

การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์



นางพิรุณวรรณ จงใจภักดิ์

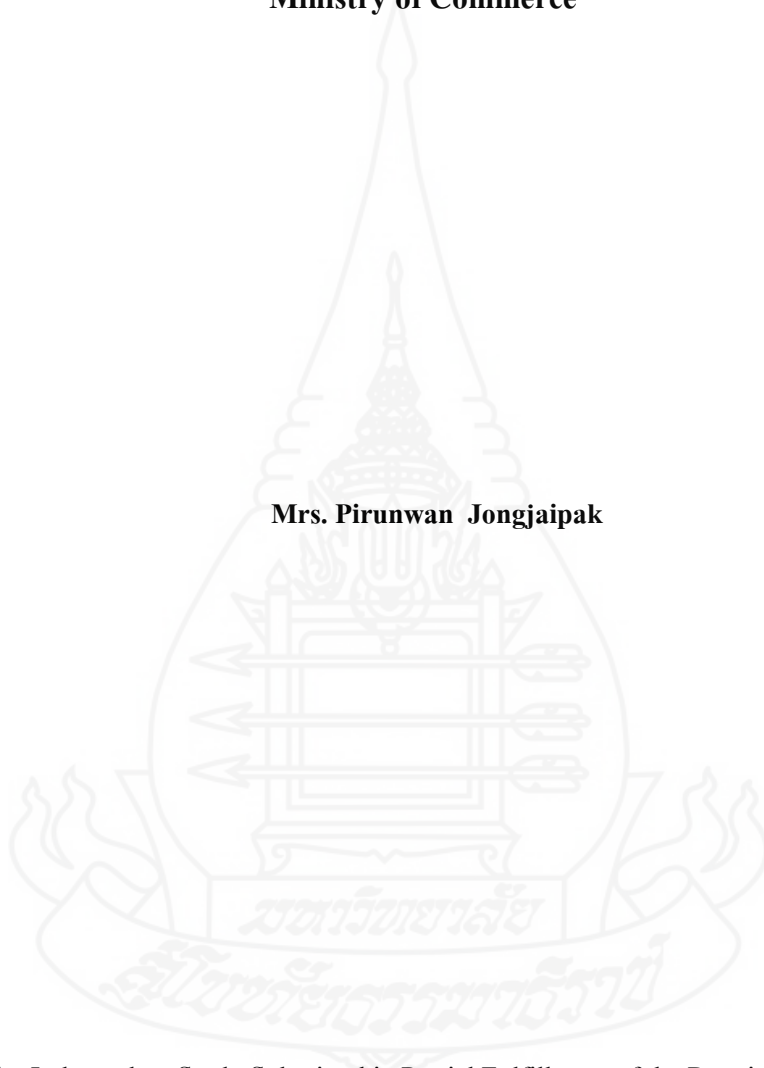
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

**Knowledge Management of The Office of the Permanent Secretary,
Ministry of Commerce**

Mrs. Pirunwan Jongjaipak



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2015

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
ชื่อและนามสกุล นางพิรุณวรรณ จงใจภักดิ์
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

ผู้ศึกษา นางพิรุณวรรณ จงใจภักดิ์ รหัสนักศึกษา 2563004486

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต

ปีการศึกษา 2558

บทคัดย่อ

การศึกษาคั่นคว้ออิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (2) ศึกษาการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (3) ศึกษาความสัมพันธ์การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ และ (4) ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ จำนวนทั้งสิ้น 1,023 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงาน โดยเป็นการศึกษาจากประชากร กลุ่มตัวอย่าง การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรทาโร ยามาเน่ ได้จำนวนตัวอย่าง จำนวน 288 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณและสมการถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า (1) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์โดยรวม ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านต้นทุนของการดำเนินงาน ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงานด้านเวลาของการปฏิบัติงาน และด้านวิธีการและกระบวนการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก (2) การดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และด้านการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้ง 7 ด้านอยู่ในระดับมาก (3) การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ปัญหาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มี 3 ประการ ได้แก่ 1) มีการดำเนินการเฉพาะกลุ่มสายงานทางวิชาการ 2) ผู้บริหารขาดการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ คู่มือในการปฏิบัติงานยังไม่เป็นรูปธรรม และ 3) การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลของหน่วยงานยังไม่ดีพอ (4) แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้มี 3 ประการ ได้แก่ 1) ควรให้ความสำคัญกับสายงานทุกสายงาน ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน 2) ควรจงใจให้บุคลากรใช้ประโยชน์จากแหล่งความรู้ จัดทำห้องสมุด ศูนย์อินเทอร์เน็ตที่บุคลากรเปิดใช้งานได้ง่าย สะดวกในทุก ๆ วัน 3) ควรกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับ ไปพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ ประสิทธิภาพ การจัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

Independent Study title: Knowledge Management of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Commerce

Author: Mrs.Pirunwan Jongjaipak; **ID:** 2563004486;

Degree: Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr. Saneh Juito, Associate Professor;

Academic year: 2015

Abstract

The objectives of this study were to (1) study performance efficiency of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Commerce (2) study the implementation of knowledge management of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Commerce (3) study relationship between knowledge management and performance efficiency of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Commerce and (4) study problems and development guidelines toward knowledge management of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Commerce.

This study was a survey research. The population was 1,023 government officials including executives, government officials and operational staff of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Commerce. The sample size was calculated according to the formula of Taro Yamane totally 288 samples and the sampling method employed by stratified random sampling. The tool of this study was a questionnaire. Statistics used for data analyzing were frequency, percentage, standard deviation and multiple regression analysis.

The results of this study showed that (1) the performance efficiency of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Commerce had 5 parts including the operation cost, performance quality, operation time, operation method and operation procedure, there were shown at high level. Considering in each part, they was at high level. (2) The knowledge management operating of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Commerce had 7 parts at high level as knowledge indication or knowledge exploration, knowledge creation and acquisition, knowledge management system, knowledge process and screening, knowledge access, knowledge sharing and learning throughout in each part was at high level (3) knowledge management had positive relationship with the performance efficiency of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Commerce There were 3 problems toward efficiency of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Commerce such as 1) operation only academic division 2) executives lacked of knowledge management system and operation manual was inefficiency and 3) the facilitation to access the information of the organization was poor. (4) The knowledge management development guidelines were explored in 3 aspects: 1) giving the priority to all divisions both academic and supporting, 2) motivating the officials to take advantage of knowledge sources, developing library center, internet center where which provided to the officials to use conveniently everyday 3) encouraging and promoting the officials to use the knowledge for developing their work more effectively.

Keywords: Efficiency, Knowledge management, The Office of the Permanent Secretary, Ministry of Commerce

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต และรองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป สาขาวิชาวิทยาการ
จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการศึกษาค้นคว้า
อิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมานับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึก
ซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต, ดร.วิฒนา ล่วงลือ และนายสุทธิศักดิ์
พรหมบุตร พาณิชยจังหวัดบุรีรัมย์ ที่ได้ให้คำแนะนำและตรวจแบบสอบถาม และขอขอบคุณ
ผู้บริหาร ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ที่เสียสละเวลาและให้ความ
ร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำการศึกษาค้นคว้า
อิสระครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา

พิรุณวรรณ จงใจศักดิ์

กุมภาพันธ์ 2559

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	5
กรอบแนวคิดในการศึกษา	6
สมมติฐานการศึกษา	7
ขอบเขตของการศึกษา	7
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	8
ผลที่ได้รับ	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	11
ตอนที่ 1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้	11
ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	39
ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้	44
ตอนที่ 4 การดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์	56
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	68
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	75
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	75
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	77
การเก็บรวบรวมข้อมูล	78
การวิเคราะห์ข้อมูล	79
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	80

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ของประชากรที่ใช้ในการศึกษา และมีลักษณะแบบสำรวจ รายการ (Check List).....	81
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์.....	85
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์.....	91
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การดำเนินการจัดการความรู้ ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์.....	101
ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการจัดการความรู้ และแนวทางการพัฒนา การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์.....	107
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	110
สรุปผลการศึกษา.....	110
อภิปรายผล.....	122
ข้อเสนอแนะ.....	136
บรรณานุกรม.....	138
ภาคผนวก.....	145
ประวัติผู้ศึกษา.....	156

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	แสดงอุปสรรคของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้..... 29
ตารางที่ 2.2	รูปแบบการจัดการความรู้จากแนวคิดของนักวิชาการในประเทศ และต่างประเทศ..... 34
ตารางที่ 2.3	อุปสรรคทางวัฒนธรรมในการจัดการความรู้และแนวทางแก้ไข..... 54
ตารางที่ 2.5	แผนการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์..... 61
ตารางที่ 3.1	แสดงจำนวนข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์..... 75
ตารางที่ 4.1	จำนวน และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลทั่วไป ลักษณะส่วนบุคคล..... 81
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยรวม..... 85
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านต้นทุนการดำเนินงาน..... 86
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน..... 87
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านวิธีการปฏิบัติงาน/กระบวนการดำเนินงาน..... 88
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านปริมาณงาน..... 89
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านเวลาของการปฏิบัติงาน..... 90
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงาน การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยรวม..... 91

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า	
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงาน การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้.....	92
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นต่อดำเนินงาน การจัดการความรู้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้.....	94
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นต่อดำเนินงาน การจัดการความรู้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ.....	95
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นต่อดำเนินงาน การจัดการความรู้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้.....	97
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นต่อดำเนินงาน การจัดการความรู้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการเข้าถึงความรู้.....	98
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นต่อดำเนินงาน การจัดการความรู้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้.....	99
ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นต่อดำเนินงาน การจัดการความรู้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการเรียนรู้.....	100
ตารางที่ 4.16	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการจัดการความรู้ ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์.....	102
ตารางที่ 4.17	การวิเคราะห์การถดถอยพหุ โดยใช้ตัวแปรของปัจจัยพยากรณ์.....	104
ตารางที่ 4.18	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุของตัวแปรด้านการจัดการ ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์.....	105

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.19 ค่าน้ำหนักความสำคัญของการพยากรณ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์.....	106
ตารางที่ 4.20 ค่าความถี่ความสำคัญของปัญหาการจัดการความรู้ ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์.....	107
ตารางที่ 4.21 ค่าความถี่แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์.....	108



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	6
ภาพที่ 2.1 ภาพแสดงการจำแนกความรู้ จากมุมมองของ M.L.& Spencer.....	13
ภาพที่ 2.2 แสดงแบบจำลองของ PMQA.....	21
ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของ เชอแบน (Turban:2001).....	24
ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของ โพรบ์ (Probst : 2000).....	24
ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบการจัดการความรู้ ในมุมมองของชัชวาล วงษ์ประเสริฐ.....	25
ภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Model).....	31



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบัน โลกได้เปลี่ยนแปลงไปมากมายหรือที่เรียกกันว่า โลกาภิวัตน์(Globalization) ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงด้านองค์ความรู้หรือกระบวนการบริหารภายในประเทศใดประเทศหนึ่ง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันที่มีอย่างรวดเร็วตลอดเวลานั้น มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้าน เศรษฐกิจสังคมการเมืองและสิ่งแวดล้อมซึ่งท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้เองพบว่ามี ข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นมากมายในแต่ละวัน ทำให้ประสบปัญหาในการรับข้อมูลข่าวสารเป็นอย่างมากจนทำให้เกิดสังคมแบบใหม่ขึ้นที่เรียกว่าสังคมสารสนเทศ (Information Society) สังคมแห่ง การเรียนรู้ (Knowledge Society) หรือสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge –based economy) เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน มีการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (E-learning) สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อองค์การและการบริหารภายในประเทศเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะเรื่องการปรับปรุงระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หมายถึง การให้องค์การได้รับ ผลประโยชน์สูงสุด โดยเสียต้นทุนต่ำสุด รวมทั้งการบริหารงานควรเน้นผลสัมฤทธิ์ใน การปฏิบัติงานเป็นหลัก

ในศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยรวมทั้งประเทศอื่นๆทั่วโลกได้เริ่มเข้าสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่าสังคมความรู้ (Knowledge society) และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – Based Economy) ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยหลักในการ พัฒนาและการผลิตมากกว่าเงินทุนและแรงงานหลายองค์การให้ความสำคัญกับความรู้และบุคคลที่ เป็นผู้สร้างและใช้ความรู้มากขึ้น สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารีทรงมีพระราช คำรัสในการเปิดการประชุมประจำปีสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติเรื่อง เศรษฐกิจฐานความรู้: ก้าวใหม่ของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไทย ณ ห้องบอลรูม ศูนย์การประชุม แห่งชาติสิริกิติ์ในวันพุธที่ 20 มิถุนายน พ.ศ. 2544 มีความว่า“โลกในศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนแปลงและ เจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ววิทยาศาสตร์ในการจัดการกับสถานะเช่นนี้นานาชาติต่างยอมรับว่าต้อง อาศัยความรู้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแทนที่จะเน้นการพึ่งพา ทรัพยากรธรรมชาติเช่นในอดีตประเทศไทยก็เป็นส่วนหนึ่งของระบบโลกจึงต้องเร่งพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมด้วยการอาศัยความรู้เป็นพื้นฐานเช่นกัน โดยเฉพาะการพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอันเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง และในการแข่งขันระหว่งนานาประเทศทั้งนี้เศรษฐกิจและสังคมที่อาศัยความรู้เป็นพื้นฐานจะต้องสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเฉพาะการพึ่งตนเองและความสามารถในการแข่งขันระดับชุมชนด้วยการประชุมครั้งนี้ นับเป็นโอกาสอันดีที่บุคลากรทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีบุคลากรทางภาคธุรกิจอุตสาหกรรมข้าราชการ จะได้ปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดอีกทั้งประสบการณ์เพื่อนำกระแสของการพัฒนาปรับใช้ให้เหมาะกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมของภาคเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งความตระหนักและความเข้าใจในการประยุกต์ปรัชญาเศรษฐกิจแบบพอเพียงให้เป็นพื้นฐานของการพัฒนาประเทศชาติต่อไป” (ชัชวาลย์วงศ์ประเสริฐ 2548) วิจารณ์ พานิช ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้ชี้ให้เห็นว่าทุกสังคมจะต้องมีความสามารถในการนำความรู้มาสร้างนวัตกรรมสำหรับใช้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาสังคมความรู้และนวัตกรรมที่สร้างขึ้นนั้นจะต้องก่อประโยชน์ต่อสังคมส่วนต่างๆที่มีความแตกต่างหลากหลายอย่างทั่วถึงและขับเคลื่อนทั้งเศรษฐกิจเพื่อการแข่งขันและเศรษฐกิจพอเพียงอย่างสมดุลดังนั้นสังคมไทยจะต้องพัฒนาความสามารถในการสร้างนวัตกรรมจากความรู้เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift หรือ Mindset Change) ของทั้งสังคมสังคมไทยจึงจะอยู่รอดได้จากสภาพบีบคั้นรอบด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพบีบคั้นจากกระแสโลกาภิวัตน์ (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม 2546) จากความสำคัญข้างต้นจึงพบว่าความรู้เข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างมากในการพัฒนาประเทศหลายด้านไม่ว่าจะเป็นด้านสังคมหรือเศรษฐกิจล้วนแต่ต้องใช้ความรู้ทั้งสิ้น

การจัดการความรู้ (Knowledge management - KM) คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจาก ข้อมูล ไปสู่ สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้ และ ปัญญา ในที่สุดการจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร อันนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการขององค์กรภาครัฐ ภาคธุรกิจที่ดี องค์กรขนาดใหญ่โดยส่วนมากจะมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการองค์ความรู้ โดยมักจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศหรือแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้วยความมุ่งมั่นและตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาส่วนราชการตั้งแต่ระดับกระทรวง กรม กลุ่มจังหวัดและจังหวัดตลอดจนสำนักงานของหน่วยงานภาครัฐ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการจัดการความรู้ในส่วนราชการอย่างเป็น

ระบบตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน” และเพื่อให้ส่วนราชการสามารถสนองตอบต่อเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวและสามารถนำองค์ความรู้ที่จำเป็นมาใช้ในการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเองและของประเทศได้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามที่คาดหวังอย่างต่อเนื่องและจริงจัง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้กำหนดแนวทางดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้กับส่วนราชการในแต่ละช่วงเวลาของปีงบประมาณอย่างเป็นลำดับไว้ดังนี้

ปีงบประมาณพ.ศ. 2548 ส่วนราชการเริ่มต้นในการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ปีงบประมาณพ.ศ. 2549 กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ในส่วนราชการและดำเนินการให้ส่วนราชการเรียนรู้และเริ่มต้นจัดการความรู้ในองค์การอย่างเป็นระบบ

ปีงบประมาณพ.ศ. 2550 ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่สำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนและผลักดันการพัฒนาการจัดการความรู้ในส่วนราชการก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เป้าหมายคือการพัฒนาคนและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ในโลกปัจจุบัน “สังคมแห่งความรู้, ยุคโลกาภิวัตน์, และยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง” หน่วยงานบริการสาธารณะหรือที่เรียกว่าหน่วยงานราชการจะต้องปรับตัวเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ และเปลี่ยนวิธีทำงานใหม่ การจัดการความรู้ในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เพื่อสร้างองค์ความรู้แลกเปลี่ยน และใช้องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ การเชื่อมโยงองค์ความรู้ในองค์กรจำเป็นต้องสร้างระบบพื้นฐาน เช่น ระบบ IT และเครือข่ายรองรับ เครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับคนที่จะเข้ามาใช้แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อาจใช้หลักการชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practice, COP ส่วนระบบโครงสร้าง IT

จะช่วยเชื่อมโยงเครือข่ายและชุมชนเข้าด้วยกัน และจัดการระบบข้อมูล เพื่อสนับสนุนกระบวนการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จไม่ใช่อยู่ที่กระบวนการจัดการองค์ความรู้ที่ดี แต่อยู่ที่โครงสร้างการจัดการและแบ่งปันความรู้ โดยมีระบบการบริหารงานบุคคล คือ การประเมินผล และการให้รางวัล ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน เมื่อมีการจัดตั้งระบบ KM โดยการจัดตั้งศูนย์กลางความรู้ขององค์กร

ภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร หรือ Knowledge Management (KM) กันมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ให้กลายเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป ทั้งนี้ มีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากที่สามารถช่วยได้ ข้อได้เปรียบของระบบการจัดการความรู้เมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ คือความรู้เป็นสิ่งที่มีอยู่แล้วในทุก ๆ องค์กร ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะมีระบบการจัดการความรู้หรือไม่ก็ตาม ไม่จำเป็นต้องซื้อหา หรือถ้าจำเป็นก็เสียค่าใช้จ่ายไม่มากนัก ทำให้ต้นทุนในการดำเนินการในส่วนของการจัดการความรู้ต่ำกว่าปัจจัยตัวอื่น ๆ การบริหารข้อมูล และความรู้ที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

การที่จะพัฒนาให้ส่วนราชการมีรากฐานการปฏิบัติราชการที่มั่นคงและเข้มแข็งอย่างยั่งยืนสามารถทำงานด้วยความโปร่งใสมีความเป็นธรรมมีความประหยัดและมีประสิทธิภาพตามแนวทางของเศรษฐกิจพอเพียงโดยมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางในการให้บริการได้นั้น จำเป็นต้องกำหนดทิศทางให้มีการดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและให้ส่วนราชการมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจริงจังกด้วยเหตุนี้ สำนักงานพาณิชย์จังหวัดทุกจังหวัด ซึ่งเป็นหน่วยงานของภาครัฐด้านการขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายในจังหวัด มีความจำเป็นต้องสร้างการกระจายความรู้การใช้ความรู้และการถ่ายทอดความรู้ ผลักดันให้เกิดการนำความรู้ดั้งเดิมและความรู้ใหม่ผสมผสานกันและนำไปถ่ายทอดสู่กระบวนการอันหลากหลายเชื่อมโยงบูรณาการเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเกิดเป็นนวัตกรรมแก่องค์กรทั้งในการสร้างรากฐานการเรียนรู้ให้เกิดความเข้มแข็ง เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนตามภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจที่ตั้งไว้และเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาประเทศชาติต่อไป

ที่ผ่านมา กระทรวงพาณิชย์ได้ให้ความสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยได้รับการสนับสนุนจากสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางในการจัดการความรู้ โดยมีโครงการต่าง ๆ โดยให้ผู้บริหารได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ที่มีความรู้และรับการยอมรับจากข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค 76 จังหวัด ได้นำ

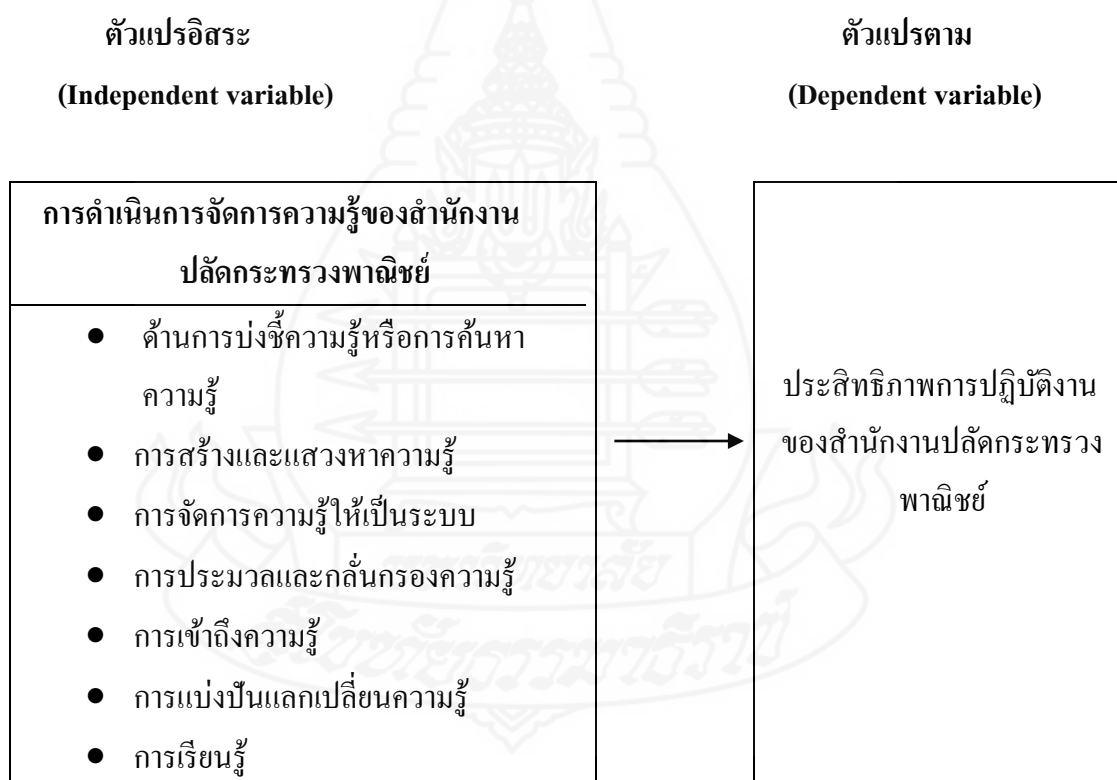
ความรู้มาถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรในสำนักงานงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ เพื่อพัฒนาความรู้ เพื่อช่วยขจัดปัญหาในงานรับผิดชอบหรืองานได้การพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน หรือให้บริการแก่ผู้มารับบริการจากสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด นอกจากนี้ยังมีการถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องที่เป็นนักวิชาการพาณิชย์รุ่นพี่สู่รุ่นน้อง แต่เนื่องจากการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีบุคลากรเพียงส่วนน้อยทั้งในกลางและส่วนภูมิภาคเข้าร่วมเป็นคณะทำงานฯ โดยเมื่อปี 2557 มีการแต่งตั้งคณะทำงาน KM ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ จำนวน 47 คน และปี 2558 มีการแต่งตั้งคณะทำงาน KM ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ จำนวน 58 คน ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ไม่ได้มีบุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมและมีบทบาทต่อการจัดการความรู้มากนัก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ เพื่อทราบถึงการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ และประสิทธิภาพการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ และการจัดการความรู้กับประสิทธิภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากอย่างไร ตลอดจนศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับสภาพ ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ครอบคลุมพื้นที่หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค 76 จังหวัด เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเกิดประสิทธิภาพกับภารกิจอย่างแท้จริง อันจะเป็นการตอบสนองต่อหลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี สร้างสรรค์สังคมและประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าในอนาคตต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
- 2.2 เพื่อศึกษาการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
- 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
- 2.4 เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

3. กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการที่ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ผู้วิจัยนำรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. มากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งเป็นตัวแปรอิสระ (Independent variables) และตัวแปรตาม (Dependent variables) ซึ่งตัวแปรอิสระ เป็นแนวคิดการจัดการความรู้ 7 ด้าน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ สำหรับ ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพประสิทธิผลการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

- 4.1 การบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
- 4.2 การสร้างและแสวงหาความรู้มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
- 4.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
- 4.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
- 4.5 การเข้าถึงความรู้มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
- 4.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
- 4.7 การเรียนรู้มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

5. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้จำกัดขอบเขตของการศึกษา ไว้ ดังนี้

5.1 ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ประกอบด้วย 1) ด้านบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ 2) การสร้างและการแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7) การเรียนรู้ ผลก็คือประสิทธิภาพการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ประกอบด้วย 1) คุณภาพการปฏิบัติงาน 2) ปริมาณงาน 3) เวลาของการปฏิบัติงาน 4) วิธีการ/กระบวนการดำเนินงาน

5.2 ขอบเขตประชากร

ผู้ศึกษา ศึกษาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค 76 จังหวัด ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการของสำนักงาน

ปลัดกระทรวงพาณิชย์ จำนวนทั้งสิ้น 1,023 คนกลุ่มตัวอย่าง การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร ทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ในการหากลุ่มตัวอย่าง ได้จำนวนตัวอย่าง จำนวน 288 คน

5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ศึกษาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ เริ่มตั้งแต่เดือนกันยายน 2558 – มีนาคม 2559

6. นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

6.1 สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ หมายถึง ราชการส่วนกลาง และราชการส่วนภูมิภาค ได้แก่ สำนักงานพาณิชย์จังหวัด 76 จังหวัด ซึ่งรับผิดชอบบริการประชาชน ตามนโยบายกระทรวงพาณิชย์

6.2 ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค จำนวน 76 จังหวัด

6.3 ตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ที่เจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค จำนวน 76 จังหวัด ได้แก่ ผู้บริหาร และข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

6.4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือ เอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ อันมีผลทำให้บุคลากรในหน่วยงานรู้จักหาความรู้ และนำความรู้มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นระบบ ซึ่งเป้าหมายของการจัดการความรู้ในองค์กร คือ เพื่อพัฒนางาน พัฒนาคน เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยกระบวนการ 7 ด้าน คือ

6.4.1 การบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) หมายถึง การบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ที่มีอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ หรือความรู้ที่สำคัญและจำเป็นของการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งประกอบด้วย (1) ความรู้ด้านการกำหนด วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ เป้าหมาย (2) ความรู้ด้านกฎหมายตามภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (3) ความรู้ด้านการบริหาร โครงการ (3) ความรู้ด้านการบริหารด้านการเงินและพัสดุ (4) ความรู้ด้านการวิเคราะห์ภาวะด้านเศรษฐกิจหรือการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจ (5) ความรู้ด้านประสบการณ์การทำงานของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

และสำหรับการรวบรวมความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการรวบรวมอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (1) จัดเก็บไว้ระบบอินเทอร์เน็ต(เว็ปไซค์) (2) จัดทำเอกสารหรือวารสารเผยแพร่ (3) รวบรวมความรู้ที่อยู่ในตัวผู้บริหารหรือบุคลากรจัดทำเป็นแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping)

6.4.2 การสร้างความรู้และแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

หมายถึง การสร้างความรู้ใหม่จากความร่วมมือของข้าราชการและบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ และการแสวงหาความรู้จากบุคคลภายนอกหรือผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ อีกทั้งการรักษาความรู้เก่าและการปรับปรุงข้อมูลความรู้ให้ทันสมัยตรงกับความต้องการของข้าราชการและบุคลากรในหน่วยงานสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

6.4.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) หมายถึง

การกำหนดนโยบายในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์อย่างชัดเจน ตลอดจนการวางโครงสร้างการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ และการมีฐานข้อมูลทำเนียบความรู้ของข้าราชการและบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

6.4.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and

Refinement) หมายถึง การประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และใช้ได้ง่ายสำหรับข้าราชการและบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ทุกคน และการปรับปรุงเนื้อหาข้อมูลความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ให้มีความทันสมัยและสมบูรณ์

6.4.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) หมายถึง การมีระบบเทคโนโลยี

สารสนเทศที่เผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Knowledge website) ง่ายต่อการเรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ และการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ความรู้ต่าง ๆ ทำให้ข้าราชการและบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์เข้าถึงความรู้สะดวกรวดเร็ว

6.4.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึง การส่งเสริม

บรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ การส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ที่ชัดเจน(Explicit Knowledge) หรือความรู้ที่เป็นรูปธรรม ถ่ายทอดเป็นเอกสาร คู่มือ หรือระบบฐานความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ หรือการใช้เทคโนโลยี(IT) ที่ข้าราชการบุคลากรสามารถนำความรู้มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนกันได้การมีระบบนำความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ซึ่งได้จากประสบการณ์ที่ไม่สามารถถ่ายทอดเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย โดยมีระบบสับเปลี่ยนงาน หรือเวทีแลกเปลี่ยนความรู้และการมีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างข้าราชการอย่างไม่เป็นทางการในลักษณะพี่สอนน้อง

6.4.7 การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การส่งเสริมให้การทำงานของข้าราชการและบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการนำระบบการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์นำไปใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการเรียนรู้ใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ อีกทั้งปรับปรุงหมุนเวียนความรู้อย่างต่อเนื่อง

6.5 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Efficiency) หมายถึง การนำความรู้จากการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มาปรับกระบวนการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จโดยสิ้นเปลืองเวลาและทรัพยากรน้อยที่สุดได้แก่

6.5.1 ต้นทุนของการเนิกร (The Cost of Operation) หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

6.5.2 คุณภาพการปฏิบัติงาน (The Quality of Operation) หมายถึง ผลงานมีความถูกต้อง สมบูรณ์ ได้มาตรฐานและตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

6.5.3 ปริมาณงาน (Quantity) หมายถึง จำนวนงานที่ผู้ปฏิบัติทำได้ตามองค์การคาดหวังโดยเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด

6.5.4 เวลาของการปฏิบัติงาน (The Time of Work) หมายถึง การปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยอยู่ในระยะเวลาตามที่กำหนดไว้

6.5.5 กระบวนการดำเนินงาน (Method) หมายถึง ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้

7. ผลที่ได้รับ

- 1.7.1 เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
- 1.7.2 เป็นแนวทางในส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ
- 1.7.3 นำผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มาใช้และพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้มีการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารมากมาย เนื่องจากแนวความคิดของผู้วิจัยเห็นว่า การจัดการความรู้ จะต้องใช้องค์ความรู้หลายด้านในการร่วมพัฒนา ประกอบด้วย แนวคิดในการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นแนวความคิดหลักในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แล้วประกอบกับแนวความคิด อื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง และเกื้อหนุนต่อแนวคิดในการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้

ตอนที่ 4 การดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1.1 ความหมายของการจัดการความรู้ และความสำคัญของการจัดการความรู้

ปัจจุบันหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญ และยอมรับกันอย่างแพร่หลายว่าการจัดการความรู้ที่ดีนำมาซึ่งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลดีต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ทั้งนี้ เมื่อศึกษาแนวคิดหรือนิยามของคำว่า “ความรู้” จะพบว่ามีความรู้หลายท่านได้ให้นิยามไว้หลากหลาย ดังนี้

บุญส่ง หาญพาณิชย์ (2546:13) จำกัดความคำว่า “ความรู้” หมายถึงประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการ หรือข้อมูลสารสนเทศที่ผนวกด้วยความเข้าใจในอันเกิดจากการเปรียบเทียบการวินิจฉัย และการตรวจสอบผลกระทบ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ภายในบุคคล เช่น ทักษะประสบการณ์ ความชำนาญ มโนทัศน์ ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล และความรู้ภายนอกตัวบุคคล ซึ่งได้มีการบันทึกไว้ในสื่อสิ่งพิมพ์ทั่วไป และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น คู่มือ บทความ ตำรา วารสาร รายงานวิจัย สิทธิบัตร ผลิตภัณฑ์

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548: 17) ได้กล่าวว่า ความรู้ คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูล และสารสนเทศทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ซึ่งประเภทของความรู้แบ่งเป็น 3 ประเภท 1) ความรู้โดยนัย หมายถึง ความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา การฝึกอบรม ความเชื่อ ความรู้ประเภทนี้ถือเป็นความรู้ไม่เป็นทางการจัดระบบหมวดหมู่ไม่ได้ แต่สามารถและเปลี่ยนแปลงปรับความรู้นี้ได้ ซึ่งองค์การต้องพยายามปรับความรู้นี้ให้เป็นความรู้ที่ปรากฏขึ้น 2) ความรู้ที่ปรากฏ คือ เป็นความรู้ที่ถ่ายทอดจากบุคคลออกมาในรูปของบันทึกในรูปแบบต่าง ๆ หนังสือ บทความ เอกสาร มาตรฐาน ลิขสิทธิ์ เป็นต้น 3) ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม คือ เป็นความรู้ที่เกิดจากความเชื่อ ศรัทธา ซึ่งจะเกิดจากผลสะท้อนกลับของตัวความรู้ และสภาพแวดล้อมขององค์กร องค์การที่พัฒนามาเป็นเวลานาน จะมีการพัฒนาความเชื่อร่วมกันเป็นความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งก็คือ วัฒนธรรมองค์กร

