารถของพนักงาน					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย

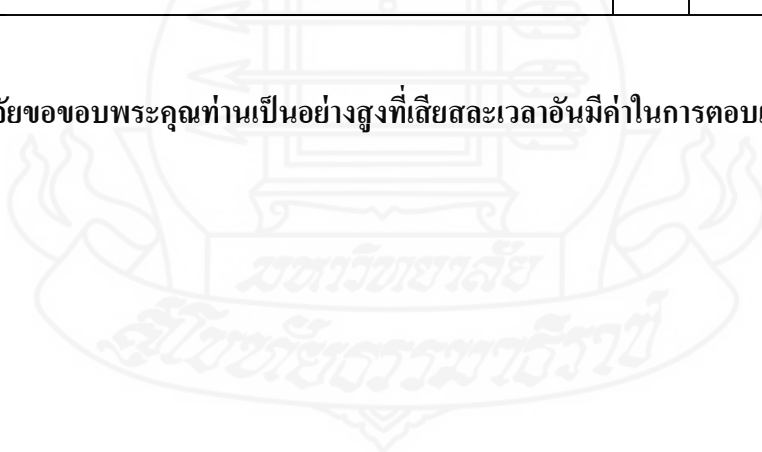
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย หรือสอดคล้องกับพฤติกรรมของพนักงานการยางแห่งประเทศไทย โดยมีเกณฑ์พิจารณาดังนี้

- | | | |
|---|---------|--------------------------------------|
| 5 | หมายถึง | วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

วัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย	ระดับการพิจารณา				
	5	4	3	2	1
1. รับผิดชอบต่อตนเอง องค์การ และสังคม					
1. มีความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์การและสังคม					
2. ใฝ่เรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ต่อผู้อื่น					
3. มีหลักธรรมาภิบาล คือ การทำงานมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ โปร่งใส เน้นการมีส่วนร่วม ตอบสนองต่อความคาดหวัง มุ่งกระจายอำนาจ มีหลักนิติธรรมในการทำงาน มีความเสมอภาค และมุ่งเน้นฉันทามติ					

วัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย	ระดับการพิจารณา				
	5	4	3	2	1
2. ก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ					
4. มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางด้านธุรกิจโดยการสร้างรายได้และโอกาสในธุรกิจใหม่ๆ					
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม					
6. มีความสามารถในการเจรจาและไหวพริบเป็นเลิศ					
3. ผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน					
7. มีความผูกพันเป็นหนึ่งเดียวกัน					
8. ทุ่มเทพร่างกายแรงใจเสมือนเป็นธุรกิจของตนเอง					
9. มีความรักองค์การและทำเพื่อองค์การ					
4. ความน่าเชื่อถือ					
10. เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใช้บริการและมีส่วนได้ส่วนเสีย					
11. สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ให้บริการและมีส่วนได้ส่วนเสีย					

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่เสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายพงศ์ศักดิ์ ธรรมวิสุทธิ
วัน เดือน ปีเกิด	8 พฤษภาคม 2523
สถานที่เกิด	อำเภอบ้านนิงस्ता จังหวัดยะลา
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (พืชศาสตร์) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปี พ.ศ. 2546
สถานที่ทำงาน	การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
ตำแหน่ง	หัวหน้าแผนกปฏิบัติการ กองปฏิบัติการ