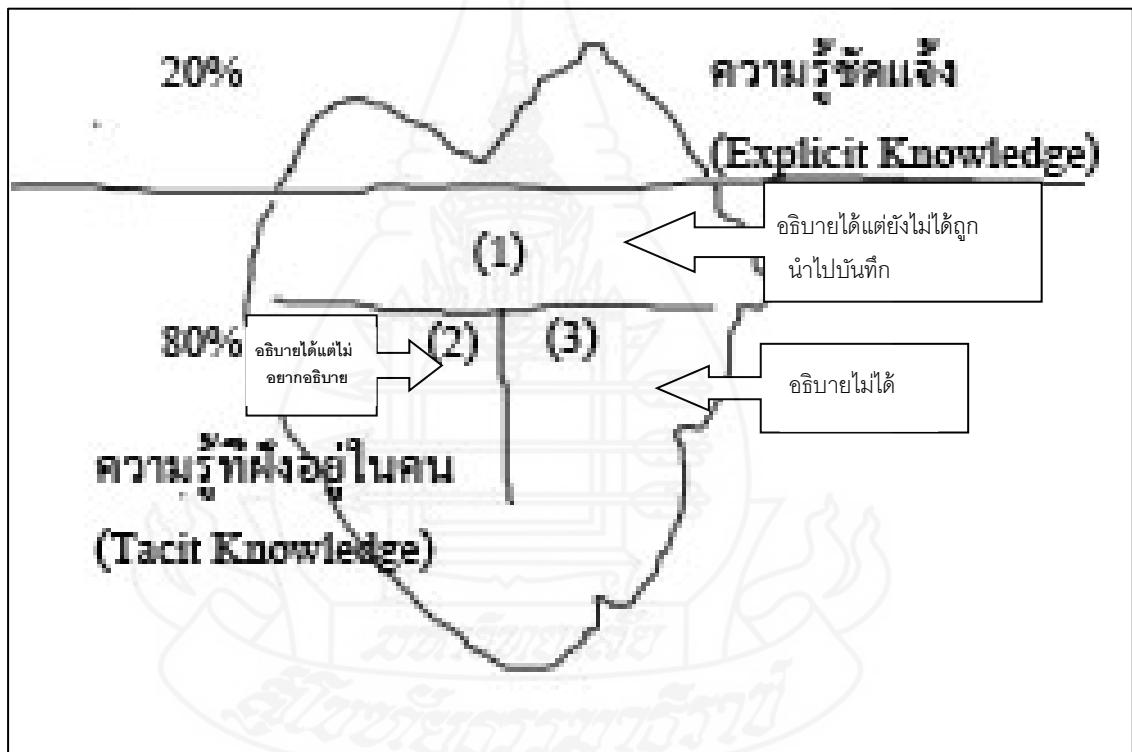
อัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2550:6) ได้กล่าวว่า ความรู้คือ สิ่งที่สะสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ หรือความรู้คือ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ หรือองค์วิชาในแต่ละสาขาและองค์ประกอบของความรู้ได้แก่ ประสบการณ์ ความจริงที่ได้จากการลงมือปฏิบัติคุณประโยชน์ กฎแห่งมวลประสบการณ์และสัญชาตญาณ คุณค่า และความเชื่อ เป็นต้น

1.2 ลำดับขั้นความรู้

มาร์คาร์ด (Marquardt, 1996:234) ได้แบ่งลำดับขั้นความรู้ โดยอธิบายความสำคัญจากลำดับล่างขึ้นไปดังนี้ ข้อมูล (Data) ประกอบด้วยตัวหนังสือ ข้อเท็จจริงรูปภาพที่สื่อความหมาย และรหัสตัวเลขต่าง ๆ ซึ่งปราศจากบริบทและความหมาย ซึ่งรูปแบบและเนื้อหาของมันสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานได้หลังจากที่ได้ผ่านการจัดรูปแบบ จัดประเภทประมวลผลแล้ว ความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วยสาระหลักการ และประสบการณ์ ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาผลการตัดสินใจ ความชำนาญ (Expertise) คือประยุกต์ใช้ความรู้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานความสามารถ (Capability) ประกอบด้วยการใช้กำลังความสามารถและความชำนาญขององค์การ

สำนักงาน ก.พ.ร. (2548:255) กล่าวว่า สารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ผ่านการกลั่นกรองวิเคราะห์ หรือสังเคราะห์โดยมีการแปลงรูปของการบันทึกและข้อมูลให้เข้าใจมากขึ้น เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ เช่น การรวบรวมรายชื่อผู้ตอบบัตร หรือลงชื่อเข้างานช้ากว่ากำหนดเป็นประจำในช่วงเวลา 1 เดือน หรือการสรุปยอดสินค้าขายดีในแต่ละเดือน ความรู้คือ สารสนเทศผ่านกระบวนการคิดเรียบเรียงเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็น

ความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้ หรือแปลงสภาพให้พร้อมใช้งานหรือช่วยในการตัดสินใจกับงานต่าง ๆ เช่น เมื่อผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เห็นรายงานสรุปรายชื่อผู้ที่ตอบรับหรือลงชื่อเข้างานช้ากว่ากำหนดเป็นประจำแล้วทำการคิดหาแนวทางแก้ไขเพื่อปรับพฤติกรรมของพนักงานกลุ่มนี้ หรือการนำรายงานสรุปยอดขายสินค้าขายดีมาใช้ประกอบการวางแผนการผลิตสินค้า เป็นต้น และยังได้กล่าวว่าความรู้ (Knowledge) จำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) คือภูมิความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ อธิบายออกมาได้ยาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้ 2) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) คือความรู้ภายนอกตัวบุคคลที่เป็นทางการและเป็นระบบซึ่งถูกบันทึกและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของสื่อประเภทต่าง ๆ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และวีดิทัศน์ เป็นต้น ปรากฏดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ภาพแสดงการจำแนกความรู้ จากมุมมองของ M.L.& Spencer

ที่มา : M.S.(1993). Competency at Work. New York : John Wiley & Sons. P 11

(อ้างถึงในเอกสารวิชาการเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่, 2548-2550 :31)

1.3 การจัดการความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547:12) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในองค์กรเพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยน ทำให้ ความรู้ที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ความสำเร็จเกิดจากการผสมผสานการทำงาน ของคน กระบวนการ และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกันจึงจะนำไปสู่ ความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นกรอบความคิดในการจัดการโครงสร้างความรู้ในองค์กร เพื่อให้กลุ่มผู้ใช้ ในองคการที่ต้องการความรู้ได้รับประโยชน์ ในรูปแบบที่เหมาะสมตามเวลาที่ต้องการ ปัจจุบัน การประยุกต์ใช้ระบบบริหารความรู้มีความจำเป็นทุกองค์กรที่ต้องการสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขัน

บุญดี บุญญากิจและคณะ (2548:214) กล่าวว่าจัดการความรู้เป็นกระบวนการ ในการนำความรู้ที่มีอยู่ หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง การรวบรวม การแลกเปลี่ยนและการใช้ข้อมูล

ธีระ รุณเจริญ (2550: 214) กล่าวไว้ว่า “การจัดการความรู้” คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการ บรรลุ เป้าหมาย 3 ประการ ไปพร้อม ๆ กัน คือการบรรลุเป้าหมายของงาน การบรรลุเป้าหมาย ของการพัฒนาคนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ “การจัดการ ความรู้” คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือ หรือวิธีการเพิ่มมูลค่า หรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคล หรือองค์กร การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือพัฒนาผลงาน ของบุคคล องค์กรและพัฒนาสังคมในภาพรวมในยุคสังคมเศรษฐกิจบนพื้นฐานความรู้

ชฎารัตน์ สุขสีล (2551:18) ได้กำหนดความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง เครื่องมือ หรือกระบวนการที่ทำให้องค์กร สามารถเก็บ รับ สร้าง และต่อยอดองค์ความรู้ที่นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้สามารถทำงานตอบสนองต่อความ ต้องการของลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ(Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประหยัด (Cost)เพื่อให้ องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้โดยสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้ทำให้องค์กรสร้างผลงาน (performance) ที่ดีกว่า (Better) ถูกกว่า (Cheaper) เร็วกว่า (Faster) โดยอาศัยพลังปัญญาหรือสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Capital = Competency commitment) และสามารถรวบรวมความรู้ที่ใช้ได้เหล่านั้นเอาไว้ให้บุคคลอื่น ๆ ในองค์กรให้นำ ไปใช้ต่อได้ง่าย จนกลายเป็นความฉลาดขององค์กร (Organizational Intelligence) ที่แสดง ออกมาให้เห็นเป็นรูปของสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competence)

เกียรติกศักดิ์ พันธุ์ลาเจียก (2552:17) กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่าเป็นการจัดการความรู้ที่มีอยู่ภายในตัวคน องค์กร และภายนอกตัวคน โดยกระบวนการกำหนด การสืบค้น การสร้าง การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการประเมินผลความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง องค์กร และสังคม

1.4 ความสำคัญของการจัดการความรู้

บดินทร์ วิจารณ์ (2547:3) อธิบายไว้ว่า มนุษย์มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบให้กับสังคมมนุษย์ที่ยังคงยึดติดกับอำนาจ จึงก่อให้เกิดการแข่งขันกันขึ้นและมีการชิงความได้เปรียบ โดยใช้ “ความรู้” ที่เหนือกว่าเป็นฐานพลังในการแข่งขัน ยิ่งมองผ่านม่านอนาคต เราเริ่มเห็นสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาอย่างต่อเนื่อง และหลายครั้งสิ่งที่เราเคยเรียนรู้มาอาจต้องกลับไปตั้งระดับความรู้ของที่มีอยู่เดิมเป็นศูนย์ สืบเนื่องจากองค์ความรู้ใหม่ ที่เราไม่คุ้นเคย ดังนั้นเราจึงต้องเรียนรู้ให้เป็น เราไม่สามารถเรียนรู้และสามารถทำงานได้ตามลำพังอีกต่อไป องค์กรชั้นนำจึงเห็นความจำเป็นของ “การจัดการองค์ความรู้”(Knowledge Management : KM) และถือเป็นสิ่งสำคัญต่อความอยู่รอด และการเติบโตขององค์กร สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2547:23-37) ได้สรุปความสำคัญ ของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ 1) ด้านลูกค้า การจัดการความรู้ทำให้ลูกค้าและผู้มารับบริการเกิดความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) ซึ่งมักจะนำมาเป็นวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร 2) ด้านการเงินการจัดการความรู้ช่วยเพิ่มต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ให้แก่องค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) หรือสินทรัพย์ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-financial Assets) 3) ด้านการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกิดการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาการเรียนรู้ในหมู่พนักงาน เกิดความมั่นใจในตนเอง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขจากการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งเป็นการรักษาต้นทุนมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลขององค์กร รวมทั้งยังช่วยสนับสนุนภาวะผู้นำ 4) ด้านกระบวนการการใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ภายในองค์กร เป็นการยกระดับความรู้และวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ภายในองค์กรทำให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรมและช่วยเพิ่มพูนผลผลิต (Innovation and Productivity) ให้แก่องค์กรสร้างความได้เปรียบทางการตลาดและในการแข่งขันของกิจการ รวมทั้งช่วยให้เกิดประโยชน์จากระบบสารสนเทศขององค์กร

วันดาวิสา รัตนสุรงค์ (2550:27) ได้กล่าวว่าจากการศึกษาการจัดการด้านความรู้เพื่อมาใช้ในองค์กร (Knowledge Management) พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้นำมาจัดการความรู้ในองค์กรตัวอย่างจากต่างประเทศ ได้แก่ 1) บริษัท 3เอ็ม ประเทศไทย จำกัด (3M) มีเวทีถาม-ตอบ (forum) และมีการประชุมหรืออภิปราย (Conference) ภายในสำหรับพนักงานได้มาแลกเปลี่ยนความรู้และการค้นพบสิ่งใหม่ ๆ จนทำให้ 3M เป็นบริษัทชั้นนำ ที่ได้รับการยอมรับว่า เป็นองค์กรที่

มีการสร้างนวัตกรรมยอดเยี่ยมของโลก 2) บริษัทดาวน์ เคมีคอล (Dow Chemical) ได้เก็บข้อมูล สิทธิบัตร 25,000 รายการ ไว้ในฐานะข้อมูลเพื่อให้พนักงานได้นำความรู้ใหม่ ๆ มาต่อยอด จากความคิด สิทธิบัตร 3) บริษัทแอมเวย์ (Am way) เป็นบริษัทขายตรงเน้นให้ลูกค้าเชื่อและยอมรับทั้ง คุณภาพและราคาของผลิตภัณฑ์ นั้นด้วย 4) บริษัทฟูจิซีล็ค (Fuji Xerox) การสร้างห้องกาแฟ ส่วนกลาง เพื่อให้พนักงานจากทุกฝ่ายที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ มาพบปะพูดคุยกันได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร ตัวอย่างจากในประเทศได้แก่ 1) บริษัท TRUE) มีการผสมผสานระหว่างการจัดการความรู้ความรู้กับศูนย์บริการ.ข้อมูลให้ความช่วยเหลือ สอบถามปัญหา ข้อเสนอ บริการต่าง ๆ ทางโทรศัพท์ รวมไปถึงแต่งเดียว (Call Center) ที่ต้องการ ความรวดเร็วและความเชี่ยวชาญ ในการค้นหาข้อมูลจากพนักงานซึ่งจะทำให้ความน่าเชื่อถือและ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยมีเครือข่ายซอฟต์แวร์เข้ามาช่วยบริหารงานด้วย Call center ในองค์กร 2) บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน): เริ่มจากเป้าหมายของธุรกิจ หรือหน่วยงานมา ใช้เป็นตัวกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้โดยรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ทั้งภายในและภายนอก องค์กร การเผยแพร่ความรู้ได้ใช้วิธีการผสมผสาน เช่น การอบรมให้ห้องเรียนการใช้ระบบที่ปรึกษา หรือพี่เลี้ยง (Coaching และ Mentor) การเรียนรู้จาก E-learning ภายในบริษัท เป็นต้น

ทิพย์รัตน์ อติวัฒนาชัย (2550:10) การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการ การสร้างความรู้รวบรวมความรู้ การจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้สะดวกต่อการค้นหาและ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ เผยแพร่ โดยการบริหารจัดการความรู้ให้เกิดคุณค่าและ ประโยชน์ต่อองค์กรและพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้นำมาใช้ในการทำงาน ผลการสร้างความรู้ก่อให้เกิดผลงานทางด้านวิชาการต่าง ๆ และเกิดทักษะความชำนาญ สามารถนำมาเพื่อ ใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างเหมาะสม

ธีระ รุณเจริญ (2550:215-216) กล่าวว่า การจัดการความรู้เริ่มที่ปณิธานความมุ่งมั่น (Purpose) อันยิ่งใหญ่ร่วมกันของสมาชิกองค์กรกลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายที่รวมกันใช้ความเพียร ดำเนินการจัดการความรู้ ด้วยวิธีการและยุทธศาสตร์อันหลากหลาย เพื่อใช้ความรู้เป็นพลังหลักใน การบรรลุเป้าหมายความมุ่งมั่น เพื่อประโยชน์ขององค์กร กลุ่มบุคคล เครือข่าย และยังประโยชน์ อันไพศาลให้แก่สังคมในวงกว้าง ในการจัดการความรู้จะต้องมีการจัดการครบทั้ง 3 องค์ประกอบ ของความรู้ คือ ความรู้ฝังลึกในคน ความรู้แฝงในองค์กรและความรู้เปิดเผย รวมทั้งจะต้องมี เป้าหมายเพื่อการพัฒนากิจกรรมหลัก/(Core Activities) ขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย การจัดการความรู้จะต้องดำเนินการในลักษณะที่บูรณาการอยู่ในกิจกรรมหรืองานประจำไม่ถือเป็น กิจกรรมที่แยกจากงานประจำ ต้องดำเนินการ โดยไม่ทำให้สมาชิกขององค์กรรู้สึกว่ามีภาระเพิ่มขึ้น จากการจัดการความรู้เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับคนในองค์กร กลุ่มบุคคลหรือเครือข่าย ผลของ

การจัดการความรู้วัดจากผลงาน วัฒนธรรมองค์กร สินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กรและ
 ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมหรือการปรับตัวขององค์กร การจัดการความรู้ที่ดีมีลักษณะ
 ลงทุนน้อยแต่ได้ผลกระทบมาก การจัดการความรู้ที่เลยเป็นการจัดการความรู้ที่ได้ผลไม่คุ้มค่าใน
 การจัดการความรู้คือ ความเป็นองค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) หรือองค์กรเคอร์ติก
 (Chaordic Organization) และการที่สมาชิกขององค์กร เป็นบุคคลเรียนรู้เรื่องการ จัดการความรู้
 ไม่มีสิ่งใดหรือหลักการใดสำคัญยิ่งกว่าจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กลุ่มผู้ดำเนินการ
 จัดการความรู้อย่างเต็มที่มีความเป็นอิสระที่จะคิดมีความมั่นใจในการคิด และนำความคิดมา
 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผ่านการกระทำเพื่อเป้าหมายบรรลุความมุ่งมั่นที่กำหนดร่วมกันใน
 ภาพกว้าง การจัดการความรู้จะต้องเชื่อม โดยกับกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้ที่หลากหลาย

จากความหมาย ลำดับขั้น การจัดการความรู้ ความสำคัญของการจัดการความรู้ที่
 นักวิชาการและผู้รู้หลายท่านได้อธิบายไว้ สรุปได้ว่าความรู้ เกิดจากสมองของมนุษย์ที่ได้สั่งสมมา
 จากการเรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วยการจำ การคิด การเขียน การเรียนรู้ ทั้งจากอาจารย์ผู้สอน
 ปรีอเรียนรู้ด้วยตนเองจากหนังสือ เอกสาร หลักฐาน สารสนเทศ หรือจากปรากฏการณ์ของ
 ธรรมชาติ ซึ่งความรู้สามารถถ่ายทอดได้ปลายรูปแบบ เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประเพณี ค่านิยม
 และการจัดการความรู้ มีความสำคัญต่อองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์หลายประการ เนื่องจากปัจจุบัน
 โลกมีความเปลี่ยนแปลงและมีคู่แข่งขั้นสูง องค์กรต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดย
 ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางฉะนั้นลูกค้าจึงควรได้รับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ดีและมีคุณภาพ ทุกองค์กร
 จึงพยายามพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรคุณภาพ และการที่จะเป็นองค์กรคุณภาพได้ต้องเป็น
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อมีการเรียนรู้ มีการเก็บความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรจะทำให้เกิดเป็นความ
 ฉลาดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อมีการเรียนรู้ มีการเก็บความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งการเก็บ
 ความรู้นั้นต้องมีเครื่องมือช่วยการ จัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่จะช่วยให้กระบวนการ
 จัดเก็บความรู้เป็นไปอย่างมีระบบ และสามารถนำความรู้ มาใช้ได้สะดวกในเวลาที่ต้องการ
 การจัดการความรู้จึงถือเป็นการรวบรวมศาสตร์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวคิดทั้งศาสตร์และศิลป์ เช่น
 ศาสตร์ด้านบุคคล ด้านการบริหาร ด้านสารสนเทศ ด้านการจัดการ เพื่อมาช่วยในการจัดระบบ
 ความรู้ของบุคลากรในองค์กรที่มีความรู้ในระดับต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ประสบการณ์ และ
 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร โดยรวบรวมและนำความรู้เหล่านั้นมาสังเคราะห์ให้เกิดเป็นองค์
 ความรู้ใหม่ และปรับปรุงพัฒนาให้มีระดับที่สูงขึ้นเป็นการต่อยอด ความรู้ในองค์กรให้เกิด
 ประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
 (Learning Organization : LO) ต่อไป

1.5 แนวคิดและวัตถุประสงค์การจัดการความรู้

สุรชาติ ฅ หนองคาย (2550:31) ได้สรุปแนวคิดหลักของนักวิชาการต่างประเทศที่สำคัญ ๆ ในการจัดการความรู้และพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ในวารสารบริหารงานสาธารณสุข ดังนี้

1. คริส อภิวิธ (Chris Argyris) ผู้นำเสนอแนวคิดการเรียนรู้สองชั้น (Double Loop Learning) โดยตั้งข้อสังเกตว่า การใช้ความรู้ของพนักงานในการทำงานเป็นสิ่งที่ดีกว่าการทำงานแบบลองถูกลองผิด เพราะความเสี่ยงในการที่จะไม่บรรลุผลจะมีน้อยกว่า แต่การเรียนรู้ลักษณะนี้จะมีข้อจำกัดถ้าหากไม่สามารถทำให้ผู้ใช้ความรู้อยู่ในองค์การได้อย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน ถ้าคนผู้มีความรู้และทักษะในการทำงานออกจากองค์การไปเพราะเป็นการเรียนรู้แบบวงจรเดียว (Single Loop Learning)

2. ปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge) ผู้นำเสนอแนวคิดวินัยห้าประการ (The Fifth Discipline) ได้ให้คำนิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า “เป็นองค์การที่มีการขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องในการสร้างสรรค์อนาคตของตน” โดยมีทักษะและวิธีการเรียนรู้ 5 ประการ คือ 1) การเรียนรู้ในเรื่องงานของตนเอง (Personal Mastery) 2) การเรียนรู้ที่เป็นทีม (Team Learning) 3) การเรียนรู้ที่จะมีเจตคติที่ดีต่องานจนถึงขั้นเป็นแบบอย่างได้ (Mental Model) 4) การเรียนรู้เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 5) การเรียนรู้ที่จะคิดเป็นระบบ (System Thinking)

3. ไมเคิล เจ มาร์ควาร์ด (Michael J. Marquardt) นำเสนอแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Building the Learning Organization) โดยวิธีการเรียนรู้ต้องมีพลวัตไม่หยุดนิ่ง (Learning Dynamics) จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้สู่องค์การ (Organization Transformation) การเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคคล (People Transformation) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการประยุกต์เทคโนโลยี (Technology Application) โดยมุ่งให้เกิดสถานะที่สำคัญ ดังนี้ 1) เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม 2) มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง 3) ทุกคนช่วยของค์การเรียนจากความคิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งส่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. โนนากะ และทาเคอชิ (Nonaka and Takeuchi) นำเสนอแนวคิดองค์การสร้างสรรค์ ความรู้ (Knowledge-Creating Company) ได้เสนอแนวคิดที่ว่าความรู้ที่แฝงเร้นอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) จะเกิดประโยชน์ต่อองค์การก็ต่อเมื่อเปลี่ยนมาเป็นความรู้ที่สามารถใช้อ้างอิงเพื่อใช้สอย (Explicit Knowledge) ได้ หากมีการจัดระบบโดยมีกระบวนการสำคัญ ดังนี้ 1) กระตุ้นหรือจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการที่บุคคลในองค์การถ่ายทอดหรือแสดงความรู้และ

ประสบการณ์ (Socialization : S) 2) ความรู้ที่ถ่ายทอดออกมาต้องจัดให้เป็นความรู้ที่องค์กรสามารถไปอ้างอิงประประยุคต์ใช้ได้ (Externalization :E) 3) บุคคล ทีม หรือองค์กรสามารถนำความรู้ที่ถ่ายทอดไว้ในองค์กรไปปรับประยุกต์ในการปฏิบัติงานได้ (Combination :C) 4) บุคคล ทีม หรือองค์กรนำความรู้ที่ถ่ายทอดไว้ในองค์กรไปปรับประยุกต์กับความรู้ภายในตนเกิดเป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ใหม่ภายในตน (Internalization :I) ซึ่งความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรมที่เกิดขึ้นนี้ ถ้าหากเป็นทักษะ หรือ ความรู้ที่แฝงเร้นอยู่ในตนเองอีกครั้งก็จะไม่เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่สำหรับองค์กรต้องเริ่มกระบวนการถ่ายทอดอีกครั้ง จึงเรียกแบบจำลองนี้ว่า SECI Model

5. ดี กิอัส (De Geus) ผู้นำเสนอแนวคิดองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต (A Living Company) De Geus ได้ทำงานอยู่กับรอกเกต ดัซท์ เซลล์ นานถึง 38 ปี ได้สรุปวางองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะสำคัญดังนี้ 1) ยึดเป้าประสงค์เป็นหลัก (Goal Oriented) คุณลักษณะนี้เป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ไม่หลงออกนอกกลุ่มนอกทางที่มุ่งสู่เป้าประสงค์ขององค์กร 2) ตื่นตัวอยู่เสมอ (Self-Aware) โดยสามารถแยกแยะผู้ใดคือ ผู้รับบริการหรือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ ผู้ใดคือผู้อยู่ในกระบวนการผลิต หรือในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการและผู้ใดคือผู้ถือหุ้น เพราะผลกระทบจากบุคคลดังกล่าวมีผลต่อองค์กรแตกต่างกัน 3) รู้สิ่งที่คุณค่าความอยู่รอดขององค์กร (Subject to Disease) การรู้สิ่งที่จะเข้ามาคุกคามองค์กรล่วงหน้า จะทำให้สามารถกำหนดมาตรการป้องกันได้แต่เนิ่น ๆ 4) ตระหนักว่าถ้าไม่ปรับตัวต้องถึงแก่ความตาย (Mortal) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์ได้อย่างต่อเนื่อง

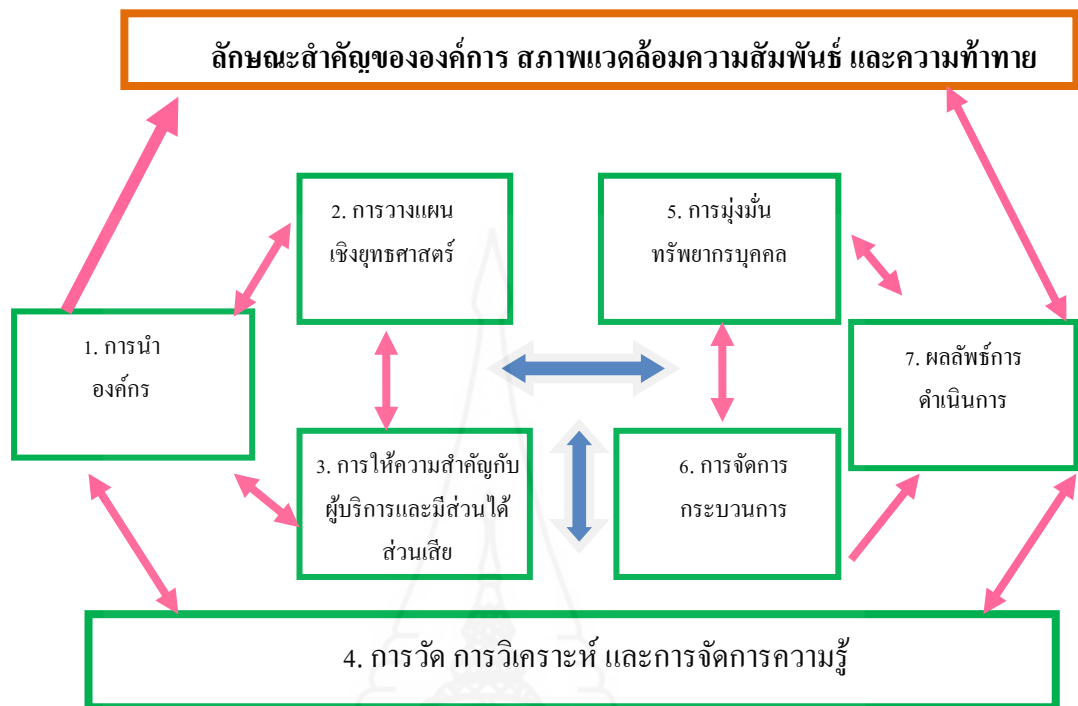
6. ลีฟ เอควินสัน (Leif Edvinsson) ผู้เสนอแนวคิดองค์กรสร้างทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ได้เสนอว่าการสร้างผลผลิตประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า(Input)กระบวนการ (Process) ผลผลิต(Output) ถ้าหากวัดข้อมูลค่าของปัจจัยนำเข้าซึ่งอาจปรับเป็นทุนทางการเงิน (Financial Capital) เทียบกับมูลค่าของผลผลิตที่องค์กรสามารถผลิตได้และถ้าผลผลิตมีมูลค่าสูงกว่าปัจจัยนำเข้าย่อมแสดงว่ากระบวนการได้สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลผลิต กระบวนการขององค์กรที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้นนั้นถือว่าเป็นทุนที่แฝงอยู่ในองค์กร(Tacit Capital) ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดมูลค่าแก่ผลผลิตจึงเรียกว่า ทุนการปัญญา (Intellectual Capital) โดยทุนทางปัญญาขององค์กรยังแบ่งออกเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) และทุนทางโครงสร้าง (Structural Capital)

7. เควิด เอ.การ์วิน ผู้นำแนวคิดการเรียนรู้ในการทำงาน (Learning in Action) การทำงานในเรื่องเดียวซ้ำ ๆ ทำให้เกิดทักษะความชำนาญงาน แต่การทำงานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อนถือเป็นโอกาสในการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการที่สำคัญ คือ การแก้ไขปัญหายังเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) ทดลองปฏิบัติจริงด้วยวิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with new Approach) เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและประวัติศาสตร์ที่ผ่านมา (Learning from their own Experience and Past History)

เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและมีความเป็นเลิศของผู้อื่น (Learning from Experiences and Best Practices of Others) และถ่ายโอนความรู้ให้มีประสิทธิภาพอย่างรวดเร็ว (Human Capital) (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

8. คณะนักวิจัยจากสหภาพยุโรปโดยมีนักวิจัยที่สำคัญ คือ กัส สไครเบอร์ (Gus Schreiber) ฮันส์อัคร์เคอร์ มานส์(Hans Aker mans) อันโจ อันเจเวียร์เดน (Anjo Anjewienden) ได้ร่วมกันเสนอแนวคิด ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่มีลักษณะเป็นนามธรรมมาก ๆ ไปสู่ระบบการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ (Common KADS) เพื่อนำไปสู่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความรู้เป็นรูปธรรมอย่างมาก แนวคิดนี้ได้สรุปว่า การจัดการความรู้ขององค์กร ต้องพิจารณาให้รอบคอบทั้งสามระดับจากล่างสู่บน ระดับบุคคลระดับทีม กลุ่มงาน และระดับองค์กร คือการพัฒนาให้คนในองค์กรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Learning Person หรือ Learning Agent) การพัฒนาทีมแห่งการเรียนรู้ (Learning Team) และหลาย ๆ ทีมรวมกันเป็นองค์กร ก็คือ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งแนวทางของแนวคิดนี้ เรียกว่า Common KADS (Common Knowledge Analysis and Diagnosis System)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ร่วมกันสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (อ้างถึงในสุรชาติ ฌ หนองคาย,2550:35) กำหนดให้ส่วนราชการพัฒนาระบบราชการให้เป็นองค์กรที่มีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อเป็นการสนองตอบพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการที่มีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อเป็นการสนองตอบพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารงานกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยการใช้เกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งพัฒนาการมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรด้วยการประเมินตนเอง ประกอบด้วย 7 หมวด คือ 1)การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4)การจัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5)การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7)ผลลัพธ์การดำเนินการปรากฏคุณภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงแบบจำลองของ PMQA

ตามแนวทางที่ ก.พ.ร. กำหนดเพื่อใช้พัฒนาองค์กรให้มีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 วัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้ คือการใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันระหว่างองค์กร ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งในประเทศที่พัฒนาแล้วและกำลังพัฒนาเป้าหมายในการจัดการความรู้มีผู้สรุปไว้ ดังนี้

นฤมล พรฤทธิศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543:65) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ป้องกันความสูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงาน หรือการออกจากงาน เป็นต้น

2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภทคุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจเนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาจิตใจได้สำคัญในการทำงาน

4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้าแนวโน้มของการตลาดและการแข่งขันทำให้สามารถลดช่องว่าง และเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน

5. การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์ทางทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

6. การยกระดับผลิตภัณฑ์การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นๆ อีกด้วย

7. การบริการลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้า จะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกันการจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการ เป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

วิจารณ์ พานิช (2547: 7) ได้ระบุว่าเป้าหมายการจัดการความรู้แบ่งออกได้เป็น 3 ประการ คือ

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อพัฒนาคน คือพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้หมายถึง พนักงานทุกระดับ ตั้งแต่ชั้นผู้น้อยและระดับกลาง ซึ่งจะได้ประโยชน์มากที่สุด
3. เพื่อพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นการเพิ่มพูนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

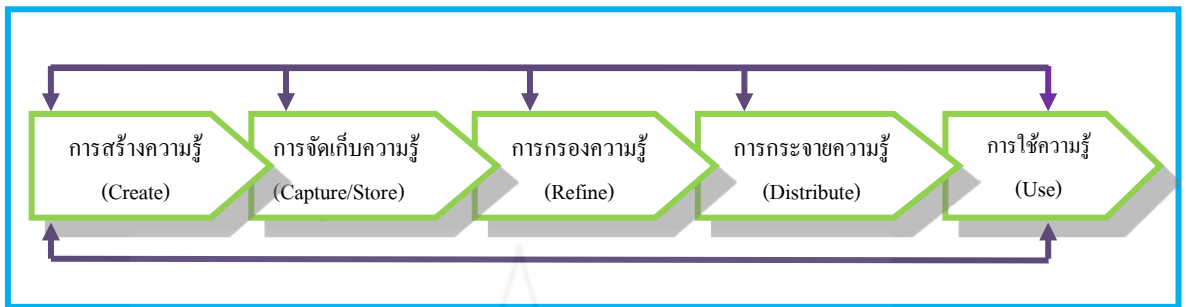
พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2549:28) กล่าวว่าจัดการจัดการความรู้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสุขภาพรวมขององค์กร คือ สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ลดความเสี่ยงและทำให้ความสูญเสียต่ำลงสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร หรือแม้กระทั่งเป็นการรวมนวัตกรรมต่างๆ ที่จำเป็นต่อองค์กร อย่างไรก็ตามหากพิจารณาในรายละเอียด การจัดการความรู้จะมีประโยชน์หลายประการ ดังนี้

1. อำนวยความสะดวกในการตัดสินใจให้ดีขึ้น
2. สร้างและสนับสนุนทางปัญญาขององค์กร
3. กระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนไหว ความคิดอย่างอิสระอันจะนำไปสู่ความเข้าใจและสร้างสรรค์นวัตกรรม
4. ขยับกระบวนการที่ไม่จำเป็น ทำให้การปฏิบัติงานเคลื่อนไหวคล่องตัว
5. เพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงานเพื่อจะนำมาใช้ได้ตลอดเวลา
6. ปรับปรุงการบริการและประสิทธิภาพและการบริการลูกค้า
7. นำไปสู่ความสามารถในการผลิตที่ดีกว่า

จากการศึกษาแนวคิดและวัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้ดังกล่าวแล้ว สรุปได้ว่าองค์กรต่างๆ จะดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้นั้นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกองค์กร โดยองค์กรต้องมีนโยบาย วิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์การจัดการความรู้ โดยเฉพาะผู้บริหารองค์กร เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ต้องมีความชัดเจนในนโยบายขององค์กร และทุกคนในองค์กรได้รับการถ่ายทอดความรู้ จนทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันทุกกระบวนการหรือทุกกิจกรรม จึงจะส่งผลให้การจัดการในความรู้ในองค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพได้ผลตามที่องค์กรคาดหวังไว้

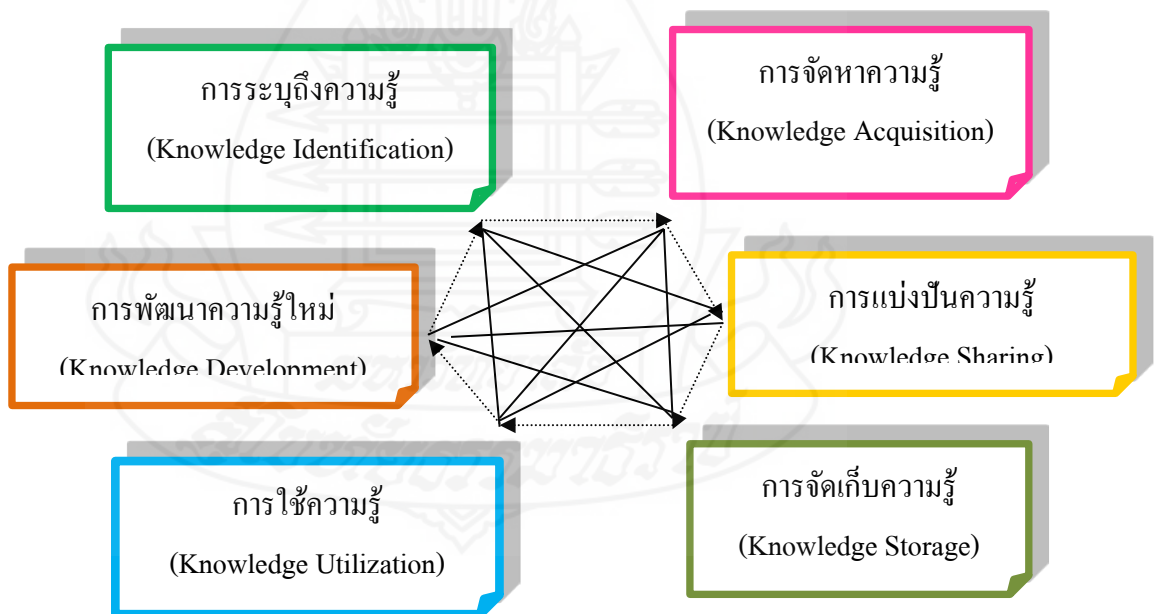
1.6 กระบวนการจัดการความรู้

เชอแบน (Turban:2001) การจัดการความรู้ประกอบด้วย การสร้าง (Create) การดักจับและเก็บ (Capture and Store) การเลือกหรือกรอง (Refine) การกระจาย (Distribute) และการใช้ (Use) ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว ปรากฏดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของ เชอแบน (Turban:2001)

โปรบท์ (Probst:2000) สรุปได้ว่า การจัดการความรู้จะต้องมีองค์ประกอบคือ การกำหนดความรู้ที่ต้องการ (Knowledge Identification) การจกัหมวดหมู่ที่ต้องการ (Knowledge Acquisition) การพัฒนาความรู้ใหม่ (Knowledge Development) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) และการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) องค์ประกอบดังกล่าว ปรากฏดังภาพที่ 2.4



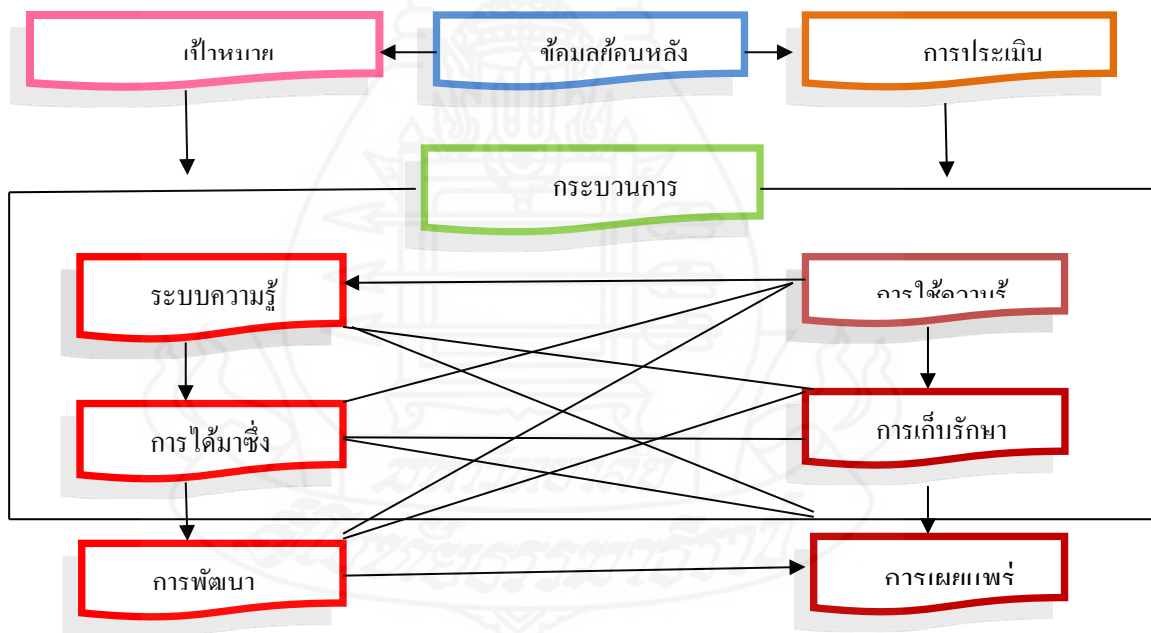
ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของ โปรบท์ (Probst : 2000)

ชัชวาล วงประเสริฐ (2548:71-73) กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้

(Knowledge Management Process) เป็นการบริหารทรัพยากรความรู้ขององค์กรในลักษณะองค์รวม (Holistic) องค์ประกอบหลักในการจัดการความรู้จะประกอบด้วยกิจกรรมหลาย ๆ อย่าง ประการที่เกี่ยวข้องกับความรู้โดยตรง การสร้างระบบการจัดการความรู้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการหลายประการ โดยมีหลักการในการปฏิบัติงานเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ระบบการบริหารภายใน ประกอบด้วย การนิยามหรือการให้ความหมายขององค์ความรู้ระบบการแสวงหรือสร้างองค์ความรู้ ระบบการพัฒนาองค์ความรู้ ระบบการเผยแพร่ความรู้ ระบบการจัดเก็บรักษาความรู้ และระบบการนำความรู้ไปใช้

ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารภายนอก คือ ระบบทั้งหมดที่กล่าวมา แต่เพิ่มอีก 2 ระบบคือ ระบบการวางเป้าหมาย และระบบการวัดและประเมินผล ด้วยการมีเป้าหมายที่จะนำผลประเมินไปใช้ในการหาแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง การประเมินจึงเน้นการวัดตัวแปรต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรมเป็นได้ชัดเจน สร้างเป็นแผนภูมิองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ปรากฏดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบการจัดการความรู้ ในมุมมองของชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548:52)

มาร์คาร์ค (Marquarst, 1996:129) ได้แสดงความคิดไว้ว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้มี 4 ประการ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) จากแหล่งภายใน และภายนอกองค์กร

2. การสร้างความรู้ (Knowledge creation)

3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge storage and retrieval)

4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge transfer and utilization)

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548:5-6) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบที่จะช่วยให้องค์กรเข้าถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้ อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548:54) ได้ขยายความในการบ่งชี้ความรู้ว่าในการค้นหาว่าองค์กรต้องทำอะไรให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง มีรูปแบบใดบ้าง อยู่ที่ใครและความรู้อะไรบ้างที่องค์กรต้องทำอะไรให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งคือ “รู้เรา” นั่นเอง ซึ่งโดยทั่วไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือเรียกว่า แผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) ในขั้นตอนนี้เพื่อความรู้ใดมีความสำคัญองค์กรจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรร ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ประโยชน์ของแผนที่ความรู้ คือ ช่วยทำให้เห็นภาพรวมคลังความรู้ขององค์กร ทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือไม่ ซึ่งก่อนให้เกิดความสับสนในการจัดเก็บและรวบรวม และทำให้บุคลากรทุกคนทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไร และจะหาความรู้ที่ตนต้องการที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นหลักฐานในการต่อขยายความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบรวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับเต็อนใจ รักษาพงศ์(2551:22) กล่าวว่า กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ องค์กรต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการพัฒนารูปธรรมของการเรียนรู้ รวมทั้งต้องมีการวัดผลเพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงดำเนินงานองค์กร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) หมายถึง การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่ากำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้อธิบายไว้ว่าจากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความจำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้ว องค์กรที่จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจาย ไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มียังนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความจากภายนอกขององค์กรมาใช้ นอกจากนี้องค์กรจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็น หรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จ คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร หรือเอื้อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้การสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้น และทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงการสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต การจัดการความรู้ให้เป็นระบบเมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้วองค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบนั้น หมายถึง การจัดทำสารบัญและจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้มีการเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว การแบ่งชนิดหรือประเภทความรู้ที่ขึ้นอยู่กับผู้ใช้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบไหน โดยทั่วไปการแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

- 3.1 ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร
- 3.2 หัวข้อ/หัวเรื่อง
- 3.3 หน้าที่/กระบวนการ
- 3.4 ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริหาร กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) หมายถึง การจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในภาษาที่เข้าใจง่าย ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ คือ

4.1 การจัดทำ หรือปรับปรุงแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้ง องค์กรจะช่วยให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยต่าง ๆ หารจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำให้ สะดวกและรวดเร็ว

4.2 การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กรนั้น คือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของจำกัดความ ความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจซึ่งจะช่วยให้การป้องกันข้อมูล ความรู้ การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกันที่สำคัญต้องมีการ ปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้อย่างสะดวก

4.3 การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วนความเที่ยงตรง ความทันสมัย สอดคล้องและตรงกับความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) หมายถึง เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web Board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น การเข้าถึงความรู้ ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่า หากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

5.1 การป้อนความรู้ (Push) คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ “Supply-Base” เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสาร ต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริหารขององค์กรโดยทั่วๆ ไป มักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล/ความรู้มากเกินไปหรือไม่ตรงตามความต้องการ

5.2 การป้อนความรู้ (Pull) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการ เท่านั้นซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) สามารถทำได้หลายวิธี โดยกรณีเป็นรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจทำเป็นเอกสารฐานความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ กรณีเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียง ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่าการจัดทำเอกสารจัดทำฐานความรู้รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ในกระดาดเท่านั้น สำหรับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในคนนั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม หรือที่ อิคุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) เรียกว่า การจัดเกลตาทางสังคม (Socialization) ซึ่งจะทำได้หลายรูปแบบจากการศึกษาพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ สาเหตุมาจากอุปสรรคต่าง ๆ ปรากฏดังตาราง ที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงอุปสรรคของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

ชนิดของอุปสรรค	อุปสรรค
ตัวบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> ทัศนคติที่ว่าความรู้ คือ อำนาจ ไม่ทราบว่าสิ่งที่ตนเองมีนั้นมีประโยชน์กับคนอื่นหรือไม่ ไม่ทราบว่าคนอื่นไม่รู้สิ่งที่ตนรู้ ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น ไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย (ยังไม่ไว้เนื้อเชื่อใจ)
ส่วนรวม/ โครงสร้าง	<ol style="list-style-type: none"> ยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ ยังไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น
ค่านิยม/ วัฒนธรรมองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> ไม่มี “ภาษากลาง” (Common Language) ที่เข้าใจและใช้ร่วมกัน มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูง บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือไม่เปิดเผย ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการลองสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, (2547:57)

จะเห็นได้ว่าอุปสรรคส่วนใหญ่เป็นเรื่องของทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรหรือองค์กรจะอย่างไรเพื่อจะปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ให้เห็นประโยชน์ การแบ่งปันความรู้ในองค์กรทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมขององค์กรมักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามแนวคิดและสะดวก วิธีการหลัก ๆ มีดังต่อไปนี้

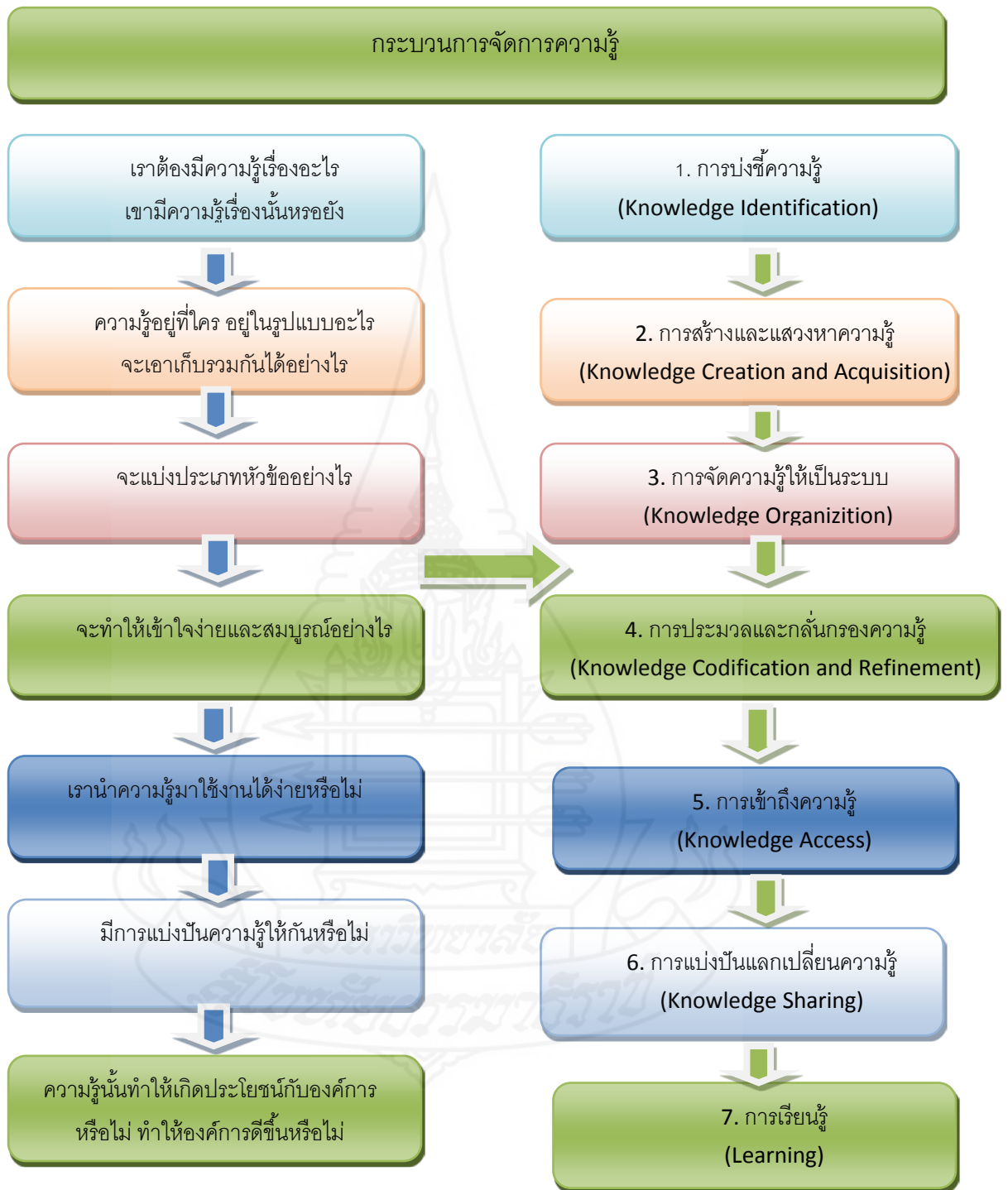
- 6.1 ทีมข้ามสายงาน (Cross-function Team)
- 6.2 นวัตกรรมและวงจรกิจคุณภาพ (Innovation & Quality Circles)
- 6.3 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice หรือ Cop)
- 6.4 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

6.5 การสับเปลี่ยนงาน (Job rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)

6.6 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

7. การเรียนรู้ (Learning) ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้มากกว่านำความรู้ไปใช้ มากกว่าเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ดังกล่าวของปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge) ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรมากกว่าตามอย่างมีประสิทธิภาพ “ Knowledge is the Capacity for Effective Actions) องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้ มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วยการเรียนรู้ของบุคลากร จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมากมายซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “ วงจรการเรียนรู้ ”

การจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน เขียนเป็นกระบวนการจัดการความรู้ ปรากฏผังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Model)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, (2548:5)

อัญญาณี คัล้ายสุบรรณ (2550:97) กล่าวว่า กระบวนการพื้นฐานในการจัดการความรู้ประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ คือ การแสวงหาความรู้ เป็นการแสวงหาความรู้ทั้งที่เป็นการหยั่งรู้เอง ทักษะและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้มีประสบการณ์สูง จะมองเห็นแนวโน้มหรือทิศทางของความต้องการใช้ความรู้ด้านต่างๆ แล้ววางแผนและดำเนินการที่จะจัดการความรู้นั้นๆ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ เป็นการเผยแพร่ความรู้ การใช้ประโยชน์ความรู้เป็นการเรียนรู้บูรณาการอยู่ในองค์กร สมาชิกสามารถรับรู้ และประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา ทั้งการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้และการใช้ประโยชน์ความรู้จะเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน โดยกระบวนการทั้ง 3 ส่วนนี้สามารถแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้ชัดเจนเป็น 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. การบ่งชี้ความรู้
2. การสร้างและแสวงหาความรู้
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้
5. การเผยแพร่และการกระจายความรู้
6. การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้
7. การเรียนรู้และการนำไปใช้ประโยชน์

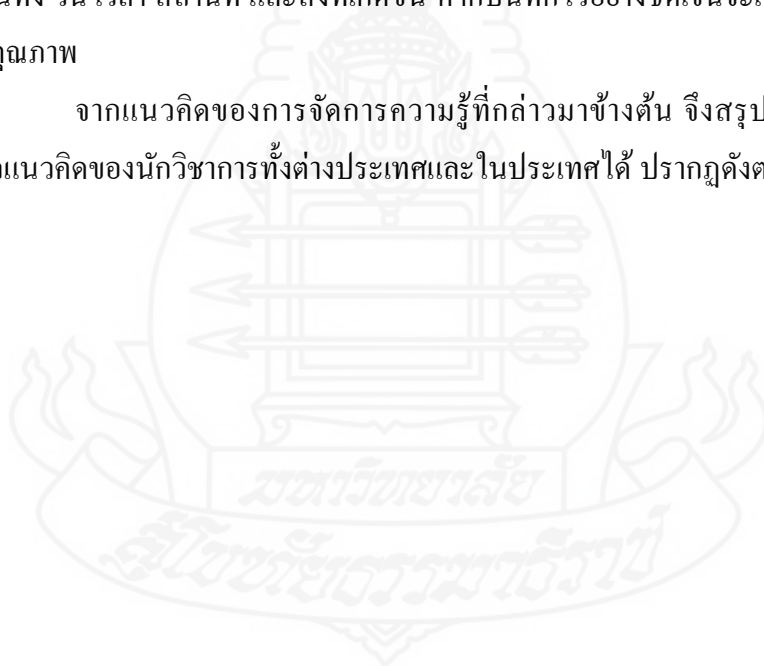
ธีระ รุณเจริญ (2550:215) กล่าวว่าไว้ว่า/การจัดการความรู้ประกอบด้วยกิจกรรมกระบวนการต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย

1. การขุดค้นและรวบรวมความรู้ คัดเลือกเอาไว้เฉพาะความรู้ที่จำเป็น สำหรับการ
ใช้ประโยชน์ทั้งจากภายในองค์กรและจากภายนอกองค์กรนำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือ และ
ความเหมาะสมกับบริบทของสังคมและขององค์กร ถ้าไม่เหมาะสมก็ดำเนินการปรับปรุง

2. การจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน
3. การจัดเก็บความรู้เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย
4. การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้
5. การจัดกิจกรรมและกระบวนการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้
6. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้
7. การสร้างความรู้ใหม่
8. การประยุกต์ใช้ความรู้
9. การเรียนรู้จากการใช้ความรู้

นายแพทย์ชาติรี เจริญศิริ ได้กล่าวในการประชุมสัมมนา เรื่อง ประมวลการจัดการ ความรู้ของกระบวนการประชามชนาน สรุปลงได้ดังนี้ (สุภาวิณี ทรงพรวิณิช, 2546) การจัดการ ความรู้ เป็นกระบวนการค้นข้อมูลและรวบรวมความรู้ คัดเลือกเอาไว้เฉพาะความรู้ที่จำเป็นสำหรับ การใช้ประโยชน์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร มีการจัดหมวดหมู่ความรู้ จัดเก็บสื่อสารและ ถ่ายทอดความรู้ จัดกิจกรรมกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้าง ประยุกต์ และการใช้ความรู้ การจัดการความรู้ เป็นการสร้างและใช้ความรู้ โดยผู้ทำงานต้องร่วมมือ กันทำ หลายคนที่มีความคิดต่างกันยังมีความต่างกันมาก ยิ่งมีความสร้างสรรค์มาก ต้องใช้ กระบวนการแลกเปลี่ยน หรือกระบวนการกลุ่มให้เป็นการจัดการความรู้ ต้องมีพื้นฐาน การปฏิบัติงาน ต้องเน้นการจัดการความรู้ ณ จุดทำงาน ตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้สำคัญที่สุด โดยมีผู้ อำนวยความสะดวกนำความรู้ขององค์กร และความรู้จากโลกภายนอกมาใช้ในการทำงานให้ สอดคล้องกับบริบทขององค์กรซึ่งต้องอยู่หนึ่งมีความไม่แน่นอนกับอนาคต เป็นพลังที่ทำให้เกิด การเรียนรู้ มีการจดบันทึกอย่างเป็นระบบจดบันทึกความสัมพันธ์ของเรื่องราวและเหตุการณ์ให้ สัมพันธ์กันทั้ง วัน เวลา สถานที่ และสิ่งที่เกิดขึ้น หากบันทึกไว้อย่างชัดเจนจะเกิดพลังมหาศาลเป็น ข้อมูลที่มีคุณภาพ

จากแนวคิดของการจัดการความรู้ที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปรูปแบบการจัดการ ความรู้จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศได้ ปรากฏดังตารางที่ 2.2



ตารางที่ 2.2 รูปแบบการจัดการความรู้จากแนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ

แนวคิดของนักวิชาการ	รูปแบบการจัดการความรู้
มาร์ควาร์ด (Marquardt : 2539)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การแสวงหาความรู้ 2. การสร้างความรู้ 3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ 4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์
กุซซ์ซ่า (Kucza : 2547) โพรบท์ รอปน์ และ โรมฮาร์ดท์ (Probst, Raub and Romhardt : 2547)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การระบุความต้องการ/การระบุถึงความรู้ 2. การแบ่งปันความรู้/การจัดหาความรู้ 3. การส่งมอบความรู้/การพัฒนาความรู้ 4. การสร้างความรู้/การแบ่งปัน/การกระจายความรู้ 5. การรวบรวมและจัดเก็บความรู้/การใช้ความรู้ 6. การปรับปรุงความรู้/การเก็บรักษา/จดจำความรู้
เทอร์แบน (Turban : 2547)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างความรู้ 2. การจัดและเก็บความรู้ 3. การเลือกหรือกรองความรู้ 4. การกระจายความรู้ 5. การใช้ความรู้ 6. การติดตาม/ตรวจสอบ
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 – 2550) บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ พิชรินทร์ สิริสุนทร (2550)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบ่งชี้ความรู้/การค้นหาความรู้ 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ 3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5. การเข้าถึงความรู้ 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7. การเรียนรู้

จากการศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้นั้นประกอบด้วย 3 ประการ คือ

1) มนุษย์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะมนุษย์ คือ สินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร เป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร

2) เทคโนโลยีถือเป็นเครื่องมือที่มนุษย์สามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้ง่ายและสะดวกมากขึ้น

3) กระบวนการจัดการความรู้ เป็นการบริหารจัดการในการนำความรู้ที่มีอยู่จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรไปให้ผู้รู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและเกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้นในองค์กร โดยผู้บริหารต้องวางแผนให้ประสบความสำเร็จด้วยการสำรวจและวางแผนความรู้ การพัฒนาความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ รูปแบบกรอบแนวคิดในการจัดการความรู้ของนักวิชาการแต่ละยุคแต่ละสมัยมีความแตกต่างกันเล็กน้อย องค์กรแต่ละแห่งจึงควรพิจารณาว่ารูปแบบใดที่มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรและสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวิจัยครั้งนี้ได้เลือกใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เนื่องจากเป็นรูปแบบที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้หน่วยงานราชการไทยได้เรียนรู้การดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ด้วยการใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Manage Process) เชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง(Change Management Process) เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรเกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.7 การจัดการความรู้ในสถานศึกษา แนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในสถานศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548:15-23) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สถานศึกษาต้องมีเป้าหมายในการจัดการความรู้เพื่อให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถานศึกษาบรรลุผลการจัดการความรู้เพื่อมุ่งให้วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษาบรรลุผล สถานศึกษาจะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ก่อน โดยในแผนจะต้องมีการระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและผู้เรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายของหลักสูตร เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในการจัดการความรู้อีกด้วย และองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในสถานศึกษามี 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากรเพื่อให้การจัดการความรู้ บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารและคณะกรรมการจัดสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างสรรค์ให้ครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษายึดแนวทางในการทำงาน โดยมีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่ควรปฏิบัติ

2. การสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจว่าทำไมจึงต้องมี “การจัดการความรู้” เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อจะดำเนินการให้มี “การจัดการความรู้” ให้บังเกิดผลดีก็จะต้องให้ทุกคนเข้าใจตรงกันว่าสถานศึกษากำลังจะทำอะไรทำไปแล้วจะได้ผลดีที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษาแก่ครูและบุคลากรทุกคน และก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ได้แค่ไหนอย่างไร จะเริ่มเมื่อใด

3. กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ประเภทความรู้ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) ก็จะใช้เครื่องมือที่อาจจะต้องเกี่ยวข้องกับสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะการจัดการความรู้ประเภทความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) นั้น เป็นความรู้ที่เน้นการปฏิบัติ ซึ่งมาจากประสบการณ์การทำงานเครื่องมือประเภทนี้ คือ

3.1 การสัมมนาหรือประชุมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ
ร่วมกัน

3.2 การแบ่งปันความรู้ ข้อมูล

3.3 การสอนงาน

3.4 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

3.5 การพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ

3.6 การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ในเรื่อง “การจัดการความรู้” โดยมีวัตถุประสงค์
คือ

4.1 เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการเบื้องต้นเรื่ององค์การจัดการความรู้แก่ผู้บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer : CEO) ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

4.2 เพื่อสร้างและพัฒนาทีมจัดการความรู้สถานศึกษา ประกอบด้วยผู้จัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) ผู้อำนวยการความสะดวและผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ให้มีความสามารถสร้างให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งรวบรวมประมวลองค์ความรู้ในสถานศึกษาในรูปแบบต่างๆ

4.3 เพื่อให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสถานศึกษาด้วยวิธีการต่างๆ เช่น เสวนา ประชุม สัมมนา และเผยแพร่ความรู้โดยเครื่องมือสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์

4.4 สร้างรูปแบบการจัดการความรู้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรอื่นได้

5. การวัดผล (Measurements) “การจัดการความรู้” จะทำให้รับรู้ว่าการจัดการความรู้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด และมีปัญหาและอุปสรรคใดบ้างที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ไม่ประสบความสำเร็จผลการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้สามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น และผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการตัดสินใจที่จะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น หรือปรับปรุงวิธีการจัดการความรู้ใหม่ นอกจากการวัดผลยังจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้รับรู้ถึงสภาพการณ์ ในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมาย (Desired State) ที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้ การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรรหาโอกาสที่จะให้ผู้ตั้งใจแลกเปลี่ยนความรู้มีโอกาสได้รับแรงจูงใจ (Motivation) ในการทำงานเพื่อทำให้มีกำลังใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเรียนรู้ตลอดชีวิต

ยูทธนา แซ่เตียว (2548:261) ได้กล่าวถึงปัญหาในการจัดการความรู้ว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร คือวัฒนธรรมองค์กรในการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กรด้วยกัน สิ่งหนึ่งที่มีมักจะเป็นปัญหาอยู่เสมอก็คือ การที่ผู้ที่มีรูปร่างนั้นไม่อยากจะถ่ายทอดซึ่งอาจเป็นเพราะการมีความรู้ดังกล่าวทำให้บุคคลนั้นมีอำนาจ มีความสำคัญ บางองค์กรทำให้ปัญหา ดังกล่าวนี้อาจเลวร้ายมากยิ่งขึ้น ด้วยการประเมินบุคคลากรจากความรู้ที่มีโดยไม่ให้ออกสาในการสนับสนุนบุคคลากรอย่างทั่วถึง หรือแม้แต่การนำความรู้มาใช้เพื่อเป็นอำนาจต่อรองทางการเมืองภายในองค์กร อีกด้วย ส่วนในด้านผู้รับความรู้ก็เกิดปัญหาความไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอดความรู้ โดยเฉพาะในกรณีที่เป็นบุคคลากรระดับเดียวกัน เคยปฏิบัติงานร่วมกันมานาน บุคคลที่มีประสบการณ์มากกว่าความรู้มักจะเปิดรับความรู้จากการถ่ายทอดในลักษณะดังกล่าวนี้ได้ยาก ปัญหาที่บุคคลากรขาดความกระตือรือร้นในการหาความรู้ใหม่ โดยทั่วไปการหาความรู้ของบุคคลากรมักจะมีแนวโน้มที่ถดถอยลงเมื่ออายุสูงขึ้น เรียกว่าทำงานมาอยู่ตัวแล้วก็เลยพยายามทำงานจากทักษะหรือประสบการณ์มากกว่าการใช้ความคิดที่ได้จากการเรียนรู้มาพัฒนาตนเอง ซึ่งการเปิดรับความรู้อยู่เสมอจะไม่ทำให้ทักษะในการเรียนรู้ลดลง ปัญหาสุดท้ายคือ การยอมรับในความผิดพลาดในสังคมวัฒนธรรมของเรามองว่า ความผิดพลาดเป็นเรื่องไม่ดีต้องหลีกเลี่ยง ถ้าหากทำขึ้นมาแล้วต้องปกปิดให้มีชดจจึงกลายเป็นว่าเราได้เรียนรู้จากมุมมองด้านเดียว คือ มุมมองด้านความสำเร็จ โดยไม่ได้เรียนรู้ว่าก่อนที่จะมีความสำเร็จต้องผ่านความยากลำบากอะไรบ้าง เราจะ

ไม่รู้เลยว่าอะไรผิด อะไรควรหลีกเลี่ยง ไม่ทำอีกเพราะจะทำให้เกิดความผิดพลาดซ้ำแล้วซ้ำเล่า เราจะไม่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพราะเราไม่เคยนำปัญหามาวิเคราะห์แล้วคิดกันต่อว่าเราจะตอบสนองต่อปัญหาอย่างไร สิ่งเหล่านี้เป็นสภาพที่เป็นจริงในสังคมและเมื่อเกิดซ้อนทับกับภาพที่เกิดขึ้นภายในองค์กร องค์กรเลยไม่มีโอกาสที่จะได้นำปัญหามาวิเคราะห์ ไม่เคยมีการระดมสมองเพื่อคิดป้องกันแก้ปัญหา นี่เป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่งในการถ่ายทอดความรู้ ถึงแม้ว่าการแก้ปัญหา มีหลายวิธีแต่สิ่งหนึ่งที่จุดร่วมของการแก้ไขปัญหาดังกล่าวก็คือ การแก้ไขวัฒนธรรมองค์กร มีการเปิดใจยอมรับในการที่จะรับความรู้จากแหล่งต่างๆ ไม่ว่าจะมาจากที่ใด ในขณะที่ผู้ให้ก็ต้องคิดว่าการถ่ายทอดความรู้ นั้น มีการปรับทัศนคติต่างๆ ของการเรียนรู้ และในประการ สุดท้ายคือ การปรับเจตคติของผู้บริการและพนักงานในทุกระดับให้ยอมรับความผิดพลาดเพื่อจะได้แก้ปัญหาต่อไป

จากการศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาแล้ว สรุปว่า การจัดการความรู้ในสถานศึกษาต้องมีการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ทั้งความรู้ที่เป็นรูปธรรมหรือความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล ในรูปของความคิด ทักษะประสบการณ์ ควรได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหารทุกระดับในการจัดเก็บให้เป็นระบบเพื่อให้เกิดการนำไปใช้อย่างเป็นระบบและช่วยให้นักวิชาการเข้าถึงความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนเกิดเป็นความรู้ใหม่ที่จะนำมาพัฒนางานในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ที่สถานศึกษานั้นได้กำหนดไว้ ปัญหาการจัดการความรู้ในสถานศึกษานั้นส่วนมากมาจากการไม่ถ่ายทอดความรู้ หรือไม่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากร ซึ่งเกิดการหวงความรู้หรือต้องการได้รับการยกย่องชมเชย และเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร นอกจากนี้ยังเกิดจากพฤติกรรมการอึดตัวจากการปฏิบัติงาน เนื่องจากอายุงานนานมีประสบการณ์มากจึงขาดความกระตือรือร้นในการค้นหาความรู้ใหม่ หรือไม่สะสมความรู้เดิมทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรไม่ต่อเนื่องฉะนั้นสถานศึกษาที่จะจัดการความรู้ต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรและหาแนวทางแก้ไขต่อไป

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

2.1 ความหมายของประสิทธิภาพ

ปีเตอร์สัน และ โพลวแมน (Peterson & Plowman, 1953. อ้างถึงในภคกิจ ศรีธธา, 2549:13) ได้กล่าวว่า ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจในความหมายอย่างแคบ หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิตส่วนความหมายอย่างกว้างขวาง หมายถึง คุณภาพ (Quality) ของการมีประสิทธิผล (Effectiveness) และความสามารถ (Competence and Capacity) ในการผลิต การดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่ถือว่ามีประสิทธิภาพสูงนั้น เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณ และคุณภาพที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด เมื่อกำหนดถึงสถานการณ์และข้อมูลผูกพัน ทางการเมืองที่มีอยู่ ดังนั้นแนวความคิดของคำว่าประสิทธิภาพทางธุรกิจในที่นี้จึงมีองค์ประกอบ 5 อย่าง ได้แก่ 1) ต้นทุน (Cost) คือ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานจะต้องเหมาะสมกับงาน 2) คุณภาพ (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูงคือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์ คุ่มค่า และมีความพึงพอใจ 3) ปริมาณ (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน 4) เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย 5) วิธีการ (Method) ในการผลิต คือ จะต้องลงทุนน้อยและให้ได้ผลกำไรมากที่สุด

มิลเลท (John D' Millet, 1954:4) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลมนุษย์และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานดังกล่าว (Human Satisfaction and Benefic Produced) ซึ่งความพอใจนั้น หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน (Satisfaction Service) โดยพิจารณาจาก 1) การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Service) 2) การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (Timely Service) 3) การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service) 4) การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service) 5) การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive Service)

ไซมอน (Simon, 1980:180-181) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง สัดส่วนระหว่างการลงทุนลงแรงไปเพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งกับผลที่ได้รับจากการลงทุน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลลัพธ์ หรือระหว่างรายรับกับรายจ่าย โดยให้ความเห็นว่าในสังคมนั้นไม่สามารถจะวัดประสิทธิภาพสมบูรณ์ได้ แต่อาจวัดได้ในประสิทธิภาพเชิงเปรียบเทียบ ซึ่งงานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุคนั้น พิจารณาได้จากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเข้ากับผลที่ได้รับออกมา กล่าวคือ ประสิทธิภาพเท่ากับผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และหากเป็นบริหารงานองค์การของรัฐจะบวกความพึงพอใจเข้าไปด้วย อธิบายได้ดังสมการ

$$E = (O - I) + S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลิตผลหรือผลงานที่ได้รับ

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้า หรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

กีปสัน และคณะ (Gibson and Others, 1982:37) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย (Ratio of Output to Input) การวัดประสิทธิภาพจะวัดด้วยวิธีหลายตัวประกอบเข้าด้วยกัน เช่น อัตราการได้ผลตอบแทน (Rate of Return) ในเงินลงทุน หรือทรัพย์สินที่เป็นทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit Cost) อัตราการสูญเสียเงินไปเนื่องการใช้ทรัพยากรและอัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน เป็นต้น

เซอร์โต (Certo, 2000:9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมายหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด

สมใจ ลักษณ์ (2547:7) กล่าวว่า การมีประสิทธิภาพในการทำงานของตัวบุคคล หมายถึง การทำงานเสร็จโดยสูญเสียเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด กล่าวคือ การทำงานได้เร็วและได้งานที่ดี บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นบุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ใช้กลวิธี หรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองต้นทุนค่าใช้จ่ายพลังงาน และเวลาน้อยที่สุด เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน และเป็นบุคคลที่มีความพอใจที่จะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น คัดแปลงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

ขจรศักดิ์ นามบัวน้อย (2548:15-16) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานสามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ โดยดูจากผลสำเร็จเกี่ยวกับการทำงานในเชิงคุณภาพและปริมาณการให้บริการตลอดจนคุณลักษณะ ส่วนบุคคลเกี่ยวกับพนักงาน

บุรินทร์ ชามะรัตน์ (2548:16) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง การเปรียบเทียบต้นทุนกับผลผลิตหรือผลงานที่ทำได้ เมื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นการวัดระหว่าง Input กับ Output โดยพิจารณาถึงเวลา คือ ความเร็ว การใช้ทรัพยากร คือ ประหยัด ถูกต้อง คุ่มค่า ไม่สูญเปล่า ไม่สิ้นเปลืองใช้วิธีการบริหารหรือการจัดการที่ดี มีความเหมาะสม โดยบุคคลหรือผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการทำงาน

2.2 แนวคิดการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จและต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการ ซึ่งมีนักวิชาการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การไว้ ดังนี้

รีอค (Locke, 1976:1300-1302) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพในงานมี 9 ประการ คือ

1. ด้วงาน (Work) ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความยากของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษางาน โอกาสที่จะทำงานสำเร็จ การควบคุมการทำงาน และวิธีการทำงาน
2. เงินเดือน (Pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับ ความเท่าเทียมและความยุติธรรมในการจ่ายเงินเดือนของหน่วยงาน
3. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งของหน่วยงานและหลักการในการเลื่อนตำแหน่ง
4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ได้แก่ การได้รับกายยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน ความเชื่อมั่นในผลงาน
5. ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทน สวัสดิการการรักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายระหว่างการลา วันหยุดประจำปี
6. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น ที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้างอาคารสถานที่ทำงาน
7. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ วิธีการและเทคนิคในการนิเทศงาน การให้คำปรึกษา ความมีมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในด้านการบริหารงานของผู้นิเทศ
8. เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีมิตรภาพอันดีต่อกัน
9. หน่วยงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในหน่วยงาน นโยบายการบริหารของหน่วยงาน

ทิวาดี เมฆสวรรค์ (2538:6-7) ได้เสนอแนวความคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ โดยศึกษาจากการปรับปรุงระบบราชการของต่างประเทศที่รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จไว้ ดังนี้

1. ต้องกำหนดแนวทางและเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน คือมุ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่นและสำเร็จและความสัมฤทธิ์ผลของงาน (Results) เป็นหลักในการดำเนินงาน โดยมุ่งที่ผลลัพธ์ (Outcome) และมีการประเมินผลและวัดผลสำเร็จของงานเป็นรูปธรรม สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มารับบริการ ปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน เพื่อยุบเลิกงานที่ซ้ำซ้อนและหมดความจำเป็น โดยสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคน เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร มีการกระจายอำนาจ ตัดสินใจการระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่

2. มีระบบบริหารที่ยึดผลสำเร็จของงานและผลลัพธ์ของส่วนราชการเป็นหลักในการดำเนินงานรวมทั้งใช้มาตรการจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนแก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ

สมใจ ลักษณะ (2547:12-13) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรจะขึ้นกับองค์ประกอบ 4 ประการ ซึ่งหากองค์ประกอบนี้มีลักษณะที่เอื้อต่อการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรก็จะนำไปสู่การบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร กล่าวคือ การสร้างผลผลิตทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพองค์ประกอบสำคัญทั้ง 4 ประการ คือ

1. สิ่งแวดล้อมนอกองค์กร ได้แก่ ตลาด ความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสังคม การพัฒนาเทคโนโลยี สถานะการแข่งขันทางการผลิต และการบริการ แหล่งวัตถุดิบ และผู้ร่วมลงทุน

2. สิ่งแวดล้อมในองค์กร ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์กร การกำหนดทิศทางงานขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการจัดบรรยากาศการทำงาน ที่จะส่งเสริมการทำงานของบุคลากร

3. ปัจจัยขององค์กร ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดิน อาคาร สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะด้านบุคคลถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร บุคลากรต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยองค์ประกอบด้านบุคคลที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ปรัชญาและอุดมการณ์ บุคลิกภาพ ความต้องการ ค่านิยม การมีเป้าหมายที่เหมาะสมของชีวิต และการทำงาน ความสามารถในการสำรวจตนเอง ความสามารถในการพิชิตอุปสรรคในการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

4. กระบวนการขององค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญรองจากองค์ประกอบด้านบุคคลกระบวนการขององค์กร คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการผลิตและการบริการที่น่าพอใจของฝ่ายของกระบวนการขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์กร การวางแผน การจัดองค์การในด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงาน และการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในหลายทฤษฎีนั้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรได้อย่างสมดุลโดยวัดได้จากการใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี เวลา ซึ่งประสิทธิภาพของคนวัดได้จากการใช้คนให้เหมาะกับงาน มีความพร้อม ความสามารถ ความพยายาม ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การประหยัดเงิน ประหยัดเวลา ตลอดจนการใช้วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องด้วยวิธีการที่เหมาะสม จนทำให้เกิดผลลัพธ์เป็น (Output) ในปริมาณหรือคุณภาพเป็นที่พึงพอใจเกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรคาดหวัง ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการนำองค์กรไปสู่การบรรลุความสำเร็จของการดำเนินงาน องค์กรจึงมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้าน การผลิตและการบริการ มีความเจริญก้าวหน้า และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและบุคลากรของ องค์กรตลอดไปนั้นต้องอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ทรัพยากรมี เพียงพอและมีคุณภาพ ซึ่งในหน่วยงานราชการที่เป็นสถานศึกษาต้องปฏิบัติภารกิจด้วยความ ประหยัด ได้ผลงานรวดเร็ว คู่มีค่ากับทรัพยากรด้านการงาน คน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีที่มี อยู่ เพื่อให้ได้ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ นักศึกษา และผลผลิต (Output) คือบัณฑิต ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทฤษฎีของ ปีเตอร์สัน และ โพลวแมน ที่กล่าวว่าประสิทธิภาพประกอบด้วย 1) ต้นทุน 2) คุณภาพ 3) ปริมาณ 4) เวลา 5) วิธีการ/กระบวนการดำเนินงาน



ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้

สร้อยสน สุจริต (2549:23-26) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรดังต่อไปนี้

3.1 ภาวะผู้นำและกลยุทธ์

การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดีนั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้เพื่อจะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกปัจจัยหลักที่ช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ ก็คือทิศทาง และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

3.2 วัฒนธรรมองค์กร

สิ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร บางองค์กรพบว่าบุคลากรภายในไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เนื่องจากเกรงว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้จะเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน ดังนั้นองค์กรจะต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ พยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านี้ออกไป โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3.3 เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูล และ Knowledge Portal ที่ทันสมัย ก็จะมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนสามารถค้นหาความรู้ดึงเอาความรู้ไปใช้การวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดเก็บเป็นระเบียบ

แต่อย่างไรก็ตามการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร จะต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นสามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่และ ใช้ได้ง่าย ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้อย่างรวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

3.4 การวัดผล

การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบัน การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร ทำให้องค์กรสามารถ ทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ สำหรับตัวอย่างของการวัดผลจากการจัดการความรู้ เช่น การวัดและประเมินทรัพย์สินทางปัญญา การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนการลงทุนกับความรู้ขององค์กร และความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.5 โครงสร้างพื้นฐาน

ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และพนักงานทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้สะดวก โครงสร้างพื้นฐานนี้หมายถึงสิ่งที่ จำต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ หรือสิ่งที่จำต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้แล้วควรพิจารณาถึงโครงสร้างของ หน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายสามารถเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ ประการสุดท้ายคือระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบประเมินผลงานและระบบการยกย่อง ชมเชยและให้รางวัล ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ดาวนพอร์ต และพรูแซค (Davenport and Prusak) อ้างใน จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล, 2550:54) กล่าวว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้มี 9 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ (A knowledge-Oriented Culture) การมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อรูรันั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์กร วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

- เป็นวัฒนธรรมที่มีการปรับตัวไปในทิศทางที่พึงประสงค์ต่อการจัดการความรู้ กล่าวคือ เป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้พนักงานมีความริเริ่มในการแสวงหาความรู้ เกิดความ ภาคภูมิใจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการความรู้

- เป็นวัฒนธรรมที่ไม่ก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางความรู้ เช่น ความรู้สึกหวงแหนความรู้ความกลัวว่าการแบ่งปันความรู้จะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงานของตน เป็นต้น

- เป็นวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กร

2. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Technical and Organizational Infrastructure) การดำเนินการด้าน โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทั้งในด้าน โครงสร้างองค์กรและ โครงสร้างทางเทคนิคเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งที่จะอำนวยความสะดวกทางด้านพื้นฐานต่างๆ ต่อการจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นไปได้ไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะเทคโนโลยีต่างๆ ด้านระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ก้าวหน้าไปมาก และมีระบบต่างๆ ให้เลือกใช้ได้อย่างหลากหลาย ความสำคัญจึงอยู่ที่การจัดการด้านโครงสร้างขององค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานให้สามารถรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีการนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร

3. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Senior Management Support) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญที่ต้องมีการดำเนินการวางแผน และเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานอย่างเหมาะสม การดำเนินการหลายๆ ส่วน ทั้งในด้าน โครงสร้างองค์กรและ โครงสร้างทางด้านเทคนิค ด้านงบประมาณ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ ฯลฯ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจึงจะสำเร็จลงได้

4. ความสัมพันธ์ทางคุณค่าของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (A Link to Economics and Industry Value) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมีการดำเนินการด้านการลงทุนค่อนข้างสูง วัตถุประสงค์สำคัญ ของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้นและช่วยให้การปฏิบัติงานต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมขององค์กรที่วางไว้ ซึ่งจะสะท้อนออกมาลักษณะต่างๆ อาทิ ค่าใช้จ่ายที่ลดลงของ กระบวนการ การเพิ่มประสิทธิภาพ การลดลงของข้อผิดพลาด การลดลงของระยะเวลาการทำงาน การเพิ่มคุณภาพการส่งมอบสินค้าและบริการ สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เพิ่มขึ้น ฯลฯ

5. การมุ่งเน้นที่กระบวนการ (A Modicum of Process Orientation) วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้นั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการต่างๆ ทั้งในด้านกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบสนับสนุนต่างๆ อันเป็นรากฐานที่แท้จริงของผลลัพธ์สุดท้ายที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด

6. ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษา (Clarity of Vision and Language) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมีการดำเนินการวางแผนและเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานอย่างเหมาะสม ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์และภาษา ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก ต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินการ ไป และเป็นสิ่งที่กำหนดความรู้ความเข้าใจ รวมถึงการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด

7. การสร้างแรงจูงใจถาวร (Nontrivial Motivation Aids) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เปรียบเสมือนแรงผลัก (Push System) ขององค์กรที่ต้องมีการดำเนินการอย่างเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร (Pull People) ภายในองค์กรด้วย เนื่องจากหัวใจของกระบวนการจัดการความรู้ อันได้แก่ การริเริ่มการสร้าง การใช้และการแบ่งปันความรู้ เป็นสิ่งที่ต้องการความร่วมมือจากพนักงานผู้มีส่วนร่วม จึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้น องค์กรจึงควรมีระบบการสร้างแรงจูงใจทั้งในสิ่งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ระบบการสร้างแรงจูงใจดังกล่าว ต้องเป็นสิ่งที่มีความน่าสนใจ สม่่าเสมอและมีคุณค่าในตัวอย่างชัดเจน

8. โครงสร้างความรู้พื้นฐาน (Some Level of Knowledge Structure) ในการ จัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ องค์กรควรมีโครงสร้างพื้นฐาน ความรู้ที่อยู่ข้าง เพื่อใช้เป็นฐานในการต่อยอดความรู้ เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้วความรู้เป็น สิ่งที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และค่อนข้างเป็นอย่างรวดเร็ว ระบบโครงสร้างความรู้ขององค์กร จึงควรเป็นระบบที่ค่อนข้างยืดหยุ่น สะดวกต่อการใช้งาน มีดัชนีในการสืบค้นที่สามารถเข้าถึง องค์กรความรู้ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วและมีการปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้อย่างสม่ำเสมอ

9. ช่องทางสำหรับถ่ายโอนความรู้ (Multiple Channels for Knowledge Transfer)

ช่องทางในการถ่ายโอนแบ่งปันความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ได้มากขึ้น เมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและทั่วถึงทั้งองค์กร องค์กรควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารต่างๆ ที่ทำให้เกิดการติดต่อทางกายภาพ หรือทำให้การสื่อสารระหว่างเครือข่ายสมาชิกเกิดขึ้นได้ เป็นระบบที่เชื่อมโยงฐานความรู้ที่ใช้เป็นแหล่งความรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นเครือข่ายที่มีการแบ่งปันความรู้ และส่งผ่านความรู้ต่างๆ ไปยังสมาชิก ทั้งหมดไม่ว่าสมาชิกจะอยู่ ณ จุดไหนๆ ขององค์กร

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ(2550:118)กล่าวว่าคนและวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญมากในการถ่ายโอนความรู้ เหตุผลก็คือ

1. การเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้เป็นกิจกรรมทางสังคม ซึ่งเกิดขึ้นท่ามกลางผู้คน
2. การประพฤติปฏิบัติที่ฝังอยู่ในตัวคน วัฒนธรรม และบริบทเป็นสิ่งที่ซับซ้อนและมีอยู่มากมายมหาศาล การสนทนา การเสวนา และการสาธิต ล้วนช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้
3. การที่จะถ่ายเท ถ่ายโอนความรู้ประเภท Tacit Knowledge ออกมา ผู้คนต้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างดี จึงจะสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เจษฎา นกน้อย (2552:52-61) กล่าวถึงปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) องค์กรที่มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและเหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึกอยากที่จะหาความรู้ใหม่ๆ จัดเก็บความรู้และเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ให้แก่พนักงานคนอื่นในองค์กร
2. โครงสร้างองค์กร (Structure) โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น(flexible) แบนราบ(flattening) กระจายอำนาจ (decentralize) มีลักษณะพัฒนาความรู้ในองค์กร มีการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย และมีการกำหนดบทบาทของคนและกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการความรู้ จะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนและร่วมมือกันในการจัดการความรู้ ระบบการหมุนเวียนคนทำให้องค์กรมีประสบการณ์และการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้ โครงสร้างที่ยืดหยุ่นยังเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกว้างมากขึ้น และมีการขจัดสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตาม การที่โครงสร้างมีความยืดหยุ่นจะ ช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ได้ที่สำคัญองค์กรจะต้องมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนด้วย

3. มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน (Share Vision and Mission) ในการเริ่มต้นการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องมีจุดประสงค์และประโยชน์ต่อองค์กรที่ชัดเจน เช่น ช่วยประหยัดงบประมาณ หรือช่วยทำให้เกิดรายได้แก่บริษัท เพื่อให้พนักงานทราบและเป้าหมายเดียวกันกับองค์กร เช่น โครงการจัดการความรู้ของบริษัทดาวเคมีคอล (Dow Chemical) สามารถช่วยบริษัทประหยัดค่าใช้จ่ายมากกว่า 4 ล้านดอลลาร์สหรัฐ^๑ โดยการจัดการเรื่องสิทธิบัตรที่บริษัทมีอยู่ให้เป็นระบบมากขึ้นจากประโยชน์ดังกล่าวจะทำให้องค์กรและพนักงานเห็นคุณค่าและความสำคัญของความรู้และให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้มากขึ้น

4. ผู้นำความรู้ (Work KM) Champion/Facilitator) องค์กรต้องมีผู้นำความรู้ หรือผู้อำนวยความสะดวก ซึ่งจะเป็นคนที่ผลักดัน โครงการจัดการความรู้ให้เป็นจริง โดยการสร้างระบบความผูกพันและความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในองค์กร

5. มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ (Systematic Process) องค์กรต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ โดยให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ใช้และผู้จัดหารายงาน โดยจะต้องสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนตั้งแต่กระบวนการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์

6. ระบบการบริหารและให้รางวัล (Human Resource and Reward System) ระบบการบริหาร ได้แก่ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบติดตามและประเมินผล การคัดเลือกคนเข้าทำงาน หรือการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอจะมีผลต่อการจัดการความรู้ ระบบการให้รางวัลมีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน องค์กรที่นำการจัดการความรู้มาใช้ต้องพิจารณาลักษณะขององค์กรและงานที่ทำประกอบกัน ซึ่งแนวทางที่มีผลเชิงบวกมากที่สุด การจ่ายตามตัวบุคคล (Person-Based Pay) เพราะเป็นวิธีการที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะรวมทั้งสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาความรู้และทักษะ อย่างไรก็ตามระบบการจ่ายตามตัวบุคคลจะไม่เกิดผลถ้าไม่พิจารณาการจ่ายตามผลงาน (Performance-Based Pay) โดยบุคคลภายในองค์กรที่มีทัศนคติเชิงบวกกับการสร้าง การใช้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ ควรจะได้รางวัลจูงใจ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่แบ่งปันความรู้มากที่สุด เป็นต้น

7. เทคโนโลยี (Technology) แม้ว่าจะมีผู้กล่าวกันว่าเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่การจัดการความรู้ แต่สิ่งหนึ่งที่ปฏิเสธไม่ได้คือ เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การจัดการความรู้แพร่หลายและมีความเป็นไปได้มากขึ้น ปัจจุบันการจัดการความรู้สมัยใหม่แยกไม่ได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ความรู้ ช่วยในการวัด ควบคุม ประสานความรู้ และเป็นหลักประกันว่าความรู้ที่ได้

ถูกต้อง โดยใช้วิธีการที่ถูกต้อง มีรูปแบบที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม และมีต้นทุนที่เหมาะสม แม้ว่าเทคโนโลยีจะไม่ใช่ว่าปัจจัยเดียวที่มีผลต่อการจัดการความรู้ แต่อิทธิพลของเทคโนโลยีมีทั้งทางตรงและทางอ้อม การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กรช่วยทำให้การเผยแพร่ความรู้ไปสู่สมาชิกในองค์กรสามารถทำได้ง่ายขึ้น โดยใช้การอบรมหรือการเรียนรู้ผ่านเว็บ (Web-Based Application) อินเทอร์เน็ต (Internet) อินทราเน็ต (Intranet) เทอร์โบโน้ต (Turbo Note) เว็บบอร์ด (Web board) และกรุปแวร์ (Groupware)

8. ผู้นำ (Leader) การจัดการความรู้ต้องการคำมั่นสัญญาและทิศทางที่ชัดเจนจากผู้นำในการสนับสนุนทั้งด้านนโยบาย การใช้ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร นอกจากนี้ ผู้นำอาจมีบทบาทในการช่วยพิจารณาว่าการจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ รวมทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การสร้างระบบรองรับการจัดการความรู้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรด้วย สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการเริ่มต้นและสนับสนุนจากผู้นำ

9. การสร้างชุมชนปฏิบัติ (Community of Practice) ในปี ค.ศ.2000 ศูนย์การผลิตภัณฑ์และควบคุมคุณภาพของสหรัฐอเมริกาได้นำเสนอแนวคิดเรื่องชุมชนปฏิบัติ ซึ่งเน้นการจัดการความรู้ในชุมชน ชุมชนในที่นี้หมายถึงทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมหนึ่งด้วยกัน ซึ่งถ้าพิจารณาจากพัฒนาการของการจัดการความรู้ ชุมชนปฏิบัติก็คือ ชุมชนนักปฏิบัติที่ดีที่สุด (Community of best practices)

10. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานสำคัญของการจัดการความรู้ร่วมกัน โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ใ้วางใจกัน และการทำงานร่วมกัน โดยการจัดการความรู้เป็นเสมือนสิ่งที่เป็นอุดมคติ และยากต่อการนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการแข่งขันภายในสูง มีการชิงดีชิงเด่นขาดความไว้นื้อเชื่อใจกัน มีการหวงความรู้ หวงข้อมูล ชอบทำงานคนเดียว ไม่แลกเปลี่ยนความรู้กัน ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวเป็นอุปสรรค ต่อการจัดการความรู้หากองค์กรต้องการอยู่รอดในสถานการณ์ปัจจุบัน การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นและต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ด้วย

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2550:100-102) สรุปหลักการและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ไว้ 20 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ก่อกำเนิดและอยู่ในจิตใจของคน การแลกเปลี่ยนแปลงแบ่งปันความรู้จึงต้องอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
2. ก่อนจะทำโครงการจัดการความรู้ในองค์กร ลองตอบคำถามสำคัญ 2 ข้อเสียก่อนคือ ผลประโยชน์ที่ได้จากการจัดการความรู้ที่องค์กรคาดหวังคืออะไร และผลประโยชน์ที่ได้ดังกล่าวจะมีผลต่อการทำงานของบุคลากรอย่างไรบ้าง
3. การจัดการความรู้ จะประสบผลสำเร็จเมื่อบุคคลปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบของตน ได้ดีขึ้นและรวดเร็วกว่าเดิม บุคคลย่อมยินดีและเต็มใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้
4. สมาชิกขององค์กรรับรู้ เข้าใจและยอมรับนิยามของการจัดการความรู้ขององค์กรที่ตรงกัน จะได้มุ่งหน้าไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม
5. การจัดการความรู้ต้องได้รับการผสมผสานไว้ในโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร
6. การจัดการความรู้ต้องรวม Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge ไว้ด้วยกันจึงจะสมบูรณ์
7. การชี้ให้เห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ เป็นแรงจูงใจภายในที่จำเป็น
8. วัฒนธรรมและคนเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการความรู้ในองค์กร
9. เทคโนโลยีเป็นเพียงตัวเร่ง มิใช่คำตอบ หรือสิ่งที่จะแก้ไขปัญหาค่าได้ทุกด้านในการจัดการความรู้
10. ความรู้เป็นสิ่งสร้างสรรค์และควรได้รับการสนับสนุนกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในหลายๆ แนวทางที่ไม่จำเป็นต้องเป็นแนวทางปกติที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเท่านั้น
11. การริเริ่มหรือสร้างความรู้ใหม่ๆ ควรเริ่มต้นด้วยโครงการนำร่องเพียง 1 โครงการ ก่อน แล้วค่อยๆ ก้าวต่อหรือขยายผล
12. การสนับสนุนด้านทรัพยากร การยกย่องชมเชย และการให้รางวัลเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้
13. การได้รับการสนับสนุนจากระบบบริหาร ผู้บริหารระดับสูงสุด และผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นสิ่งที่เป็นต้องมี (Is's a must) การจัดการความรู้ในองค์กรจึงจะประสบผลสำเร็จ

14. การทำงานการจัดการความรู้ควรมุ่งหน้ามองไปในอนาคต มิใช่มัวแต่มองย้อนอดีต

15. มูลค่าทางธุรกิจเป็นแรงขับเคลื่อนที่เป็นประโยชน์ของการจัดการความรู้

16. ระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องใส่ใจในความมั่นใจและความไว้วางใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

17. แนวทางหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้ คือการใช้วิธีการที่เรียกว่า "push/me/pull/you" เป็นการดึงจับและผลักความรู้จากแหล่งต่างๆ เข้ามารวมไว้ในแหล่งรวมความรู้ขององค์กร แล้วดึงออกไปให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการที่มีความต้องการความรู้นั้น วิธีการทั้ง 2 แบบนี้ต้องทำควบคู่ไปด้วยกันจึงจะเกิดประโยชน์ได้จริง โดยจะทำให้ลักษณะของการกระจายหรือเผยแพร่ความรู้แบบป้อนความรู้ให้ผู้รับ โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ (supply-based knowledge dissemination) แบบเดิมๆ หดหายไป แต่จะเป็นลักษณะการกระจายหรือเผยแพร่ความรู้ ที่ตรงกับความต้องการของผู้รับ (demand-based knowledge dissemination) ซึ่งจะเกิดประโยชน์ คู่คุณค่าทั้งผู้รับและผู้ให้

18. การถ่ายโอนแบบปฏิบัติที่ดีที่สุด (based practices) เป็นกลยุทธ์การจัดการความรู้ขั้นพื้นฐานที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

19. การวัดผลและการประเมินผลทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการความรู้

20. ไม่มีกระสุนวิเศษเพียงชนิดเดียวสำหรับการจัดการความรู้ นั่นคือสิ่งที่ต้องการตระหนักไว้เสมอว่า ไม่มีวิธีการใดวิธีการหนึ่งที่เหมาะสมกับการจัดการความรู้ของทุกองค์กร เพราะแต่ละองค์กรก็มีโครงสร้าง องค์กรประกอบ ลักษณะ และบริบทแตกต่างกัน

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548 :31-32 (อ้างใน ชวนพิศ ปลุกสร้าง ,2550: 22-23) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้างปัจจัยหลักที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น 4 ด้าน ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิดกล้าเปิดเผยต่อกันมีการทำงานเป็นทีมและทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

2. เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต และ อินทราเน็ต เป็นต้น

3. โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้เช่นการกำหนดบุคคลหรือทีมรับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์กร และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน

4. การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะจะเป็นหลักฐานที่บอกระดับประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร

เจษฎา นกน้อย(2552:61-63)กล่าวว่าการจัดการความรู้ในประเทศไทยก็เหมือนการจัดการความรู้ในประเทศอื่นๆ ที่ส่วนหนึ่งดำเนินการตามแฟชั่น ไม่ใช่การจัดการความรู้ในรูปแบบ ที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่เกิดพลังเสริมแรง (Synergy) ในการทำงานในลักษณะของ การเรียนรู้ร่วมกันผ่านปฏิบัติ ทั้งนี้ เนื่องจากการส่งเสริมการจัดการความรู้ในประเทศไทย มีทั้งการ สร้างเงื่อนไขที่ถูกต้อง และการสร้างเงื่อนไขที่ผิดๆ ที่นำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบหลอกลวงๆ ไม่จริงจัง หรือทำจริงจังแต่หลงทาง โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ แต่มีอุปสรรคทางวัฒนธรรมที่มักเกิดขึ้นในองค์กรต่างๆ และแนวทาง ปรับปรุงแก้ไข ดังตารางที่ 2.3



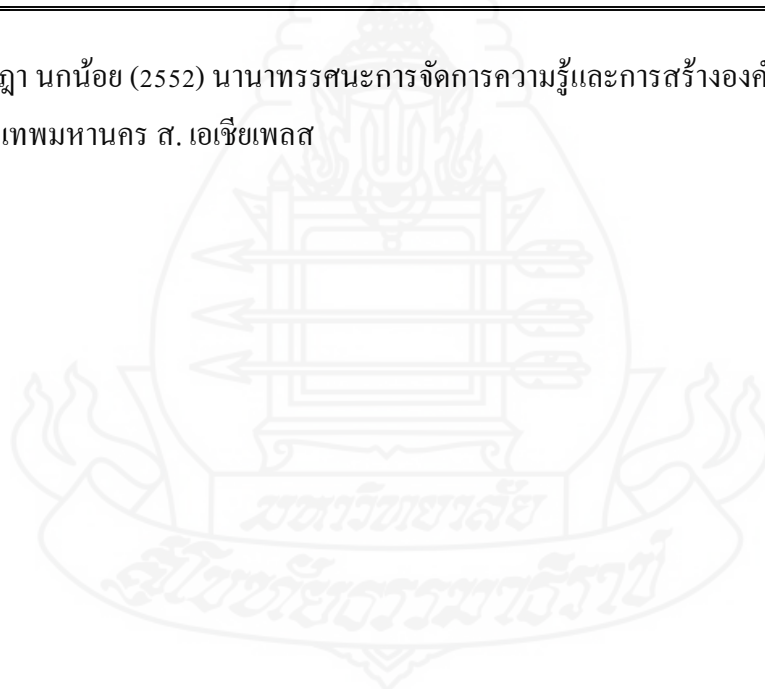
ตารางที่ 2.3 อุปสรรคทางวัฒนธรรมในการจัดการความรู้และแนวทางแก้ไข

วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคในการจัดการ ความรู้	แนวทางแก้ไข
ขาดความไว้วางใจ	สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจด้วย การจัดประชุมแบบพบหน้ากันแบบ ไม่เป็นทางการ
พนักงานไม่เห็นคุณค่า	เล่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จ ขององค์กร
ชอบทำงานคนเดียว	สร้างให้พนักงานเกิดความร่วมมือโดยสร้างทีม และให้รางวัลสำหรับผลการทำงานโดยรวม
ให้ความสำคัญเฉพาะภายในทีมงาน	สร้างให้เกิด โครงสร้างการทำงานข้าม หน่วยงานและสร้างชุมชนปฏิบัติเพื่อสร้าง เครือข่าย มากขึ้น
วัฒนธรรมแตกต่างกัน	สร้างพื้นฐานร่วมกันด้วยการให้การศึกษา หรือทำงานเป็นทีม และการหมุนสับเปลี่ยน งาน
หวงความรู้ เกรงว่าหากถ่ายโอน ความรู้แล้วตนจะหมดความสำคัญ	ประเมินผลงานและมอบรางวัลแก่คน ที่แลกเปลี่ยน ความรู้เป็นหลัก
ไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนความรู้	สร้างเทคโนโลยีที่สนับสนุน การแลกเปลี่ยนความรู้ ให้ใช้เวลาน้อยที่สุด
ไม่มีความตั้งใจในการแลกเปลี่ยนความรู้	สร้างให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่ง ในการทำงาน
ความสามารถมีจำกัดในการรับความรู้	เกิดการจัดการความรู้โดยอัตโนมัติพัฒนาให้ พนักงานมีความยืดหยุ่น ให้เวลาในการเรียนรู้ จ้างคนที่เปิดรับความคิดใหม่

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคในการจัดการ	แนวทางแก้ไข
ความรู้	
ความเชื่อที่ความรู้เป็นอภิสิทธิ์ของคนบางกลุ่ม	สร้างความเชื่อใหม่ว่าคุณค่าของความรู้สำคัญกว่าสถานะของบุคคล
ไม่ยอมรับความรู้ของคนอื่น	สร้างให้เกิดความเชื่อใจและไว้วางใจในสิ่งที่ทุกคน สร้างขึ้น
ตำหนิผู้ทำผิด (Blame Culture)	ไม่ลงโทษหรือตำหนิผู้เสนอความคิดที่ไม่ถูกต้อง และสร้างความรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด
ไม่อดทนต่อความผิดพลาด หรือไม่ขอความช่วยเหลือ	ยอมรับและให้รางวัลแก่ความผิดพลาดที่สร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกัน

ที่มา : เจษฎา นกน้อย (2552) นานาทัศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรุงเทพมหานคร ส. เอเชียเพลส



ตอนที่ 4 การดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

ในปัจจุบันการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ต้องอาศัยความรู้เป็นตัวขับเคลื่อน การปฏิบัติงาน กล่าวได้ว่า ความรู้เป็นทรัพยากรหลักในการทำงาน และในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานตามภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ จะต้องใช้ความรู้เป็นตัวการสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ เป็นหน่วยงานขับเคลื่อนตามภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดตัวชี้วัด KM เป็นตัวชี้วัดภาคบังคับของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่กำหนดให้องค์กรดำเนินการ ซึ่งเริ่มต้นในปีงบประมาณ 2549 โดยกำหนดให้มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และดำเนินการตามแผนฯ ดังกล่าวให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ 2549

สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ได้เลือกประเด็นที่จะจัดทำ KM เพื่อดำเนินการตามตัวชี้วัดของ ก.พ.ร. โดยดำเนินการ ตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นมาเพื่อให้องค์กรมีการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบและสามารถต่อยอดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยจัดวางระบบการจัดการความรู้ และแผนการดำเนินงานไว้ โดยประกาศแต่งตั้งทีมงาน KM และ CKO (Chief Knowledge Officer) พร้อมรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบ

สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ได้มีคำสั่งแต่งตั้ง CKO คณะทำงานบริหารจัดการความรู้(Knowledge Management) ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ และทีมงานจัดการความรู้เพื่อบริหารและผลักดันการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. CKOของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ คือ นางไพเราะ สุดสว่าง

ตำแหน่ง ผู้ตรวจราชการกระทรวงพาณิชย์

หน้าที่และความรับผิดชอบ คือ สนับสนุนและผลักดันให้การจัดการองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ สัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม

2. คณะทำงานบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ประกอบด้วย

- | | |
|--|----------|
| 2.1 นางไพเราะ สุดสว่าง | ประธาน |
| 2.2 ผู้อำนวยการสำนักนโยบายเศรษฐกิจการพาณิชย์ | คณะทำงาน |
| 2.3 ผู้อำนวยการสำนักดัชนีเศรษฐกิจการค้า | คณะทำงาน |
| 2.4 ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | คณะทำงาน |

2.5 ผู้อำนวยการสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ	คณะทำงาน
2.6 หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร	คณะทำงาน
2.7 นางสาวพรอำไพ คุณวิจิตร	คณะทำงาน และเลขานุการ
2.8 นางพรรณพิไล โพนทองถิ่น	คณะทำงาน และผู้ช่วยเลขานุการ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

- 1) สนับสนุนและผลักดันให้การจัดการองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ สัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม
 - 2) กำหนดรูปแบบ/แนวทางในการจัดการความรู้ รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงาน
 - 3) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
- จัดตั้งทีมงาน KM มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้**
- จัดทำแผนการจัดการความรู้ ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ประจำปีงบประมาณ 2549 ให้สอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลในคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ ปี 2549

1. ประสานการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานในสังกัดให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนฯ
2. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ผู้บริหารด้านการจัดการองค์ความรู้ในส่วนราชการ (Chief Knowledge Officer-CKO) มอบหมาย

หัวหน้า KM Team มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. จัดทำแผนงานการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อนำเสนอประธานคณะทำงานฯ
2. รายงานผลการดำเนินงานและความคืบหน้าต่อประธานคณะทำงานฯ
3. ผลักดัน ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข
4. ประสานงานกับคณะที่ปรึกษาและทีมงาน

KM Team มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. ดำเนินการตามแผนงานที่ได้รับมอบหมาย
2. จัดทำรายงานความคืบหน้าของงานในส่วนที่รับผิดชอบ
3. เป็น “แบบอย่างที่ดี” ในเรื่องการจัดการความรู้
4. เป็น Master Trainer ด้านการจัดการความรู้

เลขานุการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. จัดประชุมคณะทำงานและจัดทำรายงานการประชุม
2. รวบรวมรายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงาน
3. ประสานงานกับทีมงานและหัวหน้า KM Team

ขอบเขต KM (KM Focus Area) ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งหมด

ประกอบด้วย

1. เพิ่มประสิทธิภาพการติดตามและประเมินผล เพื่อผลักดันการดำเนินงานให้เป็นไปตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
2. การผลักดันและเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์ไปสู่ภูมิภาค
3. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านดัชนีเศรษฐกิจการค้า

เป้าหมาย KM (Desired State) ทั้งหมด ประกอบด้วย

1. มีการถ่ายโอนความรู้ของกระบวนการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบให้เป็นฐานความรู้สู่การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ
2. สร้างการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงานในกระบวนการติดตามและประเมินผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและมาตรฐานเดียวกัน
3. สร้างผู้เชี่ยวชาญการติดตามประเมินผลของทุกหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์

แผนการดำเนินงานการจัดการความรู้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์เป้าหมาย KM (Desired State)

1. เป้าหมาย KM (Desired State) ทั้งหมด ที่สอดคล้องกับขอบเขต KM ที่จะเลือกดำเนินการ ประกอบด้วย
 - 1.1 มีการถ่ายโอนความรู้ของกระบวนการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบให้เป็นฐานความรู้สู่การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ
 - 1.2 สร้างการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงานในกระบวนการติดตามและประเมินผลให้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและมาตรฐานเดียวกัน
 - 1.3 สร้างผู้เชี่ยวชาญการติดตามประเมินผลของทุกหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์

2. เป้าหมายของ KM (Desired State) ที่จะนำมาจัดทำแผนรายละเอียด เลือกลงเพียง เป้าหมายเดียว คือมีการถ่ายโอนความรู้ของกระบวนการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบให้ เป็นฐานความรู้สู่การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

3. การประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ และสรุปผลการประเมินตนเองด้วย KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool)

เป้าหมาย KM ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ คือ มีการถ่ายโอนความรู้ของ กระบวนการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ ให้เป็นฐานความรู้สู่การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

1. คะแนนรวมของการประเมินองค์กรตนเองด้วย KMAT มีดังนี้

(1) กระบวนการจัดการความรู้	=	7
(2) ภาวะผู้นำ	=	6
(3) วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้	=	9
(4) เทคโนโลยีการจัดการความรู้	=	18
(5) การวัดผลการจัดการความรู้	=	7
รวม	=	47

2. จากการประเมินตนเองในเรื่องการจัดการความรู้ด้วยวิธีดังกล่าว สามารถสรุป ผลได้ดังนี้

2.1 กระบวนการจัดการความรู้

องค์กรมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ค่อนข้างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก การมีฐานความรู้เกี่ยวกับ Best Practices และ Lessons Learned รวมทั้งมีการถ่ายทอดและนำ ความรู้ไปใช้แต่อาจไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร สิ่งที่ควรมุ่งเน้น คือ การแก้ไขจุดบกพร่องในกระบวนการ จัดการความรู้

2.2 ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้

องค์กรมีทิศทางและกลยุทธ์ในเรื่องการจัดการความรู้ที่ชัดเจน แต่การ ดำเนินการตามกลยุทธ์ ยังได้ผลไม่ดีเท่าที่ควร สิ่งที่ควรมุ่งเน้น คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง ข้าราชการ การใช้ระบบยกย่องชมเชย และการประเมินผลงาน ถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จะกระตุ้นให้ ข้าราชการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้น

2.3 วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้

องค์กรมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนให้ข้าราชการกล้าคิด พุด และปฏิบัติ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้ข้าราชการเริ่มมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น เพราะเห็นถึงประโยชน์ สิ่งที่ควรมุ่งเน้น คือ การกระตุ้นให้ข้าราชการเกิด “ความสนใจและต้องการ” ที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.4 เทคโนโลยีในการจัดการความรู้

องค์กรมีเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับใช้ในการสื่อสาร เชื่อมโยง และประสานงานได้ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร สิ่งที่ควรมุ่งเน้น คือ การพัฒนาและปรับปรุงระบบให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังที่หลากหลายของผู้ใช้ได้อย่างทันทั่วถึงในทุกสถานการณ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการทำงาน

2.5 การวัดผลการจัดการความรู้

องค์กรมีการวัดผลการจัดการความรู้ที่เริ่มเป็นระบบ โดยมีตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานที่สำคัญๆ ขององค์กร สิ่งที่ควรมุ่งเน้น คือ การนำผลการวัดมาวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงตัวชี้วัดต่างๆ ให้เหมาะสมมากขึ้น และเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ ให้สมดุลมากขึ้น

3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมาย KM ที่เลือกทำ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กร คือ

- (1) ผู้บริหารทุกระดับให้การสนับสนุนและเป็นแบบอย่างที่ดี
- (2) ส่งเสริมในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- (3) สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึงและจัดทำแผนงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
- (4) ให้ความรู้ความเข้าใจและการเลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับพฤติกรรมและการทำงานขององค์กร
- (5) มีระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินการ โดยใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา
- (6) มีระบบแรงจูงใจทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ตารางที่ 2.5 แผนการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

ลำดับ	รายการ	ระบุรายละเอียด
1.	กระบวนการงาน (Work Process) ที่เกี่ยวข้อง	
1.1	กระบวนการงานไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM	กระบวนการงานติดตามและประเมินผล
1.2	ขั้นตอนไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM	1. ทำความเข้าใจตัวชี้วัดและการรายงาน 2. รวบรวมวิเคราะห์ ติดตามและประเมินผล 3. นำเสนอผู้บริหารระดับสูง
1.3	กระบวนการงานไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ ด้วย	กระบวนการงานติดตามและประเมินผล
1.4	ขั้นตอนไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และสอดคล้องกับประเด็นด้วย	1. ทำความเข้าใจตัวชี้วัด และการรายงาน 2. รวบรวม วิเคราะห์ ติดตามและประเมินผล 3. นำเสนอผู้บริหารระดับสูง
1.5	คิดเป็นจำนวน กระบวนการงาน และขั้นตอน เท่าไร	1 กระบวนการ 3 ขั้นตอน
1.6	อะไรคือตัวชี้วัดของกระบวนการงาน ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2548/2549 ด้วย	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงานติดตามและประเมินผล - ปี 2549 ในระดับกระทรวงและกลุ่มภารกิจ - ปี 2550 ในระดับสำนักงานปลัดกระทรวงและภูมิภาค - ปี 2551 ในระดับต่างประเทศ

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

2.	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องภายในองค์กร	
2.1	หน่วยงานไหนขององค์กรที่ต้องแบ่งปัน แลกเปลี่ยน / Sharing K.	<p>ทุกหน่วยงานใน สำนักงาน ปลัดกระทรวงพาณิชย์ ที่ต้องรายงานผลการปฏิบัติงานตามคำ รับรองการปฏิบัติราชการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สำนักนโยบายเศรษฐกิจการพาณิชย์ 2. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร 3. สำนักดัชนีเศรษฐกิจการค้า 4. สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ 5. กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร 6. กองกลาง 7. กองคลัง 8. กองการเจ้าหน้าที่ 9. กองบริหารพาณิชย์ภูมิภาค 10. สำนักงานยุทธศาสตร์การค้าระหว่าง ประเทศ
2.2	ใครบ้างในหน่วยงาน ที่ต้องแบ่งปัน แลกเปลี่ยน / Sharing K.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง 2. หัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย และเจ้าหน้าที่ที่ ปฏิบัติงานด้านติดตามและประเมินผล
2.3	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องแบ่งปัน แลกเปลี่ยน / Sharing K.	<p>ส่วนกลาง สำนัก/กอง ๆ ละ 5 - 10 คน รวม 50 - 100 คน</p>

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ระบุรายละเอียด
2.4	หน่วยงานไหนขององค์กร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	<p>ทุกหน่วยงานใน สำนักงาน ปลัดกระทรวงพาณิชย์ที่ต่อรายงานผล การปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติ ราชการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สำนักนโยบายเศรษฐกิจการพาณิชย์ 2. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร 3. สำนักดัชนีเศรษฐกิจการค้า 4. สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ 5. กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร 6. กองกลาง 7. กองคลัง 8. กองการเจ้าหน้าที่ 9. กองบริหารพาณิชย์ภูมิภาค 10. สำนักงานยุทธศาสตร์การค้าระหว่าง ประเทศ 11. สำนักงานพาณิชย์จังหวัด 75 จังหวัด

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ระบุรายละเอียด
2.5	ใครบ้างในหน่วยงาน ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
2.6	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	ส่วนกลาง 366 ส่วนภูมิภาค 403 คน
3.	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องของภายนอกองค์กร (ผู้ใช้บริการ / Outsource)	
3.1	องค์กรไหน ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	หน่วยงานกลางที่มีหน้าที่รวบรวมติดตามและประเมินผล เช่น กพร. สศช. สำนักงานประมาณ สลค. และกระทรวง / กรมอื่น ๆ
3.2	ใครบ้างในองค์กร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	1. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการติดตามและประเมินผลของแต่ละกระทรวง/กรม 2. เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่วิเคราะห์ ติดตามและประเมินผล เช่น กพร. สศช. สำนักงานประมาณ สลค. เป็นต้น 3. ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบัน/มหาวิทยาลัยต่างๆ และภาคเอกชนที่เป็น Best Practice
3.3	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	ประมาณ 50 - 100 คน
3.4	องค์กรไหน ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	ทุกหน่วยงานที่มีการรายงานผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
3.5	ใครบ้างในองค์กร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบงานติดตามและประเมินผล
3.6	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	ไม่สามารถระบุได้

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ระบุรายละเอียด
4.	ความรู้ที่จำเป็น (EK/ TK) ในกระบวนการงาน (Work Process)	
4.1	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่ต้องเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อปรับให้ทันสมัยกับกาลเวลา (ระบุมาทิ้งหมดเท่าที่ทำได้)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความรู้เกี่ยวกับภารกิจของแต่ละหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ 2. ความรู้เกี่ยวกับกรอบการประเมินผล การปฏิบัติราชการตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการ 3. ความรู้ในการวิเคราะห์ด้านแผนและเทคนิคการติดตามประเมินผล 4. พรฎ.ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 5. แผนการบริหารราชการแผ่นดิน/ แผนปฏิบัติราชการ 6. ความรู้เกี่ยวกับ Balanced Scorecard & KPI
4.2	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่จัดการครั้งเดียวแล้วไม่ต้องปรับอีกเลย (ระบุมาทิ้งหมดเท่าที่ทำได้)	ไม่มี เพราะความรู้ต้องปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆตลอดเวลา
4.3	มีความรู้ TK อะไรบ้าง ที่ต้องเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อปรับให้ทันสมัยกับกาลเวลา และอยู่กับใครบ้าง (ระบุมาทิ้งหมดเท่าที่ทำได้)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเข้าใจภารกิจของแต่ละหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ 2. ความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบการประเมินผล การปฏิบัติราชการตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการ 3. การวิเคราะห์แผนและเทคนิคการติดตามประเมินผล (รูปแบบ/วิธี/ การวิเคราะห์/เทคนิคการนำเสนอ)

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ระบุรายละเอียด
		<p>4. เทคนิคการวิเคราะห์และนำ Balanced Scorecard & KPI ไปปฏิบัติ</p> <p>5. ความเข้าใจเกี่ยวกับหลัก/แนวคิดของการจัดทำ แผนบริหารราชการแผ่นดิน/ แผนปฏิบัติราชการ</p> <p>6. ความเข้าใจใน พรฎ. ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี</p>
4.4	มีความรู้ TK อะไรบ้าง ที่จัดการครั้งเดียวแล้วไม่ต้องปรับอีกเลย และอยู่กับใครบ้าง (ระบุมาทิ้งหมดเท่าที่ทำได้)	ไม่มี เพราะความรู้ต้องปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ
4.5	จากข้อ 4.01, 4.02 ความรู้ EK อะไรบ้าง ที่เรามี และ เรายังไม่มี	<p>1. ความรู้เกี่ยวกับภารกิจของแต่ละหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์</p> <p>2. ความรู้เกี่ยวกับกรอบการประเมินผล การปฏิบัติราชการตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการ</p> <p>3. ความรู้ในการวิเคราะห์ด้านแผนและเทคนิคการติดตามประเมินผล</p> <p>4. พรฎ. ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี</p> <p>5. แผนการบริหารราชการแผ่นดิน/ แผนปฏิบัติราชการ</p> <p>6. ความรู้เกี่ยวกับ Balanced Scorecard & KPI</p> <p>หมายเหตุ มีความรู้แต่ยังไม่ทั่วถึง เนื่องจากยังไม่มีถ่ายโอนให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ</p>

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ระบุรายละเอียด
4.6	จากข้อ 4.03, 4.04 ความรู้ TK อะไรบ้าง ที่เรามี และ เรายังไม่มี	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเข้าใจภารกิจของแต่ละหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ 2. ความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ 3. เทคนิคการวิเคราะห์และประเมินการดำเนินงานและการติดตามประเมินผล (รูปแบบ/วิธี/การวิเคราะห์ / เทคนิคการนำเสนอ) 4. เทคนิคการวิเคราะห์และนำ Balanced Scorecard & KPI ไปปฏิบัติ 5. ความเข้าใจเกี่ยวกับหลัก/แนวคิดของการจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน/แผนปฏิบัติราชการ 6. ความเข้าใจใน พรฎ. ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี <p>หมายเหตุ มีความรู้แต่ยังไม่ทั่วถึงเนื่องจากยังไม่มีกรถ่ายโอนให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ</p>

จากการศึกษาการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์แล้ว สรุปได้ว่าการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะปัจจุบันระบบราชการมีการขับเคลื่อนตามภารกิจ และมีตัวชี้วัดในการกำหนดให้บุคลากรต้องปฏิบัติให้บรรลุตัวชี้วัด ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติราชการของบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง และเนื่องจากภาระงานของบุคลากรที่เพิ่มขึ้นจากเดิม ทำให้บุคลากรไม่มีเวลาสำหรับการศึกษาค้นคว้าหรือพัฒนาตนเอง หากหน่วยงานได้มีการนำการจัดการความรู้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จะทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะสร้างบรรยากาศในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และทีมงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตและก้าวหน้าในอนาคตได้

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ผู้ศึกษาได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยรวบรวมได้ดังต่อไปนี้

บุญส่ง หาญพานิช (2546:62) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารความรู้ในสถานศึกษาโดยมี จุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดที่เกี่ยวกับธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ของการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารการสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถาบันศึกษามีความต้องการในระดับมาก ขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม และสิ่งท้าทายและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ลักษณะงานที่ผู้บริการมีความต้องการในระดับมาก ให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมา คือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดี ความชอบ การชำระรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากรและการบริการความรู้ ผู้บริการมีความประสงค์ให้ในระดับมาก ให้มีการแบ่งปันความรู้ ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ที่ต่างฝ่ายต่างเป็นผู้ให้และผู้รับบริการใน 5 ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนาการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ การให้คำปรึกษารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่นำเสนอ เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ และการบริการความรู้ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมายคือพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้ พัฒนาศูนย์ความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้

6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสาร ความรู้ ยุทธศาสตร์เทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์ร่วมพลัง ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนและบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปัน และบริการ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้ได้วัฒนธรรมการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ และบริการความรู้ชุมชนฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรม การเรียนรู้ ผลสัมฤทธิ์และการบริการ

ศาสตราจารย์ บัณฑิต (2547:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กรที่ศึกษา คือ การประสานรหลวม ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า องค์กรมีการจัดการความรู้ โดยการจำแนกและกำหนดองค์ความรู้หลัก แล้วจึงนำไปจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน มีการใช้การประชุมเป็นวิธีการปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหา โดยพนักงานมีโอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้ในการปฏิบัติงาน มีกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ ชมรม นักวิทยาศาสตร์ และชมรมผู้ปฏิบัติงานรายได้ พนักงานใช้กิจกรรมดังกล่าวเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ในการทำงานปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือ พนักงานยังไม่สนใจกิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขาดแรงจูงใจในการร่วมกิจกรรม หวังหาความรู้ ยังไม่มีการดำเนินการในการเชื่อมโยงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมด้านความรู้ของพนักงานและมีแนวโน้มที่จะนำระบบ E-learning และ E-Training มาใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้มากที่สุด องค์กรควรริเริ่ม โครงการจัดการความรู้ที่องค์กรด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อน เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีความพร้อมมากที่สุด ปัจจัยที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ได้แก่ การสำรวจความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อให้มีผู้รับผิดชอบชัดเจน การได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากฝ่ายบริหารระดับสูง การยอมรับความเสี่ยงหากเกิดข้อผิดพลาดจากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน และการใช้ช่องทางสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

จุฬารัตน์ ต้นประเสริฐและคณะ (2547:ง) ได้ศึกษาเรื่อง วิจัยและพัฒนาระบบการจัดการฐานความรู้การเกษตร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 2) เพื่อพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งและมีศักยภาพในการแข่งขันที่ยั่งยืน ผลการศึกษาพบว่า ในการวิจัยและพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่จะนำมาใช้กับคลังข้อมูลขนาดใหญ่ นั้นระบบฐานข้อมูลจะต้องมีประสิทธิภาพ (Efficient) สามารถขยายการเก็บข้อมูลได้อย่างไม่จำกัด (Scalable) จัดเก็บได้ทั้งข้อมูลแบบธรรมดา มัลติมีเดีย และข้อมูลแบบใหม่ๆ (Extensible) ค้นหาและการเข้าถึงข้อมูล (Indexing Searching) ที่ต้องการได้ในเวลาอันรวดเร็ว มีความน่าเชื่อถือสูง (Reliable) มีระบบการติดตั้งและการจัดการที่ง่าย (Configurable) ไม่ยุ่งยากซับซ้อน สามารถทำงานร่วมกับฐานข้อมูลระบบอื่นได้โดยง่าย (Configurable) ไม่ยุ่งยากซับซ้อน สามารถทำงานร่วมกับฐานข้อมูลระบบอื่นได้โดยง่าย ระบบที่พัฒนาขึ้นจะได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างฐานความรู้ เพื่อบริหารองค์กร (Knowledge Management) ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เครื่องมือในการค้นหาข้อมูล (Searching) และการค้นหารูปแบบข้อมูลด้วยเทคนิคทางเหมืองข้อมูล (Data mining) เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ต้องการวิจัยและพัฒนาให้สอดคล้องกับลักษณะข้อมูลและความต้องการในการใช้งานของผู้ใช้

ณัฐนันท์ ขอนคนพเกล้า (2548:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลรวมแพทย์ อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ พบว่าบุคลากรทางการแพทย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ โรงพยาบาลมีการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานเพื่อทำให้บริการผู้ป่วยรวดเร็วและและมีประสิทธิภาพ ด้านการค้นหาความรู้โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับวิธีการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของกิจการด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ โรงพยาบาลมีการปรับปรุงข้อมูลและแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันสมัยการนำข้อมูลจากการบันทึกการปฏิบัติงานมาจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน หรือคู่มือการใช้อุปกรณ์ทางการแพทย์อย่างเหมาะสม บุคลากรทางการแพทย์ที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

นาวาตรี พงศ์กลิน เคลือบทอง (2550:บทคัดย่อ) ได้เสนองานวิจัยในเรื่อง "การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ ด้วยแนวความคิดที่ว่า กระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสม การใช้เครื่องมือหรือ วิธีการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นในทางปฏิบัติแล้ว กระบวนการ จัดการความรู้ ถือเป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งการบรรลุเป้าหมาย ของการพัฒนาหน่วยงาน การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ การบรรลุ เป้าหมายในการทำงาน การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคน

และการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ในการวิจัย นาวาตรี พงศ์กลิน เคลือบทอง ได้ทำการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ โดยการศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ทางวิชาการเอกสารทางราชการ และเอกสารวิจัย แล้วนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับการใช้ แนวทางทฤษฎีของกระบวนการจัดการความรู้ ผลการวิจัยของ นาวาตรี พงศ์กลิน เคลือบทอง ได้เสนอ หลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ ประกอบด้วย การวางแผนจัดการความรู้ การระบอบองค์ความรู้ การค้นหาความรู้ การสร้างและพัฒนาความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และการประเมินผลในการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ การจัดโครงสร้าง การบังคับบัญชา การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์การ ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์การ การประสานงานและการสื่อสาร บรรยากาศในองค์การ กระบวนการจัดการความรู้ การให้รางวัลและการจูงใจ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร กฎระเบียบข้อบังคับ รูปแบบการทำงานในหน้าที่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรและงบประมาณ และได้เสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ คือ ต้องตั้งเป้าหมายในการจัดการความรู้ให้มุ่งพัฒนาคน มุ่งพัฒนางาน และมุ่งพัฒนาองค์การไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยในทุก ๆ ด้านไปพร้อม ๆ กัน

นवलลออ แสงสุข (2550) ได้ดำเนินการวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงในอดีตจนถึงปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาปัญหาของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงในอดีตจนถึงปัจจุบันและ 3) เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในอนาคตผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงในอดีตถึงปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 3 ยุค คือ ยุคเริ่มแรก เป็นยุคเริ่มตั้งมหาวิทยาลัยฯ เป็นช่วงเวลาเริ่มตั้งมหาวิทยาลัยฯ ยังไม่มีระบบการจัดการความรู้ชัดเจน ผู้บริหารจัดการระบบการจัดการความรู้แบบแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และตอบสนองต่อสถานการณ์เป็นหลักจะเห็นได้ว่าในระยะเริ่มแรกนั้น การจัดการส่วนใหญ่เป็นเรื่องการจัดการแกนหลักของระบบการจัดการมหาวิทยาลัยฯ ก่อน ดังนั้นความรู้ที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยฯ ได้เรียนรู้ทั้งจากภายนอกและจากกระบวนการทำงานจึงกระจัดกระจายและฝังตัวอยู่กับบุคลากรในแผนกต่างๆ ในแบบความรู้ในตัว (Tacit Knowledge) ซึ่งแฝงอยู่เฉพาะตัวบุคลากรเท่านั้น ผลที่เกิดขึ้น คือ มหาวิทยาลัยฯ ยังไม่สามารถพัฒนาได้เท่าที่ควรเป็นยุคของการทำงานให้ได้ผล (Effectiveness) ยุคที่สอง คือ เป็นยุคที่ระบบการจัดการภายในมหาวิทยาลัยฯ เริ่มลงตัว ประกอบกับที่จำนวนนักศึกษาเริ่มมีมากขึ้น มหาวิทยาลัยฯ จึงเริ่มตระหนักถึงความจำเป็นใน

การรวบรวมและจัดตั้งหลักการจัดการความรู้ต่างๆ ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เทคโนโลยีสารสนเทศ เริ่มเข้ามามีบทบาทในการจัดการความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเรียนการสอน จะเห็นได้ว่า เมื่อปริมาณงานให้บริการทางการศึกษามากขึ้นมหาวิทยาลัยฯ ต้องพยายามเพิ่มประสิทธิภาพ โดยการรวบรวม ความรู้ในตัว ในที่ต่างๆ เรียบเรียงเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของทุกฝ่ายลดการทำงาน และความผิดพลาดซ้ำซ้อน ในยุคเริ่มพัฒนาสู่จึงเป็นยุคของการแสวงหาเครื่องมือ เพื่อจัดการกับระบบการจัดการความรู้ โดยเครื่องมือหลักที่ใช้คือ ระบบเทคโนโลยี สามารถสนเทศทางด้านฮาร์ดแวร์ (Hardware) เช่น การลงทนายระบบ คอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ (Mainframe) เพื่อจัดระบบการลงทะเบียนและตรวจสอบด้วย คอมพิวเตอร์ มาใช้เป็นแห่งแรกในประเทศไทย เรียกว่าเป็นยุคของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ยุคที่สาม ยุคกำลังพัฒนาเป็นช่วงเวลาที่มีความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมายทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยฯ การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยฯ เริ่มลง ตัวและสามารถรวบรวมความรู้ชัดแจ้งต่างๆ ให้เป็นแนวคิด (Concept) เพื่อสร้างเป็นนโยบาย การจัดการความรู้ในระดับสูง ประกอบกับการที่จำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้นอย่างมากจำเป็นต้องมี การบริหารจัดการที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น กอปรกับเป็นยุคแห่งการก้าวกระโดดทาง วิชาการด้านสารสนเทศต้นทนายในระบบสารสนเทศมีราคาถูกลง และมหาวิทยาลัยฯ มีทรัพยากร ต่างๆ เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้นมหาวิทยาลัยฯ จึงสามารถปรับความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีเข้ามา เพื่อปรับปรุงการจัดการความรู้ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศด้าน ซอฟต์แวร์ (Software) เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการความรู้ และการประยุกต์ให้ความรู้

2) ปัญหาของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยฯ ในอดีตจนถึงปัจจุบันพบว่า มี 10 ประการ คือ

- 2.1) ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้
- 2.2) ขาดความสามารถในระบบสารสนเทศ ใหม่ๆ
- 2.3) มีการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง
- 2.4) ขาดความสามารถในการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์
- 2.5) การให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ยังไม่เพียงพอ
- 2.6) มนุษย์สัมพันธ์ระหว่าง บุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรมีน้อย
- 2.7) ขาดระบบสนับสนุนในการเรียนรู้ของบุคลากร และ
- 2.10) ขาดการสร้างให้บุคลากรเป็นผู้สนใจใฝ่เรียนรู้

3) รูปแบบการจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่เหมาะสมในอนาคตควรดำเนินการใน 4 ด้าน ได้แก่

- 3.1) ด้านการสร้าง ความรู้ ควรดำเนินการ โดยมุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้โดยมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ ดำเนินการ และมีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้โดยมีการลงมือปฏิบัติจริง
- 3.2) ด้านการ จัดเก็บความรู้ มหาวิทยาลัยฯ ควรดำเนินการโดยการกำหนดให้มีกระบวนการเก็บรวบรวมความรู้ ภายในมหาวิทยาลัยฯ และมีการกำหนดให้มีโครงการที่เกี่ยวกับการสร้างฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย

- 3.3) ด้านการกระจายความรู้มหาวิทยาลัยฯ ควรดำเนินการ โดยกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บไว้ กำหนดข้อปฏิบัติในการกระจายข้อมูลสู่หน่วยงานต่างๆ และกำหนดวิธีการในการกระจายความรู้สู่หน่วยงานย่อยและ
- 3.4) ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ มหาวิทยาลัยฯ ควรดำเนินการ โดยการนำความรู้จากฐานข้อมูลออกไปใช้และมีการใช้ระบบการสื่อสารเพื่อการไหลของงานสู่หน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยฯ

ชริยา จันทร์อินทร์ (2550:ง) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความพร้อมในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์และเปรียบเทียบความพร้อมจำแนกตามสถานภาพของบุคลากรใน 3 ด้าน คือ ด้านทัศนคติ ด้านเทคนิค ด้านการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทัศนคติบุคลากรมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารมีความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ด้านเทคนิคบุคลากรมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศบุคลากรมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง โดยอาจารย์มีความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ การเปรียบเทียบความพร้อมทั้ง 3 ด้าน พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์สถานภาพต่างกัน มีความพร้อมในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยในด้านทัศนคติผู้บริหารและอาจารย์มีความพร้อมแตกต่างจากเจ้าหน้าที่ส่วนด้านเทคนิคผู้บริหารมีความพร้อมแตกต่างจากอาจารย์และเจ้าหน้าที่และด้านการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ อาจารย์มีความพร้อมแตกต่างจากเจ้าหน้าที่

ฉัตรแก้ว ชีระเตชากุล (2551:บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า ในกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในด้านแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด ตรงกันข้ามกับขั้นตอนการจัดเก็บและเผยแพร่ที่ทำได้น้อยที่สุด เพราะการจัดการระบบฐานข้อมูลสถานศึกษายังไม่ได้รับความใส่ใจมากนัก เป็นการบันทึกความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ลงในแบบฟอร์มเท่านั้น ปัจจัยที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาได้แก่ การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและความจริงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

นายเกียรติพงษ์ พรหมโย (2554:บทคัดย่อ) ได้เสนองานวิจัยในเรื่อง "การจัดการความรู้ในเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 5 ของกรมราชทัณฑ์ ในการวิจัยของเกียรติพงษ์ เป็นการศึกษาการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ เรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 5 ของกรมราชทัณฑ์เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการซึ่งปฏิบัติ หน้าที่ในเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 5 ต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ในเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 5 ของกรมราชทัณฑ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ในเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 5 ของกรมราชทัณฑ์ ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานการจัดการความรู้ในเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 5 ของกรมราชทัณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมี 6 ด้านอยู่ใน ระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการค้นหาคำถาม ด้านการสร้างและแสวงหาคำถาม ด้านการจัดความรู้ ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการเรียนรู้ และมี 1 ด้านอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ ข้าราชการซึ่งปฏิบัติหน้าที่ใน เรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 5 ที่มีอายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ และสายงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ในเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 5 ของกรมราชทัณฑ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และได้เสนอแนวทางการพัฒนา การจัดการความรู้ในเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 5 ของกรมราชทัณฑ์ ได้แก่ การจัดให้มีเครื่อง คอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ตอย่างเพียงพอ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้แบบไม่เป็นทางการ พุดคุย สัมมนาในกลุ่ม แบบพี่น้องแบ่งปันความรู้ ในทุกหน่วยงาน

สมจิตร สุวรัถย์ (2554:บทคัดย่อ) การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในเขตภาคกลางพบว่า 1) การจัดการความรู้ในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก 2) การจัดการความรู้กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 3) การจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการเรียนรู้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมร้อยละ 53 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานศึกษา ดังต่อไปนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ประกอบด้วย ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ในส่วนกลาง และข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ส่วนภูมิภาค ได้แก่ สำนักงานพาณิชย์จังหวัด 76 จังหวัด รวมทั้งสิ้น 1,023 คน

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์	จำนวนข้าราชการ (คน)
1. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ส่วนกลาง	415
2. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ส่วนภูมิภาค 76 จังหวัด	608
รวม	1,023

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ผู้วิจัยได้ กำหนดขนาดของตัวอย่างในครั้งนี้โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95 % และความผิดพลาดไม่เกิน 5 % โดยวิธีของทาโร ยามานะ(Yamane, 1973) ตามสูตร

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

เมื่อ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N คือ จำนวนข้าราชการซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
e คือ ความคลาดเคลื่อนที่กำหนด 5%

แทนค่า

$$n = \frac{1,023}{1 + 1,023(0.05)^2}$$

$$= 287.56 \text{ คน}$$

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ มีอย่างน้อยจำนวน 288 คน โดย ผู้ศึกษา ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) ของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงพาณิชย์

สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์	ประชากร(คน)	ร้อยละ	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ส่วนกลาง	415	0.41	117
2. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ส่วนภูมิภาค 76 จังหวัด	608	0.59	171
รวม	1,023	1.00	288

จากนั้นทำการเลือกตัวอย่างแบบง่าย โดยวิธีการจับสลากรายชื่อของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ตามจำนวนสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 ประเภทและรายละเอียดของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) ซึ่งผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามเป็นชนิดปลายปิด (close-ended) และปลายเปิด (open-ended) คำถามปลายปิดเป็นแบบให้เลือกคำตอบเดียว และแบบเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้ 5 หมายถึงมากที่สุด 4 หมายถึงมาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย และ 1 หมายถึงน้อยที่สุด ส่วนคำถามปลายเปิดผู้ตอบสามารถเขียนตอบได้โดยอิสระ แบบสอบถามที่ใช้แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุราชการ สายงานที่ปฏิบัติ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด ให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียว

ตอนที่ 2 แบ่งเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ 7 ด้าน คือ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ และการเรียนรู้ โดยใช้คำถามปลายปิด และเลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่าโดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปรความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

- 1.00- 1.50 หมายถึง มีการดำเนินงานการจัดการความรู้น้อยที่สุด
- 1.51-2.50 หมายถึง มีการดำเนินงานการจัดการความรู้น้อย
- 2.51-3.50 หมายถึง มีการดำเนินงานการจัดการความรู้ปานกลาง
- 3.51-4.50 หมายถึง มีการดำเนินงานการจัดการความรู้มาก
- 4.51-5.00 หมายถึง มีการดำเนินงานการจัดการความรู้มากที่สุด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยใช้คำถามปลายปิด และเลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปรความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด
 4 คะแนน หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก
 3 คะแนน หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง
 2 คะแนน หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับน้อย
 1 คะแนน หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์โดยเป็นแบบปลายเปิด ผู้ตอบสามารถเขียนตอบโดยอิสระ

2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เพื่อให้เครื่องมือวิจัยมีความถูกต้อง ผู้ศึกษาจึงได้ตรวจสอบความตรง (validity) และความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม ดังนี้

2.2.1 การตรวจสอบความตรง (validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ หรือ งานวิจัยและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ จำนวน 3 คน คือ รองศาสตราจารย์ดร.สุเทพ เชาวลิตร ดร.วัฒนา ล่วงลือ และนายสุทธิศักดิ์ พรหมบุตร พาณิชย์ จังหวัดบุรีรัมย์

2.2.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ หรือ งานวิจัยและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ไปทดลองใช้ (tryout) กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยนำไปทดลองใช้กับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ จำนวน 30 คนแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient method) พบว่ามีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.738 ถือว่าคำถามอยู่ในเกณฑ์ที่เชื่อถือได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไปยังผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค จำนวน 288 คน ตอบแบบสอบถาม และส่งกลับมายังผู้ศึกษา

3.2 ผู้ศึกษาทำการแจกแบบสอบถาม จำนวน 288 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 288 ฉบับ ครบถ้วนคิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่แจกไปต่อจากนั้นผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและจัดทำคู่มือลงรหัสและบันทึกข้อมูลเพื่อทำการวิจัยต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการหาค่าสถิติในการศึกษาคั้งนี้ จะได้วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) โดยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบและลงรหัสในแบบสอบถามทุกข้อ และนำข้อมูลที่ลงรหัสไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science) ในการประมวลผลข้อมูลและจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อนำเสนอข้อมูลและสรุปการศึกษา สถิติที่ใช้ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสถิติ (t-test) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) และ สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

4.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย การแจกแจงความถี่และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้ โปรแกรม สำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 สถิติอนุมาน

4.2.1 t-test ในการอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ (กรณีเปรียบเทียบตัวแปรอิสระ 2 กลุ่ม)

4.2.2 F-test ในการอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ (กรณีเปรียบเทียบตัวแปรอิสระตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป) กรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 จะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยค่าสถิติ Scheffe

4.2.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product –moment correlation coefficient)

4.2.3 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) และสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้วิธีแบบเป็นขั้นตอน (stepwise) เพื่อหาตัวแปรการจัดการความรู้ปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ดังนี้

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ ค่าการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

5.2 วิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ และระดับการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ สถิติที่ใช้ คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product –moment correlation coefficient)

5.4 วิเคราะห์ปัจจัยที่ผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) และสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ 2) เพื่อศึกษาการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ 4) เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ของประชากรที่ใช้ในการศึกษา และมีลักษณะแบบสำรวจรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการจัดการความรู้ และแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ของประชากรที่ใช้ในการศึกษา และมีลักษณะแบบสำรวจรายการ (Check List)

ตารางที่ 4.1 จำนวน และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลทั่วไปลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะของประชากร	จำนวน (คน)	ค่าร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	112	38.89
หญิง	176	61.11
รวม	288	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะของประชากร	จำนวน (คน)	ค่าร้อยละ
2. อายุ		
21 ปีลงมา	13	4.51
26-35 ปี	76	26.39
36-45 ปี	61	21.18
46 ปีขึ้นไป	138	47.92
รวม	288	100.0
3. สถานภาพ		
โสด	62	21.52
สมรส	193	67.01
แยกกันอยู่	19	6.61
ม่าย(สามีหรือภรรยาเสียชีวิต)	14	4.86
รวม	288	100.0
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	0.70
ปริญญาตรี	144	50.00
ปริญญาโท	139	48.26
ปริญญาเอก	3	1.04
รวม	288	100.0
5. อายุราชการ		
1-5 ปี	16	5.55
6-10 ปี	64	22.22
11-15 ปี	63	21.88
16 ปีขึ้นไป	145	50.35
รวม	288	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะของประชากร	จำนวน (คน)	ค่าร้อยละ
6. ตำแหน่ง		
อำนาจการ	45	15.63
นักวิชาการ	186	64.58
เจ้าพนักงาน	39	13.54
เจ้าหน้าที่/ลูกจ้าง	18	6.25
อื่นๆ (โปรดระบุ)		
รวม	288	100.0
7. ระดับ		
อำนาจการต้น	26	9.03
อำนาจการสูง	15	5.21
ชำนาญการพิเศษ/อาวุโส	58	20.14
ชำนาญการ/ชำนาญงาน	133	46.18
ปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน	56	19.44
รวม	288	100.0
8. สถานที่ปฏิบัติงาน		
ส่วนกลาง	117	40.63
ส่วนภูมิภาค	171	59.37
รวม	288	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลทั่วไปและลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้

เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 61.11 และเพศชาย จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 38.89

อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 47.92 รองลงมามีอายุระหว่าง 26-35 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 26.39 มีอายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 21.18 และมีอายุ 21 ปีลงมา จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.51

สถานภาพ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 67.01 รองลงมามีสถานภาพ โสด จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 21.52 มีสถานภาพแยกกันอยู่ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.61 และมีสถานภาพม่าย (สามีหรือภรรยาเสียชีวิต) จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.86

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมามีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 48.26 มีระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.04 และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.69

อายุราชการ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุราชการ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 50.35 รองลงมามีอายุราชการ 6-10 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 มีอายุราชการ 11-15 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 21.88 และมีอายุราชการ 1-5 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.56

ตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งประเภทนักวิชาการ จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 64.58 รองลงมามีตำแหน่งประเภทอำนวยการ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 15.63 มีตำแหน่งประเภทเจ้าพนักงาน จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 13.54 และมีตำแหน่งประเภทเจ้าหน้าที่/ลูกจ้าง จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25

ระดับ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการปฏิบัติงานประเภทชำนาญการ/ชำนาญงาน จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 46.18 รองลงมามีระดับการปฏิบัติงานประเภทชำนาญการพิเศษ/อาวุโส จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 20.14 มีระดับการปฏิบัติงานประเภทปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 19.44 มีระดับการปฏิบัติงานประเภทอำนวยการต้น จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 9.03 และ 4 มีระดับการปฏิบัติงานประเภทอำนวยการสูง จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.21

สถานที่ปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนภูมิภาค จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 59.38 และมีสถานที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลาง จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 40.63

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยรวม

ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์	\bar{X}	<i>SD</i>	แปลผล	อันดับที่
1. ด้านต้นทุนการดำเนินงาน	3.89	.420	มาก	*4
2. ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน	4.05	.374	มาก	3
3. ด้านวิธีการปฏิบัติงาน/กระบวนการดำเนินงาน	3.89	.420	มาก	*4
4. ด้านปริมาณงาน	4.14	.369	มาก	2
5. ด้านเวลาของการปฏิบัติงาน	4.24	.434	มาก	1
รวม	4.08	.318	มาก	

หมายเหตุ * หมายถึง อันดับที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยรวม โดยรวม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านเวลาของการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.24$) รองลงมา ด้านปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.14$) ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.05$) และด้านวิธีการปฏิบัติงาน/กระบวนการดำเนินงาน และด้านต้นทุนการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 3.89$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านต้นทุนการดำเนินงาน

ด้านต้นทุนการดำเนินงาน	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับที่
1. ความเชื่อมั่นความผูกพันและเจตคติที่ดีต่อในสำนักงาน ปลัดกระทรวงพาณิชย์	3.95	.536	มาก	1
2. การนำความรู้จากแหล่งความรู้ในกระทรวงพาณิชย์ ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในสำนักงาน ปลัดกระทรวงพาณิชย์อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพ	3.80	.542	มาก	3
3. การปฏิบัติงานตามนโยบายประหยัดพลังงาน อย่างเคร่งครัด เช่น นโยบายประหยัดพลังงาน โดยการปิด เครื่องปรับอากาศ ในช่วงพักกลางวัน และก่อนเลิกงาน 30 นาที และการใช้กระดาษ Recycle ในการร่างหนังสือ ฯลฯ	3.93	.447	มาก	2
รวม	3.89	.420	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านต้นทุนการดำเนินงาน ในภาพรวม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.89$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ใน
ระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวง
พาณิชย์ ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ความเชื่อมั่นความผูกพันและเจตคติที่ดีต่อในสำนักงาน
ปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมา การปฏิบัติงานตามนโยบายประหยัด
พลังงานอย่างเคร่งครัด เช่น นโยบายประหยัดพลังงาน โดยการปิดเครื่องปรับอากาศ ในช่วงพัก
กลางวัน และก่อนเลิกงาน 30 นาที และการใช้กระดาษ Recycle ในการร่างหนังสือ ฯลฯ มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ ($\bar{X} = 3.93$) และการนำความรู้จากแหล่งความรู้ในกระทรวงพาณิชย์ที่ได้รับไปประยุกต์
ใช้ในการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การปฏิบัติงาน
มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 3.80$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน

ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับที่
1. บุคลากรได้นำความรู้จากการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	4.08	.323	มาก	2
2. บุคลากรมีทักษะประสบการณ์ในการปรับกระบวนการทำงานให้งานประสบความสำเร็จด้วยดี	3.95	.402	มาก	5
3. บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	4.07	.635	มาก	3
4. งานที่บุคลากรปฏิบัติสามารถนำความรู้จากการจัดการความรู้มาปฏิบัติให้ตอบสนองภารกิจงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์	4.09	.665	มาก	1
5. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรบรรลุตัวชี้วัดของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์	4.07	.571	มาก	4
รวม	4.05	.374	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน ในภาพรวม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ งานที่บุคลากรปฏิบัติสามารถนำความรู้จากการจัดการความรู้มาปฏิบัติให้ตอบสนองภารกิจงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.09$) รองลงมา บุคลากรได้นำความรู้จากการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.08$) บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.07$) ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรบรรลุตัวชี้วัดของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.07$) และ บุคลากรมีทักษะประสบการณ์ในการปรับกระบวนการทำงานให้งานประสบความสำเร็จด้วยดี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 3.95$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านวิธีการปฏิบัติงาน/กระบวนการดำเนินงาน

ด้านวิธีการปฏิบัติงาน/กระบวนการดำเนินงาน	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับที่
1. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีการออกแบบ และวิธีการทำงาน เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น	3.95	.536	มาก	1
2. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีแผนภูมิ แสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนซึ่งบุคลากร มีความเข้าใจและปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ	3.80	.542	มาก	3
3. บุคลากรมีการตรวจสอบงาน ประเมินสถานการณ์และ วิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานนั้น โดยหาสาเหตุ แนวทางการปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพ	3.93	.447	มาก	2
รวม	3.89	.420	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านวิธีการปฏิบัติงาน/กระบวนการดำเนินงาน ในภาพรวม มีระดับความ
คิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.89$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับ
ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ
สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มี
การออกแบบและวิธีการทำงานเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
($\bar{X} = 3.95$) รองลงมา บุคลากรมีการตรวจสอบงาน ประเมินสถานการณ์และวิเคราะห์ปัญหาใน
การปฏิบัติงานนั้น โดยหาสาเหตุแนวทางการปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
($\bar{X} = 3.93$) และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีแผนภูมิแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่าง
ชัดเจนซึ่งบุคลากรมีความเข้าใจและปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ
($\bar{X} = 3.80$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านปริมาณงาน

ด้านปริมาณงาน	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับที่
1. ปริมาณที่บุคลากรได้รับมอบหมายมีความสอดคล้องกับภาระงานตามกรอบกำลัง	4.08	.334	มาก	3
2. บุคลากรได้รับมอบหมายงานตามปริมาณเหมาะสม	4.00	.369	มาก	4
3. ปริมาณงานที่บุคลากรปฏิบัติสำเร็จตามกำหนดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ	4.17	.648	มาก	2
4. งานที่บุคลากรปฏิบัติใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์	4.29	.656	มาก	1
รวม	4.14	.369	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านปริมาณงาน ในภาพรวม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ งานที่บุคลากรปฏิบัติใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.29$) รองลงมา ปริมาณงานที่บุคลากรปฏิบัติสำเร็จตามกำหนดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.17$) ปริมาณที่บุคลากรได้รับมอบหมายมีความสอดคล้องกับภาระงานตามกรอบกำลัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.08$) และบุคลากรได้รับมอบหมายงานตามปริมาณเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 4.00$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านเวลาของการปฏิบัติงาน

ด้านเวลาของการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับที่
1. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีแผนปฏิบัติราชการ ที่ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงพาณิชย์	4.13	.504	มาก	3
2. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีการลดขั้นตอน การปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	4.06	.535	มาก	4
3. บุคลากรจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องปฏิบัติ ก่อนหลัง	4.31	.583	มาก	2
4. บุคลากรอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย อย่างสุดความสามารถ และมีประสิทธิภาพ	4.44	.575	มาก	1
รวม	4.24	.434	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านเวลาของการปฏิบัติงาน ในภาพรวม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.24$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ และมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.44$) รองลงมา บุคลากรจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องปฏิบัติก่อนหลัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.31$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีแผนปฏิบัติราชการที่ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงพาณิชย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.13$) และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 4.06$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงพาณิชย์

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงาน
การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยรวม

ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์	\bar{X}	<i>SD</i>	แปลผล	อันดับที่
1. ด้านการบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้	3.91	.343	มาก	7
2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	3.99	.350	มาก	3
3. ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ	3.94	.358	มาก	6
4. ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้	4.03	.352	มาก	2
5. ด้านการเข้าถึงความรู้	3.94	.451	มาก	5
6. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	4.09	.375	มาก	1
7. ด้านการเรียนรู้	3.98	.398	มาก	4
รวม	3.98	.290	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยรวม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.09$) รองลงมา ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.03$) ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.99$) ด้านการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.98$) ด้านการเข้าถึงความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.94$) ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.94$) และด้านการบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 3.91$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงาน
การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการบ่งชี้ความรู้
หรือการค้นหาความรู้

ด้านการบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับที่
1. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการกำหนด วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย เพื่อให้บุคลากร ในหน่วยงานเห็นภาพรวมเป้าหมายของหน่วยงาน อย่างชัดเจน	3.85	.526	มาก	8
2. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความรู้ด้านกฎหมาย ตามภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ อย่างเพียงพอ	3.76	.557	มาก	9
3. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความรู้ด้านการ บริหาร โครงการที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.90	.623	มาก	5
4. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความรู้ด้านการ บริหารด้านการเงินและพัสดุที่เพียงพอและเป็นปัจจุบัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย	3.99	.678	มาก	1
5. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความรู้ด้านการ วิเคราะห์ภาวะด้านเศรษฐกิจหรือการแก้ไขปัญหา ด้านเศรษฐกิจที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.96	.615	มาก	2
6. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ได้นำความรู้ ด้านประสบการณ์การทำงานของข้าราชการในสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มารวบรวมและ เผยแพร่อย่างเพียงพอ	3.94	.556	มาก	4
7. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีการจัดเก็บความรู้ ไว้ระบบอินเทอร์เน็ต (เว็บไซต์) ที่เพียงพอและง่าย ต่อการสืบค้น	3.90	.508	มาก	6
8. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้จัดทำเอกสารหรือ วารสารเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ อย่างเพียงพอ	3.95	.491	มาก	3

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ด้านการบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับที่
9. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ได้รวบรวมความรู้ที่อยู่ในตัวผู้บริหารหรือบุคลากรจัดทำเป็นแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรในหน่วยงานอย่างเพียงพอ	3.90	.442	มาก	7
รวม	3.91	.343	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ ในภาพรวม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความรู้ด้านการบริหารด้านการเงินและพัสดุที่เพียงพอและเป็นปัจจุบันเพื่อการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.99$) รองลงมา สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความรู้ด้านการวิเคราะห์ภาวะด้านเศรษฐกิจหรือการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.96$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้จัดทำเอกสารหรือวารสารเผยแพร่ความรู้ต่างๆ อย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.95$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้นำความรู้ด้านประสบการณ์การทำงานของผู้ราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มารวบรวมและเผยแพร่อย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.94$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความรู้ด้านการบริหารโครงการที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.90$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการจัดเก็บความรู้ไว้ระบบอินเทอร์เน็ต (เว็บไซต์) ที่เพียงพอและง่ายต่อการสืบค้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.90$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้รวบรวมความรู้ที่อยู่ในตัวผู้บริหารหรือบุคลากรจัดทำเป็นแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรในหน่วยงานอย่างเพียงพอสืบค้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.90$) และ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความรู้ด้านกฎหมายตามภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์อย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 3.76$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นต่อดำเนินงานการจัดการ
ความรู้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้

ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับที่
1. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัล	4.04	.432	มาก	2
2. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการพัฒนาและสร้างความรู้ร่วมกันทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคและผู้มีส่วนได้เสียทุกระดับ	3.85	.433	มาก	7
3. ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ด้านประสบการณ์การทำงาน และด้านการวิเคราะห์เศรษฐกิจ	3.90	.611	มาก	6
4. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการค้นหาและรวบรวมความรู้ต่าง ๆ จากบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	4.02	.654	มาก	3
5. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์จ้างผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ด้านกฎหมาย ด้านยุทธศาสตร์ ด้านการเงินและพัสดุ ด้านการบริหาร โครงการ ด้านเศรษฐกิจ ฯลฯ มาให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	4.02	.616	มาก	4
6. ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีการเรียนรู้จากการเข้าร่วมอบรมสัมมนากับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	4.05	.542	มาก	1
7. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการปรับปรุงข้อมูลความรู้ให้ทันสมัยตรงกับความต้องการของข้าราชการและบุคลากรในหน่วยงาน	4.02	.504	มาก	5
รวม	3.9	.35	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ในภาพรวม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการเรียนรู้จากการเข้าร่วมอบรมสัมมนากับหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมา สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.04$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการค้นหาและรวบรวมความรู้ต่างๆ จากบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.02$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์จ้างผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ด้านกฎหมาย ด้านยุทธศาสตร์ ด้านการเงินและพัสดุ ด้านการบริหารโครงการ ด้านเศรษฐกิจ ฯลฯ มาให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.02$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการปรับปรุงข้อมูลความรู้ให้ทันสมัยตรงกับความต้องการของข้าราชการและบุคลากรใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.02$) ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ด้านประสบการณ์การทำงาน และด้านการวิเคราะห์เศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.90$) และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการพัฒนาและสร้างความรู้ร่วมกันทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคและผู้มีส่วนได้เสียทุกระดับ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 3.85$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นต่อดำเนินงานการจัดการความรู้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ

ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับที่
1. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กำหนดนโยบายในการจัดเก็บความรู้เพื่อใช้ในการทำงานและการเรียนรู้อย่างชัดเจน	3.93	.478	มาก	3
2. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีโครงสร้างการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบทำให้สามารถค้นหาได้อย่างสะดวกรวดเร็ว	3.85	.489	มาก	4

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับที่
3. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีการจัดทำฐานข้อมูล ทำเนียบความเชี่ยวชาญของข้าราชการแต่ละสำนักงาน เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการใช้ความรู้	3.97	.486	มาก	2
4. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีการจัดทำ Knowledge website เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงานอย่างเป็นระบบ	4.01	.487	มาก	1
รวม	3.94	.358	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ในภาพรวม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการจัดทำ Knowledge website เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.01$) รองลงมา สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการจัดทำฐานข้อมูลทำเนียบความเชี่ยวชาญของข้าราชการแต่ละสำนักงานเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการใช้ความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.97$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กำหนดนโยบายในการจัดเก็บความรู้เพื่อใช้ในการทำงานและการเรียนรู้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.93$) และ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีโครงสร้างการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบทำให้สามารถค้นหาได้อย่างสะดวกรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 3.85$)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นต่อดำเนินงานการจัดการ
ความรู้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้

ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับที่
1. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีกระบวนการ กลั่นกรองและตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ต่าง ๆ ที่นำไปใช้ในการทำงาน โดยทีมคณะกรรมการ	4.06	.364	มาก	2
2. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้จัดทำหรือปรับปรุง รูปแบบเอกสารความรู้ให้สมบูรณ์และเป็นมาตรฐาน เดียวกัน	3.95	.443	มาก	4
3. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้จัดทำอธิบายศัพท์ ความหมายของคำต่าง ๆ ให้มีความเข้าใจตรงกัน	4.03	.577	มาก	3
4. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้ปรับปรุงข้อมูล ความรู้ให้มีความทันสมัยและปรับปรุงเนื้อหา ให้สมบูรณ์ตลอดเวลา	4.07	.618	มาก	1
รวม	4.03	.352	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ
สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ในภาพรวม มีระดับความ
คิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับ
ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ
สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้
ปรับปรุงข้อมูลความรู้ให้มีความทันสมัยและปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
($\bar{X} = 4.07$) รองลงมา สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีกระบวนการกลั่นกรองและตรวจสอบ
ความถูกต้องของความรู้ต่างๆ ที่นำไปใช้ในการทำงาน โดยทีมคณะกรรมการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
($\bar{X} = 4.06$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้จัดทำอธิบายศัพท์ความหมายของคำต่างๆ ให้มี
ความเข้าใจตรงกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.03$) และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้จัดทำหรือ
ปรับปรุงรูปแบบเอกสารความรู้ให้สมบูรณ์และเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ
($\bar{X} = 3.95$)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นต่อดำเนินงานการจัดการความรู้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการเข้าถึงความรู้

ด้านการเข้าถึงความรู้	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับที่
1. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ข้าราชการและบุคลากรเข้าถึงความรู้ได้สะดวกและง่าย	3.91	.580	มาก	3
2. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ จัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ บนระบบอินเทอร์เน็ต (Knowledge website) ง่ายต่อการเรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์	3.81	.562	มาก	4
3. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ จัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นอย่างเพียงพอ	4.00	.563	มาก	2
4. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีช่องทางสำหรับรับข้อซักถามและตอบคำถามได้สะดวกและรวดเร็ว	4.06	.545	มาก	1
รวม	3.94	.451	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการเข้าถึงความรู้ ในภาพรวม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีช่องทางสำหรับรับข้อซักถามและตอบคำถามได้สะดวกและรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.06$) รองลงมา สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์จัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นอย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.00$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ข้าราชการและบุคลากรเข้าถึงความรู้ได้สะดวกและง่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.91$) และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์จัดเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ บนระบบอินเทอร์เน็ต (Knowledge website) ง่ายต่อการเรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 3.81$)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นต่อดำเนินงานการจัดการ
ความรู้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับที่
1. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดอย่างเปิดเผยและไว้นใจเชื่อใจกัน	4.13	.393	มาก	2
2. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ได้ถ่ายทอดความรู้ที่ชัดแจ้ง(Explicit Knowledge) หรือความรู้ที่เป็นรูปธรรมถ่ายทอดเป็นเอกสาร คู่มือ หรือระบบฐานความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ หรือการใช้เทคโนโลยี (IT) ที่ข้าราชการบุคลากรสามารถนำความรู้มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนกันได้	4.00	.405	มาก	4
3. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ได้มีระบบนำความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ซึ่งได้จากประสบการณ์ที่ไม่สามารถถ่ายทอดเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย โดยมีระบบสับเปลี่ยนงานหรือเวทีแลกเปลี่ยนความรู้	4.09	.627	มาก	3
4. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างข้าราชการอย่างไม่เป็นทางการในลักษณะที่สนนื่อง	4.15	.630	มาก	1
รวม	4.09	.375	มาก	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ในภาพรวม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.09$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีเวที

แลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างข้าราชการอย่างไม่เป็นทางการในลักษณะที่สอนน่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมา สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดอย่างเปิดเผยและไว้วางใจกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.13$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้มีระบบนำความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ซึ่งได้จากประสบการณ์ที่ไม่สามารถถ่ายทอดเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย โดยมีระบบสับเปลี่ยนงานหรือเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.09$) และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้ถ่ายทอดความรู้ที่ชัดเจน(Explicit Knowledge) หรือความรู้ที่เป็นรูปธรรม ถ่ายทอดเป็นเอกสาร คู่มือ หรือระบบฐานความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ หรือการใช้เทคโนโลยี(IT)ที่ข้าราชการบุคลากรสามารถนำความรู้มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนกันได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 4.00$)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลความคิดเห็นต่อดำเนินงานการจัดการความรู้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการเรียนรู้

ด้านการเรียนรู้	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับที่
1. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ส่งเสริมให้การทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.95	.502	มาก	4
2. ระบบการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ส่งเสริมให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.79	.541	มาก	5
3. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และมีประสบการณ์ใหม่ ๆ และหมุนเวียนความรู้ให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง	4.02	.585	มาก	3
4. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีการนำความรู้หรือบูรณาการใช้ เพื่อให้เกิดประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งหน่วยงาน	4.07	.562	มาก	2
5. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในการปฏิบัติงาน	4.08	.557	มาก	1
รวม	3.98	.398	มาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการเรียนรู้ ในภาพรวม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.08$) รองลงมา สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการนำความรู้หรือบูรณาการใช้เพื่อให้เกิดประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.07$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และมีประสบการณ์ใหม่ๆ และหมุนเวียนความรู้ให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.02$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ส่งเสริมให้การทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.95$) และระบบการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ส่งเสริมให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 3.79$)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

การวิเคราะห์การดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบการนำตัวแปรทั้งหมดมาสร้างเป็นสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อเป็นการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยที่กำหนดไว้ว่า การดำเนินการจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการเรียนรู้ กับประสิทธิภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ผลการวิเคราะห์ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่กำหนดไว้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

ตัวแปร	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y _{tot}
X ₁	.436**	.434**	.316**	.285**	.460**
X ₂	.554**	.431**	.454**	.306**	.541**
X ₃	.495**	.459**	.395**	.349**	.530**
X ₄	.527**	.370**	.345**	.344**	.494**
X ₅	.614**	.465**	.546**	.459**	.649**
X ₆	.615**	.402**	.520**	.401**	.601**
X ₇	.634**	.459**	.525**	.441**	.641**
X _{tot}	.722**	.559**	.581**	.483**	.731**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (Y_{tot}), (r=.731)

ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (X_6) มีความสัมพันธ์กันในระปานกลาง กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (Y_{tot}), ($r=.601$) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางกับคุณภาพการปฏิบัติงาน (Y_1), ($r=.615$) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางกับวิธีการปฏิบัติงาน/กระบวนการดำเนินงาน (Y_2), ($r=.402$) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางกับปริมาณงาน (Y_3), ($r=.520$) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางกับเวลาของการปฏิบัติงาน (Y_4), ($r=.401$)

ด้านการเรียนรู้ (X_7) มีความสัมพันธ์กันในระปานกลาง กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (Y_{tot}), ($r=.641$) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางกับคุณภาพการปฏิบัติงาน (Y_1), ($r=.634$) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางกับวิธีการปฏิบัติงาน/กระบวนการดำเนินงาน (Y_2), ($r=.459$) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางกับปริมาณงาน (Y_3), ($r=.525$) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางกับเวลาของการปฏิบัติงาน (Y_4), ($r=.441$)

4.2 การวิเคราะห์ด้านการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

การวิเคราะห์การถดถอยด้วยการวิเคราะห์แบบขั้นตอน โดยใช้ด้านการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ เป็นเกณฑ์ ส่วนด้านการบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ ปัจจัยด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ (ตัวแปรแฝง) ด้านการเข้าถึงความรู้ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ ปัจจัยด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นปัจจัยพยากรณ์ผลปรากฏดังตาราง ที่ 4.17 - 4.18

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์การถดถอยพหุ โดยใช้ตัวแปรของปัจจัยพยากรณ์

Model	SS	Df	MS	F	Sig.
Regression	16.200	5	3.240	71.645*	.000
Residual	12.708	281	.045		
Total	28.909	286			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์การถดถอยพหุ โดยใช้ตัวแปรของปัจจัยพยากรณ์ พบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรงกับตัวแปรที่ศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถสร้างสมการพยากรณ์ จึงคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ คำนวณน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ และในรูปของคะแนนมาตรฐานรวมทั้งสร้างสมการเชิงพหุ ดังแสดงในตารางที่ 4.18 - 4.19

ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุของตัวแปรด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

ตัวแปรพยากรณ์	ค่าสหสัมพันธ์ เชิงพหุ (R)	ค่าสัมประสิทธิ์ แห่งการกำหนด (R ²)	ค่าความ แปรปรวน (F)	P
X ₅	.649	.421	207.008*	.000
X ₅ X ₇	.711	.506	48.873*	.000
X ₅ X ₇ X ₂	.736	.542	22.659*	.000
X ₅ X ₇ X ₂ X ₆	.743	.553	6.480*	.011
X ₅ X ₇ X ₂ X ₆ X ₃	.749	.560	4.923*	.027

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่ถูกเลือก คือด้านการเข้าถึงความรู้ (X₅) เมื่อเพิ่มตัวแปรพยากรณ์ คือ ด้านการเรียนรู้ (X₇) พบว่าค่าสหสัมพันธ์เชิงพหุเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพิ่มตัวพยากรณ์ คือ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ (X₂) พบว่าค่าสหสัมพันธ์เชิงพหุเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพิ่มตัวพยากรณ์ คือด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (X₆) พบว่าค่าสหสัมพันธ์เชิงพหุเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพิ่มตัวพยากรณ์ คือ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (X₃) พบว่าค่าสหสัมพันธ์เชิงพหุเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงคำนวณหาคำนวณน้ำหนักความสำคัญของการพยากรณ์ และสร้างสมการพยากรณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ค่าน้ำหนักความสำคัญของการพยากรณ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

ตัวแปรพยากรณ์	Beta (β)	b	S.E _b	T	p
ด้านการเข้าถึงความรู้ (X_5)	.218	.198	.040	4.964*	.000
ด้านการเรียนรู้ (X_7)	.224	.179	.048	3.725*	.000
ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ (X_2)	.173	.157	.046	3.422*	.001
ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (X_6)	.134	.114	.050	2.299*	.022
ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (X_3)	.114	.101	.046	2.219*	.027
$a=1.098, R=.749, R^2=.560, S.E_{est}=.172, F=4.923$					

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ค่าน้ำหนักความสำคัญในรูปแบบคะแนนมาตรฐานของ
ด้านการเข้าถึงความรู้ (X_5) ด้านการเรียนรู้ (X_7) ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ (X_2)
ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (X_6) ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (X_3) ส่งผลทางบวก
ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีค่าเท่ากับ .218, .224, .173,
.134,
.114 ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการจัดการความรู้ และแนวทางการพัฒนา การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

5.1 ปัญหาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

จากการศึกษา พบว่า ปัญหาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ส่วนใหญ่จะมีลักษณะคล้ายคลึงและแตกต่างกันไปบ้าง โดยสรุปให้เห็นถึงปัญหา โดยเรียงลำดับจากจำนวนผู้ตอบแสดงความคิดเห็นจากมากไปน้อย ดังนี้

ตารางที่ 4.20 ค่าความถี่ความสำคัญของปัญหาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

ปัญหา	ความถี่	อันดับที่
ด้านการบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ ปัญหาการบ่งชี้ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ส่วนใหญ่มีกระบวนการดำเนินการเฉพาะกลุ่มและสายงานทางวิชาการเป็นหลัก เช่น อำนวยการ นักวิชาการ ส่วน กลุ่มสนับสนุน เช่น เจ้าพนักงานไม่ค่อยได้รับการพิจารณาให้มีการบ่งชี้ความรู้เพื่อการจัดทำ KM ที่เหมาะสม	15	1
ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ปัญหาการจัดการความรู้ให้เป็นระบบของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ผู้บริหารจัดการตั้งทีมงาน KM แต่ยังคงขาดการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ขาดคู่มือในการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม	9	2
ด้านการเข้าถึงความรู้ ปัญหาการเข้าถึงความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ การอำนวยความสะดวก การเข้าถึงแหล่งข้อมูลของหน่วยงานยังไม่ดีพอ ไม่มีความชัดเจนเรื่องแหล่งข้อมูล รวมถึงยังไม่มีแหล่งสืบค้นหาความรู้ใหม่ ๆ	8	3

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ปัญหา	ความถี่	อันดับที่
ด้านการเรียนรู้ ปัญหาการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ภารกิจประจำของบุคลากรมีมาก ส่งผลให้ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรไม่สนใจเรียนรู้จากประสบการณ์ และส่วนใหญ่ทำงานตามหน้าที่ไม่หาความรู้เพิ่มเติม	4	4
ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ปัญหาการประมวลและกลั่นกรองความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ยังขาดระบบการกลั่นกรองความรู้ ขาดการจัดเก็บที่ทันสมัย ยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญในการประมวลและกลั่นกรองความรู้ในการจัดเก็บ ขาดทีมงานจัดการความรู้อย่างจริงจัง	3	5

5.2 ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

จากการศึกษา พบว่า พบข้อเสนอแนะการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยสรุปปัญหาและลำดับข้อเสนอแนะที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน จากจำนวนผู้ตอบแสดงความคิดเห็นจากมากไปน้อย ดังนี้

ตารางที่ 4.21 ค่าความถี่แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

แนวทางการพัฒนา	ความถี่	อันดับที่
การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ควรให้ความสำคัญกับสายงานทุกสายงาน ทั้งสายสนับสนุน และสายวิชาการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทุกสายงานร่วมกัน	18	1
ควรจูงใจให้บุคลากรใช้ประโยชน์จากแหล่งความรู้ จัดทำห้องสมุด ศูนย์อินเทอร์เน็ต ที่ให้บุคลากรเปิดใช้งานได้ง่าย สะดวกในทุก ๆ วัน	15	2

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	ความถี่	อันดับที่
การเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ควรกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับ ไปพัฒนางานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	12	3
ควรเผยแพร่ นโยบายและแผนการจัดการความรู้ให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึงทุกคน โดยจัดทำเป็นประกาศให้เห็นอย่างชัดเจน	9	4
การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ผู้บริหารควรติดตามการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและจริงจัง ควรใช้คอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดเก็บความรู้ให้มากขึ้น เช่น การจัดทำ BLOG การจัดเก็บความรู้ เป็นต้น และควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรเข้าไปใช้อย่างเต็มที่	8	5
ควรจัดบรรยายภาาษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ให้มากขึ้น เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ หรือ (COP – Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ให้บ่อยขึ้น ให้สิทธิ์การเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่มีการจัดขึ้นในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะป็นข้าราชการหรือลูกจ้าง	7	6
ควรตั้งคณะกรรมการขึ้นมาทำหน้าที่ประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยเฉพาะ และควรมีการปรับปรุงข้อมูลทุก ๆ 6 เดือน	3	7
ควรจัดสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ให้มากขึ้น เช่น จัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ จัด Focus group ขึ้นบ่อย ๆ เป็นต้น	2	8

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ได้นำเสนอประเด็นสำคัญ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษา เรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์ที่ในการศึกษา ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

1.1.2 เพื่อศึกษาการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

1.1.4 เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

1.2 วิธีการดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประชากรที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ประกอบด้วย ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ในส่วนกลาง และข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ส่วนภูมิภาค ได้แก่ สำนักงานพาณิชย์จังหวัด 76 จังหวัด จำนวน 288 คน

1.2.2 เครื่องมือการวิจัย ในการศึกษาวิจัยใช้แบบสอบถามการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งครอบคลุมกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ ตามกรอบแนวคิดของ โพรบ์ (Probst : 2000) เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ถึงผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ และพาณิชย์จังหวัด 76 จังหวัด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 288 คน ตอบแบบสอบถาม และส่งกลับมายังผู้วิจัย ซึ่งรวบรวมได้ครบตามจำนวน 288 ชุด

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม ดำเนินการโดย ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดสอบ (Try-out) กับกลุ่มทดสอบที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 ชุด จากนั้นจึงเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาแล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม จากสูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของ ลี โจเซฟ ครอนบาค (Lee Joseph Cronbach, 1951) ได้ค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.738 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง สำหรับแบบสอบถามจริงที่ได้รับกลับคืนแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1) **สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)** ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage)

ค่าเฉลี่ย (Mean) การแจกแจงความถี่ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และค่าวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ และการจัดการความรู้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

2) **สถิติอนุมาน**

(1) t-test ในการอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ (กรณีเปรียบเทียบตัวแปรอิสระ 2 กลุ่ม)

(2) F-test ในการอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ (กรณีเปรียบเทียบตัวแปรอิสระตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป) กรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 จะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยค่าสถิติ Scheffe

1.3 ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ สรุปได้ดังนี้

1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียด ดังนี้

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 61.11 และ
เพศชาย จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 38.89

อายุ ส่วนใหญ่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 47.92
รองลงมามีอายุระหว่าง 26-35 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 26.39 มีอายุระหว่าง 36-45 ปี
จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 21.18 และมีอายุ 21 ปีลงมา จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.51

สถานภาพ ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ
67.01 รองลงมามีสถานภาพ โสด จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 21.52 มีสถานภาพแยกกันอยู่
จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.61 และมีสถานภาพม่าย (สามีหรือภรรยาเสียชีวิต) จำนวน 14 คน
คิดเป็นร้อยละ 4.86

ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 144 คน
คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมามีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 48.26
มีระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.04 และมีระดับการศึกษาต่ำกว่า
ปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.69

อายุราชการ ส่วนใหญ่มีอายุราชการ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 145 คน คิดเป็น
ร้อยละ 50.35 รองลงมามีอายุราชการ 6-10 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 มีอายุราชการ
11-15 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 21.88 และมีอายุราชการ 1-5 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.56

ตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งประเภทนักวิชาการ จำนวน 186 คน
คิดเป็น ร้อยละ 64.58 รองลงมามีตำแหน่งประเภทอำนวยการ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 15.63
มีตำแหน่งประเภทเจ้าพนักงาน จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 13.54 และมีตำแหน่งประเภท
เจ้าหน้าที่/ลูกจ้าง จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25

ระดับ ส่วนใหญ่มีระดับการปฏิบัติงานประเภทชำนาญการ/ชำนาญงาน
จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 46.18 รองลงมามีระดับการปฏิบัติงานประเภทชำนาญการพิเศษ/
อาวุโส จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 20.14 มีระดับการปฏิบัติงานประเภทปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน
จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 19.44 มีระดับการปฏิบัติงานประเภทอำนวยการต้น จำนวน 26 คน
คิดเป็นร้อยละ 9.03 และ 4 มีระดับการปฏิบัติงานประเภทอำนวยการสูง จำนวน 15 คน คิดเป็น
ร้อยละ 5.21

สถานที่ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีสถานที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนภูมิภาค จำนวน
171 คน คิดเป็นร้อยละ 59.38 และมีสถานที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลาง จำนวน 117 คน คิดเป็น
ร้อยละ 40.63

1.3.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

จากการศึกษาพบว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ในภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านเวลาของการปฏิบัติงาน (The Time of Work) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.24$) รองลงมา ด้านปริมาณงาน (Quantity) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.14$) ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน (The Quality of work) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.05$) และด้านวิธีการปฏิบัติงาน/กระบวนการดำเนินงาน (Method or Process Operation) และด้านต้นทุนการดำเนินงาน (The Cost of Operations) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 3.89$)และจำแนกรายด้านได้ ดังนี้

ด้านต้นทุนการดำเนินงาน (The Cost of Operations) ในภาพรวม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.89$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ความเชื่อมั่นความผูกพันและเจตคติที่ดีต่อในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมา การปฏิบัติงานตามนโยบายประหยัดพลังงานอย่างเคร่งครัด เช่น นโยบายประหยัดพลังงาน โดยการปิดเครื่องปรับอากาศ ในช่วงพักกลางวัน และก่อนเลิกงาน 30 นาที และการใช้กระดาษ Recycle ในการร่างหนังสือ ฯลฯ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.93$) และการนำความรู้จากแหล่งความรู้ในกระทรวงพาณิชย์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 3.80$)

ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน (The Quality of work) ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ งานที่บุคลากรปฏิบัติสามารถนำความรู้จากการจัดการความรู้มาปฏิบัติให้ตอบสนองภารกิจงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.09$) รองลงมา บุคลากรได้นำความรู้จากการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.08$) บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.07$) ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรบรรลุตัวชี้วัดของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.07$) และ บุคลากรมีทักษะประสบการณ์ในการปรับกระบวนการทำงานให้งานประสบความสำเร็จด้วยดี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 3.95$)

ด้านวิธีการปฏิบัติงาน/กระบวนการดำเนินงาน (Method or Process Operation) ในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการออกแบบและวิธีการทำงานเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมา บุคลากรมีการตรวจสอบงานประเมินสถานการณ์และวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานนั้น โดยหาสาเหตุแนวทางการปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.93$) และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีแผนภูมิแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งบุคลากรมีความเข้าใจและปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ ($\bar{X} = 3.80$)

ด้านปริมาณงาน (Quantity) ในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ งานที่บุคลากรปฏิบัติใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.29$) รองลงมา ปริมาณงานที่บุคลากรปฏิบัติสำเร็จตามกำหนดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.17$) ปริมาณที่บุคลากรได้รับมอบหมายมีความสมดุลกับภาระงานตามกรอบกำลัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.08$) และบุคลากรได้รับมอบหมายงานตามปริมาณเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ ($\bar{X} = 4.00$)

ด้านเวลาของการปฏิบัติงาน (The Time of Work) ในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.24$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ และมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.44$) รองลงมา บุคลากรจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องปฏิบัติก่อนหลัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.31$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีแผนปฏิบัตินโยบายที่ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงพาณิชย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.13$) และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ ($\bar{X} = 4.06$)

1.3.3 การดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

จากการศึกษาพบว่า การดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ในภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.09$) รองลงมา ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.03$) ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.99$) ด้านการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.98$) ด้านการเข้าถึงความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.94$) ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.94$) และด้านการบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 3.91$) ตามลำดับ และจำแนกรายด้านได้ดังนี้

ด้านการบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความรู้ด้านการบริหารด้านการเงินและพัสดุที่เพียงพอและเป็นปัจจุบันเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.99$) รองลงมา สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความรู้ด้านการวิเคราะห์ภาวะด้านเศรษฐกิจหรือการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.96$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้จัดทำเอกสารหรือวารสารเผยแพร่ความรู้ต่างๆ อย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.95$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้นำความรู้ด้านประสบการณ์การทำงานของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มารวบรวมและเผยแพร่อย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.94$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความรู้ด้านการบริหารโครงการที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.90$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการจัดเก็บความรู้ไว้ระบบอินเทอร์เน็ต (เว็บไซต์) ที่เพียงพอและง่ายต่อการสืบค้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.90$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้รวบรวมความรู้ที่อยู่ในตัวผู้บริหารหรือบุคลากรจัดทำเป็นแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรในหน่วยงานอย่างเพียงพอสืบค้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.90$) และ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความรู้ด้านกฎหมายตามภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์อย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 3.76$)

ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการเรียนรู้จากการเข้าร่วมอบรมสัมมนา กับหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมา สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ การปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.04$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการค้นหาและรวบรวมความรู้ต่างๆ จากบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.02$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์จ้างผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ด้านกฎหมาย ด้านยุทธศาสตร์ ด้านการเงินและพัสดุ ด้านการบริหารโครงการ ด้านเศรษฐกิจ ฯลฯ มาให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.02$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการปรับปรุงข้อมูลความรู้ให้ทันสมัยตรงกับความต้องการของข้าราชการและบุคลากรใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.02$) ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ด้านประสิทธิภาพการทำงานและด้านการวิเคราะห์เศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.90$) และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการพัฒนาและสร้างความรู้ร่วมกันทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคและผู้มีส่วนได้เสียทุกระดับ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 3.85$)

ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการจัดทำ Knowledge website เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.01$) รองลงมา สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการจัดทำฐานข้อมูลทำเนียบความเชี่ยวชาญของข้าราชการแต่ละสำนักงานเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการใช้ความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.97$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กำหนดนโยบายในการจัดเก็บความรู้เพื่อใช้ในการทำงานและการเรียนรู้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.93$) และ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีโครงสร้างการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบทำให้สามารถค้นหาได้อย่างสะดวกรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 3.85$)

ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ที่

มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้ปรับปรุงข้อมูลความรู้ให้มีความทันสมัยและปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมา สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีกระบวนการกลั่นกรองและตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ต่างๆ ที่นำไปใช้ในการทำงาน โดยทีมคณะกรรมการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.06$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้จัดทำอธิบายศัพท์ความหมายของคำต่างๆ ให้มีความเข้าใจตรงกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.03$) และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้จัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบเอกสารความรู้ให้สมบูรณ์และเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 3.95$)

ด้านการเข้าถึงความรู้ ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีช่องทางสำหรับรับข้อซักถามและตอบคำถามได้สะดวกและรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.06$) รองลงมา สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์จัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นอย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.00$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ข้าราชการและบุคลากรเข้าถึงความรู้ได้สะดวกและง่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.91$) และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์จัดเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ บนระบบอินเทอร์เน็ต (Knowledge website) ง่ายต่อการเรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 3.81$)

ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างข้าราชการอย่างไม่เป็นทางการในลักษณะพี่สอนน้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมา สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดอย่างเปิดเผยและไว้วางใจกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.13$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้มีระบบนำความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ซึ่งได้จากประสบการณ์ที่ไม่สามารถถ่ายทอดเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย โดยมีระบบสับเปลี่ยนงานหรือเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.09$) และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้ถ่ายทอดความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) หรือความรู้ที่เป็นรูปธรรม ถ่ายทอดเป็นเอกสาร คู่มือ หรือระบบฐานความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ หรือการใช้เทคโนโลยี(IT)ที่ข้าราชการบุคลากรสามารถนำความรู้มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนกันได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 4.00$)

ด้านการเรียนรู้ ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.08$) รองลงมา สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการนำความรู้หรือบูรณาการใช้เพื่อให้เกิดประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.07$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และมีประสบการณ์ใหม่ๆ และหมุนเวียนความรู้ให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 4.02$) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ส่งเสริมให้การทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X} = 3.95$) และระบบการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ส่งเสริมให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ ($\bar{X} = 3.79$)

1.3.4 ความสัมพันธ์การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

ผลการวิจัยพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (Y_{tot}), ($r=.731$)

ด้านการบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ (X_1) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (Y_{tot}), ($r=.460$) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางกับคุณภาพการปฏิบัติงาน (Y_1), ($r=.436$) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางกับวิธีการปฏิบัติงาน/กระบวนการดำเนินงาน (Y_2), ($r=.434$) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางกับปริมาณงาน (Y_3), ($r=.316$) มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำกับเวลาของการปฏิบัติงาน (Y_4), ($r=.285$)

ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ (X_2) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (Y_{tot}), ($r=.541$) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางกับคุณภาพการปฏิบัติงาน (Y_1), ($r=.554$) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางกับวิธีการปฏิบัติงาน/กระบวนการดำเนินงาน (Y_2), ($r=.431$) มีความสัมพันธ์กันใน

ปฏิบัติงาน/กระบวนการดำเนินงาน (Y_2), ($r=.459$) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางกับปริมาณงาน (Y_3), ($r=.525$) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางกับเวลาของการปฏิบัติงาน (Y_4), ($r=.441$)

การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์การถดถอยพหุโดยใช้ตัวแปรของด้านพยากรณ์ พบว่า การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรงกับตัวแปรแฝงที่ศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถสร้างสมการพยากรณ์จึงคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ

ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่ถูกเลือก คือด้านการเข้าถึงความรู้ เมื่อเพิ่มตัวแปรพยากรณ์ คือ ด้านการเรียนรู้ พบว่าค่าสหสัมพันธ์เชิงพหุเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพิ่มตัวพยากรณ์ คือด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ พบว่าค่าสหสัมพันธ์เชิงพหุเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพิ่มตัวพยากรณ์ คือด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่าค่าสหสัมพันธ์เชิงพหุเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพิ่มตัวพยากรณ์ คือด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ พบว่าค่าสหสัมพันธ์เชิงพหุเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ค่าน้ำหนักความสำคัญในรูปแบบคะแนนมาตรฐานของ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการเรียนรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

1.3.5 ผลการศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

1) ปัญหาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

จากการศึกษา พบว่า ปัญหาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ส่วนใหญ่จะมีลักษณะคล้ายคลึงและแตกต่างกันไปบ้าง โดยสรุปให้เห็นถึงปัญหา โดยเรียงลำดับจากจำนวนผู้ตอบแสดงความคิดเห็นจากมากไปน้อย ดังนี้

อันดับที่ 1 ด้านการบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ ปัญหาการบ่งชี้ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ส่วนใหญ่มีกระบวนให้มีการดำเนินการเฉพาะกลุ่มและสายงานทางวิชาการเป็นหลัก เช่น อำนวยการ นักวิชาการ ส่วน กลุ่มสนับสนุน เช่น เจ้าหน้าที่ไม่ค่อยได้รับการพิจารณาให้มีการบ่งชี้ความรู้เพื่อการจัดทำ KM ที่เหมาะสม

อันดับที่ 2 ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ปัญหาการจัดการความรู้ให้เป็นระบบของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ผู้บริหารจัดการตั้งทีมงาน KM แต่ยังขาดการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ขาดคู่มือในการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม

อันดับที่ 3 ด้านการเข้าถึงความรู้ ปัญหาการเข้าถึงความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ การอำนวยความสะดวก การเข้าถึงแหล่งข้อมูลของหน่วยงานยังไม่ดีพอ ไม่มีความชัดเจนเรื่องแหล่งข้อมูล รวมถึงยังไม่มีแหล่งสืบค้นหาความรู้ใหม่ ๆ

อันดับที่ 4 ด้านการเรียนรู้ ปัญหาการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ภารกิจประจำของบุคลากรมีมาก ส่งผลให้ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรไม่สนใจเรียนรู้จากประสบการณ์ และส่วนใหญ่ทำงานตามหน้าที่ไม่หาความรู้เพิ่มเติม

อันดับที่ 5 ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ปัญหาการประมวลและกลั่นกรองความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ยังขาดระบบการกลั่นกรองความรู้ ขาดการจัดเก็บที่ทันสมัย ยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญในการประมวลและกลั่นกรองความรู้ในการจัดเก็บ ขาดทีมงานจัดการความรู้อย่างจริงจัง

2) **แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์**

จากการศึกษา พบว่า พบแนวทางการพัฒนาความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีลักษณะคล้ายคลึงและแตกต่างกัน โดยสรุปแนวทางการพัฒนาจากจำนวนผู้ตอบแสดงความคิดเห็นจากมากไปน้อย ดังนี้

(1) การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ควรให้ความสำคัญกับสายงานทุกสายงาน ทั้งสายสนับสนุน และสายวิชาการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทุกสายงานร่วมกัน

(2) ควรจงใจให้บุคลากรใช้ประโยชน์จากแหล่งความรู้ จัดทำห้องสมุด ศูนย์อินเทอร์เน็ต ที่ให้บุคลากรเปิดใช้งานได้ง่าย สะดวกในทุก ๆ วัน

(3) การเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ควรกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับ ไปพัฒนางานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(4) ควรเผยแพร่นโยบายและแผนการจัดการความรู้ให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึงทุกคน โดยจัดทำเป็นประกาศให้เห็นอย่างชัดเจน

(5) การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ผู้บริหารควรติดตามการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและจริงจัง ควรใช้คอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดเก็บ

ความรู้ให้มากขึ้น เช่น การจัดทำ BLOG การจัดเก็บความรู้ เป็นต้น และควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรเข้าไปใช้อย่างเต็มที่

(6) ควรจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ให้มากขึ้น เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ หรือ (COP – Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ให้มากขึ้น ให้สิทธิ์การเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่มีการจัดขึ้นในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะป็นข้าราชการหรือลูกจ้าง

(7) ควรตั้งคณะกรรมการขึ้นมาทำหน้าที่ประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยเฉพาะ และควรมีการปรับปรุงข้อมูลทุก ๆ 6 เดือน

(8) ควรจัดสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ให้มากขึ้น เช่น จัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ จัด Focus group ขึ้นบ่อย ๆ เป็นต้น

2. อภิปรายผล

ผลการวิจัย สามารถอภิปรายผลประเด็นสำคัญ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 จากการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
พบว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระมากทุกด้าน ทั้งนี้ พบว่าในภาพรวมของแต่ละด้านมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือด้านต้นทุนของการดำเนินงาน ด้านเวลาของการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน และด้านวิธีการ/กระบวนการดำเนินงานตามลำดับ ซึ่งการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยความเป็นผู้นำของผู้บริหารและของบุคลากร ต้องยอมรับซึ่งกันและกัน มีการร่วมกันวางแผนปฏิบัติ ตรวจสอบ ประเมินผล และร่วมปรับปรุงแก้ไขกระบวนการในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับสำนักงาน ก.พ. (อ้างถึงในโสภาก กฤตลักษณ์กุล, 2540) ที่กล่าวว่าประสิทธิภาพ คือ การดำเนินงานที่ประหยัด ได้ผลงานที่รวดเร็วมีคุณภาพ กลุ่มค่ากับการใช้ทรัพยากรในด้านการเงิน คน อุปกรณ์ และเวลา สอดคล้องกับพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ที่กล่าวว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน และสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) ที่กล่าวว่าลักษณะของบุคคลที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพ ต้องมีคุณลักษณะสำคัญดังนี้ 1) มีความรู้ความสามารถประสบการณ์เหมาะสมกับภารกิจที่กระทำทั้งทางด้านเทคโนโลยี หรือศาสตร์ต่างๆ ที่จะเอื้อต่อการพัฒนาภารกิจ

ที่รับผิดชอบให้ได้ผลดีที่สุดและดียิ่งขึ้นกว่าเดิม 2) มีความคิด ทักษะคิด คิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดอย่างเป็นระบบ มีเหตุผลคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม 3) มีสภาพจิตใจที่สมบูรณ์ มีคุณธรรม อาทิ ขยัน อดทน เสียสละ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม รับผิดชอบต่อเพื่อนไม่มีอคติ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน จงรักภักดีต่อองค์การ เป็นต้น 4) มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน 5) มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นผู้ประสานความร่วมมือ สามารถปฏิบัติภารกิจร่วมกับผู้อื่นได้ในทุกระดับ จึงอภิปรายผลเป็นรายด้านได้ดังนี้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

2.1.1 ด้านต้นทุนของการดำเนินงาน (The Cost of Operations) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ในด้านนี้ในภาพรวมระดับมาก และเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ความเชื่อมั่นความผูกพันและเจตคติที่ดีต่อในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ รองลงมา การปฏิบัติงานตามนโยบายประหยัดพลังงานอย่างเคร่งครัด เช่น นโยบายประหยัดพลังงานโดยการปิดเครื่องปรับอากาศ ในช่วงพักกลางวัน และก่อนเลิกงาน 30 นาที และการใช้กระดาษ Recycle ในการร่างหนังสือ ฯลฯ และการนำความรู้จากแหล่งความรู้ในกระทรวงพาณิชย์ที่ได้รับ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้ แสดงว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีความเชื่อมั่น ความผูกพัน และเจตคติที่ดีต่อสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ โดยนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานตามนโยบายการประหยัดพลังงานอย่างเคร่งครัด เช่น ปิดไฟ และเครื่องปรับอากาศเวลาพักกลางวันและก่อนเลิกงาน 10 นาที ใช้กระดาษ Recycle ในการร่างหนังสือ ฯลฯ บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียรใส่ใจและเต็มใจให้บริการลูกค้าโดยไม่เลือกปฏิบัติ สอดคล้องกับ ชงชัย สันติวงษ์ (2543) ที่กล่าวว่าความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานสร้างสมรรถภาพและความมุ่งมั่นตั้งใจไว้ภายในเพื่อขยายตัวต่อไปและเพื่อไว้สำหรับรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤติจากภายนอก โดยหลักการแล้วองค์การควรมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพควบคู่กัน แต่ก็ปรากฏให้เห็นอยู่บ่อยครั้งว่าองค์การจำนวนมากที่สามารถทำได้เพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง คือ องค์การบางแห่งอาจมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายได้แต่กลับมีการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง (ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ) ซึ่งอาจปรากฏในรูปแบบต่างๆ โดยมีกระบวนการขั้นตอน และศึกษาสภาพปัญหาในการทำงาน(การให้บริการ) กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา (การให้บริการ) ดำเนินการใส่กิจกรรม

แทรก ผลที่เกิดขึ้นเป็นผลงานคือมีการพัฒนาคุณภาพการทำงาน (การให้บริการ) ในด้านบุคลากร ด้านระบบงาน ด้านอาคารสถานที่ และด้านเทคโนโลยี และสอดคล้องกับ ดิน ปรัชญาพุทธี และ อิศระ สุวรรณบล (2544) ที่กล่าวว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) ได้แก่ การสนับสนุนให้มีการบริหารที่จะได้ผลดีมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด คือ การลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัสดุและบุคลากรลงในขณะที่พยายามเพิ่มความมั่นคง ความเร็ว และความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้น

2.1.2 ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน (The Quality of work) ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ในด้านนี้ในภาพรวมและเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ งานที่บุคลากรปฏิบัติสามารถนำความรู้จากการจัดการความรู้มาปฏิบัติให้ตอบสนองภารกิจงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ และบุคลากรได้นำความรู้จากการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และบุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีแผนปฏิบัติราชการที่ชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีการนำความรู้จากการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานให้สำเร็จขึ้น/ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพ โดยจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องปฏิบัติก่อนหลัง และอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ จนงานแล้วเสร็จทันเวลาตามแผนการดำเนินงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ จูฬภรณ์ โสตะ (2550) กล่าวว่า หัวใจสำคัญของการจัดการเวลามี 2 ประการ คือ 1) เรียนรู้ที่จัดลำดับความสำคัญ โดยการเอางานทั้งหลายมาจัดลำดับความสำคัญแล้วลงมือทำงานที่สำคัญที่สุด 2) เรียนรู้ที่จะมอบหมายงาน โดยพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมทำงานแทนในกิจกรรมต่างๆ และให้ความไว้วางใจกับงานที่เขาทำได้ สอดคล้องกับแนวคิดของอนันท์ งามสะอาด (2550) กล่าวว่า ผู้บริหารองค์กรที่มองเห็นคุณค่าของเวลา และสามารถบริหารเวลาที่มีอยู่ให้บังเกิดผลประโยชน์ย่อมเป็นผู้ได้เปรียบ และจะสามารถจัดปัญหาอันเป็นผลจากความเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ รอบข้างได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นย่อมหมายความว่าบุคคลนั้นได้ควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างไว้ในมือแล้ว

2.1.3 ด้านวิธีการปฏิบัติงาน/กระบวนการดำเนินงาน (Method or Process Operation) ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ในด้านนี้ในภาพรวมและเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด คือสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการออกแบบและวิธีการทำงานเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และบุคลากรมี

การตรวจสอบงานประเมินสถานการณ์และวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานนั้นโดยหาสาเหตุแนวทางการปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพ และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีแผนภูมิแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนซึ่งบุคลากรมีความเข้าใจและปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความสามารถเฉพาะตัวในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน มีทักษะประสบการณ์ที่ถูกสั่งสมมาภายในตัวบุคลากร ได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงานโดยให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการปรับกระบวนการทำงานให้งานประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี และมีน้ำใจในการบริการ โดยปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งงานที่ปฏิบัติต้องทำสำเร็จ มีความถูกต้อง แม่นยำทางเทคนิค รอบคอบ ผลงานที่สำเร็จออกมาเรียบร้อยและสมบูรณ์แบบไม่ต้องแก้ไข มีความเที่ยงตรง รวดเร็ว ทันต่อเวลา และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด ทั้งนี้องค์กรต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของบุคลากรและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรด้วย จึงจะทำให้คุณภาพการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สอดคล้องกับ เสถียร คามีสักดิ์ (2550:บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่า กรอบแนวคิดของผู้มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ 1) เป็นบุคลากรที่มีเหตุผล 2) เชี่ยวชาญในงานอาชีพ 3) เป็นผู้รักสามัคคี 4) เป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม และ สอดคล้องกับสมใจ ลักษณะ (2546) ที่กล่าวว่าประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยใช้เทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากและมีคุณภาพงานเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย มีความพอใจที่จะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณงาน คิดค้นดัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นเสมอ

2.1.4 ด้านปริมาณงาน (Quantity) ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ในด้านนี้ในภาพรวมและเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดคืองานที่บุคลากรปฏิบัติใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ และปริมาณงานที่บุคลากรปฏิบัติสำเร็จตามกำหนดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ และปริมาณที่บุคลากรได้รับมอบหมายมีความสอดคล้องกับภาระงานตามกรอบกำลัง

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า บุคลากรปฏิบัติใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ และปริมาณงานที่บุคลากรปฏิบัติสำเร็จตามกำหนดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการจัดกำลังบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ เสถียร คามีสักดิ์ (2550) ที่กล่าวว่า กรอบแนวคิดของผู้มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ 1) เป็นบุคลากรที่มีเหตุผล 2) เชี่ยวชาญในงานอาชีพ 3) เป็นผู้รักสามัคคี 4) เป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม

และสอดคล้องกับสมใจ ลักษณะ (2546) ที่กล่าวว่าประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง การที่บุคคล ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยใช้เทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงาน ได้มากและมีคุณภาพงานเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย มีความพอใจที่จะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณงาน คิดค้นคิดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นเสมอ การ จัดลำดับความสำคัญของงานและการส่งมอบงานตามความสามารถ ลดความซ้ำซ้อนของ การปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานตามปริมาณได้ตรงตามเวลาและเป้าหมาย

2.1.5 ด้านเวลาของการปฏิบัติงาน (The Time of Work) ประสิทธิภาพการจัดการ ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ในด้านนี้ในภาพรวมและเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด คือบุคลากรอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสุด ความสามารถ และมีประสิทธิภาพ และบุคลากรจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องปฏิบัติก่อนหลัง และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีแผนปฏิบัติราชการที่ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายของ กระทรวงพาณิชย์

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน ปลัดกระทรวงพาณิชย์มีแผนปฏิบัติราชการที่ชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวง พาณิชย์ มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศช่วยในการปฏิบัติงานให้สำเร็จขึ้น โดยจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องปฏิบัติ ก่อนหลัง และอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ จนงานแล้ว เสร็จทันเวลาตามแผนการดำเนินงาน สอดคล้องกับแนวคิดของจุฬารัตน์ โสตะ (2550) กล่าวว่า หัวใจสำคัญของการจัดการเวลามี 2 ประการ คือ 1) เรียนรู้ที่จัดลำดับความสำคัญ โดยการเอางาน ทั้งหลายมาจัดลำดับความสำคัญแล้วลงมือทำงานที่สำคัญที่สุด 2) เรียนรู้ที่จะมอบหมายงาน โดยพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมทำงานแทนในกิจกรรมต่างๆ และให้ความไว้วางใจกับงานที่เขาทำได้ สอดคล้องกับแนวคิดของอนันท์ งามสะอาด (2550) กล่าวว่าผู้บริหารองค์กรที่มองเห็นคุณค่าของ เวลา และสามารถบริหารเวลาที่มีอยู่ให้บังเกิดผลประโยชน์ย่อมเป็นผู้ได้เปรียบ และจะสามารถ ขจัดปัญหาอันเป็นผลจากความเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

2.2 จากการศึกษาการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ พบว่าการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรก ได้แก่ ด้านการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ รองลงมาได้แก่ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ด้านการสร้างและ

แสวงหาความรู้ ด้านการเรียนรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ และด้านการบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ ตามลำดับ จึงอภิปรายผลการวิจัยแยกเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

2.2.1 ด้านการบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ การดำเนินการจัดการความรู้ในด้านนี้ในภาพรวมและเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความรู้ด้านการบริหารด้านการเงินและพัสดุที่เพียงพอและเป็นปัจจุบัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความรู้ด้านการวิเคราะห์ภาวะด้านเศรษฐกิจหรือการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้จัดทำเอกสารหรือวารสารเผยแพร่ความรู้ต่างๆ อย่างเพียงพอ

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ส่งผลให้ผู้บริหารสำนักปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายในการจัดการความรู้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงพาณิชย์ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบการดำเนินการจัดการความรู้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้บุคลากรทุกคนทราบและปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การจัดประชุมสัมมนา เพื่อเป็นการระดมสมองจากบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร และบุคลากร ซึ่งทุกคนจะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น โดยใช้ปัญหาจากการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นประเด็นหลักร่วมกับการพิจารณาสภาพแวดล้อมของสำนักสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับ วิจารณ์พานิช (2547) ได้ระบุการจัดการความรู้แบ่งออกได้เป็น 3 ประการคือ 1) เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น 2) เพื่อพัฒนาคน คือพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ทุกระดับตั้งแต่ขั้นผู้น้อยและระดับกลาง ซึ่งจะได้ประโยชน์มากที่สุด 3) เพื่อพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิต (2548) เสนอกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 7 ขั้นตอน คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อบรรลุเป้าหมาย 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้ สอดคล้องกับนิธิพล นวลมณี (2550) พบว่าข้าราชการส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีมุมมองความพร้อมในการนำการจัดการความรู้ในองค์กรอยู่ในระดับมาก และสอดคล้อง

กับเดือนใจ รักษาพงศ์ (2551) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ องค์การต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการพัฒนาภูมิปัญญาของกรเรียนรู้ รวมทั้งต้องมีการวัดผลเพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงดำเนินงานขององค์กร

2.2.2 ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ การดำเนินการจัดการความรู้ในด้านนี้ในภาพรวมและเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการเรียนรู้จากการเข้าร่วมอบรมสัมมนากับหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัลและสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการค้นหาและรวบรวมความรู้ต่างๆ จากบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า การจัดการของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การปฏิบัติงาน และสนับสนุนการให้รางวัลกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่บรรลุตัวชี้วัด ซึ่งสอดคล้องกับ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สถานศึกษาต้องมีเป้าหมายในการจัดการความรู้เพื่อให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถานศึกษาบรรลุผล การจัดการความรู้เพื่อมุ่งให้วิสัยทัศน์ และ พันธกิจของสถานศึกษาบรรลุผล สถานศึกษาจะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาก่อน โดยในแผนจะต้องมีการระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและผู้เรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายของหลักสูตร เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในการจัดการความรู้อีกด้วย และองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในสถานศึกษามี 6 องค์ประกอบ 1) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากร เพื่อให้การจัดการความรู้ บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารและคณะกรรมการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างสรรค์ให้ครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษายึดแนวทางในการทำงาน โดยมีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่ควรปฏิบัติ 2) การสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจว่าทำไมจึงต้องมี “การจัดการความรู้” เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อจะดำเนินการให้มี “การจัดการความรู้” ให้บังเกิดผลดีก็จะต้องให้ทุกคนเข้าใจตรงกันว่าสถานศึกษากำลังจะทำอะไรทำไปแล้วจะได้ผลดีที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษาแก่ครูและบุคลากรทุกคน และก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ได้แค่ไหน อย่างไร จะเริ่มเมื่อใด 3) กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ประเภทความรู้ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) ก็จะใช้เครื่องมือที่อาจจะต้องเกี่ยวข้องกับสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะการจัดการความรู้ประเภทความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) นั้น

เป็นความรู้ที่เน้นการปฏิบัติ ซึ่งมาจากประสบการณ์การทำงานเครื่องมือประเภทนี้ 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ในเรื่อง “ การจัดการความรู้” 5) การวัดผล (Measurements) “การจัดการความรู้” จะทำให้รับรู้ว่าการจัดการความรู้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด และมีปัญหาและอุปสรรคใดบ้างที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ไม่ประสบความสำเร็จผลการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้สามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น และผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการตัดสินใจที่จะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น หรือปรับปรุงวิธีการจัดการความรู้ใหม่ นอกจากการวัดผล ยังจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้รับรู้ถึงสภาพการณ์ ในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมาย (Desired State) ที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้ การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรรหาโอกาสที่จะให้ผู้ที่ตั้งใจแลกเปลี่ยนความรู้มีโอกาสได้รับแรงจูงใจ (Motivation) ในการทำงานเพื่อทำให้มีกำลังใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเรียนรู้ตลอดชีวิต

2.2.3 ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การดำเนินการจัดการความรู้ในด้านนี้ในภาพรวมและเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการจัดทำ Knowledge website เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างเป็นระบบ และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการจัดทำฐานข้อมูลทำเนียบความเชี่ยวชาญของข้าราชการแต่ละสำนักงานเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการใช้ความรู้ และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กำหนดนโยบายในการจัดเก็บความรู้เพื่อใช้ในการทำงานและการเรียนรู้อย่างชัดเจน

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า ผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ สนับสนุนการจัดการความรู้ โดยมีการเวียนหนังสือคำสั่ง กฎ กติกา ข้อบังคับหรือข่าวสารต่างๆ ที่เป็นความรู้ให้บุคลากรทุกคนรับทราบ มีการจัดทำแผนการอบรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้มีความรู้เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้ทุกคนทราบและปฏิบัติงาน รวมทั้งได้มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ขององค์กรไว้ในที่เดียวกันเพื่อสะดวกในการค้นหา เช่น รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี งานวิจัย จุลสาร สารสาร สารสนเทศ ดำราบทความ หลักสูตร คู่มือ หนังสือ ฯลฯ จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานและผู้สนใจได้รับข่าวสารใหม่ๆ อยู่เสมอ นอกจากนี้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ยังมีการกำหนดเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้ และมีการสร้างระบบเครือข่ายความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (เว็บไซต์ KM) สอดคล้องกับงานวิจัยของเข็มชาติ ไชยโวหาร (2548) ได้ศึกษาพบว่าด้านการสร้างคลังความรู้ของสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการจัดระบบห้องสมุดที่พร้อม

แก่การเรียนรู้ สามารถจัดทำระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริหารจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีจำนวนคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กยังขาดความพร้อมของห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ และจำนวนเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ สอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) ได้อธิบายว่าการจัดการความรู้คือ ความรู้ที่เกิดจากการประมวลสังเคราะห์ และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจกับสารสนเทศเหล่านั้นจนกลายเป็นความรู้แล้ว ซึ่งความรู้นี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่ซ่อนอยู่ในความคิดของบุคลากร และฝังอยู่ในองค์กรกับความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ที่ปรากฏในเอกสารบันทึกหรือรายงานต่างๆ ขององค์กร การจัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ให้เป็นระบบระเบียบเพื่อให้คนที่ต้องการเข้าถึงได้ง่าย และดึงออกมาใช้ได้โดยสะดวก การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในระดับทีมงาน หรือระดับกลุ่มในองค์กรที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกแต่ละคน เพราะการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างทีม และสอดคล้องกับ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548:214) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การอบรม การสร้าง การรวบรวม การแลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้ สอดคล้องกับ ชีระ รุญเจริญ (2550:214) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมาย 3 ประการไปพร้อมๆ กันคือ การบรรลุเป้าหมายของงาน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ “การจัดการความรู้” คือ กระบวนการที่เครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่า หรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่ม หรือองค์กร การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือพัฒนาผลงานของบุคคล องค์กร และพัฒนาสังคมในภาพรวมในยุคสังคมเศรษฐกิจบนพื้นฐานความรู้

2.2.4 ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ การดำเนินการจัดการความรู้ในด้านนี้ในภาพรวมและเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้ปรับปรุงข้อมูลความรู้ให้มีความทันสมัยและปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ตลอดเวลา และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีกระบวนการกลั่นกรองและตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ต่างๆ ที่นำไปใช้ในการทำงาน โดยทีมงานของคณะกรรมการ และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้จัดทำอธิบายศัพท์ความหมายของคำต่างๆ ให้มีความเข้าใจตรงกัน

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า ผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ เล็งเห็นถึงความสำคัญของการประมวลและการค้นกรองความรู้ โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยสมบูรณ์ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับ สอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) ได้อธิบายว่า การจัดการความรู้คือ ความรู้เกิดจากการประมวลสังเคราะห์ และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจกับสารสนเทศเหล่านั้นจนกลายเป็นความรู้แล้ว ซึ่งความรู้นี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่ซ่อนอยู่ในความคิดของบุคลากร และฝังอยู่ในองค์กรกับความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ที่ปรากฏในเอกสารบันทึกหรือรายงานต่างๆ ขององค์กร การจัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ให้เป็นระบบระเบียบเพื่อให้คนที่ต้องการเข้าถึงได้ง่าย และดึงออกมาใช้ได้โดยสะดวก การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในระดับทีมงาน หรือระดับกลุ่มในองค์กรที่ต้องการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกแต่ละคน เพราะการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างทีม และสอดคล้องกับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549) ที่กล่าวว่า เพราะภาระงานที่มีมากเกินไปจึงทำให้ไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมในการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน ไม่ว่าจะในเวทีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างไม่เป็นทางการ หรือการเข้าร่วมกิจกรรมการสอนงาน นอกจากนี้การยืมตัวมาช่วยงาน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกันภายในและภายนอกหน่วยงาน การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและมอบหมายแต่ละกลุ่มงานให้ชัดเจน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศ การเปิดใจ และความสัมพันธ์อย่างไว้วางใจกัน หรือจัดเครือข่ายระหว่างกลุ่มสถานศึกษาด้วยกัน เพื่อจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น อาจช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ได้ผลและมีค่าเฉลี่ยมากขึ้น สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยสุโขทัย- ธรรมาธิราช (2546) ที่กล่าวว่าความไว้วางใจเพื่อนร่วมงานก็จะสามารถเปิดใจบอกถึงความสำเร็จ และความล้มเหลวในงานให้บุคคลอื่นรับรู้ได้ สอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2547:7) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างความรู้ (Create) ในมุมมองเดิม ความรู้จะต้องสร้างโดยผู้เชี่ยวชาญ ในมุมมองใหม่ ความรู้เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงาน โดยทุกคนที่ทำงานเป็นความรู้ฝังอยู่ในสมองซึ่งอาจจะพูดออกมาไม่ได้ การสร้างความรู้อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างทำงาน และสรุปประมวล ประสพการณ์หลังจากทำงาน สอดคล้องกับปฐมพงศ์ สุภเลิศ (2550) ที่กล่าวว่า การสร้างความรู้ เป็นการสังเคราะห์ข้อมูล โดยรวบรวมเอาข้อมูลและสารสนเทศมาผสมผสานกันนอกจากนี้ยัง ประสมประสานกับข้อมูลสารสนเทศเดิม ความรู้เดิมของบุคคลนั้นๆ อีกด้วย และขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ตลอดจนอารมณ์ของบุคคลนั้นด้วย ถ้าบุคคลนั้นอยู่ในที่ปลอดภัยหรือสงบสุขก็จะรับ ข้อมูลได้มาก หลากหลายและเปิดกว้าง การคัดกรองก็มีความเป็นเหตุเป็นผลสูงทำให้การคัดกรองมี

ประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลนั้นอยู่ในที่คับขัน มีความเครียดสูงก็จะได้รับข้อมูลน้อยหรือผิดพลาด กระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้องจัดสิ่งแวดล้อมที่ดี อบอุ่น ปลอดภัยในทางจิตวิทยา สอดคล้องกับ น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547:12) ที่กล่าวว่า ทุกคนมีโอกาสในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง โดยมีแหล่งความรู้ไว้รองรับ เช่น ห้องสมุด ศูนย์ข้อมูล การสร้างสังคมแห่งปัญญา มีการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ เข็มชาติ ไชยโวหาร (2548) ได้ศึกษาพบว่าด้านการสร้างคลังความรู้ของสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีการจัดระบบห้องสมุดที่พร้อมแก่การเรียน สามารถจัดทำระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริหารจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีจำนวนคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กยังขาดความพร้อมของห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ และจำนวนเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ สอดคล้องกับ สุกิจ แดงมีแสง และขงยุท อิมอุไร (2546) มีความเห็นว่า การแสวงหาความรู้ย่อมเกิดขึ้นได้ หากมีความใฝ่รู้ ความอยากหรือความต้องการที่จะรู้จะเป็นพลังผลักดันให้เกิดการแสวงหาความรู้

2.2.5 ด้านการเข้าถึงความรู้ การดำเนินการจัดการความรู้ในด้านนี้ในภาพรวมและเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีช่องทางสำหรับรับข้อซักถามและตอบคำถามได้สะดวกและรวดเร็ว และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์จัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นอย่างเพียงพอ และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ข้าราชการและบุคลากรเข้าถึงความรู้ได้สะดวกและง่าย

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า ผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ สนับสนุนให้มีเทคโนโลยีเพื่อให้ข้าราชการได้ศึกษาหาข้อมูล องค์ความรู้เพื่อนำไปปฏิบัติงาน และมีการสนับสนุนการจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ความรู้ต่าง ๆ อย่างเพียงพอและทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเข็มชาติ ไชยโวหาร (2548:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพบว่าด้านการสร้างคลังความรู้ของสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการจัดระบบห้องสมุดที่พร้อมแก่การเรียน สามารถจัดทำระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริหารจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีจำนวนคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กยังขาดความพร้อมของห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ และจำนวนเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ นายเกียรติพงษ์ พรหมโย (2554:บทคัดย่อ) ได้เสนองานวิจัยในเรื่อง "การจัดการความรู้ในเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 5 ได้อธิบายว่าการดำเนินงานการจัดการความรู้ในเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 5 ของกรมราชทัณฑ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และได้เสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ในเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 5 ของกรมราชทัณฑ์ ได้แก่ การจัดให้มีเครื่อง

คอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ตอย่างเพียงพอ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้แบบไม่เป็นทางการ พุดคุย สัมมนาในกลุ่ม แบบพี่น้องแบ่งปันความรู้ในทุกหน่วยงาน บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548:บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง การรวบรวม การแลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้ สอดคล้องกับ ชีระ รุญเจริญ (2550:บทคัดย่อ) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมาย 3 ประการ ไปพร้อมๆ กันคือ การบรรลุเป้าหมายของงาน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ “การจัดการความรู้” คือ กระบวนการที่เครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่า หรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่ม หรือองค์กร การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือพัฒนาผลงานของบุคคล องค์กร และพัฒนาสังคมในภาพรวมในยุคสังคม เศรษฐกิจบนพื้นฐานความรู้

2.2.6 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การดำเนินการจัดการความรู้ในด้านนี้ในภาพรวมและเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างข้าราชการอย่างไม่เป็นทางการ ในลักษณะที่สื่อน้อง และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดอย่างเปิดเผยและไว้นื้อเชื่อใจกัน และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้มีระบบนำความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ซึ่งได้จาก ประสบการณ์ที่ไม่สามารถถ่ายทอดเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย โดยมีระบบ สับเปลี่ยนงานหรือเวทีแลกเปลี่ยนความรู้

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า ผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ สนับสนุนให้จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดเวทีที่สื่อน้องแก่ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ด้วยการถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานจากบุคลากรที่ เกษียณอายุราชการ เพื่อเป็นองค์ความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ ให้ข้าราชการรุ่นต่อไปได้นำไป ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับน้ำทิพย์ วิภาวิน(2547:12) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคน ในองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนใน องค์กร เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละบุคคลในลักษณะของกระบวนการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ โดยการระดมความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคลในกลุ่ม สอดคล้องกับ ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย (2550:บทคัดย่อ) พบว่า ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยีช่วยให้บุคลากรใช้ประโยชน์ สื่อสาร เชื่อมโยงข้อมูลในองค์กรมากที่สุด สอดคล้อง

กับธีระ รุณเจริญ (2550:บทคัดย่อ) กล่าวว่าการจัดการความรู้เริ่มที่ปรัชญาความมุ่งมั่น (Purpose) อันยิ่งใหญ่ร่วมกันของสมาชิกองค์กรกลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายที่รวมกันใช้ความเพียรดำเนินการจัดการความรู้ ด้วยวิธีการและยุทธศาสตร์อันหลากหลาย เพื่อใช้ความรู้เป็นพลังหลักในการบรรลุเป้าหมายความมุ่งมั่น เพื่อประโยชน์ขององค์กร กลุ่มบุคคล เครือข่าย และยังประโยชน์ อันไพศาลให้แก่สังคมในวงกว้าง ในการจัดการความรู้จะต้องมีการจัดการครบทั้ง 3 องค์ประกอบของความรู้ คือ ความรู้ฝังลึกในคน ความรู้แฝงในองค์กรและความรู้เปิดเผย รวมทั้งจะต้องมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนากิจกรรมหลัก/(Core Activities) ขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย การจัดการความรู้จะต้องดำเนินการในลักษณะที่บูรณาการอยู่ในกิจกรรมหรืองานประจำไม่ถือเป็นกิจกรรมที่แยกจากงานประจำ ต้องดำเนินการโดยไม่ทำให้สมาชิกขององค์กรรู้สึกว่ามีภาระเพิ่มขึ้นจากการจัดการความรู้เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับคนในองค์กร กลุ่มบุคคลหรือเครือข่าย ผลของการจัดการความรู้วัดจากผลงานพัฒนาธรรมองค์กร สิทธิพลทางปัญญาขององค์กรและความสามารถในการสร้างนวัตกรรมหรือการปรับตัวขององค์กร การจัดการความรู้ที่ดีมีลักษณะลงทุนน้อยแต่ได้ผลกระทบมาก การจัดการความรู้ที่เลวเป็นการจัดการความรู้ที่ได้ผลไม่คุ้มค่าในการจัดการความรู้คือ ความเป็นองค์การเรียนรู้ (Learning Organization) หรือองค์กรเคอร์ติก (Chaordic Organization) และการที่สมาชิกขององค์กร เป็นบุคคลเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ไม่มีสิ่งใดหรือหลักการใดสำคัญยิ่งกว่าจิตนาการและ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กลุ่มผู้ดำเนินการจัดการความรู้อย่างเต็มที่มีความเป็นอิสระที่จะคิดมีความมั่นใจในการคิด และนำความคิดมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผ่านการกระทำเพื่อเป้าหมายบรรลุความมุ่งมั่นที่กำหนดร่วมกันในภาพกว้าง การจัดการความรู้จะต้องเชื่อมโดยกับกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้ที่หลากหลาย

2.2.7 ด้านการเรียนรู้ การดำเนินการจัดการความรู้ในด้านนี้ในภาพรวมและเป็นรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในการปฏิบัติงาน และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการนำความรู้หรือบูรณาการใช้เพื่อให้เกิดประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งหน่วยงาน และสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และมีประสบการณ์ใหม่ๆ และหมุนเวียนความรู้ให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันทำงานเป็นทีม มีการบูรณาการทำให้เกิดประสบการณ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง และมีการหมุนเวียนความรู้ให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ บุญดี บุญญาภิจและคณะ (2548:214) กล่าวว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่ หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ

เช่น การสร้าง การรวบรวม การแลกเปลี่ยนและการใช้ข้อมูล สอดคล้องกับปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge) ผู้นำเสนอแนวคิดวินัยห้าประการ (The Fifth Discipline) ได้ให้นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า “เป็นองค์การที่มีการขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องในการสร้างสรรค์อนาคตของตน” โดยมีทักษะและวิธีการเรียนรู้ 5 ประการ คือ 1) การเรียนรู้ในเรื่องงานของตนเอง (Personal Mastery) 2) การเรียนรู้ที่เป็นทีม (Team Learning) 3) การเรียนรู้ที่จะมีเจตคติที่ดีต่องาน จนถึงขั้นเป็นแบบอย่างได้ (Mental Model) การเรียนรู้เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 5) การเรียนรู้ที่จะคิดเป็นระบบ (System Thinking) สอดคล้องกับเชอแบน (Turban:2001) การจัดการความรู้ประกอบด้วย การสร้าง (Create) การดักจับและเก็บ (Capture and Store) การเลือกหรือกรอง (Refine) การกระจาย (Distribute) และการใช้ (Use) ชัชวาล วงประเสริฐ (2548) กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้(knowledge Management Process) เป็นการบริหารทรัพยากรความรู้ขององค์กรในลักษณะองค์รวม (Holistic) องค์ประกอบหลักในการจัดการความรู้จะประกอบด้วยกิจกรรมหลาย ๆ อย่าง ประการที่เกี่ยวข้องกับความรู้โดยตรง การสร้างระบบการจัดการความรู้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการหลายประการ โดยมีหลักการในการปฏิบัติงานเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1)ระบบการบริหารภายใน ประกอบด้วย การนิยามหรือการให้ความหมายขององค์ความรู้ระบบการแสวงหรือสร้างองค์ความรู้ ระบบการพัฒนาองค์ความรู้ ระบบการเผยแพร่ความรู้ ระบบการจัดเก็บรักษาความรู้ และระบบการนำความรู้ไปใช้ 2)ระบบการบริหารภายนอก คือระบบทั้งหมดที่กล่าวมา แต่เพิ่มอีก 2 ระบบคือ ระบบการวางเป้าหมาย และระบบการวัดและประเมินผล ด้วยการมีเป้าหมายที่จะนำผลประเมินไปใช้ในการหาแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง การประเมินจึงเน้นการวัดตัวแปรต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรมเป็นได้ชัดเจน สร้างเป็นแผนภูมิองค์ประกอบของการจัดการความรู้

2.3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพิจารณาภาพรวมพบว่าด้านการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ และพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าด้านการบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบมี

ความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง กับประสิทธิภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการเข้าถึงความรู้มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ด้านการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้แสดงว่า บุคลากรบางรายไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ หรือไม่ได้เข้ารับการอบรมวิธีการทำงาน หรือไม่มีการจัดทำองค์ความรู้หรือแผนที่การปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ทราบ หรือ การสร้างนวัตกรรมใหม่ขององค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งสอดคล้องกับ สมจิตร สุวรัถย์ (2554) การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในเขตภาคกลางพบว่าการจัดการความรู้ในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง พบว่า การจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการเรียนรู้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ และสอดคล้องกับสุวรรณ รัชช (2549) ได้ศึกษาผลกระทบของความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรของบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานมีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรควรส่งเสริมและให้ความสำคัญกับความรู้ ความสามารถด้านนวัตกรรม เพื่อให้พนักงานบัญชีใช้ผลการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขัน ให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามที่มีผู้ให้ความคิดเห็นที่มีลักษณะที่แตกต่างและคล้ายคลึงกัน ซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมเพื่อเป็นประโยชน์ในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

3.1.1 ควรจัดการความรู้ควรเกิดขึ้นจากความร่วมมือของบุคลากรทุกคนและทุกหน่วยงาน โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการพัฒนางาน สร้างภาพนวัตกรรมการเรียนรู้ให้ชัดเจน โดยมีการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนสิ่งที่เป็นความรู้การปรับปรุงและบูรณาการให้เข้ากับการปฏิบัติงาน

3.1.2 ควรนำการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการปฏิบัติงานและเป็นวัฒนธรรมของทุกหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์

3.1.3 ควรจัดให้มีระบบการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ด้านการจัดการความรู้ทั้งในระดับหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และมีการรวบรวมประสบการณ์ความรู้ไว้เป็นฐานข้อมูลในอินเทอร์เน็ต โดยจัดเป็นหมวดหมู่และแต่งตั้งผู้รับผิดชอบทำการปรับเปลี่ยนข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอและง่ายต่อการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

3.1.4 ควรจัดให้มีสังคมแห่งการเรียนรู้ เช่น โครงการโชว์และแชร์ เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ใหม่ๆ ทุกหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาการจัดการความรู้ของหน่วยงานในกระทรวงพาณิชย์ทุกกรม

3.2.2 ควรศึกษาปัจจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ

3.2.3 ควรศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรกนก ทิพรส และพิชัย ตั้งภิญโญพุดิคุณ .(2545). การจัดการธุรกิจขนาดย่อม.เท็กซ์แอนด์-
เจอร์นัล พับลิเคชั่น: กรุงเทพฯ.
- เกียรติศักดิ์ พันธุ์ลำเจียก .(2552). การจัดการความรู้ในการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา
สู่สังคม. รายงานการวิจัย สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ: กรุงเทพฯ.
- เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ .(2545). ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้. อักษรไทย,กรุงเทพฯมหานคร.
- เกียรติพงษ์ พรหมโย .(2554). การจัดการความรู้ในเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 5 ของกรมราชทัณฑ์.
(วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- จิรัชมา วิเชียรปัญญา .(2549). การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ.
(วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
กรุงเทพฯ.
- จุฬารัตน์ โสตะ.“เทคนิคการบริหารเวลา,” ค้นคว้าเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2559.
จาก <http://www.acn.ac.th/articles/mod/forum/discuss.php?d=62>.
- จุฬารัตน์ ต้นประเสริฐ และคณะ. วิจัยและพัฒนาระบบการจัดการฐานความรู้การเกษตร.
ค้นคว้าเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2559 จาก : <http://dpst.ipst.ac.th/index.php/zoo/item/>.
- นัทรแก้ว ชีระเดชากุล .(2551). การบริหารการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตร-
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ชฎารัตน์ สุขศิลป์ .(2551). ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการจัดการความรู้กับผล
การดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหมในเขตจังหวัดมหาสารคาม.
(วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,
มหาสารคาม.
- ชรียา จันท์อินทร์ .(2550). การศึกษาความพร้อมในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้
ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ .(2548). การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ.เอ็กซ์เปอร์เน็ท: กรุงเทพฯ.
- ชูศรี วงศ์รัตน์ .(2553). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 12). เทพเนรมิตการพิมพ์,
กรุงเทพฯ.

- ณัฐนันท์ ขอดนพเกล้า .(2548). *การจัดการความรู้มหาวิทยาลัยขอนแก่น ของโรงพยาบาล
รวมแพทย์อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม/การศึกษาปัญหาพิเศษของณัฐนันท์
ขอดนพเกล้า. (การศึกษาปัญหาพิเศษ บธ.ม. ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,
มหาสารคาม.*
- ตินปรัชพทธุ์ และอิสระ สุวรรณบล . (2544). *ปทานุกรมการบริหาร, สมาคมสังคมศาสตร์
แห่งประเทศไทย: กรุงเทพฯ.*
- เดือนใจ รักษาพงศ์ .(2551). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการ
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.
(คุณฉันทิพนธ์ ปรัชญาคุณฉันทิพนธ์ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.*
- ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย .(2550). *การจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ
มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.*
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ .(2538). *การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ. สำนักงาน ก.พ.,
กรุงเทพมหานคร.*
- ธงชัย สันติวงษ์ .(2543). *ทฤษฎีการจูงใจ. (พิมพ์ครั้งที่ 9). ไทยวัฒนาพานิช : กรุงเทพฯ.*
- ธีระ รุญเจริญ .(2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.
ข้าวฟ่าง : กรุงเทพฯ.*
- นฤมล พกฤษศิลป์และพัชรา หาญเจริญกิจ .(2548). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษา. ม.ป.ท.*
- นवलลออ แสงสุข .(2550). *การศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง. (วิทยานิพนธ์
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.*
- นิธิพล นวลมณี .(2550). *มุมมองของข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัดการ
ความรู้ในองค์กร. รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น,
ขอนแก่น.*
- น้ำทิพย์ วิภาวิน .(2547). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้. เอสอาร์พรีนติ้ง: กรุงเทพฯ.*
- บดินทร์ วิจารณ์ .(2547). *การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. เอ็กซ์เปอร์เน็ท : กรุงเทพฯ.*
- นาวาตรีพงศ์กลิน เคลือบทอง .(2550). *การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ.
(การศึกษาค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,
นนทบุรี.*

- บุญดี บุญญาภิจ. และคณะ.(2547). การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. ซีเอ็ดยูเคชั่น :
กรุงเทพฯ.
- _____.(2548). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, กรุงเทพมหานคร.
- บุญชม ศรีสะอาด .(2545).การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 7). สุวีริยาสาส์น: กรุงเทพฯ.
- บุญส่ง หาญพานิช .(2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารความรู้ในสถาบันการอุดมศึกษาของไทย.
กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรีณโท ชามะรัตน์ .(2548). *ประสิทธิภาพของการนำนโยบายจัดระเบียบสังคมไปปฏิบัติในเขตเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระร.ป.ม. ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ปฐมพงษ์ สุภเลิศ .(2550). การจัดการความรู้สู่การประยุกต์ใช้: KM Knowledge management.
พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี .(2550). *การศึกษาระบบการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษา
ระดับอุดมศึกษา: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยพายัพ*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- เปรมศักดิ์ จินใจ .(2550). *สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานภาครัฐในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี*. (การศึกษา
มหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- พิชัย เสี่ยงมจิตต์ .(2549). *เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารสถาบันการศึกษาเพื่อ
ความเป็นเลิศ*. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- ภคนิจ ศรัทธา .(2549). *วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
ในฝ่ายธุรกิจขายตรงบริษัท ยูนิลีเวอร์ไทยเทรคคิง จำกัด*.
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช .(2546). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์: สร้างองค์กรอัจฉริยะ.
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.นนทบุรี.
- ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. ค้นคว้าเมื่อวันที่ 20
มกราคม 2559.
จาก : http://www.km.moc.go.th/more_news.php?cid=181&filename=index.
- ยุทธนา แซ่เตี๋ย .(2547). การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ.
กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

ยุทธนา แซ่เตียว.(2548). การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้. (พิมพ์ครั้งที่ 2).

กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ราชบัณฑิตยสถาน .(2545). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ:

นามมีบุ๊ค พับลิเคชั่น.

วสันต์ ลาจน์ทิก . (2548). การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาหนองคาย เขต 4 (รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

วลีรัตน์ ตันทลเศรษฐ์ .(2552).ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และผลการดำเนินงานองค์กร:

กรณีศึกษาโรงพยาบาลมหาสารคาม, จังหวัดฉะเชิงเทรา.

วาโร เฟิงสวัสดิ์.(2551). วิชวิททยาการวิจัย. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

วันดาวิสา รัตนสุรงค์. (2550). การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในส่วนราชการของกองการ

เจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตร-
บัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

วันทนา เมืองจันทร์ และคนอื่นๆ.(2549). การจัดการความรู้ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ:

สถาบันพัฒนาข้าราชการ.

วิจารณ์ พานิช .(2547). การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่. นครศรีธรรมราช:

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. การจัดการความรู้ คืออะไร: ไม่ทำไม่รู้ “การจัดการความรู้
เพื่อคุณภาพ.

_____ . (2547).ความรู้ยุคใหม่ อยู่ในคนมากกว่าตำรา. สานปฏิรูป.

วิโรจน์ สารรัตน์ .(2545). โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้: แนวคิดทางการบริหารการศึกษา.

(พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ .(2541). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ซีรฟิล์มและไซเท็กซ์.

สมใจ ลักษณะ .(2546). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:

ธนรัชการพิมพ์.

_____ . (2547). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. (พิมพ์ครั้งที่4). กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์

การพิมพ์.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา .(2548). การจัดการความรู้ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: ครูสภา
ลาดพร้าว.

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล .(2547). การจัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล.
นนทบุรี.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ .(2549). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:
จิรวัฒน์เอ็กซ์เพรส.

สวรส บัณฑิต .(2547). การจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษาการประปานครหลวง.
(ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒน-
บริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

สุกิจ แดงมีแสง และยงยุทธ อิมอุไร .(2547). การเปลี่ยนและการพัฒนาองค์กร: กรณีศึกษา
บริษัทเอชเอ็ม จำกัด. (ภาคนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

สุพัตรา ปราณิ.(2550). การประเมินคุณภาพการฝึกอบรม เรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษา
ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร-
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, กรุงเทพฯ.

สุวเนตร ชงยศ. (2549). ผลกระทบของความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมและประสิทธิภาพ
การทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของบริษัทในเขต
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

สังเวียน ผักไหม .(2552). การจัดการความรู้ในโรงเรียน. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สระแก้ว เขต 2. (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ Km ops การจัดการความรู้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ .
ค้นคว้าเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2559. จาก :
<http://km.moc.go.th/main.php?filename=index>.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). คู่มือ
การจัดทำแผนการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
ระบบราชการ.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ .(2548). การประชุมเชิงปฏิบัติการ *หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง*.
- _____. (2551). การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่. การจัดการความรู้.
- เสถียร คามีสักดิ์ .(2550). การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน. สำนักงานอธิการบดี, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ: กรุงเทพฯ.
- โสภา กฤตลักษณ์กุล .(2540). *การปรับปรุงระบบงานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์*. (ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สมรัตน์ มะลิลา .(2552). *การจัดการความรู้ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดเชียงใหม่*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สมจิตร สุวรักษ์ .(2554). *การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในภาคกลาง*. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- อัญญาณี คล้ายสุบรรณ .(2550). การจัดการความรู้ ฉบับปฐม: เพชรเกษม.
- Al-Hawai, Maen. Knowledge styles and performance: a Knowledge space. Model from both theoretical and empirical perspective. (2004). Thesis Ph.D. The University of Wollongong.
- Certo, Samuel .(2000). Modern Management. (8th ed.) Prentice-Hall, New Jersey.
- Chin-Loy, C. (2003). Assessing the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management (online) (cite 2007 March 16). Available form <http://proquest.Ume.com/pqweb>.
- Coukos-Semmel. (2002). Eleni Dainne. "Knowledge Management: Progress and Strategies used in United States Research Universities". Dissertation Abstracts International.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

คำชี้แจง : แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามข้าราชการซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค เกี่ยวกับระดับการดำเนินงานจัดการความรู้ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ในการพัฒนาการดำเนินงานจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านกรอกแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะรักษาไว้เป็นความลับ การตอบของท่านจะไม่กระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของท่าน เนื่องจากเป็นการนำเสนอในภาพรวม

ผู้ศึกษาหวังว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

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

3. สถานภาพสมรส

โสด สมรส
 แยกกันอยู่ ม่าย(สามีหรือภรรยาเสียชีวิต)

4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

5. อายุราชการ

1-5 ปี 6-10 ปี
 11-15 ปี 16 ปีขึ้นไป

6. ตำแหน่ง

- อำนวยการ นักวิชาการ
 เจ้าหน้าที่งาน เจ้าหน้าที่/ลูกจ้าง
 อื่นๆ (โปรดระบุ)

7. ระดับ

- อำนวยการต้น อำนวยการสูง
 ชำนาญการพิเศษ/อาวุโส ชำนาญการ/ชำนาญงาน
 ปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน

8. สถานที่ปฏิบัติงาน

- ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ในเรื่องการจัดการความรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

- มากที่สุด หมายถึง มีการจัดการความรู้ตามเกณฑ์ทั้งหมด
- มาก หมายถึง มีการจัดการความรู้ตามเกณฑ์เป็นส่วนใหญ่
- ปานกลาง หมายถึง มีการจัดการความรู้ตามเกณฑ์
- น้อย หมายถึง มีการจัดการความรู้ตามเกณฑ์บางส่วน
- น้อยที่สุด หมายถึง ไม่มีการจัดการความรู้ตามเกณฑ์เลย

การจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่าน	ระดับการดำเนินงาน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5
1. ด้านการส่งเสริมความรู้หรือการค้นหาความรู้					
1. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/ เป้าหมายเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเห็นภาพรวมเป้าหมายของหน่วยงานอย่างชัดเจน					
2. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความรู้ด้านกฎหมายตามภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์อย่างเพียงพอ					

การจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่าน	ระดับการดำเนินงาน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5
3.สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความรู้ด้านการบริหารโครงการที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
4.สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความรู้ด้านการบริหารด้านการเงินและพัสดุที่เพียงพอและเป็นปัจจุบันเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย					
5.สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีความรู้ด้านการวิเคราะห์ภาวะด้านเศรษฐกิจหรือการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
6.สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้นำความรู้ด้านประสบการณ์การทำงานของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มารวบรวมและเผยแพร่อย่างเพียงพอ					
7.สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีการจัดเก็บความรู้ไว้ระบบอินเทอร์เน็ต (เว็บไซต์) ที่เพียงพอและง่ายต่อการสืบค้น					
8.สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้จัดทำเอกสารหรือวารสารเผยแพร่ ความรู้ต่าง ๆ อย่างเพียงพอ					
9. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ได้รวบรวมความรู้ที่อยู่ในตัวผู้บริหารหรือบุคลากรจัดทำเป็นแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรหน่วยงานอย่างเพียงพอ					

การจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่าน	ระดับการดำเนินงาน				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
	1	2	3	4	5
2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้					
10.สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานด้วยการให้รางวัล					
11.สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการพัฒนาและสร้างความรู้ร่วมกันทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคและผู้มีส่วนได้เสียทุกระดับ					
12.ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ด้านประสบการณ์การทำงาน และด้านการวิเคราะห์เศรษฐกิจ					
13.สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการค้นหาและรวบรวมความรู้ต่าง ๆ จากบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ					
14.สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์จ้างผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ด้านกฎหมาย ด้านยุทธศาสตร์ ด้านการเงินและพัสดุ ด้านการบริหาร โครงการ ด้านเศรษฐกิจ ฯลฯ มาให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
15.ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการเรียนรู้จากการเข้าร่วมอบรมสัมมนากับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ					
16. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการปรับปรุงข้อมูลความรู้ให้ทันสมัยตรงกับความต้องการของข้าราชการและบุคลากรในหน่วยงาน					

การจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่าน	ระดับการดำเนินงาน				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
	1	2	3	4	5
3. ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ					
17.สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กำหนดนโยบายในการจัดเก็บความรู้เพื่อใช้ในการทำงานและการเรียนรู้อย่างชัดเจน					
18.สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีโครงสร้างการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบทำให้สามารถค้นหาได้อย่างสะดวกรวดเร็ว					
19.สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีการจัดทำฐานข้อมูลทำเนียบความเชี่ยวชาญของข้าราชการแต่ละสำนักงานเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการใช้ความรู้					
20.สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีการจัดทำ Knowledge website เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างเป็นระบบ					
4.ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้					
21.สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีกระบวนการกลั่นกรองและตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ต่าง ๆ ที่นำไปใช้ในการทำงานโดยทีมคณะกรรมการ					
22.สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้จัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบเอกสารความรู้ให้สมบูรณ์และเป็นมาตรฐานเดียวกัน					
23.สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้จัดทำอธิบายศัพท์ความหมายของคำต่าง ๆ ให้มีความเข้าใจตรงกัน					

การจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่าน	ระดับการดำเนินงาน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5
24.สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ได้ปรับปรุงข้อมูลความรู้ให้มีความทันสมัยและปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ตลอดเวลา					
5.ด้านการเข้าถึงความรู้					
25. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ข้าราชการและบุคลากรเข้าถึงความรู้ได้สะดวกและง่าย					
26. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ จัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ บนระบบอินเทอร์เน็ต (Knowledge website)ง่ายต่อการเรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์					
27.สำนักงาน ปลัดกระทรวงพาณิชย์ จัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นอย่างเพียงพอ					
28. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีช่องทางสำหรับรับข้อซักถามและตอบ คำถามได้สะดวกและรวดเร็ว					
6. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้					
29. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดอย่างเปิดเผยและไว้นใจเชื่อใจกัน					
30. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ได้ถ่ายทอดความรู้ที่ชัดแจ้ง(Explicit Knowledge) หรือความรู้ที่เป็นรูปธรรม ถ่ายทอดเป็นเอกสาร คู่มือ หรือระบบฐานความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ หรือการใช้เทคโนโลยี(IT) ที่ข้าราชการบุคลากรสามารถนำความรู้มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนกันได้					

การจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่าน	ระดับการดำเนินงาน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5
31.สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ได้มีระบบนำความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน(Tacit Knowledge) ซึ่งได้จากประสบการณ์ที่ไม่สามารถถ่ายทอดเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย โดยมีระบบสับเปลี่ยนงานหรือเวทีแลกเปลี่ยนความรู้					
32.สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างข้าราชการอย่างไม่เป็นทางการในลักษณะที่สนนื่อง					
7. ด้านการเรียนรู้					
33. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ส่งเสริมให้การทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
34. ระบบการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ส่งเสริมให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
35. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และมีประสบการณ์ใหม่ ๆ และหมุนเวียนความรู้ให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง					
36. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีการนำความรู้หรือบูรณาการใช้ เพื่อให้เกิดประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งหน่วยงาน					
37. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในการปฏิบัติงาน					

แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
โดยกำหนดค่านำหนักการให้คะแนน ดังนี้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด
4 คะแนน หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับมาก
3 คะแนน หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง
2 คะแนน หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับน้อย
1 คะแนน หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับน้อยที่สุด

การจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่าน	ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5
ด้านต้นทุนการดำเนินงาน (The Cost of Operations)					
38. ความเชื่อมั่น ความผูกพัน และเจตคติที่ดีต่อในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์					
39. การนำความรู้จากแหล่งความรู้ในกระทรวงพาณิชย์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ					
40. การปฏิบัติงานตามนโยบายประหยัดพลังงานอย่างเคร่งครัด เช่น นโยบายประหยัดพลังงาน โดยการปิดเครื่องปรับอากาศ ในช่วงพักกลางวัน และก่อนเลิกงาน 30 นาที และการใช้กระดาษ Recycle ในการร่างหนังสือ ฯลฯ					
ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน (The Quality of work)					
41. บุคลากรได้นำความรู้จากการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
42. บุคลากรมีทักษะประสบการณ์ในการปรับกระบวนการทำงานให้งานประสบความสำเร็จด้วยดี					
43. บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ					

การจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่าน	ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5
44. งานที่บุคลากรปฏิบัติสามารถนำความรู้จากการจัดการความรู้มาปฏิบัติให้ตอบสนองภารกิจงานของสำนักงาน ปลัดกระทรวงพาณิชย์					
45. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรบรรลุตัวชี้วัดของสำนักงาน ปลัดกระทรวงพาณิชย์					
ด้านวิธีการปฏิบัติงาน/กระบวนการดำเนินงาน(Method or Process Operation)					
46. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีการออกแบบและวิธีการทำงาน เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
47. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีแผนภูมิแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนซึ่งบุคลากรมีความเข้าใจและปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ					
48. บุคลากรมีการตรวจสอบงาน ประเมินสถานการณ์และวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานนั้น โดยหาสาเหตุ แนวทางการปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพ					
ด้านปริมาณงาน (Quantity)					
49. ปริมาณที่บุคลากรได้รับมอบหมายมีความสมดุล. กับภาระงานตามกรอบกำลัง					
50. บุคลากรได้รับมอบหมายงานตามปริมาณเหมาะสม					
51. ปริมาณงานที่บุคลากรปฏิบัติสำเร็จตามกำหนดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ					
52. งานที่บุคลากรปฏิบัติใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์					

การจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่าน	ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5
ด้านเวลาของการปฏิบัติงาน (The Time of Work)					
53. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีแผนปฏิบัติราชการที่ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงพาณิชย์					
54. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน					
55. บุคลากรจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องปฏิบัติก่อนหลัง					
56. บุคลากรอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ และมีประสิทธิภาพ					

ตอนที่ 3 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

3.1 ปัญหาการจัดการความรู้

.....

.....

.....

3.2 ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาการจัดการความรู้

.....

.....

.....

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่เสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางพิรุณวรรณ จงใจภักดิ์
วันเดือนปีเกิด	15 มิถุนายน 2514
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
ประวัติการศึกษา	บธ.บ.(บัญชี) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2540 ศศ.บ. (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี พ.ศ. 2540
สถานที่ทำงาน	สำนักงานพาณิชย์จังหวัดบุรีรัมย์
ตำแหน่ง	นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการพิเศษ

