

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร  
: กรณีศึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ผู้วิจัย นางสาวสร้อยสน สุจริต ปริญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.วิไล วัฒนดำรงกิจ  
ปีการศึกษา 2549

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Taro Yamane ไร่จำนวน 278 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่แบบสอบถามชนิดให้เลือกตอบ (Checklist) และแบบสอบถามแบบปลายเปิด การวิเคราะห์ค่าทดสอบสถิติ t (t - test) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

ผลการศึกษาวិจัยพบว่าความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 74.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 และตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ จำนวน 3 ตัวแปร เรียงลำดับตามตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ ตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร และตัวแปรด้านความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์

สำหรับประเด็นปัญหาอุปสรรคของกลุ่มตัวอย่างและการวิจัยคือ ข้าราชการบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจด้านการจัดการความรู้ และขาดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ วัฒนธรรมการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้มากนัก เนื่องจากมีภารกิจในการปฏิบัติงานมาก นอกจากนี้ยังขาดการประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงานที่ดี อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ยังไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินการด้านการจัดการความรู้อาจไม่เป็นไปตามแผนงาน

จากผลการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะดังนี้คือ องค์กรควรได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา โดยชักจูงให้ข้าราชการมีความเข้าใจและเห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้โดยปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่เดิมใจแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีหน่วยงานกลางด้านการจัดการความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้อย่างทั่วถึงต่อเนื่อง และการเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่ค้นหาได้ง่าย สะดวก และทันสมัย และควรสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นและทันสมัย

คำสำคัญ ปัจจัยที่มีอิทธิพล การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้

**Thesis title:** Factors Influencing the Achievement of Implementing Knowledge Management in Organization: A Case Study of National Intelligence Agency

**Researcher:** Miss Soison Sucharit; **Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisors:** (1) Dr. Theppasak Boonyarataphan, Associate Professor; (2) Dr. Wilai Wattanadamrongkit, Associate Professor; **Academic year:** 2006

### ABSTRACT

The purpose of the research were to 1) study the achievement of implementing knowledge management in National Intelligence Agency. 2) study the factors influencing the achievement 3) suggest the appropriate approach to successfully implement knowledge management in National Intelligence Agency.

Research samples were 278 National Intelligence Officers, determined according to Taro Yamane tables. The instrument used was checklist questionnaire with open ended answer. Statistical tools employed for data analysis were t-test and multiple regression.

The research result revealed that the achievement of implementing knowledge management in National Intelligence Agency was at moderate level, or 74.5 % with .05 level of significance. The study found that there were three independent variables positively influenced the achievement; e.g. knowledge and understanding, corporate culture, and clarity of policy and strategy. Obstacles found were lack of understanding of knowledge management on the part of personnel and failure to exchange knowledge, organization nature that did not foster knowledge management activities due to overloaded tasks, and lack of effective public relations within the organization. Moreover, there was problem of insufficient modern equipment so consequently knowledge could not be managed as planned.

Based on the major findings, it was recommended that the management should put more emphasis on supporting and encouraging the officers to understand more the benefit of knowledge management, they should change original organizational culture to culture of knowledge sharing, Knowledge management center should be established to facilitate the sharing of knowledge and experiences. Moreover, the management should promote the dissemination of knowledge to all personnel continuously, and should also facilitate the access to modern information sources, while at the same time equip the officers with modern and needed equipments.

**Keywords:** Factor Influencing, Knowledge Management, Learning Organization

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญรัตน์ อาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณพี่ๆทุกๆ กอง ที่ช่วยเป็นธุระในการรวบรวมและส่งคืนแบบสอบถาม ตลอดจนขอขอบคุณ คุณวีรศักดิ์ ทิพย์มณเฑียร ที่ช่วยเหลือในการแจกจ่ายและเก็บรวบรวมแบบสอบถาม รวมทั้งการค้นคว้าข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำวิทยานิพนธ์

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

สร้อยสน สุจริต

มิถุนายน 2550

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
ปัญหาการวิจัย .....	3
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
สมมติฐานการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะ .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ .....	14
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	33
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ .....	40
แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อม .....	47
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร .....	49
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง .....	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	62

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	78
รูปแบบการวิจัย .....	78
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	78
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	82
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	87
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	88
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	91
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	91
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำการจัดการ ความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความ สำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ .....	93
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน .....	108
ตอนที่ 4 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมของข้าราชการสำนัก ข่าวกรองแห่งชาติ .....	111
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	115
สรุปการวิจัย .....	115
อภิปรายผล .....	120
ข้อเสนอแนะ .....	123
บรรณานุกรม .....	128
ภาคผนวก .....	134
ก แบบสอบถาม .....	135
ประวัติผู้วิจัย .....	144

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ .....	79
ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ .....	79
ตารางที่ 3.3 แสดงค่าน้ำหนักของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม .....	84
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนตัวของข้าราชการ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ .....	91
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จในการนำ การจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ .....	94
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความ สำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ .....	96
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความรู้ความเข้าใจ .....	98
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสนใจในการเรียนรู้ .....	99
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจ .....	100
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำ .....	103
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความชัดเจนของนโยบาย และกลยุทธ์ .....	104
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพร้อมด้านทรัพยากร .....	105
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กร .....	106
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการความรู้ .....	107
ตารางที่ 4.12 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของระดับความสำเร็จในการนำการจัดการ ความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ .....	109
ตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ .....	110
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ .....	112
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการนำ การจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ .....	113

ญ

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงสู่นวัตกรรม .....	8
ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบขององค์กรอัจฉริยะ .....	9
ภาพที่ 2.3 แสดงภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง .....	39
ภาพที่ 2.4 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ .....	45
ภาพที่ 5.1 การนำนโยบายการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ .....	125

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ทำให้ทุกส่วนราชการจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง รวมทั้งต้องพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ให้อยู่ในระดับแนวหน้าซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้างองค์ความรู้ ปรับเปลี่ยนแผนงาน และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เน้นสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน โดยการปรับทัศนคติ และพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน เน้นการสร้างความคิดใหม่ตามหลักวิชาการสมัยใหม่ รวมทั้งการนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ และสามารถนำความรู้เหล่านี้ไปใช้ประโยชน์จนกลายเป็นวงจรการเรียนรู้ที่เพิ่มพูนอย่างไม่รู้สิ้นสุด เป็นโลกแห่งข้อมูลข่าวสาร มีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจากการปฏิรูประบบราชการอย่างต่อเนื่องในประเทศไทยนั้นมีรูปแบบและแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้องกับทิศทางของการปฏิรูประบบราชการที่ได้มีการดำเนินการในประเทศพัฒนาแล้ว โดยรัฐบาลมีนโยบายและให้ความสนใจที่จะปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง และรวดเร็วมากขึ้น พร้อมทั้งได้ก่อตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เพื่อสนับสนุนการดำเนินการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545

สืบเนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 ว่าด้วยการพัฒนาระบบราชการ “การบริหารราชการเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลต่อการปฏิบัติภารกิจของรัฐ เน้นเรื่องการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการกำหนดรายละเอียดในมาตรา 11 ว่าด้วยการส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เน้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร สามารถประมวลความรู้ และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยม ทัศนคติของข้าราชการให้มีประสิทธิภาพ มีการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานสอดคล้องกับการบริหารราชการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนเป็นปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการต่างๆ เป็นไปตามหลักเกณฑ์และมีวิธีการบริหารที่ดี สำนักงานคณะกรรมการ



พัฒนาระบบราชการ จึงได้มีการกำหนดให้แต่ละหน่วยงานนำการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ซึ่งเป็นระบบที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ไปดำเนินการกล่าวคือการจัดการความรู้ ถูกกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2549 อยู่ในมิติที่ 4 คือ มิติด้านการพัฒนาองค์กร (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ) ตามตัวชี้วัดที่ 12 การจัดการความรู้ ซึ่งกำหนดให้ทุกส่วนราชการเลือกประเด็นยุทธศาสตร์มาจัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์หลัก

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ เป็นหน่วยงานสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ปฏิบัติงานด้านการข่าวกรอง การต่อต้านข่าวกรอง การข่าวกรองทางการสื่อสาร และการรักษาความปลอดภัยฝ่ายพลเรือน เพื่อตอบสนองความต้องการของรัฐบาล ซึ่งจากการพัฒนาประเทศในทุกด้านและได้มีการปฏิรูประบบราชการ ทางสำนักข่าวกรองแห่งชาติ จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ พ.ศ.2548-2550 โดยยึดพื้นฐานจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค ตลอดจนสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาระบบบริหารเสริมสร้างความรู้ความสามารถของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ให้มีสมรรถนะสูงขึ้นอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้างต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ช่วงปลายปี 2548 โดยในช่วงแรกได้มีการกำหนดตัวบุคคลที่มารับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวตั้งแต่ระดับสูงสุด หรือ Chief Knowledge Officer : CKO จนถึงคณะกรรมการระดับกอง หลังจากนั้นในช่วงปี 2549 เป็นการดำเนินงานตามขั้นตอนที่ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กำหนดให้แต่ละหน่วยงานปฏิบัติ ซึ่งก็คือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ อันประกอบด้วย 7 กิจกรรมหลัก คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ โดยกิจกรรมเหล่านี้เริ่มดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ช่วงกลางปี 2549 จนถึงปัจจุบัน รวมทั้งมีการจัดนิทรรศการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้แก่ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติอีกด้วย

ซึ่งจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ พ.ศ.2548 - 2550 นั้น หน่วยงานได้มีการนำการจัดการความรู้ (KM) มาใช้ในองค์กร โดยกำหนดไว้ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ตามตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จใน

การนำ KM มาใช้ในองค์กร มาดำเนินการศึกษาวิจัยเพื่อต้องการทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่จะทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากข้าราชการทุกระดับ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติของเจ้าหน้าที่ในองค์กรให้เห็นความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ (Sharing) มีความสนใจใฝ่รู้เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานอย่างแท้จริง

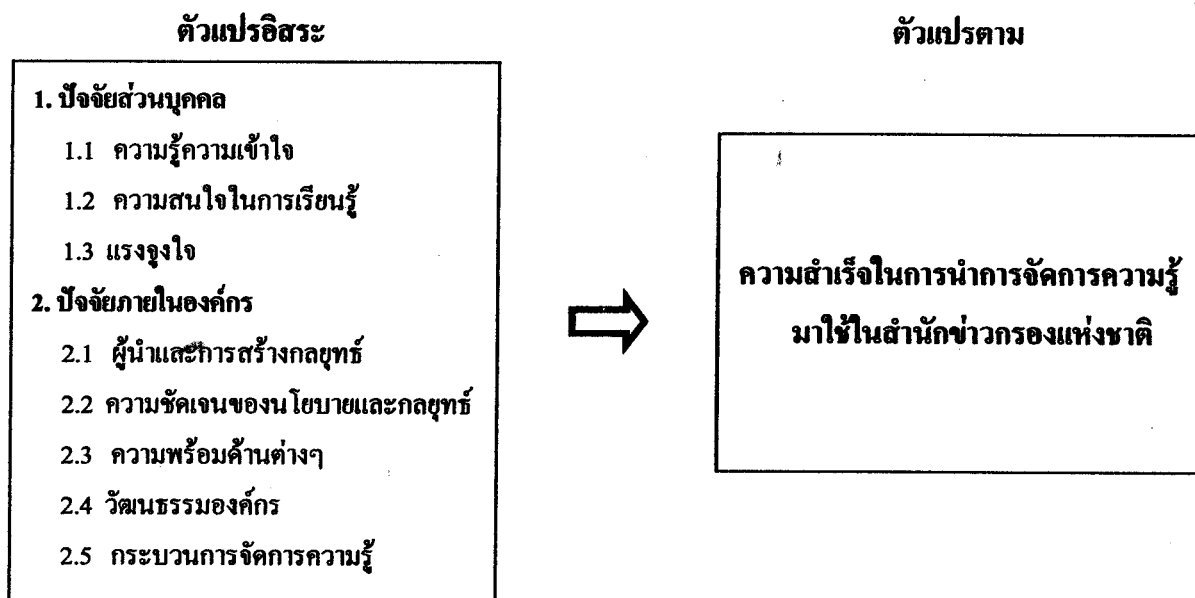
## 2. ปัญหาการวิจัย

- 2.1 สำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้มาใช้อยู่ในระดับใด
- 2.2 ปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
- 2.3 ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาการจัดการความรู้อะไรบ้างที่จำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

## 3. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 3.1 เพื่อศึกษาความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
- 3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
- 3.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

#### 4. กรอบแนวคิดการวิจัย



#### 5. สมมติฐานการวิจัย

5.1 ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติมากกว่าร้อยละ 70

5.2 ปัจจัยความรู้ความเข้าใจ ความสนใจในการเรียนรู้ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ ความพร้อมด้านทรัพยากร วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการจัดการความรู้ น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

#### 6. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะดำเนินการภายใต้ขอบเขตในแต่ละด้าน ดังนี้

6.1 **ขอบเขตด้านเนื้อหา** ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติเกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้มาใช้ รวมถึงปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

6.2 **ขอบเขตด้านประชากร** ประชากรที่ศึกษาคือข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติจากส่วนกลางจำนวน 278 คน ใน 3 สายงาน คือ สายงานปฏิบัติการ สายงานวิเคราะห์วิจัย และสาย

งานสนับสนุน แต่ละสายงานจำแนกเป็น 3 ระดับคือ ผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 8 ขึ้นไป) 32 คน ผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 6-7) 49 คน และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ (ระดับ 1-5) 197 คน

6.3 ขอบเขตด้านเวลา ผู้วิจัยทำการศึกษาระหว่างเดือนกรกฎาคม 2549 – เมษายน 2550

#### 6.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

6.4.1 *ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)* ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจ ความสนใจในการเรียนรู้ แรงจูงใจ ผู้นำและการสร้างกลยุทธ์ ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ ความพร้อม วัฒนธรรมและพฤติกรรมองค์กร กระบวนการจัดการความรู้

6.4.2 *ตัวแปรตาม (Dependent Variable)* คือ ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

### 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 *ความรู้ความเข้าใจ* หมายถึงระดับความรู้ความเข้าใจและความเห็นด้วยในนโยบายการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ทั้งจากการได้รับการถ่ายทอดความรู้และการเข้าร่วมอบรมสัมมนาจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

7.2 *ความสนใจในการเรียนรู้* หมายถึงระดับความสนใจในการเรียนรู้โดยมีปัจจัยเกี่ยวกับระดับการศึกษา อายุ เพศ อายุงาน และลักษณะงานของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีผลต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติมากน้อยเพียงใด

7.3 *แรงจูงใจ* หมายถึงระดับนโยบายและการบริหารองค์กร ระดับความพอใจในผลตอบแทนสภาพการบังคับบัญชา ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ระดับสภาพการทำงาน ระดับความสำเร็จของงาน สภาพการได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับมอบหมายงานที่ทำทาบ รวมถึงระดับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีผลต่อการจูงใจข้าราชการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

7.4 *ผู้นำและการสร้างกลยุทธ์* หมายถึงระดับความเหมาะสมของผู้บริหารในการกระตุ้นจูงใจให้ข้าราชการมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้รวมถึงระดับความสามารถและความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7.5 ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ หมายถึงระดับความชัดเจนของนโยบาย และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานกับนโยบาย รวมถึงระดับความรู้ความเข้าใจในนโยบาย และแผนของข้าราชการต่อหน่วยงานเพื่อดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของสำนักข่าวกรอง แห่งชาติ

7.6 ความพร้อมด้านต่าง ๆ หมายถึงความพร้อมด้านงบประมาณ ความพร้อม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความพร้อมด้านอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ รวมถึงความพร้อม ด้านเนื้อหาต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7.7 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงระดับวัฒนธรรมของการทำงานในองค์กร ระดับ ความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ความพร้อมของข้าราชการและระดับการ ปรับตัวของข้าราชการให้เข้ากับวัฒนธรรมการเรียนรู้ ต่อการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการเป็น Knowledge Worker และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

7.8 กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึงขั้นตอนการดำเนินการจัดการความรู้ทั้งใน รูปการประชุมระดมความคิดเห็น การตั้งคณะทำงาน การกลั่นกรองและปรับปรุงเนื้อหาข่าวสาร รวมถึงการเข้าถึงความรู้ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ

7.9 ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ หมายถึง การที่สำนักข่าวกรองแห่งชาติมีการดำเนินการจัดการความรู้และแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ จนก้าวหน้าไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถนำความรู้มาใช้ในการสนับสนุนพันธ กิจด้านความมั่นคงของประเทศ

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ใน สำนักข่าวกรองแห่งชาติ จะก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

8.1 นำปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าว กรองแห่งชาติ มาเป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงให้การดำเนินด้านการจัดการความรู้ในสำนัก ข่าวกรองมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8.2 นำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลพื้นฐานและแนวทางการดำเนินพันธกิจด้านการจัดการ ความรู้ตามนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

8.3 เพื่อเป็นแนวทางต่อหน่วยงานที่ต้องการศึกษาหรือค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ขอนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัย โดยแบ่งเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะ
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
4. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
5. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
6. แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อม
7. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
8. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Organization)

องค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Organization) เป็นองค์กรแห่งความเฉลียวฉลาด องค์กรแห่งสติปัญญา ซึ่งมีการให้นิยามแตกต่างกัน เครือข่ายแห่งข้อมูลข่าวสารที่ดำเนินการอย่างรวดเร็ว ฉับไว แนวคิดเรื่องอัจฉริยะเกิดขึ้นในลักษณะของปัจเจกบุคคล เมื่อใดก็ตามที่คนแต่ละคนมีความเฉลียวฉลาดก็จะทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็อาจเกิดขึ้นในลักษณะของกลุ่มหรือทีมงาน เมื่อใดก็ตามที่มีประชุมทีมงานก็จะทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ความอัจฉริยะของบุคคลนั้นมักจะเกิดขึ้นในองค์กรอเมริกาที่มุ่งพัฒนาความเฉลียวฉลาดส่วนบุคคล เมื่อคนเฉลียวฉลาดองค์กรเกิดอัจฉริยะได้ ซึ่งเรียกว่า นวัตกรรม (Innovation) ความอัจฉริยะของกลุ่มนั้นมักจะเกิดขึ้นในองค์กรญี่ปุ่นที่มุ่งพัฒนาความเฉลียวฉลาดในส่วนทีมงานด้วยการประชุมระดมสมอง เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อยอย่างต่อเนื่อง อันนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว (เสน่ห์ จูย์โต 2545: 33-34)

### 1.1 ความหมายขององค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Organization)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Organization) ไว้ดังนี้

วีรวัช มาชะศิริานนท์ (2542:11) ให้ความหมายว่า “องค์กรอัจฉริยะ (Faster Learning Organization)” เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร ที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เทียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานเปี่ยมไปด้วยประสิทธิผล

เสนห์ จุ้ยโต (2545: 34-35) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่าหมายถึง องค์กรที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมตามหลักการที่ว่า การเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อยนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ และการสร้างสิ่งใหม่ หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาตามหลักการที่ว่าต้องสร้างและประดิษฐ์สิ่งใหม่ที่แตกต่างหรือแปลกใหม่อยู่เสมอ องค์กรอัจฉริยะเป็นองค์กรที่มีความรู้ความเข้าใจ สามารถสร้างองค์ความรู้ (Body of Knowledge) สามารถที่จะหาเหตุผลเพื่อพัฒนาใช้ความรู้ความเข้าใจเหล่านั้นด้วยความเฉลียวฉลาดหรือภูมิปัญญา เป็นองค์กรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมโดยกระบวนการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ และนำไปใช้ในทางปฏิบัติทำให้การทำสิ่งต่าง ๆ ดีขึ้นกว่าเดิม ดังแสดงในภาพที่ 2.1

**นวัตกรรม = การประดิษฐ์ (innovation) + การประยุกต์ (application)**

ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงสู่นวัตกรรม

ที่มา : เสนห์ จุ้ยโต (2545) *องค์กรสมัยใหม่* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สำนักงานศาลยุติธรรม (อ้างใน <http://www.judiciary.go.th/udtmc/vision.htm> วันที่ 8 เมษายน 2550) ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่าเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งกระบวนการทำงานซึ่งเทียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่เปี่ยมไปด้วยประสิทธิผล โดยเป็นการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (team work) เข้ากับกระบวนการในการเรียนรู้ร่วมกันและเปลี่ยนแปลง (change) แล้วเปิด โอกาสให้ทีมงานนั้นนำมาประยุกต์เข้ากับงาน มีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (initiative) และสร้างสรรค์ (creativity) อันเป็นผลให้เกิดศักยภาพของทีมงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการสร้างนวัตกรรม (innovation) ต่างๆ เป็นช่องทางให้ได้รับความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์และบริการผู้บริโภค รวมทั้งสามารถเพิ่มส่วน

แบ่งตลาดและเพิ่มพูนกำไร องค์กรอัจฉริยะจะนำไปประยุกต์ในเรื่องการทำงาน เพื่อปรับปรุงกระบวนการและคุณภาพของสินค้า บริการ ตลอดจนพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานในองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ

กล่าวโดยสรุปได้ว่าองค์กรอัจฉริยะหมายถึงองค์กรที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน โดยมุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากรมีความเพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ รวมถึงผลลัพธ์ของการทำงานที่มีประสิทธิผล ตลอดจนยังเป็นองค์กรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือสร้างนวัตกรรม และนำไปใช้ในทางปฏิบัติอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

## 1.2 องค์ประกอบขององค์กรอัจฉริยะ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2545: 37-43) กล่าวว่าองค์กรอัจฉริยะ ประกอบด้วยส่วนสำคัญคือ สถิติปัญญา (Intelligence) ข้อมูลข่าวสาร (information) และความคิด (idea) ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า องค์กรแบบสามไอ (The Triple Organization) องค์กรดังกล่าวมีสูตรแห่งความสำเร็จดังแสดงใน ภาพที่ 2.2

$$I^3 = AV$$

ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบขององค์กรอัจฉริยะ

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต (2545) องค์กรสมัยใหม่ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

จากภาพที่ 2.2 สามารถแปลความหมายของสูตรได้ดังนี้

1. สถิติปัญญา (Intelligence) เป็นเรื่องของสถิติปัญญา ไม่ใช่กำลังหรือใช้แรงงานเป็นหลัก
2. ข้อมูลข่าวสาร (Information) เป็นเรื่องของข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง รวดเร็วและทันสมัย ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ต้องสร้างเครือข่ายด้านข้อมูลข่าวสารให้มากขึ้นเพื่อให้มีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
3. ความคิด (Idea) เป็นความคิดที่จะทำให้เกิดการสร้างสรรค์และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา



4. มูลค่าเพิ่มในรูปตัวเงินและมีใช่ตัวเงิน (AV) คือ Added Value in Cash or in Kind ซึ่งอาจเป็นคุณค่าต่อสังคมหรือต่อมวลมนุษยาก็เป็นไปได้

### 1.3 แนวทางการพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ

องค์กรอัจฉริยะเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในเรื่องสำคัญ ดังนี้ (วีรวัช มาณะศิริรานนท์ 2542: 141-145)

1.3.1 การมุ่งเน้นพัฒนาสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ให้เกิดความสมบูรณ์ในผลิตภัณฑ์และบริการตามความคาดหวังของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.3.2 การมุ่งเน้นพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) ให้มีคุณสมบัติเป็นทั้งผู้ออกแบบครูผู้สอนและผู้ช่วยเหลือ

1.3.3 การมุ่งเน้นพัฒนาระบบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เพื่อสร้างประสบการณ์ปัจจุบันจากงานจริง

1.3.4 การมุ่งเน้นพัฒนาพลังสร้างสรรค์ (Creative Power) จากปัจเจกบุคคล องค์กร (Corporate Creativity)

1.3.5 การมุ่งเน้นให้มีความเข้าใจในภาพรวมเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกัน

1.3.6 การมุ่งเน้นให้มีบรรยากาศของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process Improvement)

1.3.7 การมุ่งเน้นให้มีบรรยากาศเปิด (Openness) และมีการทำงานเชิงรุก (Be Proactive)

ดังนั้น องค์กรอัจฉริยะ ถือว่าเป็นการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน โดยมุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากรเฝ้าพร้อมทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนยังเป็นองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การก่อตั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อรองรับความเป็นอัจฉริยะของบุคคลหรือทีมงานขององค์กรอัจฉริยะเหล่านี้

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) เป็นองค์กรที่มีความรู้เป็นพื้นฐาน และมีพัฒนาการทางความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อขยายขีดความสามารถที่ไม่เพียงแต่การเรียนรู้

เท่านั้น การพัฒนาความรู้ใหม่ และความเข้าใจอย่างแท้จริงถึงพฤติกรรมองค์กร โดยองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้ขององค์กร โดยมีฝ่ายบริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุน (พรธิดา วิเชียรปัญญา 2547: 55)

## 2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ไว้หลากหลายสรุปได้ดังนี้

อากรีส (Argyris : 1997 อ้างใน วิระวัฒน์ ปิ่นนิคามัย: 58) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กร ปรับลดในสิ่งที่เขาเรียกว่า “defensive routine” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัวลง

การ์วิน (Garvin 1993: 77 อ้างใน วิระวัฒน์ ปิ่นนิคามัย: 59) ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์หาและถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2542: 374) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึงองค์กรซึ่งมีการพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ (Learn) การปรับตัว (Adapt) และการเปลี่ยนแปลง (Change) อย่างต่อเนื่อง หรือหมายถึงการสร้างสรรค์ (Creates) การจัดหา (Acquires) โดยการเชื่อมโยงความรู้เชิงรุกและเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยมีพื้นฐานของความรู้และมุมมองใหม่ๆ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 89) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึงองค์กรที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจ (empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร รวมทั้งชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ทั้งนี้โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กรและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยองค์กรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และเพื่อเป็นองค์กรที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความได้

เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของโลก

วรัทธี ภูเจริญ (2548: 21) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึงองค์กรที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กร โดยมีการเรียนรู้ การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่อง

## 2.2 ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.1 เซ็งเก้ (Senge : 1990 อ้างใน โกศล ดิษฐ์ธรรม 2546: 9-10) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะมีทั้งที่เป็นปัจเจกชน (individual) และเป็นทีม (team) ประกอบด้วย

1. ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (personal mastery) ซึ่งมุ่งตัวบุคคลในองค์กรที่เป็นผู้สร้างความรู้ (Create Knowledge) และแปลงความรู้ดังกล่าวให้เป็นความรู้ขององค์กร โดยองค์กรจะส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ ถ้าหากปราศจากตัวบุคคลแล้ว องค์กรก็จะไม่เกิดการเรียนรู้ ไม่เกิดความรู้ใหม่และนวัตกรรม นี่ก็คือเหตุผลหนึ่งว่าทำไมถึงต้องมีการคัดเลือกและรักษามูลค่าต่อองค์กร ดังนั้นการพัฒนาตัวบุคคล (Personal development) จึงไม่ใช่เพียงแต่การเรียนรู้โดยทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือความเข้าใจในกลไกของการสร้างความรู้ แต่หมายความถึงพัฒนาการโดยรวม (Total development) ของตัวบุคคล

2. โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (mental models) โดยการพัฒนาความสามารถที่สะท้อนถึงภาพลักษณ์ภายใน (Internal image) ของแต่ละบุคคลในการสร้างแนวทางการตัดสินใจจากการคิดแบบเส้นตรง (Linear thinking) ให้มีแนวคิดอย่างมีเหตุมีผล (Lateral thinking) และสามารถตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบ

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (building shared vision ) โดยให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมและมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ของธุรกิจและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ทำให้ทุกคนสามารถปฏิบัติภารกิจในแนวทางเดียวกันและเกิดความสนใจในการเรียนรู้มากขึ้น

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) ซึ่งความสามารถในการสะสมความรู้ที่ถูกสร้างโดยการทำงานในทีม โดยการระดมสมอง (Brainstorming) การสนทนาและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยเฉพาะรูปแบบการทำงานแบบโครงการที่ก่อให้เกิดความรู้ขององค์กร ซึ่งเป็น

ผลลัพธ์จากการเรียนรู้ในทีมและเป็นหนทางหนึ่งที่มีประสิทธิผลในการทำความเข้าใจวัฒนธรรมแบบข้ามสายงาน (Cross – functional cultures) และจัดว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับธุรกิจในการสร้างความรู้และเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) ซึ่งเป็นการบูรณาการจากหลักเกณฑ์ทั้ง 4 ข้อที่ผ่านมาและทำให้องค์กรสามารถเห็นภาพและรูปแบบขององค์กรในระยะยาว (Long – term pattern) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต ถ้าหากขาด System thinking นี้ก็ไม่สามารถบูรณาการกฎเกณฑ์ที่กล่าวมาทั้งสี่ข้อเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

2.2.2 เนวิส (Nevis) ดีเบลล่า (Dibella) และกูด (Gould) (อ้างในพรธิดา วิเชียรปัญญา 2547: 91-94) ได้นำเสนอปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

1. แหล่งความรู้ องค์กร ได้มีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ จากภายในองค์กร หรือจากการค้นหาความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กรมากน้อยเพียงใด
2. การเน้นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ บริษัทเลือกจะรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ของผลิตภัณฑ์และบริการ หรือเลือกเน้นที่กระบวนการขั้นตอนการผลิตผลิตภัณฑ์เหล่านั้น
3. การจัดทำเป็นเอกสาร ความรู้ที่เป็นส่วนบุคคลเป็นความรู้ที่คน ๆ หนึ่งประมวลมาจากการศึกษาหรือจากประสบการณ์ ความรู้ชนิดนี้จะสูญหายไปเมื่อบุคคลนั้นได้ลาออกจากบริษัท เนื่องจากไม่มีระบบการแบ่งปันความรู้ รวมทั้งไม่มีส่วนของการจดจำสิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน
4. การเผยแพร่ความรู้ องค์กร ได้สร้างบรรยากาศที่ช่วยให้เกิดการพัฒนารเรียนรู้หรือเกิดวิธีการที่มีโครงสร้างและได้รับการชักนำไปสู่การเรียนรู้หรือไม่ องค์กรควรจะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีค่าภายในตัวบุคคล และนำความรู้นั้นไปใช้กับส่วนอื่น ๆ ขององค์กร โดยวิธีการสื่อสารด้วยการเขียน หรือให้การรับรองการเรียนรู้นั้นด้วยการเขียนเป็นขั้นตอนต่าง ๆ นอกจากนั้นยังสามารถเผยแพร่การเรียนรู้ด้วยการพบปะกันเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์
5. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ซึ่งมุ่งเน้นที่วิธีการหรือเครื่องมือเพื่อพัฒนาสิ่งที่ได้ทำ ไปแล้วว่า วงจรการเรียนรู้แบบทิศทางเดียว และเรียกการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นไปที่การทดสอบสมมติฐานที่อยู่ภายใต้สิ่งที่กำลังกระทำอยู่นั้นว่า วงจรการเรียนรู้แบบสองทิศทาง ปัญหาในการปฏิบัติงานขององค์กรดูเหมือนว่าจะเกิดจากการขาดความรู้ความสนใจ และความสามารถในการตรวจสอบสมมติฐานที่เกี่ยวข้อง มากกว่าเกิดจากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพไม่ดี องค์กรอาจจะชอบวิธีการหนึ่งมากกว่าอีกวิธีการหนึ่ง แต่ระบบการเรียนรู้ที่สมบูรณ์นั้นจะต้องมาจากการเรียนรู้ที่ดีทั้งสองด้าน
6. การเน้นคุณค่าหรือเอาใจตลาด องค์กรให้การสนับสนุนและเห็นถึงคุณค่าของความสามารถหลัก และการลงทุนในการเรียนรู้แบบใด การลงทุนในการเรียนรู้ นั้นจะต้องใช้

บุคลากรและเงินเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะเป็นระยะเวลานาน ถ้าองค์กรใดองค์กรหนึ่งเน้นในด้านวิศวกรรม หรือแรงจูงใจด้านการตลาด บริษัทก็จะเลือกที่จะลงทุนในการเรียนรู้ในด้านเหล่านั้น

7. การมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะ องค์กร ได้พัฒนาทักษะทั้งแบบกลุ่มและแบบบุคคลหรือไม่ องค์กรสามารถประเมินว่ากำลังทำอะไรอยู่ และพัฒนาวิธีที่กำลังทำอยู่นั้น องค์กรสามารถพัฒนาวิธีการที่ดีกว่าในการรวมแผนการเรียนรู้แบบบุคคลเข้ากับความต้องการของกลุ่ม โดยเน้นไปที่ประโยชน์และคุณค่าที่จะได้รับจากการพัฒนาของกลุ่ม

ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือว่าเป็นการจัดเตรียมองค์กรให้มีความพร้อมในการพัฒนาความรู้ความสามารถ ส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดจนการนำความรู้ใหม่มาใช้ในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรต่อไป

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่มีมานานแล้ว โดยเริ่มตั้งแต่การถ่ายทอดความรู้และภูมิปัญญาที่มีในครอบครัวจากรุ่นหนึ่ง ไปสู่อีกรุ่นหนึ่งต่อๆ กันไปหลายชั่วคน โดยใช้วิถีธรรมชาติ เช่น พูดคุย สั่งสอน สั่งเกต จดจำ ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถทำให้บุคคลได้ใช้ความรู้ที่ต้องการ ได้ทันเวลา เพื่อเพิ่มผลผลิตและศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร (บุญดี บุญญาภิจและคนอื่นๆ 2548: 7)

#### 3.1 ความหมายของความรู้

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความรู้ไว้หลายประการ ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการประมวลความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการจัดการความรู้ภายในองค์กร ดังนี้

ดาเวนพอร์ตและพรุแซค (Davenport and Prusak 1998: 5 อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา: 20) ให้ความหมายของความรู้ว่าเป็นการผสมผสานที่เปลี่ยนแปลงได้ของประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้ท้องถิ่นอย่างเชี่ยวชาญ ซึ่งให้กรอบในการประเมินค่าและการรวมเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ เข้าด้วยกัน โดยที่ความรู้ นั้นเกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ในจิตใจของคนที่มี สำหรับในแง่องค์กร ความรู้ไม่เพียงสะสมอยู่ในรูปของเอกสารหรือคลังเก็บข้อมูล แต่ยังอยู่ในงานประจำ กระบวนการ ปฏิบัติงาน และบรรทัดฐานขององค์กร

อิคะโอะ (อ้างในสุวรรณ เจริญเสาวภาคย์และคนอื่นๆ : 2548) ให้ความหมายของความรู้ความเข้าใจว่า หมายถึงสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย (2549: 340) กล่าวว่าความรู้เป็นการผสมผสานของประสบการณ์ สารสนเทศ ความเข้าใจ ทักษะและความเชี่ยวชาญ รวมถึงสิ่งที่ได้รับการสั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน ค้นคว้าและถ่ายทอด ที่นำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดสำหรับการประเมิน ความเข้าใจ และการนำสารสนเทศและประสบการณ์ใหม่มาผสมรวมกัน

ปิยะสกล สกลสัตยาทร (อ้างใน สิริกร เดียวสกุล 2549: 8) ได้ให้ความหมายว่า ความรู้หมายถึงข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์หรือจากปรากฏการณ์ธรรมชาติ แล้วทำการรวบรวม บันทึกไว้ เพื่อใช้ในการประมวลผลวิเคราะห์ ตัดสินใจ

สรุปได้ว่าความรู้หมายถึง การผสมผสานประสบการณ์ ค่านิยม ความเข้าใจ สารสนเทศ ความรอบรู้ในบริบท และความรู้ที่องค์อย่างเชี่ยวชาญ เข้าด้วยกัน ซึ่งความรู้ที่เกิดขึ้นจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ

### 3.2 ความหมายของการจัดการความรู้

นักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ได้เสนอความหมายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่น่าสนใจไว้หลากหลาย ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้มาใช้ภายในองค์กร ดังนี้

มาฮอลตรา (Maholta 1998: 129-137 อ้างใน สิริกร เดียวสกุล 2549: 13) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้เกิดนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ ส่งผลให้องค์กรมีการปรับตัวและสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้

กุปตา (Gupta 2000: 45 อ้างใน สิริกร เดียวสกุล 2549: 13) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าหมายถึงกระบวนการแยกแยะ คัดเลือก กำจัด ถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญในงานที่มีอยู่ในตัวบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้้องค์กรมีการเรียนรู้ พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

บิสซิเนส คอลเลจ ออฟ เดอะ ยูนิเวอร์ซิตี ออฟ เท็กซัส (Business College of the University of Texas อ้างในพรธิดา วิเชียรปัญญา 2547 : 28) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการที่เป็นระบบของการค้นหา การเลือก การจัดระบบ การสกัด และการนำเสนอสารสนเทศ เพื่อทำให้ความรู้ความเข้าใจของพนักงานในเรื่องที่สนใจเป็นพิเศษขึ้น การจัดการความรู้จะทำให้้องค์กรได้รับความเข้าใจอย่างลึกซึ้งด้วยประสบการณ์ของตนเอง กิจกรรมของการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดหา จัดเก็บ และใช้ความรู้ เป็นไปเพื่อการแก้ปัญหาการเรียนรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุด (dynamic learning) นอกจากนั้นยังใช้เพื่อการวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจอีกด้วย

เรียวกะ (Ryoko อ่างใน สุวรรณ เหริยญเสาวภาคย์และคนอื่นๆ 2548: 24) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าหมายถึงการจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ ประสพการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

ธนาคาร โลก (อ่างใน สุวรรณ เหริยญเสาวภาคย์และคนอื่นๆ 2548: 25) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

บุษนา แซ่เตียว (2547: 251) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการในการสรรหาความรู้หรือกระบวนการในการนำความรู้มาถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ไปยังบุคลากรเพื่อพัฒนา ชีคความสามารถขององค์กร เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อให้นำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเวลา ส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

วิจารณ์ พานิช (2548: 5) กล่าวว่าจัดการความรู้คือการที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นมาใช้เองตลอดเวลา และว่าการจัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรืออาจเรียกว่าบูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการค้นหาและสร้างความรู้ ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร รวมถึงการถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ไปยังบุคลากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และมีการรวบรวม จัดเก็บความรู้ให้เป็นหมวดหมู่เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาและนำมาเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์ในการแข่งขันขององค์กร

### 3.3 พัฒนาการของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ ที่จะนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการจัดการองค์ความรู้มาใช้ภายในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ สรุปได้ดังนี้

สุวรรณ เหริยญเสาวภาคย์และคนอื่นๆ (2548: 26) ได้แบ่งยุคต่างๆ ของการจัดการความรู้ออกเป็น 4 ช่วงเวลา ดังนี้

1. ยุคที่หนึ่ง เริ่มเมื่อ 20 ปีที่ผ่านมา เป็นยุคเริ่มต้นของการเรียนรู้ โดยมีแนวคิดที่ว่าความรู้สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่มีระบบ โครงสร้างที่แน่นอนและเริ่มนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

2. ยุคที่สอง อยู่ในช่วงประมาณปี 2538 มีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน และความรู้ที่ชัดแจ้ง อย่างชัดเจน โดยมีรูปแบบในการสร้างและแลกเปลี่ยน ความรู้ที่เรียกว่า SECI Model ของอากุจิโร โนนาเกะ เริ่มได้รับความนิยมน้อยอย่างแพร่หลาย และเป็นยุค ที่เริ่มมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยนำระบบ คอมพิวเตอร์มาช่วยอำนวยความสะดวกมากขึ้นทำให้การจัดการความรู้แพร่หลายมากขึ้น แต่อย่าง ไรก็ตามการจัดการความรู้โดยใช้ SECI Model ก็ยังมีข้อจำกัดในบางเรื่อง เนื่องจากความรู้เป็นเรื่องที่ ซับซ้อนเกินจะจำแนกเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคนหรือความรู้ที่ชัดแจ้ง ดังนั้นการจัดการความรู้ต้องไม่ อยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งแต่ต้องสมดุล

3. ยุคที่สาม เป็นยุคที่อาศัยหลักการธรรมชาติและระบบซับซ้อน (Complex Adaptive System) มาใช้ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคนี้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ การตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรมมากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ และเชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ให้ความรู้สมัคร ใจที่จะแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่นเท่านั้น

4. ยุคที่สี่ เป็นยุคที่การสื่อสารสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งส่ง ผลให้การจัดการความรู้ทวีความสำคัญและมีบทบาทมากยิ่งขึ้นต่อการปรับปรุงการดำเนินงานที่ดี ขึ้นขององค์กร

### 3.4 องค์ประกอบและกระบวนการจัดการความรู้

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคนอื่นๆ (2548: 48-51) กล่าวถึงขั้นตอนหลักของ กระบวนการความรู้มี 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหาว่า องค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กร ทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมี ความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวางแผน การจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จาก แผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็ต้องหาวิธีการ ในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ จากความรู้เดิมที่มีอยู่หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้



3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบหมายถึง การจัดทำสารบัญญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Condification and Refinement) นอกจากการจัดทำสารบัญญความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่ายซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะคือ การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เห็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะคือ 1. "push" (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้ใช้ โดยผู้ใช้ไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร 2. "Pull" (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือการที่ผู้ใช้สามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ "push" และ "Pull" เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

6. การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Access) การแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น ส่วนการแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก มีวิธีการหลัก ๆ ดังนี้ ทีมข้ามสายงาน, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงานและการยืมตัว บุคลากรมาช่วยงาน, เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 42-48) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบและกระบวนการของการจัดการความรู้ว่า ปัจจุบันความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน สถานที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้กลายเป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงาน และการแข่งขัน โดยที่วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ระบบและขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานขององค์กรล้วนมีพื้นฐานมาจากความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น ได้นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการดังนี้

## 1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) แยกเป็น

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรกลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร การได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ จากภายในองค์กรสามารถทำได้ดังนี้

1.1.1 การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น

1.1.2 การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ

1.1.3 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection : of Knowledge) การเป็นผู้นำในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อการปรับปรุงผลงาน และสร้างให้เกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์กร ต้องอาศัยความคิด และการสร้างสรรค์ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1.2.1 การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) กับองค์กรอื่น

1.2.2 การจ้างที่ปรึกษา

1.2.3 การเปิดรับข่าวสารจากหลากหลายสื่อ อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น

1.2.4 การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

1.2.5 การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขันและแหล่งอื่น ๆ

1.2.6 การจ้างพนักงานใหม่

1.2.7 การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

## 2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

การสร้างความรู้ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่าทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่างๆ ในการสร้างความรู้มีดังนี้

2.1 บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

2.2 การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์การ

2.3 ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว

2.4 ความรู้เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

2.6 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.7 การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้

2.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

### 3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

องค์การต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์การต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์การเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การเก็บสะสมความรู้ องค์การควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ เหล่านี้

3.1 โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3.2 จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3.3 อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

ในส่วนของการค้นคืนความรู้ (retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์การควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง (yellow pages) ขององค์การ หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์การ

#### 4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั้งทั้งองค์กร การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมีวิธีการต่างๆ ดังนี้

- 4.1 การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ)
- 4.2 การฝึกอบรม
- 4.3 การประชุมภายใน
- 4.4 การสรุปข่าวสาร
- 4.5 การสื่อสารภายในองค์กร (วิดิทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง)
- 4.6 การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น
- 4.7 การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน
- 4.8 ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)

ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานเป็นประจำอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา คณะทำงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

#### 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้

บดินทร์ วิจารณ์ (2547: 241-244) ได้อธิบายถึงสื่อที่ทำให้ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้มาใช้ตามขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดและสร้างทีมงานจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (Knowledge Management Team) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้าง KM ในองค์กร เชื่อมโยงกับเป้าหมายของผู้นำองค์กร ผู้บริหาร โครงการมีทีมงานที่หลากหลายตามลักษณะการดำเนินงานขององค์กร โดยหลักการที่จะมีผู้ที่จัดการองค์ความรู้เฉพาะด้าน (Subject Manager) ผู้เชื่อมโยงองค์ความรู้จากหลายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไปยังผู้ใช้ที่ต้องการ (Knowledge Broker) ผู้เชี่ยวชาญกระบวนการ KM ซึ่งทำหน้าที่เป็น โค้ชในองค์กร (KM Coordinator) และที่ปรึกษา (KM Project Consultant)

2. กำหนดกลยุทธ์ KM ขององค์กร โดยการศึกษากลยุทธ์ขององค์กรว่า มีสาระสำคัญด้านใดบ้าง ดำเนินการวิเคราะห์โอกาส และองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งทางด้านธุรกิจและงานปฏิบัติการ เลือกองค์ความรู้ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรสูงสุด เพื่อคัดเลือกมาดำเนินการเป็นโครงการนำร่อง

3. ดำเนินการสำรวจระบบการจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วในองค์กร อาทิ ระบบฐานข้อมูล ระบบ IT เพื่อทำการต่อยอดโดยไม่ต้องเสียเวลาสร้างขึ้นมาใหม่

4. คัดเลือกโครงการนำร่อง โดยการคัดเลือกโครงการนำร่อง 2 – 3 โครงการ ตามความเหมาะสมของระดับความยากง่ายของโครงการและความพร้อมของทีมงาน รวมถึงความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ การที่มุ่งเน้นเพียงโครงการนำร่องจะมีโอกาสสำเร็จสูง สามารถสร้างความเชื่อมั่นและเห็นผลประโยชน์ของ KM ชัดเจนขึ้น จับต้องได้มากขึ้น

5. พัฒนาโครงสร้างการจัดการ KM ในองค์กร การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เพื่อสร้างองค์ความรู้แลกเปลี่ยน และใช้องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ การเชื่อมโยงองค์ความรู้ในองค์กรจำเป็นต้องสร้างระบบพื้นฐาน เช่น ระบบ IT และเครือข่ายรองรับ เครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับคนที่เข้ามาใช้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อาจใช้หลักการชุมชนแห่งการปฏิบัติ หรือ Community of Practice, COP ส่วนระบบโครงสร้าง IT นอกจากจะช่วยเชื่อมโยงเครือข่ายและชุมชนเข้าด้วยกันแล้ว ยังช่วยในการจัดการระบบข้อมูลอีกด้วย เพื่อสนับสนุนกระบวนการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้น ไม่ใช่อยู่ที่กระบวนการจัดการองค์ความรู้ที่ดี แต่อยู่ที่โครงสร้างการจัดการวิธีบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การปลูกฝังวัฒนธรรม การเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ โดยมีระบบการบริหารงานบุคคล คือการประเมินผลและการให้รางวัล ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เมื่อมีการจัดตั้งระบบ KM แล้วเสร็จ อาจจะมีการโอนงานจากการบริหารงานโครงการสู่การบริหารงานแบบกระบวนการ โดยการจัดตั้งศูนย์กลางความรู้ขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรต่อไป

6. กำหนดเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการ KM ตั้งแต่การจัดเก็บ การจัดระบบ การสืบค้น และการค้นหาองค์ความรู้ที่ต้องการ รวมถึงการใช้ประโยชน์ ดังนั้นระบบ IT และเครือข่ายจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุน KM ทั้งอยู่ในรูปแบบพอร์ทัล (Portal) ขององค์กร และของบุคคล (Personal Portal) และระบบสื่อสาร เช่น อีเมล เพื่อรองรับการทำงานร่วมกัน (Collaboration)

7. กำหนดแผนปฏิบัติการหลัก เพื่อเป็นศูนย์กลางและเป็นวาระขององค์กร ในการจัดการสร้าง KM ให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะหลัก ๆ คือ การบริหารโครงการ KM และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

8. การติดตาม ควบคุมและปิดโครงการ โดยธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรจะไม่มีวันจบสิ้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินการต้องมีการติดตามผลควบคุมจากตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยเฉพาะโครงการนำร่องว่า KM สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และผลิตผล (Productivity) ที่สูงขึ้นในองค์กรได้หรือไม่ และกระบวนการ KM เกิดขึ้นจริงในองค์กรหรือไม่ เช่น อัตราการเติบโตขององค์ความรู้ใหม่ในองค์กร การเข้ามาใช้ฐานข้อมูล ความรู้ในองค์กรมีอัตราการใช้งาน

เจนเนตร มณีนาคและคนอื่นๆ (2546: 158-161) ยังระบุเพิ่มเติมอีกว่าเทคโนโลยีที่จะช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้นั้นประกอบด้วยระบบง่ายๆ ที่ใช้กันอยู่ทั่วไป ดังนี้

1. โทรศัพท์ เช่น การประชุมผ่านทางโทรศัพท์ หรือการประชุมโดยอาศัยวีดิทัศน์ (video conferences) ซึ่งช่วยทำให้คนที่อยู่ไกลกันสามารถแลกเปลี่ยนความรู้กันได้
2. ระบบเครือข่าย (network) เช่น การต่อระบบเครือข่ายเฉพาะพื้นที่ (lan) ของเครื่องคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร เพื่อการใช้ข้อมูล แบบฟอร์ม และเอกสารร่วมกัน
3. อินทราเน็ต (intranet) เป็นการใช้ข้อมูล และแบบฟอร์มเอกสารต่างๆ ร่วมกันภายในองค์กร เหมาะสมกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีพนักงานและข้อมูลจำนวนมาก และมีงบประมาณมาก เพื่อใช้ประโยชน์จากการเชื่อมต่อระบบนี้
4. การสร้างฐานข้อมูลสำหรับเก็บข้อมูลเฉพาะ
5. การรวมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน หรือเขียนบทความเพื่อเผยแพร่ให้ความรู้แก่บุคคลในองค์กรหรือบุคคลทั่วไป
6. การสร้างระบบการเรียนผ่านระบบออนไลน์ (on-line) ที่เรียกว่า E-Learning
7. การให้พนักงานขององค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เรียกว่า Chat-Room หรือการตั้งกระทู้ถามใน Web-board
8. การสร้างระบบค้นหา (search engine) ซึ่งอาจสร้างขึ้นเองภายในองค์กร หากองค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเพียงพอ

### 3.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร

บดินทร์ วิจารณ์ (2547: 28-30) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรดังต่อไปนี้

### 1. ปัจจัยทางด้านผู้นำองค์กร (Leader)

ภาวะผู้นำขององค์กรมีความหมาย และความสำคัญต่อความเชื่อถือต่อตลาด หมายความว่า ภาวะผู้นำขององค์กรทั้งทางด้านวิสัยทัศน์และความสามารถในการสานฝันให้เป็นจริง การนำองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ จนสามารถสร้างผลดำเนินการที่เป็นเลิศได้ จะส่งผลต่อความเชื่อมั่นของตลาดในการประเมินองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

### 2. ปัจจัยทางด้านองค์ความรู้ (Knowledge)

องค์กรใดที่มีขีดความสามารถและศักยภาพในการสร้างความแตกต่างก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างนวัตกรรมทั้งทางด้านตัวสินค้าหรือบริการที่จะป้อนสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง อันมีพื้นฐานมาจากความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ซึ่งเกิดจากความสามารถของบุคลากร และในส่วนของกระบวนการที่ทำได้ดีกว่า และมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งนั้น หมายความว่า การที่บุคลากรมีขีดความสามารถ (Capability) ที่สามารถลงมือปฏิบัติได้ จะเป็นต้นทุนที่สำคัญที่ทำให้องค์กรพร้อมต่อการแข่งขัน ดังที่ประเทศเราได้มุ่งเน้นการพัฒนายกระดับขีดความสามารถการแข่งขัน โดยเฉพาะในกลุ่ม 7 อุตสาหกรรมหลัก

### 3. ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์ (Relationship) กับลูกค้า

แต่ละองค์กรพยายามสร้างความแตกต่าง โดยมีวิวัฒนาการจากตัวสินค้า มาสู่ การบริการ และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งรวมถึงช่องทางจัดจำหน่าย ทั้งหมดนี้ล้วนมีสาระสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากขึ้น การที่องค์กรใดมีฐานลูกค้าที่มีความจงรักภักดี และสามารถสนทนาระหว่างลูกค้ากับองค์กรได้อย่างมั่นคง จะเป็นตัวชี้วัดที่ชี้หน้า (Leading Indicator) ว่าในอนาคตองค์กรมีขีดความสามารถ ที่จะสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง จากการที่สามารถสร้างรายได้และมูลค่าเพิ่มเติมจากฐานลูกค้าเดิม และมีโอกาสที่ลูกค้าที่จงรักภักดี นั้น จะมีการบอกต่อแนะนำลูกค้าใหม่ให้เราได้

### 4. ปัจจัยทางด้านภาพลักษณ์ของตราสินค้า (Brand Image)

ถ้าเราวิเคราะห์การสร้างคุณค่าเพิ่ม ในกระบวนการแต่ละขั้นตอนของสายโซ่ อุปทาน (Supply Value Chain) นั้น จะเห็นได้ว่าเมื่อเทียบทางด้านความรู้สึกลูกค้าที่ลูกค้ายินดีจ่ายเงินซื้อกับความพอใจด้านมูลค่าและคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ และเมื่อนำราคาขายหักออกจากต้นทุนของสินค้าที่แท้จริง (Cost of Good Sold) จะพบว่าองค์กรใดที่มีภาพลักษณ์ของตราสินค้าสูงจะมีกำไรจากตัวนี้สูง นั่นคือความพอใจและเต็มใจของผู้ซื้อกับมูลค่าและคุณค่าของภาพลักษณ์ที่ได้รับ ขณะที่ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์และคนอื่นๆ (2548: 53-55) กล่าวถึงปัจจัยที่เอื้อ ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

### 1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์

การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดีนั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อจะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกปัจจัยหลักที่ช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

### 2. วัฒนธรรมองค์กร

สิ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร บางองค์กรพบว่าบุคลากรภายในไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เนื่องจากเกรงว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้จะเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาาน ดังนั้นองค์กรจะต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง ๆ พยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้ออกไป โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

### 3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูล และ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดเก็บเป็นระเบียบ แต่อย่างไรก็ตามการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรจะต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นสามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่และใช้ได้ง่าย ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้อย่างรวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

### 4. การวัดผล

การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบัน การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใดและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร ทำให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายของ



การจัดการความรู้ได้ สำหรับตัวอย่างของการวัดผลจากการจัดการความรู้ เช่น การวัดและประเมินทรัพย์สินทางปัญญา การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนการลงทุนกับความรู้ขององค์กร และความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

### 5. โครงสร้างพื้นฐาน

ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และพนักงานทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้สะดวก โครงสร้างพื้นฐานนี้หมายถึงสิ่งที่จำเป็นต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ หรือสิ่งที่จำเป็นต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้แล้วควรพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายสามารถเข้าร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ ประการสุดท้ายคือระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัล ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของดาเวนพอร์ตและพรูเซ็ค (Davenport and Prusak 1998: 153-160 อ้างใน สวรรส บัวมีรูป: 65-68) ที่ระบุว่าเทคโนโลยีไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้การจัดการความรู้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ แต่องค์กรควรพิจารณาปัจจัยเชิงสาเหตุต่อไปด้วย ได้แก่

#### 1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ (A Knowledge-oriented Culture)

การมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ นั้นเป็นเงื่อนไขที่มีความสำคัญมากที่สุดข้อหนึ่งของการจัดการความรู้ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการ แต่อาจจะเป็นที่มีความยากที่สุด ซึ่งวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ นั้นมีองค์ประกอบหลายประการ อาทิ มีการปรับตัวไปในทิศทางที่พึงประสงค์ต่อความรู้ ไม่มีสิ่งกีดขวางความรู้ อยู่ในวัฒนธรรมขององค์กร และโครงการจัดการความรู้ ต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร

#### 2. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Technical and Organizational Infrastructure)

โครงการจัดการความรู้มีโอกาที่จะประสบความสำเร็จได้มากเมื่อมีการปรับขยายโครงสร้างพื้นฐานทั้งด้านเทคนิคและด้านที่เกี่ยวกับองค์กร สำหรับด้านเทคโนโลยีนั้นง่ายต่อการดำเนินการมากกว่า เนื่องจากเป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ส่วนโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ในด้านการจัดการความรู้ นั้นจะเกี่ยวข้องกับเรื่องกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

### 3. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Senior Management Support)

โครงการจัดการความรู้ก็เหมือนกับการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ทางธุรกิจ ที่จะสำเร็จได้ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง แต่การสนับสนุนดังกล่าวก็ไม่สามารถจะช่วยให้มากนักในการใช้ความรู้เพื่อการปรับปรุงหน้าที่การงานของบุคคลหรือกระบวนการในการทำงาน

### 4. มีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (A Link to Economics or Industry Value)

การจัดการความรู้นั้นต้องเสียค่าใช้จ่าย ดังนั้นจึงต้องมีความเกี่ยวข้องในเรื่องผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และความสำเร็จทางด้านอุตสาหกรรม แต่ผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของโครงการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จก็คือ ช่วยประหยัดเงิน และเพิ่มผลกำไร ซึ่งผลประโยชน์นี้อาจจะไม่สามารถคำนวณได้โดยตรง แต่อาจจะวัดได้จากรอบระยะเวลา (Cycle Time) ในการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า

### 5. มีการมุ่งเน้นขั้นตอนและกระบวนการพอสมควร (A Modicum of Process Orientation)

แม้ว่าความมุ่งหมายพื้นฐานของบางโครงการในการจัดการความรู้จะเป็นไปเพื่อการออกแบบกระบวนการจัดการความรู้ใหม่ หรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่นๆ ก็ตาม การตระหนักในเรื่องมุมมองด้านกระบวนการก็ยังเป็นสิ่งที่ควรกระทำ

### 6. ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษาที่ใช้ (Clarity of Vision and Language)

ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ และคำศัพท์เฉพาะทางที่ใช้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการดำเนินโครงการการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การแปลความตามความคิดความเข้าใจของคนในองค์กรอย่างกว้างขวาง

### 7. มีสิ่งจูงใจที่มีความพิเศษไม่ธรรมดา (Nontrivial Motivational Aids)

ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ตามอึดตาของบุคคลและสาขาอาชีพนั้น ไม่ได้ไหลเวียนไปมาโดยง่าย จึงจำเป็นต้องมีการกระตุ้น และชักจูงพนักงานให้สร้างความรู้ แบ่งปันแลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ สิ่งจูงใจจึงต้องมีลักษณะที่มีคุณค่าในระยะยาว และผูกมัดกับโครงสร้างการประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทน

### 8. มีโครงสร้างของความรู้ที่อยู่บ้าง (Some Level of Knowledge Structure)

โครงการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จได้รับประโยชน์จากการที่

โครงการมีโครงสร้างความรู้อยู่บ้าง เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้วความรู้เป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ และจะเกี่ยวข้องกับเจ้าของความรู้เป็นอย่างมาก ดังนั้นประเภทและความหมายของความรู้ก็มักจะเปลี่ยนแปลงได้

### 9. มีช่องทางหลายชนิดสำหรับถ่ายโอนความรู้ (Multiple Channels for Knowledge Transfer)

ผู้จัดการ โครงการความรู้ต้องตระหนักว่า ความรู้นั้นถ่ายโอนได้หลายช่องทาง ซึ่งช่องทางเหล่านั้นจะช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกัน เช่น บางโครงการที่มีคลังความรู้อยู่ที่ตระหนักว่า โครงการนั้นจำเป็นต้องอาศัยการมาพบหน้ากันของผู้ที่จะอุทิศความรู้ให้กับ โครงการ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีคือ มีความไว้วางใจกัน โครงสร้างความรู้ได้รับการพัฒนา และประเด็นที่มีความยุ่งยากได้รับการแก้ไข

#### 3.7 วิธีดำเนินการจัดการความรู้

นฤมล พุกขศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ 2543 (อ้างในพรธิดา วิเชียรปัญญา 2547: 68-70) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดการความรู้ในองค์กรว่า มีวิธีดำเนินการ 5 ขั้นตอนดังนี้

##### 1. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน

การนำการจัดการความรู้ไปใช้ปฏิบัติในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรนั้น เปรียบได้กับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนั้นการเริ่มต้นอย่างเป็นระบบและชัดเจนควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะให้มีการใช้การจัดการความรู้ แล้วจึงสานวิสัยทัศน์ของสมาชิกทุกคนให้เกิดการรับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ ตลอดจนสร้างความเข้าใจในคุณประโยชน์ที่องค์กรและทุก ๆ คนจะได้รับ เพื่อนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจในลำดับต่อไป

##### 2. กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ

หัวใจสำคัญที่มีต่อความสำเร็จของการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ปฏิบัติ อยู่ที่กลยุทธ์ในการดำเนินการ ความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะดำเนินการ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้ร่วมมือกัน ดังนั้นจึงควรกำหนดกลุ่มผู้ดูแลและรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้นมา เพื่อประสานกิจกรรมทั้งหมดให้สอดคล้องกัน หลักการที่สำคัญมีดังนี้

2.1 ชี้นำ โดยคณะผู้บริหารระดับสูงซึ่งจะต้องให้ความสนใจให้การสนับสนุน และผลักดันทุกวิถีทาง รวมทั้งจะต้องมีการติดตามและนำเสนอความก้าวหน้าในที่ประชุม

2.2 ปลุกฝัง ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องเข้ามาดูแลรับผิดชอบกิจกรรมสำคัญที่จะเป็นโครงสร้างพื้นฐาน และโครงสร้างขององค์ความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างศักยภาพให้แก่ทุก ๆ ทีมงานในอันที่จะร่วมกันบริหารและจัดการความรู้

2.3 ปฏิรูป โดยมีการจัดตั้งคณะทำงานร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการในกิจกรรมที่ต้องมีการประสานกิจกรรมซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดกิจกรรมที่ทรงคุณค่าแก่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.4 ปรับตัว เป็นกลยุทธ์ระดับทีมงาน ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าทีม และผู้ร่วมทีมจะต้องร่วมมือกัน เพื่อเรียนรู้และทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ความรู้เดิมร่วมกับการแสวงหาความรู้ใหม่ผนวกเข้ากับการปฏิบัติงาน

### 3. พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย

#### 3.1 การมีวิสัยทัศน์องค์กรที่ชัดเจนและปฏิบัติได้

3.2 การจัดการโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วยเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งสถานที่ที่จะเอื้ออำนวยให้กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3.3 การมีระบบการบริหารจัดการและระบบการทำงานที่ดีและได้มาตรฐานสากล

### 4. เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้

เป็นขั้นตอนของการพัฒนาสมาชิกแต่ละบุคคลในองค์กรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นในเรื่องทัศนคติและค่านิยม ทักษะและความสามารถ รวมทั้งความภูมิใจและความรู้สึกร่วมกัน

### 5. การวัดผลการเรียนรู้

การวัดผลพัฒนาการของการเรียนรู้ สามารถวัดได้ตามระดับต่าง ๆ ดังนี้คือ เป็นรายบุคคล วัดผลตามกิจกรรมและวัดผลจากตัวระบบ เป็นต้น ดังนั้นการจัดการความรู้ควรเริ่มจากการมีแนวทางและกลยุทธ์ที่ถูกต้อง และพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคสำคัญ ๆ ความรู้ไม่ว่าจะเป็นระดับปัจเจกบุคคลหรือระดับองค์กรใด ๆ ก็ตาม จำเป็นจะต้องเริ่มต้นมาจากกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ แล้วจึงนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นความรู้ที่สรรค์สร้างความสำเร็จก้าวหน้าสืบไป

### 3.8 กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างใน [http://oldweb.opdc.go.th/thai/KM/Roadmap\\_mk.pdf](http://oldweb.opdc.go.th/thai/KM/Roadmap_mk.pdf) วันที่ 31 พฤษภาคม 2550) ได้กำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการจัดการความรู้ให้แก่หน่วยงานปฏิบัติดังนี้

1. ดำเนินการให้องค์ความรู้ในองค์กร ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

2. กระตุ้นให้คนในองค์กร แสวงหา ถ่ายทอดองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน

3. ส่งเสริมให้องค์ความรู้ที่ถูกจัดการอย่างเป็นระบบในองค์กรให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร โดยพัฒนาให้เกิดอย่าง ยั่งยืน
5. ดำเนินการให้การจัดการความรู้ที่เป็นระบบ อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นส่วนใน การขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์
6. วัดความสำเร็จจากระบบการจัดการความรู้ที่สมบูรณ์ บุคลากรมีขีดความสามารถ (competency) เพิ่มขึ้น

### 3.9 กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ (อ้างใน <http://www.nia.go.th/FileRoom/CABFRM01/DRAWER01/GENERAL/DATA0001/00001321.DOC> วันที่ 31 พฤษภาคม 2550) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยกำหนดห้วงเวลาดำเนินการระหว่างปี 2548-2550 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมค่านิยม และทัศนคติการทำงานที่ดี

1. กำหนดและเสริมสร้างมาตรการที่ทำให้เกิดการส่งเสริมและปรับเปลี่ยนค่านิยมและทัศนคติ เพื่อการทำงานให้แก่สำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยเฉพาะการสร้างศรัทธา ความภูมิใจ และมีจิตใจที่มั่นคงในงานการข่าว
2. จัดให้มีมาตรการเสริมสร้างทัศนคติของความเป็นสมาชิกในองค์กรเดียวกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับบทบาท หน้าที่ และคุณค่าความสำคัญที่เท่าเทียมกันในทุกกลุ่มงาน นำไปสู่การร่วมมือประสานงานอย่างจริงจัง
3. ส่งเสริมค่านิยมและการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน
4. จัดให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาทางความคิดเพื่อนำไปสู่ค่านิยมสร้างสรรค์ ทัศนคติ วัฒนธรรมการทำงานใหม่ในองค์กร
5. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องส่งเสริม สนับสนุน ผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานสร้างคนเก่ง คนดี

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างนักบริหารให้เป็นผู้นำยุคใหม่

1. จัดให้มีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทุกระดับ ให้เป็นนักบริหารมืออาชีพ โดยให้ถือเป็นพันธะสัญญาที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร
2. จัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างมิติสัมพันธ์และความเข้าใจอันดี ระหว่างผู้บริหารด้วยกัน และเป็นต้นแบบของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงให้แก่ข้าราชการ
3. ให้มีการรณรงค์ให้ผู้บริหารทุกระดับ ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เท่าทันกระแสโลกอย่างเป็นพลวัต
4. ส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับ มีความรู้ความเข้าใจระบบเทคโนโลยีต่างๆ ที่จะเข้ามามีบทบาทต่อการทำงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ให้มีสมรรถนะที่สามารถทำงานได้แบบมืออาชีพ

1. จัดทำแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ทั้ง 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) ปฏิบัติการ 2)วิเคราะห์วิจัย 3)รักษาความปลอดภัย 4)เทคนิคสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) กลุ่มบริหารจัดการ โดยตอบสนองความต้องการด้านสมรรถนะของทุกกลุ่มได้อย่างครอบคลุมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์
2. ดำเนินการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในทุกสาขางาน ไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยมีการติดตามประเมินผลความคุ้มค่าของการดำเนินการดังกล่าวอย่างจริงจัง
3. ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสเปิดโลกทัศน์กับหน่วยงานที่มีลักษณะเดียวกันทั้งในประเทศและต่างประเทศ
4. เจ้าหน้าที่สำนักข่าวกรองแห่งชาติทุกคนต้องถือเป็นหน้าที่ในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอและส่งเสริมเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องใหม่ๆ ให้เกิดความรู้ ความคิด ที่ส่งผลทางบวกต่อการทำงานตามภารกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาสำนักข่าวกรองแห่งชาติให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ส่งเสริมข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ให้มีการพัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้ ในวิทยาการใหม่ๆ ฝึกฝนให้เกิดทักษะและมีรูปแบบความคิดเชิงระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

2. กำหนดให้มีการเรียนรู้เป็นทีม เพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) และเกิดวิสัยทัศน์ร่วม รวมทั้งใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการแลกเปลี่ยนความรู้ และการดำเนินงานซึ่งกันและกัน

3. ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ใน ส่วนงานต่างๆ ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

4. ให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติ เป็นศูนย์การเรียนรู้วิชาการข่าวกรอง โดยใช้กระบวนการพัฒนาความรู้และถ่ายทอดความรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยใช้ความรู้และสร้างระบบการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ระหว่างบุคลากรในองค์กร กับบุคลากรนอกองค์กร

### 3.10 การดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

การจัดการความรู้ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เป็นผลมาจากการที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ส่งหนังสือมายังสำนักข่าวกรองแห่งชาติเรื่องการจัดทำข้อเสนอ การเปลี่ยนแปลง (Blueprint for change) ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี 2548 ซึ่งสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กำหนด หรืออาจจะเรียกได้ว่ากระบวนการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เริ่มตั้งแต่ต้นปี 2548 แต่ปรากฏเป็นรูปธรรมตั้งแต่ช่วงปลายปี 2548 โดยมีคำสั่งสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้ดังนี้

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนการจัดการความรู้และข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง เมื่อ 2 ธันวาคม 2548
2. การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เมื่อ 9 ธันวาคม 2548
3. การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยคณะกรรมการด้านการผลิตข่าวกรอง และคณะกรรมการด้านการรักษาความปลอดภัย เมื่อ 30 พฤศจิกายน 2549
4. การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร เมื่อ 15 ธันวาคม 2549

สำหรับผลงานการดำเนินการจัดการความรู้ที่ได้ดำเนิน ไปแล้วตั้งแต่ปลายปี 2548 และอยู่ระหว่างการดำเนินการในปัจจุบัน สรุปได้ดังนี้

1. แต่งตั้ง Chief Knowledge Officer: CKO และทีมงาน Knowledge Management
2. จัดทำแผนการจัดการความรู้ปี 2549-2550
3. จัดนิทรรศการ KM ระหว่าง 20-22 กันยายน 2549 ที่ห้องประชุมใหญ่

4. การป้องกันความรู้โดยการจัดประชุมระดมความคิดเห็น ตรวจสอบข้อมูลและเอกสาร (เมษายน 2550)

5. การสร้างและแสวงหาความรู้โดยการตั้งกลุ่ม คณะทำงานรับผิดชอบความรู้แต่ละเรื่อง/ประชุมเพื่อรวบรวม แสวงหาและสร้างความรู้ด้านการป้องกันการก่อวินาศกรรม (เมษายน-มิถุนายน 2550)

6. การจัดการความรู้ด้านการป้องกันการก่อวินาศกรรมให้เป็นระบบ โดย 1) การจัดทำฐานข้อมูลความรู้ และ 2) การยกย่องชมเชย (มิถุนายน 2550)

7. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้โดย 1) จัดอบรมให้ความรู้ด้านการรักษาความปลอดภัย และด้านการต่อต้านการก่อวินาศกรรม และ 2) การให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับมาตรการรักษาความปลอดภัยสถานที่แก่หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ (เมษายน-กันยายน 2550)

8. การจัดการความรู้ด้านการบริหารจัดการความร่วมมือด้านต่างประเทศให้เป็นระบบ โดยจัดเป็นฐานข้อมูลความรู้ และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยการจัดชุมชนนักปฏิบัติ (มิถุนายน-สิงหาคม 2550)

9. การเข้าถึงความรู้ โดยการเผยแพร่แจกจ่ายเอกสารคู่มือตามกองและเผยแพร่ในระบบอินทราเน็ตขององค์กร (กรกฎาคม-กันยายน 2550)

ดังนั้น การจัดการความรู้ ถือว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร ทั้งในลักษณะของการสร้างและแสวงหาความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งการเรียนรู้ ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้องค์กรทันสมัยและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งยังคงมีปัจจัยสำคัญอีกประการ อาทิ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ความพร้อม และวัฒนธรรมองค์กร ที่จะส่งผลให้กระบวนการจัดการความรู้ ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติ

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่สำคัญและจำเป็นค่อนนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดปัญหา ตัดสินใจ วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์กร และความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณเป้าหมายขององค์กร



#### 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้

เดวิด (David) ริชาร์ด (Richard) และ นิโกลัส (Nicholas 1980: 321 อ้างใน จุมพล หนีมพานิช 2547: 2) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าหมายถึงกระบวนการทางสังคมที่ผู้ตามเมื่อได้รับอิทธิพลจากผู้นำจะเข้าไปผูกพันด้วยความเต็มใจในการกระทำหรือในพฤติกรรมที่ผู้ตามมีความรู้สึกรว่ามีความชอบธรรมสำหรับผู้ที่จะใช้อิทธิพล

โรเบิร์ต (Robert 1980: 300 อ้างใน จุมพล หนีมพานิช 2547: 2) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถที่จะชักจูงหว่านล้อมให้ผู้อื่นแสวงหาเป้าหมายและเทคนิคที่จะทำให้บุคคลเหล่านั้นไปถึงเป้าหมาย

ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ(2548: 262) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึงความสามารถที่จะมีอิทธิพลและจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม การจูงใจสมาชิกองค์การให้ทำงานบรรลุเป้าหมายเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อกลไกกลุ่ม และวัฒนธรรมกลุ่ม ภาวะผู้นำต้องอาศัยการจูงใจ บุคคลจะไม่ได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้นำ เว้นแต่เขาจะจูงใจบุคคลอื่น ได้ผู้นำที่มีเหตุผลในระดับใดระดับหนึ่ง เป็นผู้นำที่มีอำนาจ มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นและสามารถชักจูงบุคคลให้ทำงานได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถที่ชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล

#### 4.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

องค์ประกอบของการเป็นผู้นำมี 4 ประการคือ (ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ2548: 261-262)

1. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับ ลักษณะของอำนาจและความแตกต่างระหว่างอำนาจ และอำนาจหน้าที่
2. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลทุกระดับและทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าใจบุคคล สามารถใช้ทฤษฎีการจูงใจ ชนิดของอิทธิพลการจูงใจ ลักษณะของระบบการจูงใจ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้กับบุคคลและสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจทฤษฎีการจูงใจ และเข้าใจส่วนประกอบในการจูงใจ และสามารถประยุกต์ใช้ได้
3. ความสามารถในการชักนำ ความสามารถที่จะให้ผู้ตามใช้ความสามารถในการทำงานของกลุ่ม ในขณะที่การใช้ผู้จูงใจจะเป็นจุดกลางของผู้ได้บังคับบัญชา

4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ สิ่งสำคัญของการจูงใจขึ้นกับความคาดหวังรางวัลที่ได้รับ และความพยายามที่จะได้รับร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น สิ่งแวดล้อม ตลอดจนบรรยากาศองค์การ การระดมกำลังปัจจัยเหล่านี้ จะต้องนำไปใช้สำหรับพฤติกรรมผู้นำและพัฒนาทฤษฎีต่าง ๆ การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะนำไปสู่ทัศนะ กลุ่มบุคคล งานเบื้องต้นของผู้บริหารคือ การออกแบบ และการรักษาสีงแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานของพนักงาน

#### 4.3 ประเภทหรือแบบของผู้นำ

การศึกษาวิเคราะห์แบบของผู้นำมีอยู่ 4 วิธี (จุมพล หนีพพานิช 2547: 5-19)

4.3.1 **วิธีที่หนึ่ง** ศึกษาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ คือพิจารณาศึกษาถึงข้อเท็จจริงว่าผู้นำได้อำนาจมาอย่างไร ประกอบด้วย

1) **ผู้นำที่ได้อำนาจตามกฎหมายหรือผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leadership)** หมายถึงผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาหรือการบริหารจากตัวบทกฎหมาย

2) **ผู้นำที่มีอำนาจบารมี หรือผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leadership)** หมายถึงเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือธรรมชาติ เหนือมนุษย์หายาก มีความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเอง สามารถก่อให้เกิดความผูกพันทางจิตใจที่ล้าลึกระหว่างตัวเขากับผู้ปฏิบัติตาม

3) **ผู้นำแบบสัญลักษณ์ หรือแบบพ่อพระ (Symbolic Leadership)** หมายถึงผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง เป็นจุดศูนย์รวมของจิตใจที่คนทั้งหลายหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือปฏิบัติตามด้วยความเคารพยกย่องบูชา

4.3.2 **วิธีที่สอง** ศึกษาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจ ซึ่งพิจารณาถึงลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ในส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ แยกเป็น 3 ลักษณะ

1) **ผู้นำแบบอิตินิยม หรือผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership)** กล่าวคือผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ชอบใช้อำนาจเสมอ มุ่งแต่งาน ไม่คำนึงถึงเรื่องอื่น ไร้วางใจในตัวบุคคลน้อยมาก ไม่ค่อยเต็มใจที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ร่วมงาน

2) **ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire) หรือผู้นำแบบตามสบาย (Free-rein Leadership)** กล่าวคือผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ไม่มีลักษณะผู้นำ ไม่มีทิศทางความเป็นผู้นำแต่เป็นที่รู้กันว่าทำงานตามหน้าที่ที่ได้มอบหมาย

3) **ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership)** กล่าวคือผู้นำแบบนี้เป็นบุคคลซึ่งมีความคิดเห็นเป็นของตนเอง ไม่นิยมการยอมตามความคิดเห็นผู้อื่น เป็นคนปรับตัว

ให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ง่าย มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ทำลงไป มองโลกในแง่ดี ไม่ชอบตัดสินปัญหาข้อขัดแย้งด้วยการใช้คำสั่งรุนแรง

**4.3.3 วิธีที่สาม** ศึกษาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก คือพิจารณาจากบทบาทของผู้นำ จำแนกได้ 3 ประเภทคือ

1) ผู้นำเป็นแบบบิดามารดาปกครองบุตร (*Parental Leadership*) กล่าวคือผู้นำแบบนี้มักจะทำคนเป็นผู้รู้แจ้งเห็นจริงทุกอย่าง และสิ่งที่ผู้นำแบบนี้ต้องการคือความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2) ผู้นำแบบให้กลวิธีเพื่อกุมบังเหียนในการบริหารหรือแบบนักการเมือง (*Manipulator*) กล่าวคือเป็นผู้นำที่พยายามสร้างสมและใช้อำนาจโดยอาศัยความรอบรู้และฐานของคนให้เข้ากับสถานการณ์

3) ผู้นำแบบนักวิชาการหรือแบบผู้เชี่ยวชาญ (*Expert*) กล่าวคือผู้นำแบบนี้มีบทบาทหน้าที่ให้คำแนะนำ มิใช่เป็นผู้สั่งการ โดยผู้นำแบบนี้เป็นผู้มีความรอบรู้ มีความเชี่ยวชาญในเฉพาะสาขาที่ได้รับการฝึกอบรม

**4.3.4 วิธีที่สี่** ศึกษาจากลักษณะการได้มาซึ่งตำแหน่งผู้นำ แบ่งออกได้ 3 ประเภทคือ

1) ผู้นำโดยตกทอด (*Hereditary Leadership*) กล่าวคือผู้นำประเภทนี้จะได้ตำแหน่งของตนเองจากบรรพบุรุษที่เคยได้รับตำแหน่งมาก่อน

2) ผู้นำเป็นทางการ (*Formal Leadership*) กล่าวคือผู้นำประเภทนี้ได้ตำแหน่งเป็นทางการในการบริหารงานและได้ตำแหน่งมาด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

(1) ได้จากการแต่งตั้ง (*Appointed*) ผู้นำในลักษณะนี้หมายถึงผู้นำที่ได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปเห็นสมควรแต่งตั้งให้ทำงาน

(2) ได้จากการเลือกตั้ง (*Elected*) ในบางครั้งผู้นำอาจได้มาจากการเลือกตั้ง โดยทั่วไปผู้นำแบบนี้มักจะเป็นผู้ที่มีลักษณะพิเศษ เช่น คล่องแคล่วในการทำงาน มีไหวพริบปฏิภาณในการตัดสินใจและพิจารณาปัญหาต่างๆ

3) ผู้นำตามธรรมชาติ (*Natural Leadership*) บางครั้งไม่มีการแต่งตั้งผู้นำอย่างเป็นทางการ อาจเป็นเพราะว่ายังไม่มีเวลาที่จะแต่งตั้ง ในกรณีนี้มักจะมีใครบางคนที่ยกย่องทำหน้าที่ตามธรรมชาติโดยคนอื่นคิดว่าเขาเป็นคนที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ

#### 4.4 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหนึ่ง ๆ ขึ้น และอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ (ยุคา รักไทย 2542: 93) ดังนี้

1. เตรียมการต่าง ๆ ที่จะทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินไปโดยสะดวก และมีประสิทธิผล
2. ทำให้ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความยุ่งยากน้อยที่สุด และได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนจากทีมงานบริหารความเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

#### 4.4.1 รูปแบบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ความสามารถในการสร้างความสมัครใจที่จะเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ซึ่งมีความสามารถทำให้คนยอมรับและสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นบรรลุผลสำเร็จได้ง่าย โดยปราศจากการต่อต้าน คนผู้นั้นจะยังเป็นผู้ที่มีประสิทธิผล ซึ่งลักษณะการทำงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะค่อนข้างแตกต่างไปจากลักษณะการทำงานของผู้นำที่บริหารงานทั่ว ๆ ไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงล้วนมีรูปแบบการทำงาน 4 แบบ คือ

1) **แบบเผด็จการ (Autocratic)** ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบนี้ จะใช้อำนาจการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ชอบออกคำสั่ง และคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำตาม

2) **แบบมีส่วนร่วม (Participative)** ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง และคอยเจรจาต่อรองเรื่องรายละเอียดต่าง ๆ กับผู้ร่วมงาน

3) **แบบให้การสนับสนุน (Supportive)** ผู้นำแบบนี้จะช่วยเหลือกลุ่มในการพัฒนากระบวนการเพื่อให้กลุ่มสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้

4) **แบบปล่อยตามสบาย (Laissez Faire)** ผู้นำการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้จะบอกรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ตอบคำถาม กำหนดขอบเขตของงาน แล้วปล่อยให้สมาชิกทำงานกันเอง

#### 4.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำ ผู้นำใช้บารมีหรือคุณสมบัติอื่น ๆ ในการคลุใจหรือมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม หรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ผู้นำจะต้องสามารถตระหนักถึงความต้องการการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อชี้แนวทางการเปลี่ยนแปลง และสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับบารมีในตัวผู้นำ แนวศึกษาบารมีผู้นำและภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงจึงคล้ายคลึงกัน (กุลธนา ธนาพงศธร 2549: 8-9)

สำหรับทฤษฎีสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของเบส

ในปี ค.ศ.1985 เบร์นาร์ด เบส (Bernard Bass) และคนอื่นๆ ให้ความหมายของ Transformational Leader ว่าเป็นผู้นำที่ผู้ตามไว้วางใจ จงรักภักดีและเกรงใจ ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนผู้ตามได้โดย

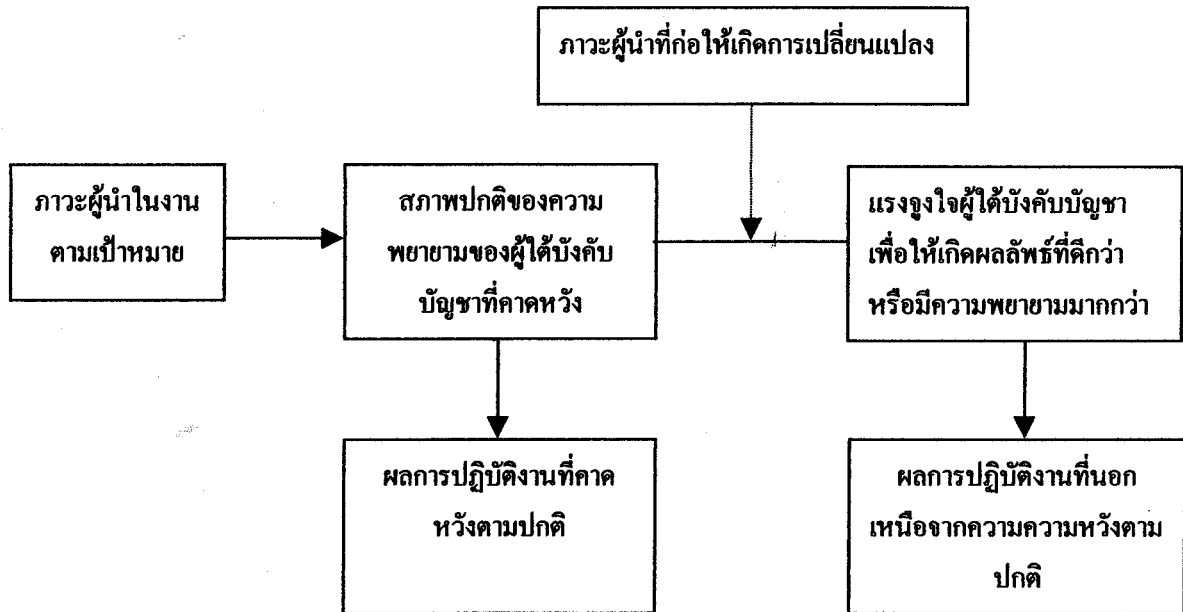
1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ของงาน
2. ทำให้ผู้ตามปรับความต้องการส่วนตัวให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3. ช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการระดับสูงของผู้ตาม

เบสแสดงความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีขอบเขตกว้างกว่าภาวะผู้นำที่มีบารมี บารมีเป็นส่วนประกอบสำคัญต่อผู้นำในการเปลี่ยนแปลง แต่บารมีอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง เบสอธิบายความแตกต่างระหว่างผู้นำที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการของผู้ตาม (Transactional Leader) และผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ไว้อย่างชัดเจน ดังต่อไปนี้

ผู้นำที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการของผู้ตาม หมายถึงผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามที่คาดหวัง โดยการใช้ความช่วยเหลือให้ผู้ตามตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดเป้าหมายของผู้ตาม เสริมสร้างความมั่นใจในผลการทำงาน เข้าใจความต้องการและให้รางวัลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลงาน

ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หมายถึงผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานเหนือกว่าระดับความคาดหวังปกติ โดยคล้อยให้ผู้ตามแน่วแน่ในภารกิจขององค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายของตนเอง ซึ่งเป็นเป้าหมายระดับสูง เช่น การมีชื่อเสียงเกียรติยศ และมีความมั่นใจว่าตนเองสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจที่นอกเหนือจากงานประจำได้ดี ตามความคิดของเบส ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ตัวแทนของผู้นำที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของงานของผู้ตาม แต่เป็นภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีกว่า หลักการที่สำคัญคือ ผู้นำที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีทักษะในการทำงานตามเป้าหมายเพื่อให้การบริหารในแต่ละวันลุล่วงไปด้วย ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจึงเปรียบเสมือนผลเพิ่ม (Add-on effect) ของภาวะผู้นำ ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : กุลชน ธนาพงศธร (2549) *การอบรมเข้มเสริมประสบการณ์มหาบัณฑิตรัฐประศาสนศาสตร์*  
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ดังนั้น ผู้นำจึงควรมีส่วนประกอบ 3 ประการที่สำคัญต่อผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้ผู้ตามสามารถสร้างความพึงพอใจในตนเอง ภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงได้ ส่วนประกอบดังกล่าว ได้แก่

1. บารมี (Charisma) เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดแต่เป็นส่วนประกอบทางอารมณ์ บารมีหมายถึงความสามารถของผู้นำในการบันดาลใจให้เกิดความภาคภูมิใจ ความศรัทธา ความเคารพจากผู้ตามและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินภารกิจที่แตกต่างจากเดิมหรือกำหนดวิสัยทัศน์ได้ ผู้นำที่มีบารมีจำเป็นต้องมีอำนาจด้วยเช่นกัน
2. ความสามารถในการพิจารณาบุคคล (Individualized Consideration) เป็นส่วนประกอบทางสติปัญญาที่หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมอบความรับผิดชอบและช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาความสามารถ โดยให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ตาม และปฏิบัติตัวต่อผู้ตามด้วยความนับถือ
3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นส่วนประกอบอีกอย่างหนึ่งทางสติปัญญา ที่หมายถึงความสามารถในการเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่กระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิธีการ

ทำงานใหม่ สนับสนุนผู้ตามในการแก้ไขปัญหาจากหลายมุมมอง รวมทั้งพยายามให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มในการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น

#### 4.6 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ

การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ต้องขึ้นอยู่กับความสนใจของตัวผู้นำที่จะทำให้เป้าหมายและงานประสบความสำเร็จ รวมทั้งการให้ความสนใจกับสวัสดิการของกลุ่ม ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ ได้แก่ (จุมพล หนิมพานิช 2547: 52-54)

1. ขนาดขององค์กร
2. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่ม
3. บุคลิกภาพของสมาชิกกลุ่ม
4. ความเห็นด้วยในเป้าหมายขององค์กร
5. ระดับของการตัดสินใจ

ดังนั้น ภาวะผู้นำ ถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมถึงการนำความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร ซึ่งนอกเหนือจากปัจจัยด้านภาวะผู้นำแล้ว ปัจจัยด้านแรงจูงใจก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน

### 5. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นเรื่องภายในของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและความปรารถนา ที่จะเป็นพลังผลักดันภายในใจของเขา อันจะเร่งเร้าหรือกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมบางอย่าง ทั้งที่อาจเป็นการปรับปรุง สร้างสรรค์ หรือทำสิ่งที่แตกต่างกันไปจากเดิม

#### 5.1 ความหมายของแรงจูงใจ

นักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้หลายประการ ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการองค์ความรู้มาใช้ภายในองค์กร ดังนี้

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537: 2) ให้ความหมายว่ากระบวนการของแรงจูงใจประกอบด้วยขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกัน 4 ขั้นตอน โดยเริ่มด้วยความต้องการ (Need) และสิ้นสุดลงที่การตอบสนองซึ่งลดหรือขจัดสิ่งที่เป็นแรงขับ สำหรับกระบวนการของแรงจูงใจ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. ขั้นความต้องการ (Need stage) ความต้องการเป็นภาวะขาดสมดุลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดสิ่งที่จะทำให้ส่วนต่างๆ ภายในร่างกายดำเนินหน้าที่ไปตามปกติ สิ่งที่เขาขาดนั้นอาจเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิตอย่างมหันต์ เช่น อาหาร หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความสุขทุกข์ของจิตใจ เช่น ความรัก

หรืออาจเป็นสิ่งจำเป็นเล็กน้อยสำหรับบางคน เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน เป็นต้น บางครั้งความต้องการอาจเกิดขึ้นจากภาวะที่มาจากความสุขภาพของบุคคล เช่น ความจำเป็นจะทำให้บุคคลเกิดความต้องการแสดงพฤติกรรมที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความเจ็บปวดนั้นๆ ขึ้น

2. **ขั้นแรงขับ (Drive stage)** ความต้องการในขั้นแรกนั้นกระตุ้นให้เกิดแรงขับ คือเมื่อเกิดความต้องการแล้ว บุคคลจะนั่งเฉยอยู่ไม่ได้ อาจมีความกระวนกระวายไม่เป็นสุข ภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวายอยู่เฉยๆ ไม่ได้นี้ เรียกว่า เกิดแรงขับ ซึ่งระดับความกระวนกระวายจะมีมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับความต้องการด้วย ถ้าต้องการมากก็กระวนกระวายมาก เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำจะเกิดอาการคอแห้งกระหายน้ำ เกิดความรู้สึกกระวนกระวายอยู่ไม่สุข

3. **ขั้นพฤติกรรม (Behavior stage)** เมื่อเกิดความกระวนกระวายขึ้น ความกระวนกระวายนั้น จะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา แรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงหรือมากน้อยต่างกัน เช่น คนที่กระหายน้ำมากกับคนที่กระหายน้ำเพียงเล็กน้อย ย่อมเกิดพฤติกรรมในการหาน้ำดื่มทุกวัน คนกระหายมากอาจหาน้ำเย็น น้ำมะพร้าว น้ำอ้อย มาดื่มพร้อมๆ กัน ในขณะที่คนกระหายน้ำน้อยหาเพียงน้ำเย็นแก้วเดียวเท่านั้น

4. **ขั้นลดแรงขับ (Drive Reduction stage)** เป็นขั้นสุดท้าย คือแรงขับจะลดลงภายหลังการเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการแล้ว

ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ (2541: 139) ให้ความหมายว่าแรงจูงใจเป็นกระบวนการภายในบุคคล ซึ่งมีพลังอำนาจและชักนำให้เกิดพฤติกรรมเป็นแรงผลักดันของบุคคล หรือหมายถึงแรงผลักดันส่วนบุคคลที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมเฉพาะอย่างขึ้น แรงจูงใจจะมีผลกระทบต่อขวัญของพนักงานในการทำงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ (2542: 407) ให้ความหมายว่าแรงจูงใจเป็นกระบวนการในการจูงใจ เริ่มจากการที่บุคคลมีความต้องการเกิดขึ้น และการรับรู้ของบุคคลเกิดไม่สมหวัง พนักงานจะรู้สึกถึงความต้องการงานที่ทำทนาย ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การยอมรับจากกลุ่มงาน ความต้องการเหล่านี้ นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจของพนักงาน สามารถตอบสนองความพึงพอใจและตามด้วยการกระทำ ซึ่งอาจกระตุ้น โดยการให้รางวัล

พยอม วงศ์สารศรี (2542: 213) กล่าวว่านักจิตวิทยาได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. **แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)** หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมด้วยความชอบของตนเอง ไม่มีใครบังคับ ไม่มีของมาล่อใจ ได้แก่ เจตคติ ความสนใจ ความต้องการ ซึ่งเป็นรางวัลที่บุคคลได้รับ โดยความรู้สึกของเขาเองในขณะที่เขากำลังทำงาน ดังนั้นจึงเกิดการประสานสัมพันธ์โดยตรงระหว่างงานและรางวัลที่ได้



2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับ การกระตุ้นจากภายนอก จึงทำให้เห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจ ประเภทนี้ มักจะเกิดจากสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่ง ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ หรือนโยบายของ หน่วยงาน

มัลลิกา ดันสอน (2544: 194) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึงความยินดี และเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะ แสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อ เมื่อ เผชิญกับอุปสรรคหรือปัญหา ซึ่งเราสามารถกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจจะมีลักษณะดังนี้ คือ มี เป้าหมายในการแสดงออก และมีพลังในการแสดงออก

สร้อยตระกูล (คิยานนท์) อรรถมานะ (2545: 83) ให้ความหมายว่าแรงจูงใจ (Motivation) มีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินว่า Movere ซึ่งมีความหมายว่าการเคลื่อนไหว (Move) ซึ่งเป็น เรื่องของความรู้สึกที่ไม่หยุดนิ่ง ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำ

บุศรา เติรมบรรจง (2546: 12) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึงสิ่งจูงใจ หรือสิ่งกระตุ้นพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลทำให้ผู้นั้นปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ พร้อมใจและพึงพอใจที่จะทำงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปแล้ว แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกาย ของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า เรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motive) ที่ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่ แรงขับภายใน (Internal Drive) ที่แสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตาม เป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการจูงใจจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่กระตุ้นให้พนักงานในองค์กร ประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้ พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังไว้ ก็ด้วยการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านี้ ให้เกิดความต้องการ (Desire) ขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะ แสวงหาสิ่งที่ต้องการนั้นก็คือ การเกิดแรงขับขึ้นภายใน (Drives) หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลจะ สนองตอบด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่าง (Behavior) เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ อัน เป็นเป้าหมายสูงสุด (Goals) ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 5.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานหลายประการ (สุริยะ เจียมประชาชนรากร และ คนอื่นๆ 2549: 96) ดังนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แต่ละบุคคลในองค์กร
2. เสริมสร้างขวัญและทำที่ที่ดีในการทำงานแก่ผู้ที่ทำงาน

3. เสริมสร้างให้บุคคลในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร
4. เสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มในองค์กร
5. เสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ทำงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
6. ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์กรที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
7. ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

### 5.3 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยมีนักวิชาการได้นำเสนอแนวคิดและทฤษฎี (พิทยา บวรวัฒนา 2548: 158-161) สรุปได้ดังนี้

#### 1. ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของมาสโลว์

อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) เป็นนักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อความคิดของนักรัฐประศาสนศาสตร์มาก ในปี ค.ศ.1954 มาสโลว์ได้เสนอ “ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) มีความสำคัญดังนี้

1.1 มนุษย์ทุกคนมีความต้องการหลายอย่างซึ่งจัดเป็นลำดับความสำคัญมาก่อนมาหลังได้ดังต่อไปนี้คือ

1.1.1 ความต้องการทางกายภาพ เช่น ความต้องการอาหาร การนอน การหายใจ และสิ่งอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ได้ ถือเป็นลำดับของความต้อการขั้นต่ำสุดและขั้นแรกของมนุษย์

1.1.2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัย เมื่อความต้องการทางกายภาพของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการลำดับขั้นต่อไป คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยและความมั่นคงในชีวิต เช่น มนุษย์ต้องการได้รับการคุ้มครองปลอดภัยจากภัยอันตรายและการข่มขู่ต่าง ๆ

1.1.3 ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม เป็นความต้องการลำดับขั้นสูงถัดขึ้นไปจากความต้องการด้านกายภาพและความปลอดภัย หลังจากที่ความพอใจของมนุษย์ทางด้านกายภาพและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการใหม่ขึ้นมา คือความต้องการที่จะผูกพันในสังคม ซึ่งหมายถึงความต้องการของมนุษย์ที่จะมีความอบ

อุ้นทางใจโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในกลุ่มสังคมต่าง ๆ เช่น ครอบครัว เพื่อนฝูง และเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเหล่านั้น

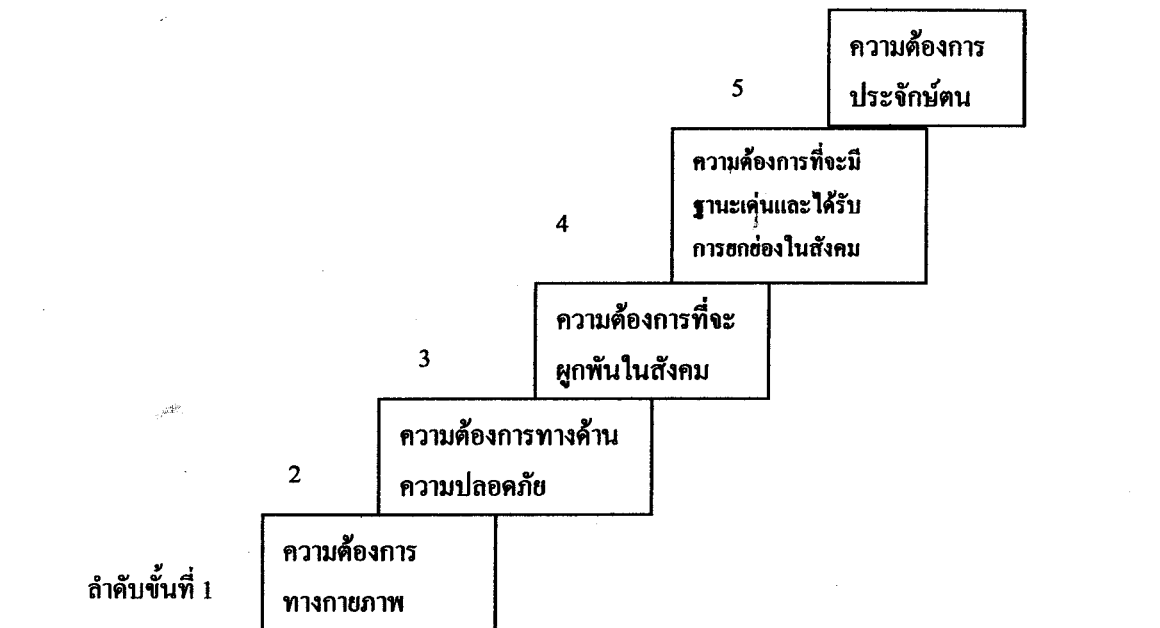
1.1.4 ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม มนุษย์ที่มีความต้องการด้านกายภาพ ความปลอดภัย และการผูกพันในสังคมได้รับการสนองตอบจนเป็นที่พอใจแล้ว จะหันไปสู่ความต้องการลำดับที่ 4 นี้ การจูงใจมนุษย์ที่มีความต้องการแบบนี้จึงจำเป็นต้องอาศัยกลวิธีที่จะสามารถสนองความต้องการของมนุษย์ในลำดับที่ 4 นี้ให้ได้การมีฐานะเด่น หมายถึง ความต้องการของมนุษย์ที่จะประสบความสำเร็จ มีความรู้ ความสามารถและมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ส่วนการได้รับการยกย่องในสังคมนั้นหมายถึง ความต้องการที่จะมีสถานภาพสูง และได้รับการยกย่องจากคนในสังคม

1.1.5 ความต้องการที่จะประจักษ์ตน หรือตระหนักถึงความจริงในตนเอง เป็นลำดับขั้นของความต้องการที่สูงที่สุด หมายถึงการที่มนุษย์สามารถใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่ได้อย่างเต็มที่ที่สุด ซึ่งเท่ากับเปิดโอกาสให้มนุษย์สามารถสนองความต้องการของตนเท่าที่ตนมีความสามารถกระทำได้

หลักของทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ มีอยู่ว่าถ้าความต้องการของมนุษย์ในลำดับขั้นหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการในลำดับถัดขึ้นไป เมื่อเป็นเช่นนี้ การจูงใจให้มนุษย์ทำงานได้คือนั้น หัวหน้าฝ่ายจัดการต้องเข้าใจว่าคนงานในโรงงานมีความต้องการอะไรบ้าง อยู่ในลำดับขั้นไหนของลำดับขั้นของความต้องการ 5 ประการ ดังแสดงในภาพที่ 2.4

ความต้องการสูงสุดของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการประจักษ์ตนของมนุษย์ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ องค์กรที่ดีที่สุด คือองค์กรที่สามารถสร้างคนงานให้เป็นบุคคลที่ประจักษ์ตน มีลักษณะเป็นคนที่ยอมรับตนเองและคนอื่น ๆ เป็นคนที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นคนที่ไม่ทำอะไรฝืนความรู้สึก และเป็นคนที่ต้องการความเป็นส่วนตัว

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์จะเป็นประโยชน์ที่จะใช้แนะแนวทางสำหรับผู้บริหารที่จะคำนึงถึงระดับความต้องการของพนักงานเพื่อเป็นการจูงใจเพื่อให้เกิดการบริหารองค์กรประสบความสำเร็จ



ภาพที่ 2.4 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา : พิทยา บวรวัฒนา (2548) "แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์สหรัฐอเมริกา ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 4 หน้า 160 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

## 2. ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยสุขวิทยา ของเฮร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg)

ทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก เรียกว่า *Motivator-Hygiene Theory* หรือเป็นภาษาไทยอาจเรียกว่า ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยสุขวิทยา เนื้อหาของทฤษฎีดังกล่าวคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ เพราะได้แบ่งประเภทปัจจัยต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้คนขยันทำงานมากขึ้นเป็นสองพวกคือ ปัจจัยทางสุขวิทยา (*hygiene factors*) ซึ่งได้แก่ นโยบายและการบริหารของบริษัท การนิเทศงานทางเทคนิค และสภาพการทำงานโดยทั่วไป ซึ่งปัจจัยดังกล่าวใกล้เคียงกับความคิดของมาสโลว์ เกี่ยวกับลำดับขั้นความต้องการขั้นต้น ๆ ปัจจัยพวกที่สอง ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (*motivation factors*) ซึ่งได้แก่ เรื่องการได้รับความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากคนอื่น และการมีโอกาสดำเนินงาน สารของทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยสุขวิทยา คือ ปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่สามารถสร้างความพอใจในงานให้กับคนงานได้ ส่วนปัจจัยสุขวิทยานั้นไม่สามารถทำให้คนงานพอใจในงานได้ เพียงแต่ว่าคนงานคนไหนได้รับการสนองตอบในส่วนที่เกี่ยวข้อง

กับปัจจัยสุขวิทยาแล้ว ก็สามารถประกันได้แน่นอนว่าคนงานคนนั้นจะไม่เกิดความพอใจในงาน ส่วนการจะทำให้คนพอใจในงานนั้นต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยการจูงใจ มิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยสุขวิทยาเลย

### 3. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้เขียนผลงาน The Human Side of Enterprise บรรยายถึงความเชื่อพื้นฐาน 2 ด้านที่มีต่อมนุษย์ เรียกว่า ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y) ทั้งสองทฤษฎีนี้สะท้อนถึงธรรมชาติของมนุษย์ในหน่วยงานที่แตกต่างกัน(วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2549: 7) ดังนี้

ทฤษฎี X มีความเชื่อพื้นฐานต่อมนุษย์ในทางลบว่า

1. มนุษย์ทั่วไปมีนิสัยไม่ชอบทำงาน ไร้ความตั้งใจ และจะหลีกเลี่ยงการทำงาน ถ้าสามารถทำได้

2. สืบเนื่องจากนิสัยที่ไม่ชอบทำงาน การที่จะทำให้มนุษย์ส่วนใหญ่ตั้งใจทำงาน จึงจำเป็นต้องบีบบังคับ ควบคุม สั่งการ และข่มขู่ว่าจะลงโทษ

3. มนุษย์ทั่วไปชอบที่จะถูกชี้นำและต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ในส่วนของคนงานมุ่งสนใจแต่สิ่งจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นวัตถุเป็นหลัก

ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X คือ ทฤษฎี Y ซึ่งมีความเชื่อพื้นฐานต่อมนุษย์ในทางบวกว่า

1. มนุษย์ทั่วไปมีนิสัยชอบทำงาน

2. การควบคุมและข่มขู่ว่าจะลงโทษมิใช่เป็นหนทางเดียวที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

3. มนุษย์สามารถชักจูงให้พึงพอใจในลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของ Maslow ได้ เช่น ความต้องการให้สังคมยอมรับ ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จสูงสุดที่ตั้งใจไว้

4. ภายใต้อสภาพที่เหมาะสม มนุษย์ทั่วไปไม่เพียงมีความสามารถในการยอมรับสิ่งต่าง ๆ เท่านั้น แต่ยังเข้าไปร่วมรับผิดชอบได้อีกด้วย

5. มนุษย์มีความสามารถอย่างกว้างขวางในการนึกคิด ประดิษฐ์ และสร้างสรรค์ เพื่อหาข้อสรุปของปัญหาทั้งหลายในหน่วยงาน

การนำทฤษฎีดังกล่าว ไปประยุกต์ใช้ ลักษณะการจูงใจในการทำงานจะมีลักษณะแตกต่างกัน ถ้านำทฤษฎี X ไปใช้ หน่วยงานจะควบคุมการปฏิบัติงานของคนงานอย่างเข้มงวด และใช้ปัจจัยพื้นฐานทางวัตถุ เช่น เงินและสิ่งของสำหรับจูงใจ แต่ถ้านำทฤษฎี Y ไปประยุกต์ใช้ หน่วย

งานจะมีความไว้วางใจคนงาน ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน และสามารถใช้อำนาจทางจิตใจเป็น  
สิ่งจูงใจคนงานได้

ดังนั้น ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อการเรียนรู้ของบุคคลใน  
องค์กร เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนย่อมมีสิ่งจูงใจและความต้องการแตกต่างกันไป ซึ่งเมื่อพิจารณา  
โดยละเอียดตามหลักทฤษฎีแรงจูงใจ ทั้งในส่วนของทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์  
ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยสุขวิทยาของเฮิร์ชเชอร์เบิร์ก และทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์  
แล้ว จะทำให้ทราบแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กร อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
ของการพัฒนาองค์กร

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อม

ความพร้อมเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กร ในการที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง  
องค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติหรือระดับองค์กรในการพัฒนา นอกจากนี้ความพร้อม  
ของบุคลากรที่จะรับการฝึกหัดหรือฝึกฝน ประกอบกับการเรียนรู้ จะส่งผลให้บุคคลเรียนรู้ได้เร็ว  
เวลาในการฝึกอบรมน้อยที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความพร้อมกับการเรียนรู้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์  
ต่อการพัฒนาบุคคล

### 6.1 ความหมายของความพร้อม

นักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความพร้อมไว้หลาย  
ประการ ซึ่งสามารถนำมาศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำการจัดการองค์ความรู้มา  
ใช้ในองค์กร สรุปได้ดังนี้

แบร์โรว์ และมิลเบิร์น (Barrow and Milburn 1990: 259 อ้างใน วิกรม อารีราษฎร์  
2547: 6) ให้ความหมายของความพร้อมว่าหมายถึงการที่บุคคลมีความสนใจและเริ่มต้นที่จะกระทำ  
บางสิ่งบางอย่าง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อม คือสภาพจิตใจ กายวิภาค และสรีรวิทยา

เฮอร์ซีย์ และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard 1993: 174-175 อ้างใน ชฎิล  
นิมมวอล 2545: 18) ระบุว่าความพร้อมหมายถึงความสามารถ (ability) และความเต็มใจ  
(willingness) ของผู้ตาม (follower) ที่จะทำงานหรือทำกิจกรรม อย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผล  
สำเร็จ

เพ็ญทิพย์ ชัยพัฒน์ (2521: 65) ระบุว่าความพร้อมหมายถึงกระบวนการของความ  
เจริญเติบโตหรือเปลี่ยนแปลงในร่างกายของมนุษย์ ซึ่งเกิดขึ้นตามธรรมชาติอย่างมีระเบียบ โดยไม่

เกี่ยวโยงกับสิ่งเร้าภายนอก แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงทางสรีระและเมื่อกล่าวถึงความพร้อมในรูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์

กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ (2540: 229-230) กล่าวถึงความหมายของความพร้อมว่า หมายถึงสภาพความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจที่พร้อมจะตอบสนองสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทางด้านร่างกาย ได้แก่ วุฒิภาวะ (Maturity) ซึ่งหมายถึงการเติบโตอย่างเต็มที่ของอวัยวะร่างกาย ทางด้านจิตใจ ได้แก่ ความพอใจที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือพอใจที่จะกระทำสิ่งต่างๆ

โดยสรุปกล่าวได้ว่าความพร้อมหมายถึงสภาพที่เตรียมพร้อมในส่วนของบุคลากร ทั้งด้านสภาพจิตใจ สรีรวิทยา วุฒิภาวะ ความสามารถ และความเต็มใจ ในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรให้ลุล่วงและสำเร็จภารกิจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 6.2 องค์ประกอบของความพร้อม

เฮอร์ซีและเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard 1993: 189-190 อ้างใน ชฎิล นิ่มนวล 2545: 19) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความพร้อมตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situation leadership theory) ไว้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญของความพร้อมมี 2 ประการ คือ ความสามารถ (ability) ซึ่งเป็นความสามารถทำงานหรือกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ โดยอาศัยความรู้ (knowledge) ประสบการณ์ (experience) ทักษะ (skill) และความเข้าใจ (understanding) กับความเต็มใจ (willingness) ซึ่งเป็นความเต็มใจหรือแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยความมั่นใจ (confidence) ความผูกพัน (commitment) แรงจูงใจในความสำเร็จ (achievement motivation) และความมั่นคง (security) โดยองค์ประกอบทั้งสองประการจะกำหนดพฤติกรรมของตนเองในอันที่จะทำงานเฉพาะอย่างให้ประสบผลสำเร็จ

ศรีเรือน แก้วกังวาล (2521: 7-9) ระบุว่าองค์ประกอบของความพร้อมที่สำคัญ 2 ประการ กล่าวคือประการแรกเป็นความพร้อมทางร่างกาย คือความสามารถที่จะทำงานตามหน้าที่ (function) ให้สำเร็จเป็นพฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้น พฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นบางครั้งเป็นไปตามธรรมชาติ ความพร้อมด้านร่างกายจะมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้และมีความสัมพันธ์กับอายุ ส่วนประการที่สองเป็นความพร้อมทางด้านจิตใจ คือสิ่งที่เป็นความเจริญงอกงามทางการใช้เหตุผล รู้จักความรับผิดชอบ รู้จักควบคุมอารมณ์ เข้าใจตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเอง ไม่เกิดตามธรรมชาติ แต่จะเกิดขึ้นด้วยการฝึกฝนและการเพิ่มพูนประสบการณ์

ดังนั้น ความพร้อม ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขององค์กร เนื่องจากประเด็นสำคัญของความพร้อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านร่างกายและด้านจิตใจของบุคลากรในองค์กร รวมกับความสามารถและความเต็มใจ เข้าไปด้วยแล้ว จะยิ่งส่งผลให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรที่ตั้งมานานไม่ว่าจะมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ย่อมมีความคิด ความเชื่อ วิถีการดำเนินงานเป็นของตนเองซึ่งแตกต่างกันไปจากองค์กรอื่นๆ ขึ้นอยู่กับองค์กรนั้นๆ จะเป็นหน่วยงานราชการหรือหน่วยงานภาคเอกชน

### 7.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรไว้หลายประการ ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร สรุปได้ดังนี้

ชิลล์ (Shils 1961: 119 อ้างใน แสงระวี อัครสุขบุตร 2548: 12-13) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าทุกองค์กรในสังคมจะมีขอบเขตของค่านิยม ความเชื่อและสัญลักษณ์แห่งองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้างกิจกรรมและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพในการทำงานของบุคคล ทำให้เกิดจิตสำนึกในเป้าหมายของการทำงาน และการนำมาซึ่งคุณค่าแห่งความภูมิใจในกิจกรรมขององค์กร

ไชน์ (Schein 1992: 12 อ้างใน ธิดา จิตรประสงค์ 2543: 9) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นลักษณะที่แสดงถึงสภาพความเป็นอยู่ขององค์กรนั้นในแง่ของการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหาการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอกและการรวมตัวกันภายในองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งผู้นำในองค์กรเป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐาน หรือแบบของพฤติกรรม และจะถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ว่าเป็นแนวทางถูกต้องที่จะยอมรับ คิด และรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านั้น

เชอร์ริงตัน (Cherrington 1994: 473 อ้างใน วนิดา พรพิรุฬห์ 2547: 11) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าหมายถึงค่านิยมพื้นฐานขององค์กรเกี่ยวกับวิธีการคิดและวิธีการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้อง รวมถึงสิ่งต่างๆ ที่ควรยึดถือปฏิบัติโดยจะมีการสืบทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2538: 556) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวทางสังคมหรือบรรทัดฐานที่ยึดองค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กร ยิ่งกว่านั้นโดยทั่วไปค่านิยมเหล่านี้จะแสดงให้เห็นจากสัญลักษณ์ เช่น นิยาย เรื่องราว ตำนาน และภาษาพิเศษ



วีรุธ มามะศิริานนท์ (2542: 52) ระบุว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นประเพณีปฏิบัติที่ได้รับการสร้างสมและถ่ายทอดกันมาระหว่างสมาชิกภายในองค์กรนั้นๆ ซึ่งก็มีทั้งวัฒนธรรมที่ดีและไม่ดี ในส่วนที่ดีก็จะเป็นพลังเสริมส่งให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้โดยง่าย แต่ถ้าเป็นในมุมตรงข้ามก็จะกลายเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จได้อย่างมหาศาลเช่นเดียวกัน

มัลลิกา ต้นสอน (2544: 7) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นความเชื่อ ค่านิยม ประเพณีที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับ และใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตัวในฐานะสมาชิก โดยสมาชิกแต่ละคนจะรับรู้และเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรผ่านกระบวนการทางสังคมโดยเขาต้องแสดงบทบาทและมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างเหมาะสม เพื่อจะ让他ได้รับการยอมรับในฐานะสมาชิกขององค์กร

วรรณารถ แสงมณี (2544: 165) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรไว้ 2 ลักษณะ คือ ประการแรกวัฒนธรรมองค์กรเป็นการรับรู้ (perception) คนในองค์กรรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้วยการเห็นและการได้ยินสิ่งต่างๆ ในองค์กร แม้คนในองค์กรจะมีพื้นฐานส่วนตัวต่างกัน หรือทำงานในระดับที่ต่างกัน แต่คนเหล่านี้จะเห็นและรับรู้เหมือนกันวัฒนธรรมจึงเกิดจากการรับรู้ร่วมกัน ประการที่สอง วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะ (descriptive term) นั่นคือสมาชิกองค์กรเห็นอย่างไรหรือรับรู้ว่าเป็นอย่างไร ไม่ได้ระบุว่าสมาชิกขององค์กรชอบหรือไม่ชอบ วัฒนธรรมนั้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นเพียงการอธิบายลักษณะไม่ใช่เป็นการประเมินลักษณะนั้นว่าดีหรือไม่ดี ผิดหรือถูก

สมคิด บางโม (2546: 43) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรหมายถึงความคิด ความเชื่อ แบบแผนปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิตของบุคลากรในองค์กรหนึ่งๆ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรยอมรับและปฏิบัติเป็นประเพณีและใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกขององค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรหมายถึงระเบียบแบบแผน การประพฤติปฏิบัติอันเกิดจากค่านิยม ความเชื่อ ที่เห็นได้จากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ที่จะทำให้องค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันไป ซึ่งองค์กรคาดหวัง และสนับสนุนการให้บุคคลมีส่วนร่วมเพื่อที่จะสามารถดำรงคนให้เป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกขององค์กร

## 7.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการหลายคนได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร อันจะสามารถนำไปใช้ประกอบในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร ดังนี้

อัลเวสสัน (Alvesson 1987: 4-18 อ้างใน แสงระวี อัครสุบุตร 2548: 14) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่างๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยอมรับ
  2. มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันว่าสิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน
  3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant Values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์กรยอมรับ ให้การสนับสนุน และคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงานและประสิทธิภาพของงาน
  4. มีปรัชญาขององค์กร (Philosophy) เป็นความเชื่อขององค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ
  5. มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม
  6. มีบรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรกำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและนอกองค์กรด้วย
- เซอร์จิโอวานนิและสตาร์เรท (Sergiovanni & Starratt 1988 : 103 อ้างในแสงระวี อัครสุขบุตร 2548: 14) กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรว่าในทุกๆ องค์กร ย่อมมีหลักประเพณีปฏิบัติที่พึงสังเกตได้ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันจนกลายเป็นบรรทัดฐานที่บ่งชี้ว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติและยอมรับได้ สิ่งใดเป็นสิ่งที่พึงประสงค์และบรรทัดฐานของการแสดงออก ซึ่งค่านิยม ความเชื่อ ในกลุ่มของผู้ร่วมงาน
- มณี เหมทานนท์ (2543: 87-91) กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. แบบเน้นบทบาท (Apollo or Role Culture) วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นบทบาทมุ่งเน้นที่ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ ที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ มีโครงสร้าง กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ชัดเจน วัฒนธรรมแบบนี้มักจะปรากฏในหน่วยงานใหญ่ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน
2. แบบเน้นทีมงาน (Athena or Task Oriented Culture) จะเน้นเรื่องการทำงานเป็นทีมส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนางานและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ วัฒนธรรมแบบนี้เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุงในสภาวะการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

3. แบบเน้นบทบาทอิสระของตัวบุคคล (Dionysus or Existential Culture) ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเป็นอิสระสูง แต่รักและทุ่มเทให้กับงานและใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่

4. แบบเน้นผู้นำ (Zeus or Leader Culture) องค์กรหรือหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ มักจะมีผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถ โดยผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับและการนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทาง และแผนงาน ไปปฏิบัติให้บรรลุผลความสำเร็จของทีมบริหาร เกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นและยอมรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุดในองค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544: 16) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะร่วมที่แสดงถึงความมีเอกภาพและเอกลักษณ์ขององค์กรหนึ่งๆ ที่แสดงออกให้เห็นในหลายลักษณะ เช่น ประเพณี พิธีกรรม ระบบความคิด ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม ตลอดจนปรัชญา ที่สมาชิกองค์กรนั้นๆ ได้ยึดถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเหนียวแน่นและอย่างแพร่กระจายในวงกว้าง

สุพิณ เกษาคุปต์ (2548: 235) ระบุว่าวัฒนธรรมองค์กรคือแบบแผนปฏิบัติงาน บรรทัดฐาน ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และอุดมการณ์ร่วมของสมาชิกในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกับการบริหารและการปฏิบัติงานแบบใหม่ขององค์กรในยุคปัจจุบัน หากแม้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการทำงานแล้ว แต่วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เปลี่ยนแปลงก็ย่อมไม่ช่วยให้วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรสำเร็จลุล่วงได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบแผน ระเบียบปฏิบัติของผู้ร่วมงาน ในแต่ละองค์กรที่ประพฤติปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตามความเชื่อ ค่านิยมของบุคคลในองค์กรนั่นเอง จนสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรมองค์กร ฉะนั้นในการบริหารงานขององค์กร จึงควรพิจารณาให้ลึกซึ้งว่าวัฒนธรรมใดบ้างที่เป็นอุปสรรคและวัฒนธรรมใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมการบริหารงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแนวทางในการแก้ปัญหาต่างๆ ทั้งนี้เพื่อความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร และความเจริญก้าวหน้าของสังคมโดยรวม

### 7.3 แนวคิดพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร อันจะนำไปประกอบในการกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำการจัดการองค์ความรู้มาใช้ในองค์กร สรุปได้ดังนี้

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 7-11) สรุปแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรไว้ 3 แนวทางหลักดังนี้

1. Culture as a variable กล่าวคือวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวที่มีอยู่ในองค์กร (ตัวแปรอื่น เช่น โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี เป็นต้น)

2. Culture as a root metaphor กล่าวคือวัฒนธรรมองค์กรเป็นความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจของคนกลุ่มหนึ่งและไม่ใช่เป็นเพียงตัวแปรหนึ่งในองค์กร แต่มองว่าทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม หรือเรียกว่า “Culture is something an organization is”

3. แนวทางที่สามเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นทั้งพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งแสดงออกมาให้เห็น และเป็นทั้งค่านิยมและความคิดภายในจิตใจ ซึ่งมักเป็นเหตุผลเบื้องหลังของพฤติกรรมที่แสดงออกมา

7.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ (สุพิน เกษาคุปต์ 2548: 233-235)

#### 1. บุคลากรที่มีความสามารถ

ในปัจจุบันปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการเจริญเติบโตขององค์กรอยู่ที่บุคลากรขององค์กร บุคลากรถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่า เพราะคนเหล่านี้คือผู้คิด และผู้ปฏิบัติว่าองค์กรควรทำอะไร และควรทำอย่างไรจึงจะดีที่สุด องค์กรใดที่สามารถดึงดูดคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรู้ ความสามารถสูงเข้ามาให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่สูงตามไปด้วย (high performance organization) อย่งไรก็ตามบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์กรที่ผู้นำไม่ส่งเสริมและมีค่านิยมที่ยึดมั่นในประเพณีเดิม ๆ ให้มีความสำคัญกับระบบอุปถัมภ์ อาวุโส และการทำงานที่ต้องคอยรับฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชา บุคคลเหล่านี้ก็ไม่สามารถแสดงศักยภาพของตนไปได้ วัฒนธรรมองค์กรจะดูดซึมคนเหล่านี้เข้าสู่ระบบ จากคนที่มีความสามารถสูงก็กลายเป็นคนธรรมดา ๆ เหมือนคนอื่น ๆ หรือมีจะนั้นเขาก็ไม่สามารถอยู่กับองค์กรนี้ต่อไปได้ ในทางตรงกันข้ามบุคคลบางคนมีความรู้ ความสามารถ และความอดสาหะปานกลาง เมื่อมาเป็นสมาชิกในหน่วยงานที่เต็มไปด้วยคนเก่ง คนรอบรู้และทำงานหนัก เขาผู้นี้ก็จะต้องปรับตัวและเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน และอาจกลายเป็นคนรอบรู้และคนเก่งได้ในที่สุด

#### 2. ปัจจัยด้านเงินทุนและทรัพยากร

ปัจจัยด้านนี้เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรเพราะองค์กรจะดำเนินการได้จะต้องมีทรัพยากรและเงินทุนเพื่อการผลิตสินค้าและบริการ และจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากร บริษัทที่มีเงินทุนมากย่อมได้เปรียบบริษัทที่มีเงินทุนน้อย แต่แนวคิดนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นความจริงเสมอไป เนื่องจากว่าในปัจจุบันกำลังอาจที่สำคัญอยู่ที่ความรู้ (knowledge) และ

สติปัญญา (intelligence) ที่อยู่ในตัวทรัพยากร บุคคลขององค์กร ซึ่งก็คือ พนักงานขององค์กรและ  
ตัวผู้นำและผู้บริหารขององค์กร

### 3. ผู้นำและผู้บริหาร

ผู้บริหารคือ บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในการดำเนินการต่าง ๆ  
ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การประสานงาน และการควบคุมงาน ให้เป็นไปตามที่วัตถุประสงค์กำหนดไว้ ผู้นำคือ ผู้กระตุ้นจูงใจให้คนอื่น ๆ ช่วยกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้  
บริหารที่ดีจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำด้วย ผู้บริหารในสมัยนี้จะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ หรือมอง  
การณ์ไกล และมองได้อย่างรอบด้าน จึงจะตั้งเป้าหมายได้ถูกต้องเหมาะสม ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะ  
ต้องรู้ว่าปัจจัยใดเป็นตัวกำหนดหรือมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานต่อความสำเร็จขององค์กร  
และต้องหาทางหรือสร้างเสริมปัจจัยดังกล่าวให้เกิดขึ้น

### 4. กลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ

การบริหารยุคใหม่เป็นยุคแห่งการแข่งขัน ซึ่งหมายถึงการมีแพ้มีชนะเกิดจาก  
การสร้างความสำเร็จเปรียบในการแข่งขัน องค์กรจึงไม่สามารถบริหารงานได้อย่างปกติธรรมดาแบบ  
เดิม ๆ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีเป้าหมายที่จะไปให้ถึงได้อย่างชัดเจน จะต้องประเมินว่าตนเอง  
มีจุดแข็ง จุดอ่อน ในด้านใด ตนเองมีโอกาสรักษาและรักษาความได้สถานการณ์แวดล้อมขององค์กร  
เมื่อวิเคราะห์ประเมินได้แล้วก็ต้องจัดวางกลยุทธ์ เป้าหมาย และสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้  
พนักงานทุกคนได้ทราบเพื่อร่วมกันทำไปให้ถึงเป้าหมายให้ได้ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านโครงสร้าง  
และกระบวนการด้วย ที่จะต้องออกแบบให้สอดคล้องและเอื้อต่อกลยุทธ์องค์กรอีกด้วย เพราะ  
โครงสร้างและกระบวนการเป็นตัวกำหนดระบบ ระเบียบ ขั้นตอนการทำงานว่าจะมีความซับซ้อน  
หรือไม่ หากเป็นโครงสร้างแบบระบบราชการ ย่อมไม่เอื้อต่อกลยุทธ์ องค์กรสมัยใหม่ที่ต้องการ  
ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้การบรรลุเป้าหมายขององค์กรก็  
จะทำได้ยากขึ้น โครงสร้างขององค์กรสมัยใหม่จึงต้องมีความยืดหยุ่นและยอมให้มีการปรับเปลี่ยน  
ได้ไม่ยาก

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนการแสดงออกถึงสภาพความเป็นอยู่ขององค์กร  
และค่านิยมขององค์กรเกี่ยวกับวิถีคิดและวิธีการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้อง มีส่วนสัมพันธ์ในเชิงบวก  
กับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากปัจจุบันทุกองค์กรพยายามปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร  
ให้ทันกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ โดยแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย  
(พ.ศ.2546 – 2550) ได้กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้า  
ราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ เพื่อให้เหมาะกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี  
คือ ข้าราชการต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัว

ได้ทันโลก รับคิชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งมั่นผลงาน เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศสามารถรับรองการพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัตน์ หรือที่เรียกว่า I AM READY

I AM READY

ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี	Integrity
ขยันตั้งใจทำงาน	Activeness
มีศีลธรรม คุณธรรม	Morality
รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม	Relevancy
มุ่งมั่นประสิทธิภาพ	Efficiency
มีส่วนร่วม โปร่งใส	Accountability
มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย	Democracy
มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน	Yield

## 8. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรจำเป็นต้องการปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะสมสอดคล้องและอยู่รอดในสภาพแวดล้อมใหม่ ซึ่งสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปทำให้องค์กรต้องการบริการการเปลี่ยนแปลง

### 8.1 ความหมายของการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้หลายประการ ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร ดังนี้

วิลเลียม เจ รุทเวลต์ และคนอื่นๆ (William J. Rothwell and others 1995: 9 อ้างใน สุพิน เกษาคุปต์ 2548: 103) อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการออกจากสถานะเดิม (status quo) เพื่อไปสู่เป้าหมายหรือสภาพที่ต้องการหรือวิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็น และมีการเคลื่อนจากสภาพปัจจุบัน ความเชื่อ หรือทัศนคติ

นิธินาถ สินธุเคชะ (2549: 7) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงมักมาพร้อมกับความจำเป็นในการปรับตัวของบุคลากรเพื่อรองรับความแตกต่าง หรือสิ่งใหม่ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความลำบาก ความสับสน ความไม่ไว้วางใจ ความไม่แน่นอน ซึ่งเป็นสิ่งที่มนุษย์ไม่พึงปรารถนา

ประพนธ์ ผาสุขยี่ด (อ้างใน [http://www.kmi.or.th/document/leader\\_change.doc](http://www.kmi.or.th/document/leader_change.doc) วันที่ 30 พฤษภาคม 2550) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ทุกคนต้องยอมรับว่า ไม่มียุคสมัยใดที่การเปลี่ยนแปลงจะรวดเร็วและมีผลกระทบรุนแรงเท่าในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงได้สร้างหายนะให้กับองค์กรหลายแห่งไม่เว้นแม้กระทั่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จมาในอดีต

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงหมายถึงการปรับเปลี่ยนออกจากสภาวะเดิม เพื่อไปสู่เป้าหมายหรือสภาวะใหม่ที่ต้องการ ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับตัวของบุคลากรเพื่อรองรับความแตกต่างและสิ่งใหม่ๆ

## 8.2 ความหมายเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

คำว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีผู้ให้ความหมายในเชิงการเปลี่ยนแปลง องค์กร ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2543: 834) เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงในแง่องค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันในแง่โครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยการผลิตและผลผลิต ไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอด เจริญเติบโตก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547: 257) ได้ให้ความหมายในเชิงการเปลี่ยนแปลง องค์กร ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์กรนี้รวมหมายถึง การออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงองค์กรอาจเกิดขึ้นได้ในรูปของการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม และสมาชิกองค์กร

นิธินาถ สินธุเคชะ (2549: 7) ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึงการวางแผน การดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้

วิจิตร แสงทองล้วน และอารีย์พันธ์ เจริญสุข (2549: 85) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงหมายถึงการวางแผนและการดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและสร้างการยอมรับ ตลอดจนการพัฒนา ศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงหมายถึงการดำเนินการของ ผู้บริหารที่มุ่งเน้นการเตรียมบุคลากรและองค์กร เพื่อรองรับการนำวิธีการใหม่มาใช้ ทั้งในแง่ ของกระบวนการ นโยบาย เทคโนโลยี และอื่นๆ โดยพยายามทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลต่ออบ ทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากร

### 8.3 ลักษณะของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ลาร์รี่ (Larry อ้างใน บุคา รัคไทย 2542 : 19-23) ได้กล่าวว่าองค์กรต่าง ๆ จะ เจริญเติบโตและเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและขนาดขององค์กรที่ใหญ่ขึ้น โดยมีลำดับขั้นดังนี้

1. การเติบโตด้วยพลังสร้างสรรค์ (Creativity) อยู่ในช่วงระยะแรกของการก่อตั้ง องค์กรยังมีขนาดเล็ก ผู้ก่อตั้งถือเป็นหัวใจสำคัญ ผู้ร่วมงานชุดแรกมีความตื่นตัว กระตือรือร้นและ สร้างสรรค์ แต่เมื่อองค์กรเติบโต มีขนาดใหญ่ขึ้น ก็จำเป็นต้องมีการบริหารเงินและทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพมากขึ้น จำนวนพนักงานเพิ่มขึ้น ทำให้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการที่เคยใช้มาเริ่ม ขาดประสิทธิภาพ มีการทำงานซ้ำซ้อน เกิดปัญหาต่าง ๆ มากมายกลายเป็นวิกฤติภาวะผู้นำ (Crisis of Leadership)

2. การเติบโตด้วยการชี้แนะ (Direction) ในขั้นนี้องค์กรต้องการผู้นำที่มีความ เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ เพื่อพาองค์กรผ่านพ้นอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ในขั้นแรกไปสู่ความสำเร็จ แต่ทว่า ความสำเร็จในขั้นนี้จะเป็นชนวนแห่งการเปลี่ยนแปลงครั้งที่สอง เพราะการบริหารงานแบบสั่งการ จากระดับบนสู่ระดับล่าง จะเริ่มสร้างความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะ ผู้บริหารซึ่งถือว่าตัวเองเป็นผู้เชี่ยวชาญมีความต้องการให้การปฏิบัติในความรับผิดชอบในหน่วย งานตน เป็นไปตามที่ตนสั่งทุกอย่าง และอาจถึงขั้นขัดแย้งกับผู้บริหารด้วยตนเอง มีการต่อสู้แย่งชิง อำนาจ ปัญหาเหล่านี้จะก่อให้เกิดวิกฤตเอกเทศในการบริหารงาน (Crisis of Autonomy)

3. การเติบโตด้วยการมอบหมายหน้าที่ (Delegation) วิธีแก้ปัญหาวิกฤติในขั้นนี้ที่ แล้ว อยู่ตรงที่เราต้องมองให้ออกว่า ยังมีงานมากเท่าไร เราก็ต้องมอบหมายมันให้กับผู้ปฏิบัติงาน มากคนเท่านั้น ซึ่งในขณะเดียวกันก็ต้องมีการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจให้แก่พวกเขาด้วยเช่นกัน แต่การเอื้ออำนาจอาจจะไม่ให้ผลอย่างที่คิดการก็ได้ เนื่องจากปัญหาต่าง ๆ เช่น ขอบเขตของ อำนาจในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ผู้บริหารเต็มอกเต็มใจเอื้ออำนาจแก่ไหน คนที่ได้ รับการเอื้ออำนาจ มีความมั่นใจของตนแค่ไหน ผู้บริหารยกเลิกอำนาจนั้นหรือไม่ ถ้าเขาเกิดวิตก กังวลเกี่ยวกับผลของการตัดสินใจนั้น สุดท้ายก็จะเกิดวิกฤติเกี่ยวกับการควบคุม (Crisis of Control)

4. การเติบโตด้วยการประสานงาน (Co-ordination) ควรนำเอาส่วนดีของการ ชี้แนะและการมอบหมายหน้าที่มาใช้เพื่อแก้ไขวิกฤติเกี่ยวกับการควบคุมใช้ทั้งวิธีดำเนินงานแบบสั่ง การจากระดับบนกับเสนอความคิดเห็นจากระดับล่างผสมผสานกันไป วางนโยบายและระบบเพื่อ



กำหนดพฤติกรรมของผู้บริหารทุกระดับ แต่อย่างไรก็ดีเมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นมาก และเต็มไปด้วยแบบแผนวิธีการต่าง ๆ มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกคอยปิดแข่งปิดขำ ทำให้ไม่มีเวลาสนใจคิดริเริ่มอะไรใหม่ เราจึงไม่อาจหลีกเลี่ยง วิกฤติความล่าช้า (Crisis of Red Tape) ไปได้

5. การเติบโตด้วยการร่วมมือ (Collaboration) การปลุกฝังค่านิยมในการช่วยเหลือและร่วมมือกันทั้งองค์กรนั้น เป็นวิธีกำจัดความล่าช้าได้เป็นอย่างดี ซึ่งเราต้องอาศัยการสื่อสารข้อมูลกันอย่างทั่วถึง และการเน้นย้ำความสำคัญของทีมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็ทีมเฉพาะกิจหรือทีมถาวร ถึงแม้องค์กรจะดูเหมือนพัฒนาเปลี่ยนแปลงเต็มที่แล้ว แต่ก็ยังมีปัญหาหลาย ๆ อย่างที่เราไม่อาจกำจัดได้สิ้นซาก เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงภายนอกต่าง ๆ ที่ไม่เคยหยุดนิ่ง

#### 8.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะให้ผลเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับว่าผู้ที่รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงได้คำนึงถึงและเข้าใจประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้ (ยุดา รักไทย 2542 : 74-76)

1. เมื่อใดที่เห็นว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จงพิจารณาถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ที่มีต่อส่วนรวมทั้งหมด อย่ามองแค่ส่วนใดหรือแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น
2. การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล จำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนอย่างกระตือรือร้นจากผู้บริหารระดับสูง และต้องมีการแสดงออกถึงการสนับสนุนอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะด้วยวาจาหรือการกระทำให้พนักงานทั่วไปรับรู้
3. กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยทีมงาน เราไม่สามารถทำการเปลี่ยนแปลงใด ได้ตามลำพัง ทั้งนี้เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมและวิธีการมากมายหลายประการ
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความสามารถในการบริหารคน โดยกฎระเบียบง่าย ๆ ในการบริหารคน คือบรรยากาศที่เปิดเผย การติดต่อสื่อสาร และการมีส่วนร่วม
5. การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง เนื่องจากสภาพแวดล้อมของมันมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา และสิ่งเหล่านั้นมักส่งผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลงที่เราได้ดำเนินการ
6. ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ต้องได้รับความรู้ ทักษะ และทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

7. ความสำเร็จเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดยกำหนดให้เริ่มจากการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ ตั้งเป้าหมายที่เรามั่นใจว่าจะทำได้ก่อนจากนั้นจึงค่อยทำการเปลี่ยนแปลงที่ยากขึ้น

8. ทีมบริหารความเปลี่ยนแปลงต้องสำนึกว่าความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นความรับผิดชอบของตน ต้องคำนึงว่าเป็น โอกาส ไม่ใช่อุปสรรคที่เราต้องต่อต้าน

9. จำไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่ใช่การปฏิบัติ เพราะมันต้องใช้เวลา ยิ่งเร่งยิ่งกดดัน จะยิ่งช้าและอาจถึงขั้นล้มเหลวได้

### 8.5 กรอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จนั้น เกิดจากการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่เหมาะสมทั้งในระดับองค์กรและระดับตัวบุคคล กรอบแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นจะช่วยให้การวางแผนและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญๆ รวม 4 ประการ (วิชิตร์ แสงทองล้วน และอารีย์พันธ์ เจริญสุข 2549: 89-90)

1. การนำทาง (Navigation) หมายถึง การวางแผน การกำกับทิศทาง การบริหารจัดการ และการวัดผล อันจะนำไปสู่เป้าหมายหรือจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ การวางแผนการเปลี่ยนแปลง จะประกอบไปด้วยการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นมีอะไรบ้าง มีแนวทางดำเนินการอย่างไร รวมทั้งต้องมีการกำหนดระยะเวลาของแต่ละกิจกรรมในการปรับปรุงองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

2. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงการสร้างผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างชัดเจนและมีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพใหม่ขององค์กร นอกจากนั้นแล้วการวางบทบาทและให้ผู้นำได้รับความสำคัญของบทบาท ผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) จะช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การปรับแต่งหรือสร้างพลัง (Enablement) หมายถึงการสร้างความพร้อมทั้งในด้านศักยภาพและองค์ประกอบที่จำเป็นแก่บุคลากรและองค์กร เพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน การสร้างทักษะ ความรู้ การสนับสนุนเครื่องมือใหม่ๆ ให้กลุ่มบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวและตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง (Ownership) หมายถึงการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงและความต้องการในการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องสร้างในองค์กร โดยมีกิจกรรมหลักคือการสื่อสารทำความเข้าใจในองค์กร มีการสร้าง “ภาพ” ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร จะมีผลอย่างไรกับบุคลากรและองค์กร เพื่อให้ทุกคนเห็นจุดหมายปลายทางใน “ภาพ” เดียวกันตั้งแต่ต้น การสร้างเครือข่าย (Network) ของการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นผู้เป็นตัวแทนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่จะเป็นแรงสนับสนุนให้คนในหน่วยงานได้รับข้อมูล และเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้ถูกต้อง สามารถปรับตัวได้ดี นอกจากนั้นการสร้างเครือข่ายต่างๆ นี้จะช่วยให้เข้าใจที่มาของแรงต่อต้านได้ดีมากขึ้นเพื่อจะบริหารจัดการได้ถูกประเด็น

#### 8.6 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for change)

กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ส่งผลให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีทิศทางในการบริหารงานสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งหน่วยงานทุกแห่งจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอีกด้วย อย่างไรก็ตามการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติถือเป็นสิ่งที่จะต้องอาศัยกระบวนการบริหารการเปลี่ยนที่เหมาะสมและเป็นขั้นตอน

ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงสัมฤทธิ์ผลตามยุทธศาสตร์หรือเป้าประสงค์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ จำเป็นต้องมีการดำเนินการตามกรอบแนวคิดทางการบริหารที่จะต้องมีการขับเคลื่อนกิจกรรมตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือต้องมีผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี เนื่องจากเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ตลอดจนต้องมีการสร้างแรงจูงใจในการขับเคลื่อนและรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งอาจจะจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการดำเนินงาน เทคโนโลยี รวมถึงบุคลากร ให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอีกด้วย นอกจากนี้หน่วยงานจำเป็นต้องดำเนินกิจการไปอย่างถูกต้องเหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารทำความเข้าใจและมีความเป็นเอกภาพ รวมทั้งต้องเพิ่มการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทุกระดับขององค์กรด้วยเหตุผลนี้ ก.พ.ร.จึงให้ส่วนราชการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลักดันให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามยุทธศาสตร์

## 8.7 ขั้นตอนการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่กำลังดำเนินการกันอยู่ในปัจจุบัน ได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นสองด้าน คือ ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากร โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (วิชิตร์ แสงทองล้วน และอารีย์พันธ์ เจริญสุข 2549: 93-96)

### 1. ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน

ด้านการวิเคราะห์กระบวนการ เริ่มต้นจากส่วนราชการจะวิเคราะห์กระบวนการในปัจจุบันของแต่ละกลยุทธ์ว่ามีปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสในการปรับปรุงมากน้อยเพียงใด และคัดเลือกกระบวนการที่จะทำการปรับปรุง ในขณะที่เดียวกันกระบวนการใดที่ยังไม่ได้ดำเนินการในปัจจุบันก็จะต้องนำมาออกแบบใหม่ด้วย

ด้านการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากร จะต้องมีการวิเคราะห์ความสามารถของบุคลากร (Competency) ที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กรว่าสามารถที่จะผลิตคณยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด และมีความรู้ ทักษะอะไรบ้างที่จำเป็นต้องเพิ่มเติม

### 2. ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบกระบวนการในอนาคต และการวางแผนพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและบุคลากร

ด้านการวิเคราะห์กระบวนการ สำหรับขั้นตอนการออกแบบกระบวนการในอนาคตจะต้องวิเคราะห์ว่ากระบวนการที่คัดเลือกมาปรับปรุงในแต่ละกระบวนการนั้น มีวัตถุประสงค์อย่างไร ใครคือกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับประโยชน์ ซึ่งจะสามารถทำให้วิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ (Key Success Factor) มีปัจจัยอะไรบ้าง และสิ่งที่จะต้องมุ่งเน้นให้มีความสำคัญคืออะไร และนำไปสู่สิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติงาน ด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่ และด้านบุคลากร

ด้านการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากร เมื่อวิเคราะห์ขีดสมรรถนะของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันและขีดสมรรถนะที่ต้องการแล้ว จากนั้นนำช่องว่าง (gap) ที่เกิดขึ้นมา กำหนดแนวทางการพัฒนาและรองรับกับกระบวนการที่ออกแบบใหม่ด้วย

### 3. ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

เมื่อได้ออกแบบกระบวนการในอนาคต และวางแผนพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและบุคลากรแล้ว จะทำให้ทราบว่าสิ่งที่ต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงในด้านกระบวนการ ด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดแบ่งหน้าที่และด้านบุคลากร ซึ่งส่วนราชการจะต้องมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนดงบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินการต่อไป

#### 4. ขั้นตอนที่ 4 การนำแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

ความสำเร็จของการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ คือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน และในด้านของการเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากรตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลง ถือว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เนื่องจากการเตรียมวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทั้งนี้หากว่าไม่มีการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ก็จะทำให้เกิดความสับสนในการเปลี่ยนแปลง เพราะไม่ได้มีการวางแผนหรือกำหนดกระบวนการไว้ล่วงหน้า

### 9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร จำแนกออกเป็น 2 ส่วน คือ กรณีศึกษาของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จทั้งภาครัฐและเอกชนกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากสถาบันการศึกษาต่างๆ

#### 9.1 กรณีศึกษาหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จทั้งภาครัฐและเอกชน

##### 9.1.1 โรงพยาบาลบ้านตาก (วิจารณ์ พานิช 2548: 241-248)

โรงพยาบาลบ้านตากเป็นโรงพยาบาลชุมชนเล็ก ๆ ที่มีการใช้เครื่องมือ “การจัดการความรู้” อย่างบูรณาการมาเป็นเวลานานกว่า 8 ปี แบบยังไม่รู้จักคำว่าจัดการความรู้ โดยได้มีการพัฒนาเครื่องมือจัดการความรู้ตัวนี้ผสมผสานกับเครื่องมืออื่น ๆ ออกมาเป็นรูปแบบเฉพาะตัวที่เหมาะสมกับบริบทของโรงพยาบาลบ้านตาก เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลในทุกด้าน

โรงพยาบาลบ้านตากเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่รวดเร็วเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่น ๆ อีกหลายหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างมากเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้นของประชาชน ในสภาพที่ทรัพยากรจำกัด อาทิ บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ อาคารสถานที่ แต่เมื่อต้องการที่จะพัฒนาคุณภาพและเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายสำคัญของโรงพยาบาล คือประชาชนมีสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข และโรงพยาบาลอยู่ได้ เครื่องมือ “การจัดการความรู้” จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ โรงพยาบาลนำมาใช้ โดย

โรงพยาบาลบ้านตากได้ร่วมกันพัฒนาตัวแบบบูรณาการ 10 ขั้นตอนสู่บ้านคุณภาพสร้างสุขขึ้นมา เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสร้างคุณภาพและสร้างสุขภาพ

โรงพยาบาลบ้านตาก ได้ใช้ กิจกรรม 5 ส เป็นฐานรากที่สำคัญ ใช้กิจกรรม โอดี (Organization Development) และพฤติกรรมบริการสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Service Behavior) เป็น“ฝาบ้าน” เพราะกิจกรรมบริการสุขภาพต้องทำเป็นทีมช่วยกันทำและต้องมีพฤติกรรมที่ดีเพื่อให้ผู้รับบริการมีความสุขและประทับใจ มีกิจกรรมการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) และกิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion System) เพื่อให้เจ้าหน้าที่และประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง (Continuous Quality Improvement) และใช้แนวคิดการสร้างสุขภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Healthy Management) เป็น “ตัวบ้าน” มี “หน้าต่าง” 4 ช่องที่ต้องเข้าออกอยู่เสมอเพื่อหมุนวงล้อแห่งคุณภาพคือ Plan-Do-Check-Act โดยมี “หลังคา” ชั้นแรกคือมาตรฐานโรงพยาบาล คุณภาพ (Hospital Accreditation) เน้นดูแลโดยสหสาขาวิชาชีพและมีกิจกรรมโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ (Health Promoting Hospital) เป็นหลังคาจั่วแบบไทย ๆ เพื่อให้คนอยู่ในบ้านอยู่ได้อย่างสุขสบายเป็นการสร้างคุณภาพชีวิต ใช้ระบบพหุภาคี (เครือข่ายสร้างสุข) และมีกระดิ่งที่แขวนไว้โชว์เหนือจั่วแสดงถึงเป้าหมายสูงสุดที่สมดุล 3 ด้าน คือ ประชาชนมีสุขภาพดี (Citizen) เจ้าหน้าที่มีความสุข (Staff) และโรงพยาบาลอยู่ได้ (Organization) ซึ่งก็คือเมืองไทยแข็งแรง (Healthy Thailand) นั่นเอง ในการก้าวไปสู่เป้าหมายสูงสุดเพื่อให้เดินไปอย่างถูกต้องและตรงทาง จึงได้กำหนดออกมาเป็น 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. เริ่มต้นที่ฐาน ทำกิจกรรม 5 ส อย่างจริงจัง แต่ไม่เน้นรูปแบบ สิ่งของ สถานที่มุ่งไปสู่ ส ที่ 5 สร้างนิสัย
2. สร้างบ้านนำอยู่ ทั้งสถานที่ภูมิสถาปัตย์ บรรยากาศองค์กร การบริหารจัดการสวัสดิการ การทำงานเป็นทีม ให้เกิดสภาพสะอาด ปลอดภัย ไร้มลพิษ มีชีวิตชีวา
3. ผู้บริหารต้องรู้ เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการพัฒนาที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมองไปในทิศทางเดียวกันและมองภาพรวมขององค์กรมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดที่กำหนดไว้ การนำองค์กรใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และการบริหารแบบหวังผลสัมฤทธิ์ (Result based Management) อาศัยการทำงานแบบมีส่วนร่วมทั้งทีม โรงพยาบาลและประชาชน (Participatory Management) มีผลทำให้เกิดความเชื่อมโยงของแผนพัฒนาคุณภาพและสร้างสุขภาพแก่ประชาชน กำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่แปลงไปสู่แผนปฏิบัติการอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับปัญหาของชุมชน

4. นำสู่เจ้าหน้าที่ ให้ทุกคนจัดทำเป้าหมายร่วมกัน ได้เรียนรู้ หลักการแนวทางการพัฒนาคุณภาพและสร้างสุขภาพและมีความมุ่งมั่นในการทำ ให้เข้าใจและยอมรับพร้อมที่จะทำ

5. สามัคคีคือพลัง เป็นการสร้างทีมให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดี โดยใช้กิจกรรม โอดีและกิจกรรมมินิ โอดีอย่างต่อเนื่อง ที่ทำง่าย ๆ ใช้เงินน้อย ใช้เวลาร่วมกันเยอะ ทำให้ได้ทั้งทีม ทั้งงาน ทั้งภาพลักษณ์และทั้งชุมชน

6. ตั้งทีมพัฒนา ใช้หลักการ 3 ประสานคือ ทีมนำ ทีมทำ และทีมสนับสนุน จัดองค์ประกอบและบทบาทของกรรมการอย่างสอดคล้องเหมาะสม ตั้งคนให้เหมาะกับงาน

7. ค้นหาหลักการ บอกให้ทุกคนมองเห็นภาพรวมให้ได้ เมื่อทุกคนเห็นภาพชัด ก็ จะอยากทำและ ไม่รู้สึกลัวยาก แก่นแท้หรือหัวใจสำคัญของ HA คือลูกค้า (ประชาชน) เป็นจุดศูนย์กลาง ทำงานเป็นทีม พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เอาหลักการของ TQM & THM มาใช้ในลักษณะการทำงานของตนเองให้ดีที่สุด

8. สานสู่การปฏิบัติ มีการปฏิบัติที่เชื่อมโยงกัน คือ (1) มีการทบทวนตนเอง ดูว่าทำดีไม่ได้อย่างไร มีอะไรที่เป็นความเสี่ยงก็เลือกความเสี่ยงที่สำคัญ ๆ มาเขียนเป็นระบบเพื่อป้องกันความเสี่ยง (2) เมื่อป้องกันได้จริงก็เขียนเอกสารประกันกับลูกค้าว่าเราจะปฏิบัติตามระบบนี้ให้ได้ เมื่อทำได้ในระดับนี้ไปสักระยะหนึ่งก็พยายามหาวิธีการที่ทำให้ได้ดีกว่านี้ เป็นการนำ COI ต่อไป (3) เมื่อได้ผลดีก็เอามาเขียนเป็นมาตรฐานฉบับใหม่ CPG ที่เขียนจะมีทั้งส่งเสริม ป้องกัน รักษา พื้นฟู โดยเขียนร่วมกันทั้งทีมในโรงพยาบาลและในชุมชน สร้างให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรม การสร้างสุขภาพและวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยพยายามให้มีการเรียนรู้จากหมู่บ้านและเรียนรู้จาก ทีมงานในโรงพยาบาลด้วยกัน ในส่วนการสร้างสุขภาพมีกิจกรรมแบ่งเป็น 8 กลุ่มกิจกรรม คือ กลุ่ม โภชนาการ กลุ่มสุขภาพจิต กลุ่มสุขภาพิบาล อาชีวอนามัยและอนามัยสิ่งแวดล้อม กลุ่มการแพทย์ แผนไทย กลุ่มออกกำลังกาย กลุ่มบริหารส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค กลุ่มชุมชนสัมพันธ์และ กลุ่มพัฒนาคุณภาพและทีมงาน กิจกรรมทั้ง 8 กลุ่มจะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทั้ง 8 ข้อ เพื่อมุ่ง บรรลุพันธกิจวิสัยทัศน์

9. จัดการประเมิน เมื่อเราทำอะไรก็ตามเราจะคิดว่าดีขึ้นหรือไม่เราก็ต้องมีการ ประเมิน และตัวเราต้องทำตัวเป็นแก้วที่น้ำไม่เต็มหรือไม่เป็นชาลันด้วยตลอดเวลา เพื่อคอยรับฟังคำชี้แนะเปิดเผยจุดอ่อน ยอมรับฟังข้อเสนอแนะ ไม่ป้องกันตัวเองมากเกินไปเพื่อหาข้อบกพร่องที่ถือเป็น โอกาสของการพัฒนา มีการประเมินจากบุคคลภายในโรงพยาบาลบ้านตาก ในชุมชนและจาก บุคคลภายนอก

10. เคนสู่จุดหมาย ที่สำคัญที่สุด เป้าหมายที่สมดุล 3 ด้าน ของเราคือ ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี เจ้าหน้าที่มีความสุขและโรงพยาบาลอยู่ได้ เพื่อพัฒนาสุขภาพของประชาชนอย่างยั่งยืน เป็นโรงพยาบาลใกล้บ้านใกล้ใจ หรือ To be Hospital of choice

9.1.2 การจัดการความรู้ในกรมศุลกากร (อ้างใน [http://oldweb.opdc.go.th/thai/KM/customer\\_dep.pdf](http://oldweb.opdc.go.th/thai/KM/customer_dep.pdf) วันที่ 31 พฤษภาคม 2550)

กรมศุลกากรได้ดำเนินการปฏิบัติราชการในการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สามารถกำหนดขึ้นและนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทางองค์กร ได้จัดวางระบบการจัดการความรู้และแผนการดำเนินการดังนี้

1. กรมศุลกากรได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และ โครงการเพื่อนำไปสู่การเป็นศุลกากรมาตรฐานโลก
  2. เมื่อได้รับการคัดเลือกให้เป็นกรมต้นแบบในการทำ KM ในองค์กรแล้ว คณะที่ปรึกษาและ กพร. ได้ประชุมหารือร่วมกับอธิการบดีและผู้บริหารของหน่วยงานที่จะทำเรื่องในการจัดการความรู้ เพื่อกำหนดแนวทางใน KM
  3. อธิบดีกรมศุลกากรกำหนดทีมงาน KM และหารือร่วมกันเพื่อพิจารณาว่าความรู้ใดที่ข้าราชการกรมศุลกากรจำเป็นต้องรู้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
  4. อธิบดีมอบหมายให้ทีมงาน KM ทำการสำรวจความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของศุลกากร โดยใช้แบบสอบถามเพื่อการประเมินตนเองขององค์กรศุลกากรโลก ในการค้นหาจุดอ่อน จุดแข็ง ของความรู้ของข้าราชการภายในกรมศุลกากร
  5. ทีม KM ได้จัดทำผลสรุปจากการประเมินตนเอง และนำเสนออธิบดี ซึ่งอธิบดีได้คัดเลือกหัวข้อที่จะดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรในเรื่องการจำแนกพิศาระบบฮาร์โมนีซ์ สำหรับสินค้ายานยนต์ ตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8708 โดยกำหนด โครงการนำร่องในหน่วยงานที่มีการนำสินค้าดังกล่าวเข้ามาในราชอาณาจักร ณ สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพฯ และ สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบังจำนวนมาก
  6. จัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อกำหนดกิจกรรม ระยะเวลาและผู้รับผิดชอบที่จะดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ตลอดจนตัวชี้วัดผลสำเร็จในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกรมศุลกากรเพื่อให้ดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมาย KM ที่เลือกทำ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กรคือ
1. นโยบายของผู้บริหารทุกยุคจะต้องมีความชัดเจน และสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง



2. การได้รับความร่วมมือจากข้าราชการทุกคน ทุกระดับ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนในองค์กรให้เห็นความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ (Sharing) รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กร

3. ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนมีความสนใจใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานให้มีประสิทธิภาพและนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ต่อการทำงานอย่างแท้จริง

4. การจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ ทีมงานด้าน KM จะต้องมุ่งมั่นในการศึกษาวิเคราะห์ รวบรวมข้อมูลที่เป็น Tacit Knowledge มาจัดทำให้เป็น Explicit Knowledge และรวบรวมไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถสืบค้นได้อย่างสะดวก รวดเร็ว

5. สร้างแรงจูงใจที่จะให้คนในองค์กรเปลี่ยนทัศนคติเป็นผู้สนใจใฝ่รู้ และพัฒนาทักษะของตนเองอยู่ตลอดเวลา

6. มีระบบติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

ทีมงานการจัดการความรู้ภายในองค์กร (KM) ด้านพิทักษ์ตราสุตการกร มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. รวบรวมและดำเนินการจัดทำกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) การบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต้องมีในการสร้างระบบการจัดการความรู้ในเรื่องการจำแนกพิทักษ์ระบบฮาร์โมไนซ์ สำหรับสินค้ายานยนต์ตอนที่ 87 ที่สำนักงานสุตการกรท่าเรือแหลมฉบัง และสำนักงานสุตการกรท่าเรือกรุงเทพฯ

2. ทำการวิเคราะห์ สร้างและแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในแหล่งต่าง ๆ รวบรวมพัฒนาปรับปรุงและแสวงหา นำมากำหนดเป็นรูปแบบ และจัดให้เป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้เกิดความสะดวกและง่ายต่อการค้นหา

3. การกำหนดวิธีการสื่อสารความรู้ การเข้าถึงความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ในลักษณะวิธีการและรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดอบรม/สัมมนา การประชุม การประชาสัมพันธ์ การจัดทำเอกสารในรูปแบบหนังสือเวียน วารสาร การเผยแพร่ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในทุกช่องทาง เป็นต้น

### 9.1.3 กรมส่งเสริมการเกษตร (วิจารณ์ พานิช 2548: 248-252)

กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นหน่วยงานหนึ่งในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร ฝึกอบรมและให้บริการทางการเกษตรแก่เกษตรกร พร้อมทั้งประสานการถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิตและจัดการผลผลิตแก่เกษตรกร โดยมุ่งหวังให้เกษตรกรสามารถพึ่งพาตนเอง ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและประกอบอาชีพการเกษตรได้อย่างยั่งยืน

การดำเนินการดังกล่าวบุคลากรของกรมฯ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ ตลอดจน กระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาให้เป็นสังคมของการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ตลอดเวลา ตลอดจนต้องมีวิธีการจัดการความรู้เพื่อไปสู่วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติภารกิจที่มีต่อเกษตรกรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการความรู้ในกรมส่งเสริมการเกษตรได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2547 ซึ่งเป็นเพียงการจัดทำแนวทางและวางแผนการพัฒนากระบวนการบริหารความรู้ในองค์กรเท่านั้น ต่อมาในปี 2548 กรมฯ ได้ทบทวนแนวทางเดิมและปรับปรุงแนวทางใหม่ ภายหลังจากที่ได้เรียนรู้ร่วมกันระหว่างคณะทำงาน โดยการหารือระดมความคิดเห็นร่วมกันหลายครั้ง จึงสรุปได้ว่าในปี 2548 มีขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน พร้อมกับผลการดำเนินการ ดังนี้

### 1. ขั้นตอนการเตรียมการ

1.1 การสื่อสารการสร้างความรู้เข้าใจการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ได้รับรู้และตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นในการดำเนินการสร้างองค์ความรู้ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization – LO) และการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management – KM) โดยการแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (ใช้กระบวนการเสาะหาและอาสาสมัคร) ทำหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ ปรับปรุงแผนปี 2547 ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง นำเรื่องการสร้างองค์ความรู้แห่งการเรียนรู้และการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร เข้าชี้แจงในที่ประชุมประจำเดือนของผู้บริหารกรมส่งเสริมการเกษตร และการประชาสัมพันธ์โครงการและเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ ของกรม ได้แก่ ทางเว็บไซต์ วารสารกรมส่งเสริมการเกษตร ตลอดจนช่องทางอื่น ๆ เช่น วารสารของ สคส. เป็นต้น

1.2 การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างองค์ความรู้แห่งการเรียนรู้และการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด แนวทางตลอดจนประโยชน์ของการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร และปรับวิถีคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมของคนในองค์กร ให้ตระหนักเกิดความพร้อมใจในการจัดการความรู้ และจัดทำแผนการดำเนินงาน

1.3 กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบระบบการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของกรมส่งเสริมการเกษตร โดยกรมส่งเสริมการเกษตรได้มีหนังสือสั่งการเป็นนโยบายในการให้ทุกหน่วยงานดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรของตนเอง เพื่อเป็นการพัฒนางานและการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอีกด้วย

## 2. ขั้นตอนการดำเนินงาน

ได้ดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการบริหารจัดการความรู้ตามแนวทางการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร มีการจัดทำเป้าหมายในการบริหารจัดการความรู้และหาปัจจัยหลักที่ต้องการนำมาในการบริหารจัดการความรู้และหาปัจจัยหลักที่ต้องการนำมาในการบริหารจัดการความรู้ระดับกรมฯ โดยดำเนินการกำหนดเป้าหมายในการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร และเลือก 9 จังหวัดนำร่อง คือ นครพนม อุบลราชธานี นครนายก สมุทรสงคราม อ่างทอง สตูล นครศรีธรรมราช น่าน กำแพงเพชร เป็นหน่วยงานเพื่อทดลองรูปแบบในการจัดการความรู้ของกรมฯ โดยเน้นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรและกลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกับการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตร ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร สร้างกลุ่มหรือเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับเจ้าหน้าที่ ใช้เวทีการประชุมเกษตรอำเภอประจำเดือนและการสัมมนาเชิงปฏิบัติการระดับอำเภอ ซึ่งจังหวัดดำเนินการเป็นประจำและต่อเนื่องอยู่แล้ว เพียงแต่มีการปรับวิธีการบริหารจัดการโดยนำแนวคิดหลักการ KM มาใช้ โดยในระดับชุมชนเน้นการนำ KM ไปใช้ในการส่งเสริมการเกษตรกับชุมชน ซึ่งเป็นภารกิจของเจ้าหน้าที่ที่จะดำเนินการอยู่แล้ว นอกจากนี้กรมยังได้พัฒนา KM-Webpage เพื่อเพิ่มช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานในสังกัด นอกจากการใช้เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีการพบปะแบบ F2F (Face to Face) ซึ่งได้มีการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องในการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรของระดับจังหวัดได้ใช้ประโยชน์จาก Webpage ในการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้ มีการสังเคราะห์จากเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของแต่ละจังหวัด.

## 3. ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล

คณะทำงานได้แบ่งความรับผิดชอบในการเรียนรู้และสนับสนุนการดำเนินงานของจังหวัดนำร่อง โดยได้ร่วมในการวางแผน ร่วมกิจกรรม ติดตามและประเมินผล ร่วมแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยคณะทำงานได้มีการประชุมแลกเปลี่ยน สรุปบทเรียน ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอบางครั้งได้เชิญผู้แทนจังหวัดนำร่องเข้าร่วมประชุม โดยคณะทำงานมีการพบปะเฉลี่ยเดือนละ 1 ครั้ง

### 9.1.4 การจัดการความรู้ที่เซเว่น อีเลฟเว่น (วิจารณ์ พานิช 2548: 263-268)

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ผู้บริหารของเซเว่น อีเลฟเว่น เห็นว่าจะช่วยเสริมแรงให้ธุรกิจทรงพลังเร็วขึ้น จึงจัดสรรกำลังพลบางส่วนในระดับบริหารมาช่วยดูแลในเรื่องนี้ ทีมงานที่รับผิดชอบได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ทั้งในตำรา และติดตามฟังการบรรยายทั้งในและต่างประเทศ แต่ก็ยังไม่พบรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับรูปแบบธุรกิจของ

เซเว่น อีเลฟเว่น เสียทีเดียว และทราบว่าทีมงานใช้เวลาในการศึกษาการจัดการความรู้ที่ผ่านมานี้ น้อยกว่า 2 ปี สิ่งหนึ่งที่ เซเว่น อีเลฟเว่น เรียนรู้จากการค้นหารูปแบบการจัดการความรู้และเล่าให้ เราฟังนั่นคือ “ต้องสร้าง” โมเดลการจัดการความรู้ของตัวเอง ด้วยทีมงานของ เซเว่น อีเลฟเว่น เอง นับว่าเป็นวิธีคิดเริ่มต้นที่มีวิถุญญาของการเรียนรู้ฝังอยู่ข้างในจริงๆ

สำนักบริหารนโยบายธุรกิจของบริษัท ซี.พี.เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) เปิดเผยว่าเรื่องการจัดการความรู้ ณ วันนี้เริ่มจะเป็นรูปเป็นร่างมากขึ้น แต่ยังคงพัฒนาอีกมาก โดย พบว่ามีกิจกรรมหนึ่งที่น่าสนใจมาก “Baby Ant” คือชื่อกิจกรรมที่ว่านี้ แนวคิดของกิจกรรมคือให้ ความสำคัญกับทุกคน ทุกคนในทีมงานมีส่วนต่อความสำเร็จของงาน ผสานกับแนวคิดดั้งเดิมที่เกิด ขึ้นจากผู้บริหารบริษัทก่อนหน้านี้ซึ่งมีความเชื่อว่า “มีองค์ความรู้อยู่ในทุกหน่วยงานจากการทำกิจ กรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งภายในเซเว่นอีเลฟเว่น เรียกกิจกรรม “Ant Mission” (เชื่อว่า “มด” เป็นสัตว์ที่ ขยันขันแข็ง และทำงานเป็นทีม) การทำ Ant Mission ที่มีอยู่ทุกซอกทุกมุมและมีอยู่อย่างมากมายใน เซเว่น อีเลฟเว่น ล้วนก่อให้เกิดความรู้ขึ้น และสามารถนำเอาความรู้ นั้น ไปใช้ ปฏิบัติและถือ เป็นระเบียบปฏิบัติ

ดังนั้น พลังการสร้างสรรคของบุคลากรจึงถือเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในมุมมอง ของเซเว่น อีเลฟเว่น กิจกรรม Ant Mission&Baby Ant เป็นกิจกรรมที่กระตุ้นให้คนกล้าคิด แบบกึ่ง บังคับนิดๆ เพื่อสะกิดความสามารถของบุคลากรออกมา กติคามืออยู่ว่ากิจกรรม Ant Mission ให้ พนักงานทุกคนรวมกัน 5-7 คน/กลุ่ม ช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาภายในงานของตนเอง ภายได้หลักการ แก้ไขปัญหาแบบ QC Story เสนอเรื่องส่งให้คณะกรรมการพิจารณาผลงาน ปีละ 2 เรื่อง ซึ่งปัจจุบัน มีกลุ่ม Ant Mission ทั้งสิ้น 401 กลุ่ม สำหรับกิจกรรม Baby Ant กำหนดให้พนักงานทุกระดับทั้ง สายสำนักงาน คลังสินค้า และร้านค้าลูกข่ายทุกร้านจะต้องเขียนเรื่องวิธีการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ลงในแบบฟอร์มที่ทางทีมงานกลางจัดทำไว้ให้ อย่างน้อยทุก 3 เดือน ทุกคนจะต้องมีเรื่องความคิด สร้างสรรคในการทำงานเสนอ 1 เรื่อง ซึ่งทีมงานกลางจัดทำกล่องรวบรวมความคิดกระจายไปทุก ร้าน และคอยเก็บรวบรวมเรื่องต่างๆ ที่ส่งมา เข้ามายังส่วนกลางเพื่อทำการคัดเลือกหาเรื่องดีเด่น จากนั้นเมื่อคณะกรรมการกลางได้เรื่องดีเด่นแล้ว ก็จะนำไปทำเป็นหนัง VCD เรื่องสั้น โดยให้เครดิต เจ้าของเรื่องเป็นผู้แสดงเอง

## 9.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรพจน์ พุ่มตระกูล (2541) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการองค์ความรู้ของชุมชนในเรื่อง ทรัพยากรธรรมชาติ โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจองค์ความรู้ของชุมชนใน การจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และกระบวนการจัดการองค์ความรู้ในเรื่องทรัพยากรธรรมชาติของ ชุมชน พื้นที่ทำการวิจัยคือชุมชนบ้านแม่แสง ตำบลแม่สาว อำเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงใหม่ สำหรับ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน รวมทั้งการศึกษาเอกสารทั้งจากของภาครัฐและองค์กรพัฒนาเอกชน พบว่าองค์ความรู้ของชุมชนเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติ เกิดจากการสังสมประสบการณ์เกี่ยวกับธรรมชาติ วิธีการในการปฏิบัติหรือความเชื่อที่เกี่ยวกับธรรมชาติในลักษณะที่เป็นองค์รวม อาจจะเป็นระบบคิดวิเคราะห์ เทคนิคปฏิบัติหรือระบบคุณค่าที่เกี่ยวเนื่องกันระหว่างมนุษย์ด้วยกันและมนุษย์กับธรรมชาติ จนกลายเป็นความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติ ส่วนกระบวนการจัดการองค์ความรู้ของชุมชนมีการจัดรูปองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สำหรับการถ่ายทอดองค์ความรู้ของชุมชนเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติของชุมชน มี 2 ระดับ คือระดับครอบครัวและระดับชุมชน กล่าวคือในระดับครอบครัวจะเกิดขึ้นตลอดเวลาในการดำเนินชีวิตจากการลงมือปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวันและการสังเกตการณ์จากสิ่งแวดล้อม ขณะที่ระดับชุมชน จะเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านพิธีกรรม ความเชื่อ กฎเกณฑ์ที่ควบคุมโดยองค์กรชุมชนเพื่อสืบสานชีวิตและวัฒนธรรมชุมชน ผู้อาวุโส ผู้นำทางธรรมชาติและผู้นำทางศาสนา

ธิดา จิตรประสงค์ (2543) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่ควรจะเป็นและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษา บริษัทไทยออยล์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลักษณะและความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเป็นและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจน้ำมัน จากกลุ่มประชากรตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 54 คน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเป็น ยกเว้นลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล และลักษณะความเป็นเพศชาย และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะความเป็นเพศชาย ลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะเน้นความสำเร็จ

มนตรี กรรทมาศ (2547) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความพร้อมของข้าราชการสำนักงานประกันสังคมต่อการปรับเปลี่ยนหน่วยงานเป็นองค์กรมหาชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมของข้าราชการต่อการปรับเปลี่ยนหน่วยงานเป็นองค์กรมหาชน จากกลุ่มประชากรตัวอย่าง จำนวน 161 คน ซึ่งเป็นข้าราชการระดับ 1-6 ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้บริการที่สำนักงานประกันสังคมจัดตั้งขึ้นภายในเขตกรุงเทพมหานคร สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ พบว่ามีความพร้อมด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านโครงการบุคลากร ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน และด้านสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง

ประชา การมานะกิจกุล และนภาพร สุคนธวาริ (2547) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร กรณีศึกษา : บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยของความสำเร็จ กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ ผลลัพธ์และผลกระทบของการจัดการความรู้ในองค์กรทั้งในด้านองค์การและด้านทรัพยากรมนุษย์ จากผลการศึกษพบว่าบริษัทมีการประยุกต์ใช้กลยุทธ์จัดการความรู้ที่องค์กร โดยปัจจัยของความสำเร็จในการจัดการความรู้คือการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ความชัดเจนของวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความรู้ และการสร้างแรงจูงใจถาวร ขณะที่กลยุทธ์การจัดการความรู้ คือกลยุทธ์ที่เน้นความรู้ มุ่งเน้นประสิทธิภาพประสิทธิผลของการจัดการความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่

สวรส บัวมิธูป (2547) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษาการประปานครหลวง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กร แนวคิดและแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำแนวทาง และแผนงานในการจัดการความรู้ในองค์กรที่ศึกษา ผลการศึกษาครั้งนี้ องค์กรมีการจำแนกและกำหนดองค์ความรู้หลักขององค์กรและจำแนกกลุ่มวิชาชีพแล้วนำไปเป็นแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน องค์กรมีการกำหนดนโยบายและแนวทางในการทำงานที่ระบุถึงการใช้การประชุมเป็นวิธีปฏิบัติเพื่อพนักงานจะมีโอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ องค์กรมีกิจกรรมจัดการความรู้อย่างไม่เป็นทางการ สำหรับปัญหาและอุปสรรค คือ พนักงานยังไม่สนใจกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ ขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม หวงแหนความรู้ และองค์กรยังไม่มี การดำเนินการในการเชื่อม โยระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นประเด็นที่บริหารจัดการได้ยากที่สุด แต่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ได้มากที่สุด ทั้งนี้ควรเริ่มการจัดการความรู้ที่หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่เป็นศูนย์รวมความรู้และความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ ขององค์กรที่มีความพร้อมมากที่สุด ก่อนที่จะขยายให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ซึ่งก่อนจะมีการเตรียมความพร้อมด้าน โครงสร้างพื้นฐานก่อน การจัดตั้งคณะทำงาน และได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง

วนิดา พรพิรุพท์ (2547) ได้ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะและเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย รวมทั้งเพื่อเป็นแนวทางให้กับหน่วยงานและองค์กรที่สนใจนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อไป จากการกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและพนักงานชาวญี่ปุ่นกับอเมริกัน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ พบว่าบริษัทอเมริกันและบริษัทญี่ปุ่น มีลักษณะพื้นฐานทางสังคมที่แตกต่างกันในลักษณะของความเป็นเพศ ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่

นอน ลักษณะเน้นความสำเร็จ ลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะความเป็นส่วนรวม แต่มีลักษณะการใช้อำนาจที่ไม่แตกต่างกัน เมื่อศึกษาถึงลงไป ในรายละเอียดของการใช้อำนาจ พบว่ามีความแตกต่าง การปรับตัวด้านวัฒนธรรมองค์กร นั้น บริษัทอเมริกันมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว ได้ดีกว่าบริษัทญี่ปุ่น ส่งผลให้ชาวอเมริกันมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวทางด้านวัฒนธรรมที่ดีกว่าญี่ปุ่น ขณะที่บริษัทญี่ปุ่นมีลักษณะความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และความเป็นส่วนรวมอยู่มาก เช่น การเชื่อฟังผู้มีประสบการณ์หรือผู้ที่มีอาวุโสกว่า นอกจากนี้บริษัทอเมริกันจะมีลักษณะของการเน้นความสำเร็จ โดยการให้ความสำคัญที่ปัจเจกบุคคล การประเมินค่าส่วนบุคคลมากกว่ายกย่องความรับผิดชอบ ส่วนรวม การให้ความสำคัญกับความเป็นผู้มีมนุษยธรรม การให้ความเสมอภาคมากกว่าการแข่งขัน กล่าวโดยรวมผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ สามารถสรุปปัจจัยได้ 3 ปัจจัยคือความเป็นเอกภาพ และมีกำลังขับเคลื่อนขององค์กร ระดับความเข้มข้นของปัญหาทางด้านวัฒนธรรม และระดับของการใช้อำนาจในการบริหารองค์กร

พาขวัญ ลออสอาด (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสามารถในการจัดการความรู้ของสมาชิกองค์กรชุมชนจังหวัดนครนายก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสามารถในการจัดการความรู้ของสมาชิกองค์กรชุมชน และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสามารถในการจัดการความรู้ของสมาชิกองค์กรชุมชน ซึ่งจะนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาคน ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกองค์กรชุมชนมีความสามารถในการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งควรมีการส่งเสริมปลูกฝัง ให้สมาชิกองค์กรชุมชนเกิดค่านิยมที่ถูกต้องในการใช้ชีวิตด้วยความรู้ มีทัศนคติที่ดีต่อความรู้ ให้กิจกรรมการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิตอย่างสม่ำเสมอ

จิตติพร อาจชนะ (2548) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กรกรณีศึกษา : บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาถึงหลักการแนวคิด และวิธีการในการจัดการความรู้ในองค์กรเอกชน ซึ่งเป็นองค์กรทางด้านธุรกิจสื่อสารที่มีความจำเป็นต้องพัฒนา และจัดการระบบองค์ความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง ตลอดจนนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำแนวทาง และข้อเสนอแนะต่อการจัดการความรู้ในองค์กรเอกชน โดยการจัดการความรู้ในองค์กรนั้นมีความเกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมการเรียนรู้ขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร โดยเป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ซึ่งเชื่อมโยงความรู้ระหว่างกัน และเป็นการเรียนรู้ถึงระดับความรู้ขององค์กรเกี่ยวกับงานหรือธุรกิจขององค์กรว่าความรู้ที่องค์กรมีอยู่นั้นเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันหรือไม่ และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้หรือไม่ โดยการศึกษาสภาพขององค์กรในแง่ของวัฒนธรรม สภาพแวดล้อม เพื่อเรียนรู้สภาพที่เป็นจริงขององค์กรแล้ว ดำเนินการจัดการความรู้และการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับองค์กร

สุทธิมน ศรีโชติ และคนอื่นๆ (2548) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งในและต่างประเทศ 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน 3) เพื่อศึกษากระบวนการและกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ในทางปฏิบัติ 4) เพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ และ 5) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกต่อประโยชน์ของการจัดการความรู้คือการตระหนักและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้คือบุคลากรไม่เข้าใจการจัดการความรู้และไม่แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการเป็นองค์กรไม่เอื้อต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้ไม่เกิดการร่วมมือกันในการสร้างและจัดการความรู้ มีปัญหาเรื่องการจัดเก็บเอกสารในเรื่องคลังข้อมูล เนื่องจากยังไม่มีการรวบรวมอย่างเป็นระบบและไม่ได้อยู่ในรูปเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การจัดการความรู้ไม่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ปัญหาการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ อีกทั้งการวัดผลการจัดการความรู้ทำได้ยาก เพราะไม่มีตัววัดความสำเร็จในการจัดการความรู้ ผู้บริหารมีนโยบายที่ไม่ชัดเจน ภาระงานประจำที่มีมากทำให้ไม่มีเวลาในการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และความไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงข้อมูล ส่วนข้อเสนอแนะของผู้วิจัยคือผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้ที่มองเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ นอกจากนี้ต้องมีการประชาสัมพันธ์และดำเนินการในกลุ่มย่อยก่อนเพื่อให้เกิดความสำเร็จ และสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน การเข้าถึงแหล่งความรู้ต้องค้นหาได้ง่าย มีความถูกต้องและทันสมัย

ศิริกร เดียวสกุล (2549) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากิจกรรมการจัดการความรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และปัญหาอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์มากกว่า 1 ปีของโรงพยาบาลในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ จำนวน 76 คน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม ก่อนนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติเชิงพรรณนา พบว่าระดับการปฏิบัติกิจกรรมการจัดการความรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ การใช้พนักงานระดับกลางในการขับเคลื่อน รองลงมาคือการสร้างทีมจัดการความรู้และการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ตามลำดับ สำหรับปัญหาอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่าปัญหา



หลักคือ บุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถด้านการสอนงานมีไม่เพียงพอ และปัญหาด้านการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับบุคลากร

นัยนา กรุดนาค (2549) ได้ศึกษาเรื่องการยอมรับของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการยอมรับของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับของบุคลากรของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานคือ ระดับการศึกษา การเข้าร่วมกลุ่ม KM การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้และความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตามยังมีปัญหาอุปสรรคคือ บุคลากรหลายหน่วยงานไม่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างจริงจัง ดังนั้นสถาบันควรมีวิธีที่จะให้บุคลากรเห็นคุณค่าของ KM ที่จะส่งผลคืออย่างไรต่อตนเองและองค์กร และควรปฏิบัติอย่างจริงจังและไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้ทั่วถึง

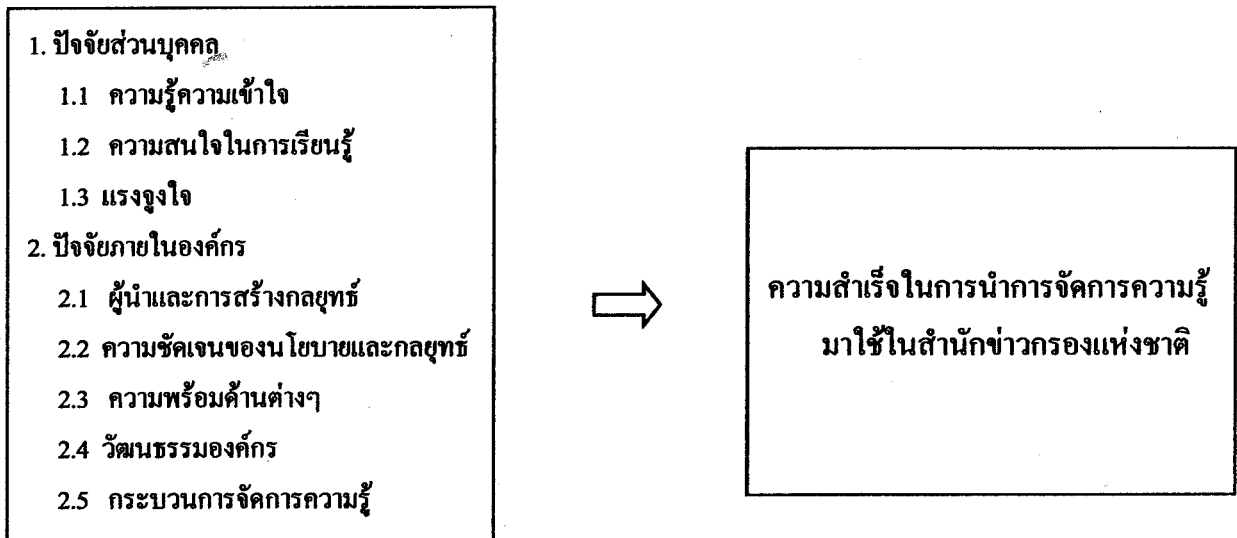
อุษาลักษณ์ ฮวบเอี่ยม (2549) ได้ศึกษาเรื่องความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรของคณะทำงานเพื่อดำเนินการบริหารจัดการความรู้ภายในกรมบังคับคดีเพื่อเป็นองค์การเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความรู้ความเข้าใจของคณะทำงานเพื่อดำเนินการบริหารจัดการความรู้ภายในกรมบังคับคดีเพื่อเป็นองค์การเรียนรู้ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรของคณะทำงานเพื่อดำเนินการบริหารจัดการความรู้ภายในกรมบังคับคดี 3) เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การวางแผน/โครงการและการฝึกอบรมในการจัดการความรู้ในองค์กร จากกลุ่มตัวอย่าง 226 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่าคณะทำงานเพื่อดำเนินการบริหารจัดการความรู้ภายในกรมบังคับคดีมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย .8326 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความรู้ความเข้าใจด้านวัตถุประสงค์ ด้านวิธีการหรือกระบวนการ และด้านประโยชน์หรือผลที่ได้รับจากการจัดการความรู้มีระดับมาก เช่นกัน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ .8288, .8294 และ .8395 ตามลำดับ ปัจจัยที่มีผลต่อความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรของคณะทำงานเพื่อดำเนินการบริหารจัดการความรู้ภายในกรมบังคับคดีเพื่อเป็นองค์การเรียนรู้ คือ ระดับการศึกษา

จากการสำรวจวรรณกรรมทั้งในส่วนของแนวคิดทฤษฎีและหลักการต่างๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอนำมาสังเคราะห์และสรุปเป็นตัวแบบ (model) หรือกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ตัวแปรอิสระ

#### ตัวแปรตาม



จากกรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปถึงที่มาของกรอบแนวคิดทางการวิจัย ได้ดังนี้

1. **ความรู้ความเข้าใจ** เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ซึ่งได้รับการสนับสนุนความคิดนี้จากนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้ คาเวนพอร์ตและพรุแซค (Davenport and Prusak 1998: 5) (อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา: 20) ซึ่งสอดคล้องกับฮิเดโอะ (อ้างใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์และคนอื่นๆ: 2548) และศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุลและเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย (2549: 340) สรุปได้ว่า ความรู้เป็นการผสมผสานประสบการณ์ สารสนเทศความเข้าใจทักษะและความเชี่ยวชาญ รวมถึงสิ่งที่ได้รับการสั่งสมจากการศึกษา ค้นคว้า จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ

2. **แรงจูงใจ** เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการดังนี้ มาสโลว์ (Maslow) นักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์

ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าความต้องการของมนุษย์ได้รับในลำดับขั้นหนึ่งแล้วมนุษย์จะเกิดความต้องการในลำดับขั้นต่อไป ส่วนเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) ระบุถึงปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขวิทยาที่กระตุ้นให้คนขยันทำงานมากขึ้น โดยปัจจัยจูงใจที่สามารถสร้างความพอใจให้คนทำงาน ส่วนปัจจัยสุขวิทยาไม่สามารถทำให้คนพอใจในงาน เพียงแต่ถ้าหากได้รับการตอบสนองแล้วคนงานจะไม่เกิดความต้องการในงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ เฮอร์ซเบิร์กและคิม (2542: 407) พยอม วงศ์สารศรี (2542: 213) และมัลลิกา ดันสอน (2544: 194) ที่สรุปได้ว่า แรงจูงใจคือความยินดีและเต็มใจของบุคคลที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยรู้สึกถึงความต้องการที่ท้าทาย ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การยอมรับจากกลุ่มงาน ซึ่งแบ่งเป็นแรงจูงใจภายในและภายนอก

3. ผู้นำและการสร้างกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในการชี้นำ ชักจูง ให้ดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ เนื่องจากนโยบายและกลยุทธ์ยังมีความชัดเจนเท่าใดก็จะยิ่งทำให้แผนการปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปได้ด้วยดี ซึ่งมีนักวิชาการสนับสนุนแนวคิดนี้คือ ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2548: 262) สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์และคนอื่นๆ (2548: 53-55) สรุปได้ว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ที่มีความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็น

4. ความพร้อมด้านต่างๆ เป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในการนำการจัดการความรู้ไปใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จ โดยมีนักวิชาการที่สนับสนุนแนวคิดนี้คือ บาร์โรว์และมิลเบิร์น (Barrow and Miburn 1990: 259) (อ้างใน วิกรม อารีราษฎร์ 2547: 6) และ เฮอร์ซีย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard 1993: 174-175) (อ้างใน ชฎิล นิ่มนวล 2545: 18) ซึ่งสอดคล้องกับกมลรัตน์ หล้าสุวรรณ (2540: 229-230) สรุปได้ว่า การที่บุคคลที่มีสภาพความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจและความสนใจที่จะนำความรู้ความสามารถ และความเต็มใจ ของผู้ตามที่จะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จ

5. วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญของการดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ดังที่นักวิชาการกล่าวไว้คือ ไชน์ (Schein 1992: 12) และ ฮอฟสเต็ด (Hofstede 1997: 180) (อ้างใน ธิดา จิตรประสงค์ 2543: 9) ซึ่งสอดคล้องกับสมยศ นาวิการ (2538: 556) และวีรวิฑูร มาฆะศิริานนท์ (2542: 52) สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะที่แสดงถึงสิ่งที่ยึดเหนี่ยวทางสังคมหรือบรรทัดฐานที่ยึดองค์กรไว้ด้วยกัน หรือสภาพความเป็นอยู่ขององค์กร และความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างจาก

สมาชิกขององค์กรอื่น ที่มีทั้งวัฒนธรรมที่ดีและไม่ดี ซึ่งในส่วนที่ดีจะเป็นพลังส่งเสริมให้องค์กรนั้น ประสบความสำเร็จ ได้โดยง่าย แต่ถ้าเป็นวัฒนธรรมที่ไม่ดีจะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จอย่างมาก

6. กระบวนการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการนำไปใช้ในการจัดการความรู้ ได้รับการสนับสนุนแนวคิดของสุวรรณ เจริญเสาวภาคย์และคนอื่นๆ (2548: 48) ได้เสนอขั้นตอนของการจัดการความรู้เป็น 6 ขั้นตอน คือ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ และการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ขณะที่พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 42 - 48) ได้อธิบายกระบวนการของการจัดการความรู้ว่า ปัจจุบันความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านอื่น ๆ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ และการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์

ซึ่งจากกรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจ ความสนใจในการเรียนรู้ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ ความพร้อมด้านทรัพยากร วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการจัดการความรู้ น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ที่ผ่านมา ได้แก่ การแต่งตั้ง CKO และทีมงาน KM การจัดทำแผนการจัดการความรู้ปี 2549-2550 การจัดนิทรรศการ KM การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยการจัดชุมชนนักปฏิบัติ และการเข้าถึงความรู้โดยการเผยแพร่ แจกจ่ายเอกสารคู่มือตามกองและเผยแพร่ข้อมูลผ่านระบบอินทราเน็ตขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ น่าจะมากกว่าร้อยละ 70

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร  
กรณีศึกษา : สำนักข่าวกรองแห่งชาติ จะนำเสนอถึงวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการได้มาและกระทำ  
ต่อข้อมูล โดยจะกล่าวถึง รูปแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย การสร้าง  
เครื่องมือเครื่องใช้ในการวิจัย การทดสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูล และการ  
ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการวิจัย ใช้การวิจัยแบบไม่ทดลอง โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่  
ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเน้นการสำรวจความคิดเห็นจากประชากร นอก  
จากนี้แล้วเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และนำมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการ  
วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติทั้ง 3 สาย  
งาน คือ สายงานปฏิบัติการ สายงานวิเคราะห์วิจัย และสายงานสนับสนุน จำนวนรวมทั้งสิ้น 909 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม และได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง  
ตามแนวคิดของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ได้จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้  
จำนวน 278 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

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

โดย e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ 0.05

N = ขนาดของประชากร

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนประชากร			รวม	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง			รวม
	จนท. ระดับ ปฏิบัติ	ผู้บริหาร ระดับ กลาง	ผู้บริหาร ระดับสูง		จนท. ระดับ ปฏิบัติ	ผู้บริหาร ระดับ กลาง	ผู้บริหาร ระดับสูง	
1.สาขางานปฏิบัติการ	299	76	43	418	91	23	13	127
2.สาขางานวิเคราะห์วิจัย	104	45	27	176	32	14	8	54
3.สาขางานสนับสนุน	242	38	35	315	74	12	11	97
รวม	645	159	105	909	197	49	32	278

ที่มา : กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ (ณ วันที่ 13 ธ.ค.2549)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มาจากข้าราชการของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ซึ่งแบ่งส่วนราชการออกเป็น 15 กอง (กอง 1 – 15) 2 สำนัก (สำนักเลขานุการกรม และสำนักเลขานุการคณะกรรมการที่ปรึกษาการข่าว) และ 1 ส่วน (ส่วนกลาง)

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1. สาขางานปฏิบัติการ		
1.1 กอง 3 (รักษาความปลอดภัย)		
- จนท.ระดับปฏิบัติการ (1-5)	28	10
- ผู้บริหารระดับกลาง (6-7)	8	4
- ผู้บริหารระดับสูง (8 ขึ้นไป)	5	2
1.2 กอง 5 (ในกรุงเทพ)		
- จนท.ระดับปฏิบัติการ (1-5)	67	29
- ผู้บริหารระดับกลาง (6-7)	12	4
- ผู้บริหารระดับสูง (8 ขึ้นไป)	6	2

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1.3 กอง 6 (ปฏิบัติการพิเศษ)		
- จนท.ระดับปฏิบัติการ (1-5)	43	14
- ผู้บริหารระดับกลาง (6-7)	10	4
- ผู้บริหารระดับสูง (8 ขึ้นไป)	6	2
1.4 กอง 7 (ในต่างจังหวัด)		
- จนท.ระดับปฏิบัติการ (1-5)	95	20
- ผู้บริหารระดับกลาง (6-7)	20	4
- ผู้บริหารระดับสูง (8 ขึ้นไป)	5	2
1.5 กอง 11 (ในต่างประเทศ)		
- จนท.ระดับปฏิบัติการ (1-5)	22	5
- ผู้บริหารระดับกลาง (6-7)	10	2
- ผู้บริหารระดับสูง (8 ขึ้นไป)	14	2
1.6 กอง 14 (ต่อต้านก่อการร้าย)		
- จนท.ระดับปฏิบัติการ (1-5)	32	8
- ผู้บริหารระดับกลาง (6-7)	10	3
- ผู้บริหารระดับสูง (8 ขึ้นไป)	4	2
1.7 กอง 15 (ต่อต้านระบบสารสนเทศ)		
- จนท.ระดับปฏิบัติการ (1-5)	12	5
- ผู้บริหารระดับกลาง (6-7)	6	2
- ผู้บริหารระดับสูง (8 ขึ้นไป)	3	1
<b>รวม</b>	<b>418</b>	<b>127</b>
2. สายงานวิเคราะห์วิจัย		
2.1 กอง 4 (ภายในประเทศ)		
- จนท.ระดับปฏิบัติการ (1-5)	28	8
- ผู้บริหารระดับกลาง (6-7)	12	4
- ผู้บริหารระดับสูง (8 ขึ้นไป)	5	2
2.2 กอง 8 (กลุ่มประเทศในทวีปเอเชีย)		
- จนท.ระดับปฏิบัติการ (1-5)	24	7
- ผู้บริหารระดับกลาง (6-7)	9	3
- ผู้บริหารระดับสูง (8 ขึ้นไป)	7	2

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
2.3 กอง 9 (กลุ่มประเทศอาเซียน)		
- जनท.ระดับปฏิบัติการ (1-5)	23	8
- ผู้บริหารระดับกลาง (6-7)	9	3
- ผู้บริหารระดับสูง (8 ขึ้นไป)	6	1
2.4 กอง 10 (กลุ่มประเทศยุโรปและสหรัฐ)		
- जनท.ระดับปฏิบัติการ (1-5)	25	8
- ผู้บริหารระดับกลาง (6-7)	10	3
- ผู้บริหารระดับสูง (8 ขึ้นไป)	6	2
2.5 สำนักเลขานุการที่ปรึกษาการข่าว		
- जनท.ระดับปฏิบัติการ (1-5)	4	1
- ผู้บริหารระดับกลาง (6-7)	5	1
- ผู้บริหารระดับสูง (8 ขึ้นไป)	3	1
รวม	176	54

## 3. สายงานสนับสนุน

## 3.1 ส่วนกลาง

- जनท.ระดับปฏิบัติการ (1-5)	16	2
- ผู้บริหารระดับกลาง (6-7)	5	2
- ผู้บริหารระดับสูง (8 ขึ้นไป)	11	2

## 3.2 สำนักงานเลขานุการกรม

- जनท.ระดับปฏิบัติการ (1-5)	54	20
- ผู้บริหารระดับกลาง (6-7)	8	2
- ผู้บริหารระดับสูง (8 ขึ้นไป)	5	2

## 3.3 กอง 1 (ฝึกอบรม)

- जनท.ระดับปฏิบัติการ (1-5)	26	8
- ผู้บริหารระดับกลาง (6-7)	6	2
- ผู้บริหารระดับสูง (8 ขึ้นไป)	5	2

## 3.4 กอง 2 (ช่างเทคนิค)

- जनท.ระดับปฏิบัติการ (1-5)	64	24
- ผู้บริหารระดับกลาง (6-7)	8	2
- ผู้บริหารระดับสูง (8 ขึ้นไป)	5	2



ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
3.5 กอง 12 (ฐานข้อมูลและห้องสมุด)		
- จนท.ระดับปฏิบัติการ (1-5)	24	8
- ผู้บริหารระดับกลาง (6-7)	6	2
- ผู้บริหารระดับสูง (8 ขึ้นไป)	4	1
3.6 กอง 13 (เครื่องมือสื่อสาร)		
- จนท.ระดับปฏิบัติการ (1-5)	58	12
- ผู้บริหารระดับกลาง (6-7)	5	2
- ผู้บริหารระดับสูง (8 ขึ้นไป)	5	2
รวม	315	97
รวมทั้งสิ้น	909	278

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือหลักในการวิจัย คือแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งจะมีคำถามทั้งในลักษณะปลายปิดและปลายเปิด เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

#### 3.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) มีวิธีดำเนินการสร้างแบบสอบถามดังนี้

3.1.1 ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 สร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้  
ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close End) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา กลุ่มงานที่สังกัด ตำแหน่งหน้าที่การงาน ระดับเงินเดือน และประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะคำถามเป็นแบบชนิดให้เลือกตอบ (Checklists)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ประกอบด้วยปัจจัยส่วนบุคคล เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ ความสนใจในการเรียนรู้ แรงจูงใจ และปัจจัยภายใน เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ ความพร้อมด้านทรัพยากร วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการจัดการความรู้

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open End)

3.1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีของเรื่องที่ทำการศึกษา

3.1.4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิจัย จำนวน 30 ชุด หลังจากนั้นนำแบบสอบถามมาตรวจสอบคุณภาพเพื่อหาความเที่ยงตรง และค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (Alpha Coefficient method) ซึ่งเป็นวิธีที่ครอนบาค (Cronbach) พัฒนาขึ้นมา โดยมีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\alpha \text{ หรือ } r_{\alpha} = \frac{n}{n-1} \left( \frac{1 - \sum s_1^2}{s^2} \right)$$

เมื่อ  $\alpha$  หรือ  $r_{\alpha}$  = ค่าความเชื่อถือได้

N = จำนวนข้อคำถาม

$s_1^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนของข้อคำถามข้อที่ 1

$s^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด

สำหรับผลการหาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามได้ เท่ากับ 0.94 ค่าความเชื่อถือที่ได้เกินกว่า 0.8000 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์น่าเชื่อถือ และเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทั่วไป ถือได้ว่าแบบสอบถามนี้สามารถนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาได้

3.1.5 นำแบบสอบถามไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่าง โดยมีโครงสร้างของแบบสอบถามที่ได้มาจากตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามดังนี้ ตัวแปรอิสระประกอบด้วย ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจ ความสนใจในการเรียนรู้ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ ความชัดเจนของนโยบายและกล

ยุทธศาสตร์ ความพร้อมด้านทรัพยากร วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการจัดการความรู้ ส่วนตัวแปรตามคือ ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
ตัวแปรอิสระ ได้แก่ 1. ความรู้ความเข้าใจ	1. ระดับความรู้ของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เกี่ยวกับการจัดการความรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 1
	2. ระดับความเห็นด้วยของเจ้าหน้าที่สำนักข่าวกรองแห่งชาติต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ	ส่วนที่ 3 ข้อ 2
	3. ระดับความรู้ความเข้าใจในนโยบายการจัดการความรู้ของข้าราชการต่อหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อ 3
	4. ระดับความรู้ที่ได้รับจากการถ่ายทอดจากหน่วยงานภายนอก	ส่วนที่ 3 ข้อ 4
	5. ระดับการเข้าร่วมอบรมสัมมนาของข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการความรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 5
2. ความสนใจในการเรียนรู้	1. ระดับความสนใจในการเรียนรู้มีผลต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ	ส่วนที่ 3 ข้อ 6
	2. ระดับการศึกษามีผลต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ	ส่วนที่ 3 ข้อ 7
	3. ระดับอายุมีผลต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ	ส่วนที่ 3 ข้อ 8
	4. เพศมีผลต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ	ส่วนที่ 3 ข้อ 9
	5. อายุงานมีผลต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ	ส่วนที่ 3 ข้อ 10
	6. ลักษณะงานมีผลต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ	ส่วนที่ 3 ข้อ 11

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
3. แรงจูงใจ	1. ระดับนโยบายและการบริหารขององค์กรที่จะผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 12
	2. ระดับความพอใจในผลตอบแทนที่จะช่วยผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 13
	3. สภาพการบังคับบัญชาที่กระตุ้นให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 14
	4. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานจะช่วยผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 15
	5. ระดับสภาพการทำงานที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 16
	6. ระดับความสำเร็จของงานที่ช่วยผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 17
	7. สภาพการได้รับการยอมรับนับถือที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 18
	8. การได้รับมอบหมายงานที่ทำทนายจะกระตุ้นให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 19
	9. ระดับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพื่อช่วยผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 20
4. ผู้นำและการสร้างกลยุทธ์	1. ระดับความเหมาะสมในการกระตุ้น จูงใจให้ข้าราชการมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 21
	2. ระดับความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารในการผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 22
	3. ความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร	ส่วนที่ 3 ข้อ 23

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
5. ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์	4 ระดับความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ในแผนงานการจัดการความรู้ขององค์กร	ส่วนที่ 3 ข้อ 24
	5 ระดับความสอดคล้องของการปฏิบัติงานกับนโยบาย กลยุทธ์และแผนการจัดการความรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 25
	6 ระดับความรู้ความเข้าใจในนโยบายและแผนของข้าราชการค่อนหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อ 26
6. ความพร้อมด้านต่าง ๆ	1. ความพร้อมด้านงบประมาณต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 27
	2. ความพร้อมด้านเทคโนโลยีต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 28
	3. ความพร้อมด้านอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ขององค์กรต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 29
	4. ความพร้อมด้านเนื้อหาต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 30
7. วัฒนธรรมองค์กร	1. ระดับวัฒนธรรมของการทำงานในองค์กรต่อการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 31
	2. ระดับความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการเป็น Knowledge Worker	ส่วนที่ 3 ข้อ 32
	3. ความพร้อมของข้าราชการต่อการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 33
	4. ระดับการปรับตัวของข้าราชการให้เข้ากับวัฒนธรรมการเรียนรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 34

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
8. กระบวนการจัดการความรู้	1. การประชุมระดมความคิดเห็น	ส่วนที่ 3 ข้อ 35
	2. การตั้งคณะทำงานรับผิดชอบความรู้แต่ละเรื่อง	ส่วนที่ 3 ข้อ 36
	3. การกลั่นกรองและปรับปรุงเนื้อหาข่าวสาร	ส่วนที่ 3 ข้อ 37
	4. การเข้าถึงความรู้ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ	ส่วนที่ 3 ข้อ 38
	5. กระบวนการในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 39
	6. การจัดกิจกรรม อบรม สัมมนา รวมถึงการวัดผล	ส่วนที่ 3 ข้อ 40
ตัวแปรตาม ได้แก่		
9. ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ	1. ระดับความรู้ที่ได้รับในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ	ส่วนที่ 2 ข้อ 1
	2. ระดับการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้	ส่วนที่ 2 ข้อ 2
	3. ระดับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้	ส่วนที่ 2 ข้อ 3
	4. ระดับความก้าวหน้าไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ส่วนที่ 2 ข้อ 4
	5. ระดับความสามารถในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการสนับสนุนงานด้านความมั่นคงของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ	ส่วนที่ 2 ข้อ 5
	6. ประโยชน์ที่ได้รับจากการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ	ส่วนที่ 2 ข้อ 6

## 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เมื่อแบบสอบถามได้รับการแก้ไขจนเสร็จสมบูรณ์แล้ว ขั้นตอนการดำเนินงานคือ ผู้วิจัยได้ขออนุญาตเลขานุการกรม ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาในสายงานบริหารงานบุคคล จากนั้นแบ่งแบบสอบถามออกเป็นหน่วยงาน โดยผู้วิจัยและทีมงาน แจกแบบสอบถามด้วยตนเองให้แก่ผู้ปฏิบัติงานของแต่ละสายงาน โดยติดตามเก็บแบบสอบถามทุกกระยะ 5 วัน จนกระทั่งได้รับแบบสอบถาม

กลับคืนมาครบ จำนวน 278 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 โดยใช้ระยะเวลาเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือน เมษายน 2550 ซึ่งในแบบสอบถามจะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลใน 2 ลักษณะ ดังนี้

#### 4.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ

การดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ กำหนดให้ผู้ตอบแทนเลือกตอบ จากแบบสอบถามต่าง ๆ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งจะมีคำตอบไว้ให้ กลุ่มตัวอย่างเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ใน สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ซึ่งจะเป็นการสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดย กำหนดระดับความคิดเห็นไว้ 5 ระดับ กล่าวคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการ ความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ซึ่งจะเป็นการสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของ กลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดระดับความคิดเห็นไว้ 5 ระดับ กล่าวคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

#### 4.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ จะเป็นคำถามแบบปลายเปิด อยู่ในส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ใน สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ซึ่งในส่วนนี้เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างได้เขียนอธิบายหรือแสดง ทัศนคติต่อประเด็นดังกล่าวข้างต้น

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ คือการ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

#### 5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เมื่อผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว จะนำข้อมูลมาประมวลผลด้วย คอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และใช้เทคนิคการ วิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์เพื่ออธิบายเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล จะใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยมีการกำหนดแบบสอบถามในแต่ละข้อจัดให้มีความผันแปรออกเป็น 5 ช่วง แต่ละช่วงกำหนดให้คะแนนในคำถามแต่ละข้อดังนี้ คะแนนสูงสุดเท่ากับ 5 คะแนน และคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 1 คะแนน โดยกำหนดให้แต่ละคะแนนมีความผันแปรเป็นช่วง ๆ ละ เท่า ๆ กัน สามารถกำหนดช่วงห่างได้ดังนี้

$$\text{ช่วงห่างของคะแนนแต่ละช่วง} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงชั้น}}$$

$$\text{แทนค่า} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.20 – 5.00	เท่ากับ	ระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.40 – 4.19	เท่ากับ	ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.60 – 3.39	เท่ากับ	ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.80 – 2.59	เท่ากับ	ระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.79	เท่ากับ	ระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติใช้การวิเคราะห์ t-test

4. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression)

## 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. การจัดกระทำข้อมูล (data processing) หรือการจัดระเบียบข้อมูล โดยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเรียบเรียงแล้ว มาจัดระเบียบแล้วนำไปวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. การตรวจสอบข้อมูล ว่าข้อมูลที่ได้นั้น มีเพียงพอและสามารถตอบปัญหาการวิจัยได้หรือไม่



3. การจัดเตรียมข้อมูลเพื่อให้สามารถนำไปวิเคราะห์ได้ง่ายขึ้น หลังจากจัดเตรียมข้อมูลดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มานำเสนอในลักษณะของการพรรณนาวิเคราะห์ (analysis description)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ของงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แสดงผลการวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ตอนที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน และ ตอนที่ 4 เป็นข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยได้นำเสนอวิธีการและผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สำหรับตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ครอบคลุม เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ระดับการดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงาน และระดับเงินเดือน มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนตัวของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	127	45.7
หญิง	151	54.3
รวม	278	100.00
<b>อายุ</b>		
20 – 30 ปี	63	22.7
31 – 40 ปี	106	38.1
41 – 50 ปี	66	23.7
51 ปีขึ้นไป	43	15.5
รวม	278	100.00

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	46	16.5
ปริญญาตรี	187	67.3
ปริญญาโท	45	16.2
สูงกว่าปริญญาโท	0	0
รวม	278	100.00
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>		
ปฏิบัติการ	127	45.7
วิเคราะห์วิจัย	54	19.4
สนับสนุน	97	34.9
รวม	278	100.00
<b>ระดับการดำรงตำแหน่ง</b>		
ระดับ 1-5	194	69.8
ระดับ 6-7	53	19.1
ระดับ 8 ขึ้นไป	31	11.2
รวม	278	100.00
<b>ระยะเวลาในการทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	63	22.7
6-15 ปี	116	41.7
16-30 ปี	77	27.7
31 ปีขึ้นไป	22	7.9
รวม	278	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระดับเงินเดือน</b>		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	70	25.2
10,001 – 20,000 บาท	125	45.0
20,001 – 30,000 บาท	43	15.5
30,001 บาทขึ้นไป	40	14.4
รวม	278	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 54.3) มีอายุระหว่าง 31–40 ปี (ร้อยละ 38.1) รองลงมาคืออายุระหว่าง 41–50 ปี (ร้อยละ 23.7) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 67.3) รองลงมาต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 16.5) สังกัดสายงานปฏิบัติการ (ร้อยละ 45.7) รองลงมาสังกัดสายงานสนับสนุน (ร้อยละ 34.9) ดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับ 1–5 (ร้อยละ 69.8) รองลงมาดำรงตำแหน่งอยู่ระดับ 6–7 (ร้อยละ 19.1) มีระยะเวลาในการทำงาน 6–15 ปี (ร้อยละ 41.7) รองลงมา มีระยะเวลาทำงาน 16–30 ปี (ร้อยละ 27.7) มีระดับเงินเดือน 10,001–20,000 บาท (ร้อยละ 45) รองลงมา มีระดับเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท ตามลำดับ

**ตอนที่ 2 ผลการวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ**

เป็นการวัดระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียด โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

## 2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาตินั้น สามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

(N = 278)

ระดับความสำเร็จ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ปัจจุบันข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติได้รับความรู้เพิ่มขึ้นจากการที่หน่วยงานได้นำแนวคิดการจัดการความรู้มาใช้	3.06	0.738	ปานกลาง
2. ปัจจุบันสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้	3.05	0.749	ปานกลาง
3. ปัจจุบันข้าราชการสำนักข่าวกรองมีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้	2.68	0.708	ปานกลาง
4. สำนักข่าวกรองแห่งชาติในปัจจุบันก้าวหน้าไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	2.95	0.768	ปานกลาง
5. สำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความสามารถในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการสนับสนุนงานด้านความมั่นคงของสำนัก	3.22	0.830	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ระดับความสำเร็จ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ข้าราชการสำนักงาน 6. ในภาพรวมข้าราชการสำนัก ข้าราชการแห่งชาติได้รับประ โยชน์จากการที่มีการนำเรื่อง การจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร	2.98	0.776	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	2.98	0.6145	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า ระดับความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานข้าราชการแห่งชาติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.98 ซึ่งสามารถจำแนกระดับความสำเร็จ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ความสำเร็จของความสามารถในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการสนับสนุนงานด้านความมั่นคงของสำนักข้าราชการแห่งชาติอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22
2. ข้าราชการได้รับความรู้เพิ่มขึ้นจากการที่สำนักข้าราชการแห่งชาติได้นำแนวคิดการจัดการความรู้มาใช้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06
3. สำนักข้าราชการแห่งชาติมีการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05
4. ข้าราชการสำนักข้าราชการแห่งชาติได้รับประโยชน์จากการที่มีการนำเรื่องการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98
5. ปัจจุบันสำนักข้าราชการแห่งชาติก้าวหน้าไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95
6. ข้าราชการสำนักข้าราชการแห่งชาติมีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68

## 2.2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาตินั้น ได้รวบรวมปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ให้สำเร็จมาวิเคราะห์ทั้งด้านบุคคลและองค์กร ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจ ความสนใจในการเรียนรู้ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ ความพร้อมด้านทรัพยากร วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการจัดการความรู้ โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

(N = 278)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ความรู้ความเข้าใจ	2.81	0.592	ปานกลาง
2. ความสนใจในการเรียนรู้	3.33	0.560	ปานกลาง
3. แรงจูงใจ	3.59	0.635	มาก
4. ภาวะผู้นำ	3.40	0.880	มาก
5. ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์	2.92	0.700	ปานกลาง
6. ความพร้อมด้านทรัพยากร	2.77	0.742	ปานกลาง
7. วัฒนธรรมองค์กร	2.96	0.692	ปานกลาง
8. กระบวนการจัดการความรู้	3.13	0.637	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.11	0.507	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.11 ซึ่งสามารถจำแนกระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ โดยเรียงลำดับจากมาก ไปน้อย ดังนี้

1. แรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59
2. ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40
3. ความสนใจในการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33
4. กระบวนการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13
5. วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96
6. ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92
7. ความรู้ความเข้าใจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81
8. ความพร้อมด้านทรัพยากร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77

แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ตามตารางดังต่อไปนี้



ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความรู้ความเข้าใจ

(N = 278)

ปัจจัยเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ในปัจจุบันมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การจัดการความรู้	2.78	0.715	ปานกลาง
2. โดยรวมแล้วข้าราชการสำนักข่าว กรองแห่งชาติมีความเห็นด้วยต่อการนำ การจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร	3.00	0.753	ปานกลาง
3. ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีความรู้ความเข้าใจ ในนโยบายการจัด การความรู้ต่อหน่วยงาน	2.80	0.713	ปานกลาง
4. ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้รับการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัด การความรู้	2.76	0.699	ปานกลาง
5. ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้รับการเข้าร่วมอบรมสัมมนาเกี่ยวกับ การจัดการความรู้	2.73	0.757	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.81</b>	<b>0.592</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ มีผลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.81 ซึ่งสามารถจำแนกระดับความรู้ความเข้าใจโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00

2. ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความรู้ ความเข้าใจ ในนโยบายการจัดการความรู้ต่อหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80
3. ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติในปัจจุบันมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78
4. ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติได้รับการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดหาความรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76
5. ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติได้รับการเข้าร่วมอบรม สัมมนา เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความสนใจในการเรียนรู้

(N = 278)

ปัจจัยเกี่ยวกับความสนใจในการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติส่วนใหญ่มีความสนใจในการเรียนรู้	3.19	0.741	ปานกลาง
2. ระดับการศึกษามีผลต่อความสนใจในการเรียนรู้	3.52	0.831	มาก
3. ระดับอายุมีผลต่อความสนใจในการเรียนรู้	3.47	0.840	มาก
4. เพศมีผลต่อความสนใจในการเรียนรู้	2.78	0.950	ปานกลาง
5. อายุงานมีผลต่อความสนใจในการเรียนรู้	3.37	0.844	ปานกลาง
6. ลักษณะงานที่รับผิดชอบมีผลต่อความสนใจในการเรียนรู้	3.68	0.795	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.33</b>	<b>0.560</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยเกี่ยวกับความสนใจในการเรียนรู้ที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.33 ซึ่งสามารถจำแนกระดับความสนใจในการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ลักษณะงานที่รับผิดชอบมีผลต่อความสนใจในการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68
2. ระดับการศึกษามีผลต่อความสนใจในการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52
3. อายุมีผลต่อความสนใจในการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47
4. อายุงานมีผลต่อความสนใจในการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37
5. ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติส่วนใหญ่มีความสนใจในการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19
6. เพศมีผลต่อความสนใจในการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจ

(N = 278)

ปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ความชัดเจนในนโยบายและการบริหารขององค์กรมีผลต่อการผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.39	0.879	ปานกลาง
2. ปัจจัยด้านความพอใจในผลตอบแทนมีส่วนเกี่ยวข้องต่อความสำเร็จในการผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.65	0.885	มาก
3. สภาพการบังคับบัญชามีส่วนช่วยกระตุ้นให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	3.62	0.866	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
4. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีส่วนช่วย ผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.71	0.866	มาก
5. สภาพการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้อง ต่อการผลักดันให้สำนักข่าวกรอง แห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.71	0.849	มาก
6. ปัจจัยความสำเร็จในการทำงาน ของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการผลักดันให้สำ นักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.62	0.809	มาก
7. การที่ข้าราชการได้รับการยอมรับ ความรู้ความสามารถจากองค์กรและ ผู้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องต่อการ ผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.59	0.818	มาก
8. การที่ข้าราชการได้รับมอบหมาย งานที่ท้าทายมีส่วนเกี่ยวข้องต่อการ ผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.52	0.840	มาก
9. การที่ข้าราชการได้รับความก้าวหน้า ในหน้าที่การงานมีผลต่อการผลักดัน ให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.53	0.869	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.592	0.635	มาก

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยจูงใจมีผลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.592 ซึ่งสามารถจำแนกระดับปัจจัยจูงใจ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีส่วนช่วยผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71
2. สภาพการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องต่อการผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71
3. ปัจจัยด้านความพอใจในผลตอบแทนมีส่วนเกี่ยวข้องต่อความสำเร็จในการผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65
4. สภาพการบังคับบัญชามีส่วนช่วยกระตุ้นให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62
5. ปัจจัยความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีส่วนเกี่ยวข้องต่อการผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62
6. การที่ข้าราชการได้รับการยอมรับความรู้ความสามารถจากองค์กรและผู้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องต่อการผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59
7. การที่ข้าราชการได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีผลต่อการผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53
8. การที่ข้าราชการได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายมีส่วนเกี่ยวข้องต่อการผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52
9. ความชัดเจนของนโยบายและการบริหารขององค์กรมีผลต่อการผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำ

(N = 278)

ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารระดับสูงสามารถกระตุ้นหรือจูงใจให้ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติเกิดความสนใจที่จะตื่นตัวแสวงหาความรู้	3.54	0.971	มาก
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.41	0.986	มาก
3. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ต่อการสนับสนุนการจัดการความรู้	3.26	0.983	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.405</b>	<b>0.880</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.405 ซึ่งสามารถจำแนก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงสามารถกระตุ้นหรือจูงใจให้ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติเกิดความสนใจที่จะตื่นตัวแสวงหาความรู้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41
3. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ต่อการสนับสนุนการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความชัดเจนของนโยบาย และกลยุทธ์

(N = 278)

ปัจจัยเกี่ยวกับความชัดเจนของนโยบาย และกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. นโยบายและกลยุทธ์ในแผนงานการจัดการความรู้ขององค์กรมีความชัดเจน	2.99	0.845	ปานกลาง
2. ในการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้นมีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนการจัดการความรู้	2.96	0.787	ปานกลาง
3. ระดับความรู้ความเข้าใจของข้าราชการในนโยบายและแผนการจัดการความรู้ของสำนักข่าวกรอง	2.81	0.722	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	2.92	0.700	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.92 ซึ่งสามารถจำแนกระดับความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. นโยบายและกลยุทธ์ในแผนงานการจัดการความรู้ขององค์กรมีความชัดเจนอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99
2. ในการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้นมีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96
3. ระดับความรู้ความเข้าใจของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติในนโยบายและแผนการจัดการความรู้ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความพร้อมด้านทรัพยากร

(N = 278)

ปัจจัยเกี่ยวกับความพร้อมด้านทรัพยากร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความพร้อมด้านงบประมาณต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	2.67	0.840	ปานกลาง
2. สำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความพร้อมด้าน IT ต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	2.77	0.876	ปานกลาง
3. สำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความพร้อมด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	2.69	0.906	ปานกลาง
4. สำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความพร้อมด้านเนื้อหาต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	2.95	0.829	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	2.77	0.74	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยเกี่ยวกับความพร้อมด้านทรัพยากรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.77 ซึ่งสามารถจำแนกระดับความพร้อมด้านทรัพยากรโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. สำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความพร้อมด้านเนื้อหาต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95
2. สำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77
3. สำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความพร้อมด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69



4. สำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความพร้อมด้านงบประมาณต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของวัฒนธรรมองค์กร

(N = 278)

ปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ระดับวัฒนธรรมของการเรียนรู้ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติในปัจจุบัน	2.94	0.843	ปานกลาง
2. สภาพแวดล้อมในสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความเหมาะสมที่จะสนับสนุนให้ข้าราชการพัฒนาเป็น Knowledge Worker	2.96	0.849	ปานกลาง
3. ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความพร้อมต่อการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้	2.96	0.754	ปานกลาง
4. ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมการเรียนรู้	2.98	0.769	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	2.96	0.692	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.96 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98

2. สภาพแวดล้อมในสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความเหมาะสมที่จะสนับสนุนให้ข้าราชการพัฒนาเป็น Knowledge Worker อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96

3. ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความพร้อมต่อการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96

4. ระดับวัฒนธรรมของการเรียนรู้ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของกระบวนการจัดการความรู้

(N = 278)

ปัจจัยเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ความชัดเจนในการประชุมระดมความคิด เห็นต่อการทำให้เกิดการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต่อ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	3.31	0.827	ปานกลาง
2. การตั้งคณะทำงานรับผิดชอบความรู้แต่ละ เรื่องของสำนักข่าวกรองแห่งชาติช่วยทำให้ เกิดความชัดเจนในการสร้างความรู้ในองค์กร	3.30	0.812	ปานกลาง
3. ระดับความชัดเจนในการกลั่นกรองและ ปรับปรุงเนื้อหาข่าวสารของสำนักข่าวกรอง แห่งชาติต่อการสร้างความรู้ในองค์กร	3.32	0.816	ปานกลาง
4. ระดับการเข้าถึงความรู้ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ และผ่านเว็บไซต์ รวมถึงการจัดมุมความรู้ ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีเพียงพอ	2.93	0.895	ปานกลาง
5. ระดับความชัดเจนในกระบวนการในการ แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้โดยการจัดอบรม และให้คำแนะนำของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ	2.96	0.791	ปานกลาง
6. ความชัดเจนในการจัดกิจกรรม อบรม สัมมนา รวมถึงการวัดผลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ	3.01	0.801	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.13	0.637	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.13 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ระดับความชัดเจนในการถกแถลงและปรับปรุงเนื้อหาข่าวสารของสำนักข่าวกรองแห่งชาติต่อการสร้างความรู้ในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32
2. ความชัดเจนในการประชุมระดมความคิดเห็นต่อการทำให้เกิดการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต่อสำนักข่าวกรองแห่งชาติ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31
3. การตั้งคณะทำงานรับผิดชอบความรู้แต่ละเรื่องของสำนักข่าวกรองแห่งชาติช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในการสร้างความรู้ในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30
4. ความชัดเจนในการจัดกิจกรรม อบรม สัมมนา รวมถึงการวัดผลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01
5. ระดับความชัดเจนในกระบวนการในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้โดยการจัดอบรมและให้คำแนะนำของสำนักข่าวกรองแห่งชาติอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96
6. ระดับการเข้าถึงความรู้ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ และผ่านเว็บไซต์ รวมถึงการจัดมุมความรู้ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีเพียงพอ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

3.1 การทดสอบสมมติฐานข้อ 1 ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติมากกว่าร้อยละ 70

เป็นการวิเคราะห์หาค่าความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ t (t-test) ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของระดับความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้  
มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

(N = 278)

ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	Test Value	Mean Difference	Df	T	Sig. (2 tailed)
ความสำเร็จ	2.98	0.614	2.8	.1898	277	5.150	.000

\*P < .05

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98

ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐาน ด้วยสถิติทดสอบ t สามารถอธิบายถึงความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้ดังนี้

$H_0$  = ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 70

$H_1$  = ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติมากกว่าร้อยละ 70

จากตารางที่ 4.12 ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ .05 และ t เท่ากับ 5.150 ซึ่งมากกว่า 0 ดังนั้นจึง ปฏิเสธ  $H_0$  หรือ ยอมรับ  $H_1$  นั่นคือ สำนักข่าวกรองแห่งชาติมี ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้มากกว่าร้อยละ 70 โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 2.98 ซึ่ง คิดเป็นร้อยละ 74.5

3.2 การทดสอบสมมติฐานข้อ 2 ปัจจัยเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ ความสนใจในการเรียนรู้ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ ความพร้อมด้านทรัพยากร วัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยตั้งสมมติฐานไว้ดังนี้

ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ได้ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

(N = 278)

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)		
	1	2	3
ความรู้ความเข้าใจ	.711	.505	.418
วัฒนธรรมองค์กร		.351	.256
ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์			.228
Constant	.913	.594	.514
R	.711	.766	.782
R <sup>2</sup>	.506	.587	.612
R <sup>2</sup> Change	.506	.081	.025
Std. Error of the Estimate	.43262	.39654	.38474
F	282.930	195.144	144.236
Sig. (P)	.000	.000	.000

\*P<.05

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นถึง ความรู้ความเข้าใจ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติได้ร้อยละ 50.6 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 (R<sup>2</sup> Change = .506 , P = .000) ตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอยได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 8.1 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 (R<sup>2</sup> Change = .081 , P = .000) ตัวแปรลำดับสุดท้ายที่ถูกนำเข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ มีความสามารถในการอธิบายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.5 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 (R<sup>2</sup> Change = .025 , P = .000) เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถ

อธิบายความผันแปรของ เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ใน สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้ประมาณร้อยละ 61.2 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .612$ ,  $P = .000$ )

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระในการอธิบาย ความผันแปร เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ระหว่างตัวแปร อิสระทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบาย ความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้จากมากไปน้อย โดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ (1) ความรู้ความเข้าใจ ( $Beta = .418$ ,  $P < .05$ ) (2) วัฒนธรรมองค์กร ( $Beta = .256$ ,  $P < .05$ ) (3) ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ ( $Beta = .228$ ,  $P < .05$ ) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร คือ ความรู้ความเข้าใจ วัฒนธรรมองค์กร และความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ยังมีปัจจัยความรู้ความเข้าใจ วัฒนธรรมองค์กร และความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์มากเท่าใด จะผลักดันให้การนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติประสบความสำเร็จได้มากขึ้นเช่นกัน

#### ตอนที่ 4 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

##### 4.1 ปัญหาและอุปสรรคต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ซึ่งได้จากแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคต่อการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยสามารถแสดงรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ข้อ	ปัญหา - อุปสรรค	ค่าความถี่
1.	ข้าราชการยังมีปริมาณงานที่รับผิดชอบมากจนทำให้ไม่มีเวลาในการดำเนินการจัดการความรู้ รวมถึงยังไม่มีความพร้อม	37
2.	องค์กรยังขาดอุปกรณ์ และเครื่องมือ เครื่องใช้ในการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยเทคโนโลยี ยังล่าสมัย	35
3.	เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ รวมถึงยังไม่ค่อยให้ความสนใจกับการเรียนรู้อย่างจริงจัง และการขาดความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ในองค์กร	26
4.	นโยบายด้านการดำเนินการจัดการความรู้ยังไม่มีความชัดเจน ขาดการเผยแพร่ และไม่มีหน่วยงานหลักภายในหน่วยงานที่ดำเนินการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้	24
5.	วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นหน่วยงานด้านความมั่นคง	22
6.	ผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญกับภารกิจด้านการจัดการความรู้เท่าที่ควร	21
7.	ข้าราชการขาดการอบรมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ	8
<b>รวม</b>		<b>173</b>

#### 4.2 ข้อเสนอแนะในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

เป็นข้อเสนอแนะในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ จากความเห็นของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ข้อ	ข้อเสนอแนะ	ค่าความถี่
1.	ควรมีหน่วยงานหลักในการดำเนินการจัดการความรู้และตั้งคณะทำงานในการสนับสนุนให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้ข้าราชการทุกระดับมีส่วนร่วม รวมถึงการเผยแพร่การจัดการความรู้ และทำการศึกษาหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้มาแล้วทั้งในและต่างประเทศ	37
2.	ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยรายงานแผนการดำเนินงาน รวมทั้งเป็นผู้นำและชักจูงให้ข้าราชการดำเนินการจัดการความรู้ตามแผนงานนโยบายอย่างจริงจัง	26
3.	ควรส่งข้าราชการไปศึกษาอบรม เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และความรู้อื่น ๆ โดยสรรหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถมาถ่ายทอดให้กับข้าราชการในหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ	22
4.	ควรเพิ่มงบประมาณด้านการจัดการความรู้ ทั้งอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย และอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้ครอบคลุมเจ้าหน้าที่ทั้งองค์กร	17
5.	ควรมีการส่งเสริมการตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ และมีศูนย์การเรียนรู้ที่จะใช้ในการสืบค้นความรู้ พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และมีเว็บไซต์ตามตอบเกี่ยวกับความรู้ระหว่างกัน ในองค์กร	8



## ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอแนะ	ค่าความถี่
6.	ควรมีการติดตามประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อนำมาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น	4
7.	ควรมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการเพื่อให้มีความรอบรู้ในงานหลากหลายขึ้น	2
<b>รวม</b>		<b>110</b>

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยจะได้นำมาอภิปรายผลในบทต่อไป

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยมีประเด็นสรุปได้ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ประกอบด้วยสายงานปฏิบัติการ สายงานวิเคราะห์วิจัย และสายงานสนับสนุน จำแนกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 8 ขึ้นไป) ผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 6 - 7) และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ (ระดับ 1 - 5) รวมทั้งสิ้น 909 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่มตามแนวคิดของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยแบ่งคำถามออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการนำการจัดการความรู้มาใช้ โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient method) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น = 0.94

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามจำนวน 278 ฉบับ ไปยังผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจากสายงานปฏิบัติการ สายงานสนับสนุน และสายงานวิเคราะห์วิจัย รวมทั้งหมด 15 กอง 2 สำนัก และ 1 ส่วน โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 278 ฉบับ หรือคิดเป็นร้อยละ 100 จากแบบสอบถามทั้งหมด

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้วิเคราะห์ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์สถิติ t - test เพื่อหาระดับความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) เพื่อคัดเลือกตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด

### 1.3 ผลการวิจัย

#### 1.3.1 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา สายงานที่สังกัด ตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน และระดับเงินเดือน พบว่า

ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 151 คน (คิดเป็นร้อยละ 54.3) และเป็นเพศชาย จำนวน 127 คน (คิดเป็นร้อยละ 45.7)

อายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ อยู่ในช่วงอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 106 คน (คิดเป็นร้อยละ 38.1) รองลงมามีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 66 คน (คิดเป็นร้อยละ 23.7) ช่วงอายุ 20 - 30 ปี จำนวน 63 คน (คิดเป็นร้อยละ 22.7) และน้อยที่สุดอยู่ในช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 43 คน (คิดเป็นร้อยละ 15.5)

ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 187 คน (คิดเป็นร้อยละ 67.3) รองลงมาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 46 คน (คิดเป็นร้อยละ 16.5) น้อยที่สุดจบการศึกษาปริญญาโท จำนวน 45 คน (คิดเป็นร้อยละ 16.2) โดยไม่มีผู้ที่จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท

หน่วยงานที่สังกัดของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในสายงานปฏิบัติการ จำนวน 127 คน (คิดเป็นร้อยละ 45.7) รองลงมาคือสายงานสนับสนุนจำนวน 97 คน (คิดเป็นร้อยละ 34.9) และข้าราชการสายงานวิเคราะห์วิจัย 54 คน (คิดเป็นร้อยละ 19.4)

ระดับการดำรงตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับ 1 - 5 จำนวน 194 คน (คิดเป็นร้อยละ 69.8) รองลงมาอยู่ในระดับ 6 - 7 จำนวน 53 คน (คิดเป็นร้อยละ 19.1) และเป็นข้าราชการระดับ 8 จำนวน 31 คน (คิดเป็นร้อยละ 11.2)

ระยะเวลาในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 6 - 15 ปี จำนวน 116 คน (คิดเป็นร้อยละ 41.7) รองลงมาระยะเวลาทำงาน 16 - 30 ปี จำนวน 77 คน (คิดเป็นร้อยละ 27.7) และระยะเวลาในการทำงานช่วงต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 63 คน (คิดเป็นร้อยละ 22.7) และน้อยที่สุดคือระยะเวลาในการทำงาน 31 ปีขึ้นไป จำนวน 22 คน (คิดเป็นร้อยละ 7.9) ตามลำดับ

ระดับเงินเดือนของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 10,001 - 20,000 บาท จำนวน 125 คน (คิดเป็นร้อยละ 45) รองลงมามีระดับเงินเดือนอยู่ในช่วงต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 70 คน (คิดเป็นร้อยละ 25.2) และมีระดับเงินเดือนอยู่ในช่วง 20,001 - 30,000 บาท จำนวน 43 คน (คิดเป็นร้อยละ 15.5) และน้อยที่สุดมีระดับเงินเดือนอยู่ในช่วง 30,001 บาทขึ้นไป จำนวน 40 คน (คิดเป็นร้อยละ 14.4)

### 1.3.2 การทดสอบสมมติฐาน

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1** ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติมากกว่าร้อยละ 70

จากการศึกษาเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.98) ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐาน ด้วยสถิติทดสอบ  $t$  สามารถอธิบายถึงความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีค่า Sig.(2 tailed) เท่ากับ .000 และค่า  $t$  เท่ากับ 5.150 ซึ่งมากกว่า 0 ดังนั้นจึงปฏิเสธ  $H_0$  หรือยอมรับ  $H_1$  นั่นคือ ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติมากกว่าร้อยละ 70 โดยมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จเท่ากับ 2.98 คิดเป็นร้อยละ 74.5 ดังนั้นผลการศึกษาก็จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2** ปัจจัยความรู้ความเข้าใจ ความสนใจในการเรียนรู้ แรงจูงใจ ผู้นำและการสร้างกลยุทธ์ ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ ความพร้อมด้านต่าง ๆ

วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการจัดการความรู้ น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

จากการศึกษาพบว่า ความรู้ความเข้าใจ วัฒนธรรมองค์กร ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ มีผลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดย ความรู้ความเข้าใจ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้ร้อยละ 50 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ( $R^2$  Change = .506 ,  $P = .000$ ) ตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 8.1 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ( $R^2$  Change = .081 ,  $P = .000$ ) และตัวแปรที่สามที่ถูกนำเข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ มีความสามารถอธิบายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.5 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ( $R^2$  Change = .025 ,  $P = .000$ ) โดยเมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรของเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติได้ประมาณ ร้อยละ 61.2 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .612$  ,  $P = .000$ )

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระในการอธิบาย ความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้จากมากไปน้อยเรียงตามลำดับดังนี้ (1) ความรู้ความเข้าใจ ( $Beta = .418$  ,  $P < .05$ ) (2) วัฒนธรรมองค์กร ( $Beta = .256$  ,  $P < .05$ ) และ (3) ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ ( $Beta = .228$  ,  $P < .05$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ยังมีปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจ วัฒนธรรมองค์กร และความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ มากเท่าไร ก็ยังส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับความสนใจในการเรียนรู้ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ ความพร้อมด้านทรัพยากร และกระบวนการจัดการความรู้ ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ดังนั้นจึงไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

### 1.3.3 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติดังนี้

- 1) ปัญหาและอุปสรรค ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ข้าราชการยังมีปริมาณงานที่รับผิดชอบมาก จนทำให้ไม่มีเวลาในการดำเนินการจัดการความรู้อย่างจริงจัง องค์กรยังขาดแคลนอุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ในการดำเนินการตามแผนประกอบกับเทคโนโลยียังล้าสมัย
- 2) ข้อเสนอแนะในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า องค์กรควรมีหน่วยงานหลักในการดำเนินการจัดการความรู้ โดยมีการตั้งคณะกรรมการให้การสนับสนุนให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงให้ข้าราชการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วม มีการเผยแพร่การจัดการความรู้ รวมถึงทำการศึกษาถึงหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้มาแล้วทั้งในและต่างประเทศ รองลงมา มีความเห็นว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ รวมถึงเป็นผู้นำและชักจูงให้ข้าราชการดำเนินการจัดการความรู้ตามนโยบายอย่างจริงจัง

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ น่าจะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานจำเป็นที่จะต้องมีการมีข้าราชการที่เป็นผู้กระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ผู้ตลอดเป็นเวลา หรือ Knowledge Worker และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก อันจะส่งผลให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจะนำมาสนับสนุนพันธกิจด้านความมั่นคงในระดับชาติต่อไป ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ให้ความหมายของการจัดการความรู้คือ การแสวงหาและนำเอาความรู้ที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคลและองค์กร รวมไปถึงความรู้ที่ซัดเซงบางส่วน มารวบรวม กลั่นกรอง และประมวลอย่างมีระบบเพื่อนำไปถ่ายทอดในรูปแบบต่างๆ ให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้เชี่ยวชาญเกิดวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลให้องค์กรมีขีดสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปรับตัวให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่การพัฒนาใน"องค์กรแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization)

ดังนั้นจากการวิจัยครั้งนี้ ได้แสดงให้เห็นถึงสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในระดับใด และปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งข้อค้นพบที่ได้รับจากผลการวิจัยดังที่กล่าวมาแล้ว มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ได้แก่

### 2.1 ด้านความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้

ด้านความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ จากผลการวิจัยพบว่า มีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง โดยสอดคล้องกับผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ  $t$ -test โดยมีค่า Sig.(2 tailed) = .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ .05 และ  $t$  เท่ากับ 5.150 โดยที่ค่า  $t$  มากกว่า 0 ดังนั้นจึงปฏิเสธ  $H_0$  หรือยอมรับ  $H_1$  ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติมากกว่าร้อยละ 70 โดยมีค่าเฉลี่ยความสำเร็จ ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 2.98 ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 74.5 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานหลักที่ตั้งไว้ว่า ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติมากกว่าร้อยละ 70 (ตารางที่ 4.12 ประกอบกับจากการดำเนินงานการจัดการความรู้ในช่วงที่ผ่านมา ระหว่างปี 2548 – 2549 ซึ่งถือว่าอยู่ในช่วงเริ่มต้นดำเนินการนั้น มีกิจกรรมสำคัญที่ได้ดำเนินการไปแล้วคือการจัดตั้งคณะกรรมการจากทุกส่วนงานมารับผิดชอบเกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร และการจัดทำแผนการ

จัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ 2549 ซึ่งได้ดำเนินการไปได้ด้วยดี รวมทั้งมีการจัดนิทรรศการ เพื่อให้บุคลากรทั้งองค์กร ได้ทราบเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของกิจกรรมการจัดการความรู้ตั้งแต่ยุคแรกจนถึงปัจจุบัน ส่วนในปี 2550 นั้น ได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ไปแล้ว มีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ผ่านทางระบบอินทราเน็ต และกำลังจะมีการจัดประชุมให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องนักปฏิบัติ (COPs) ในช่วงกรกฎาคม 2550 ต่อไป ตลอดจนมีการเชิญชวนให้บุคลากรประกวดแบบเนอร์และโลโก้ของเว็บเพจการจัดการความรู้ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

จากสมมติฐานที่ว่าสำนักข่าวกรองแห่งชาติสามารถประสบความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้ไปใช้นั้น น่าจะเป็นเพราะข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติส่วนใหญ่มีความสนใจในการเรียนรู้อยู่แล้ว แม้ว่าข้าราชการบางส่วนจะยังไม่เข้าใจกับการดำเนินการจัดการความรู้ก็ตาม ซึ่งขณะทำงานด้านการจัดการความรู้ยังมีความพยายามเต็มที่ที่จะผลักดันการจัดการความรู้ในองค์กรให้มีประสิทธิผลทั้งมีการสืบค้นข้อมูลระหว่างกันทางเครือข่ายอินทราเน็ต

## 2.2 ด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ

สำหรับการทดสอบสมมติฐานรองด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยอิสระที่มีผลต่อความสำเร็จเพียง 3 ปัจจัย จากทั้งหมด 8 ตัวแปร คือ ความรู้ความเข้าใจ ความสนใจในการเรียนรู้ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ ความพร้อมด้านทรัพยากร วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการจัดการความรู้ ที่สามารถนำมาอธิบายความผันแปรของตัวแปรตามได้ โดยเมื่อถูกนำมาวิเคราะห์การถดถอย พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร (ดังตารางที่ 4.13) สามารถนำมาอธิบายตัวแปรตามได้ โดยเมื่อนำตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรข้างต้นมาเปรียบเทียบ โดยควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ดังนี้

**2.2.1 ความรู้ความเข้าใจ** เป็นตัวแปรแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติได้ร้อยละ 50 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ( $R^2$  Change = .506 ,  $P = .000$  ,  $Beta = .418$  ,  $P < .05$  จากตารางที่ 4.13) ตามที่ดาวนพอร์ดและพรูแซค (Davenport and Prusak 1998: 5) ซึ่งสอดคล้องกับฮิเคโอะ (อ้างในสุวรรณ เจริญเสาวภาคย์และคณะ: 2548) และศรีไพรัชคีรุ่งพงศากุลและเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย (2549: 340) รวมทั้งปิยะสกล สกลสัตยาทร (อ้างในสิริกร เดียวสกุล: 2549) ซึ่งมีความคิดเห็นเช่นเดียวกับงานวิจัยของวรพจน์ พุ่มตระกูล(2541) ซึ่งสอดคล้องกับพาขวัญ ลออสอาด (2548) และฐิติพร อาจชนะ (2548) และนัยนา กรุดนาค (2549) และอุษาลักษณ์ ฮาวเอี่ยม (2549) สรุปได้ว่า ความรู้ความเข้าใจเป็นการผสมผสานประสบการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ของประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท สารสนเทศ ความ



เข้าใจทักษะและความเชี่ยวชาญ สิ่งที่ได้รับการสั่งสมจากการศึกษา ค้นคว้า รวมถึงการนำสารสนเทศ และประสบการณ์ใหม่มาผสมรวมกันจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและ ตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ

ทั้งนี้ความรู้ความเข้าใจของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ควรมีการชี้แจง ถึงแผนและนโยบายการจัดการความรู้ให้ข้าราชการรับทราบ โดยทั้งกัน และดำเนินการถ่ายทอด ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ ประกอบกับเปิดการอบรม สัมมนา เกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งจากวิทยากรภายในและภายนอกองค์กรมาถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำ การจัดการความรู้ และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ รวมถึงนำเสนอหน่วยงานที่ ประสบความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จทั้งในและต่างประเทศให้ แก่ข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

**2.2.2 วัฒนธรรมองค์กร** มีผลต่อความสำเร็จ และสามารถอธิบายถึงความ สำเร็จของการจัดการความรู้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นลำดับรองลงมา และมีความสามารถในการ อธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 8.1 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ( $R^2$  Change = .081 ,  $P = .000$  ,  $Beta = .256$   $P < .05$  จากตารางที่ 4.13) ดังที่นักวิชาการกล่าวไว้คือ ไชน์ (Schein 1992: 12) ฮอฟสเตด (Hofstede 1997: 180) เซอร์ริงตัน (Cherrington 1994: 473) และสวอลส์ (Swals 1995: 262) ซึ่งสอดคล้องกับสมยศ นาวิการ (2538: 556) วิรุฑ มามะศิริรานนท์ (2542: 52) มัลลิกา ดันสอน (2544: 7) วรนารถ แสงมณี (2544: 165) และสมคิด บางโม (2546: 43) และเป็นนัยเดียวกับงานวิจัยของธิดา จิตรประสงค์ (2543) และวนิดา พรพิรุฬห์ (2547) สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะที่แสดง ถึงสิ่งที่ยึดเหนี่ยวทางสังคมหรือบรรทัดฐานที่ยึดองค์กรไว้ด้วยกัน หรือสภาพความเป็นอยู่ของ องค์กรและความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กรที่มีลักษณะแตกต่าง จากสมาชิกขององค์กรอื่นที่มีทั้งวัฒนธรรมที่ดีและไม่ดี ซึ่งในส่วนที่ดีจะเป็นพลังส่งเสริมให้องค์กร นั้นประสบความสำเร็จได้โดยง่าย แต่ถ้าเป็นวัฒนธรรมที่ไม่ดีจะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จอย่าง มาก

ทั้งนี้การที่สำนักข่าวกรองแห่งชาติจะประสบความสำเร็จในการนำการจัดการ ความรู้มาใช้ขึ้นขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่ควรมีการเอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยน ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การประชุมระดมสมอง อบรม สัมมนา มีการถ่ายทอดความคิดเห็น ร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารควรมีการชี้แนะให้ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติเห็นถึงความสำคัญของการ จัดการความรู้ให้มาก

**2.2.3 ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์** มีผลต่อความสำเร็จในการนำการ จัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นลำดับสุดท้าย และมีความสามารถในการอธิบาย

เพิ่มได้ร้อยละ 2.5 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ( $R^2$  Change = .025 ,  $P = .000$  ,  $Beta = .228$  ,  $P < .05$  (จากตารางที่ 4.13) ตามที่นักวิชาการได้กล่าวไว้คือสุวรรณ เจริญเสาวภาคย์และคณะ (2548: 53 – 55) ซึ่งสอดคล้องกับบดินทร์ วิจารณ์ (2547: 241-244) ขณะที่ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 68-70) และเจนเนตร มณีนาถ และคนอื่น ๆ (2546: 158-161) และเห็นเช่นเดียวกับงานวิจัยของประชากรมานะกิจกุล และนภาพร สุคนธวาริ (2547) และสรวส บัวมีรูป (2547) และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธิมน ศรีโชติและคนอื่น ๆ (2548) สรุปได้ว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างค่านั้นจะต้องทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

ดังนั้นสำนักข่าวกรองแห่งชาติควรมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยเปิดเผยให้ข้าราชการรับทราบอย่างทั่วถึงเพื่อดำเนินการตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และควรบ่งชี้ให้ข้าราชการเห็นถึงคุณประโยชน์ที่จะได้รับทั้งในส่วนตัวและองค์กร เพื่อความก้าวหน้าไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

##### 1) ความรู้ความเข้าใจ

- (1) ควรเร่งดำเนินการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- (2) ควรเพิ่มกิจกรรมการจัดการความรู้ให้ขยายวงกว้างออกไปทั่วองค์กร
- (3) เพิ่มช่องทางการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- (4) จัดฝึกอบรมสัมมนา เพื่อแบ่งปันความรู้ให้กับบุคลากร
- (5) เร่งดำเนินการฝึกอบรมชมรมนักปฏิบัติ (COPs)

##### 2) วัฒนธรรมองค์กร

- (1) ควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและพฤติกรรมองค์กร ให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์กร
- (2) ส่งเสริมให้มี Knowledge Worker เพิ่มมากขึ้น
- (3) สานต่อภารกิจต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อผลักดันองค์กรให้

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3) ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์

(1) ควรกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กระจ่างชัดและง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ

(2) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

(3) เร่งประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์การจัดการความรู้

4) ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

(1) ควรส่งเสริมหรือสนับสนุนการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

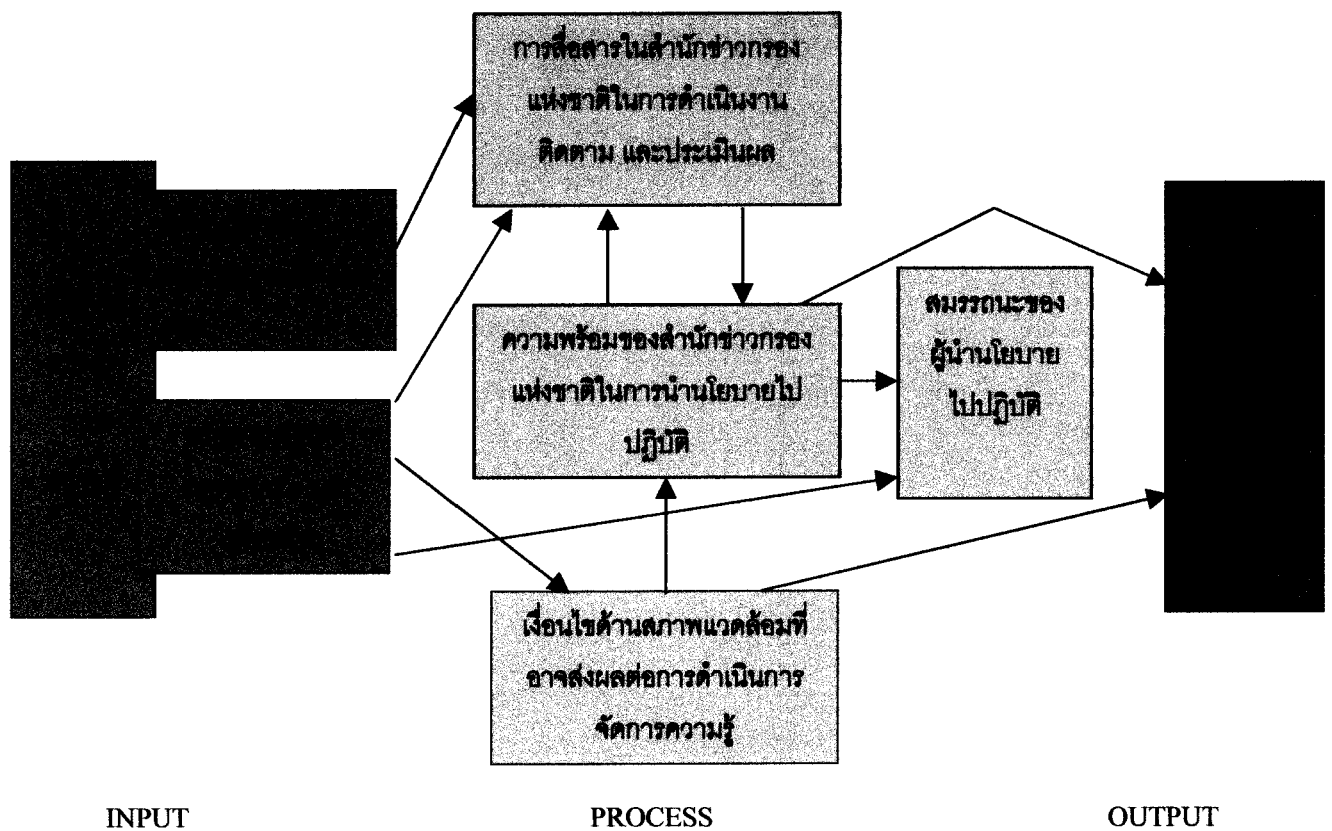
(2) ปลุกจิตสำนึกของบุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้

(3) กระตุ้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร

(4) ประชาสัมพันธ์และชี้แจงให้บุคลากรเห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้ มีประโยชน์ต่องานด้านความมั่นคง

(5) ประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ที่มีอยู่ นำไปสู่การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร

ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยในการดำเนินงานหลายด้านเหล่านี้ ผู้วิจัยจึงได้สร้างตัวแบบ (Model) การนำนโยบายการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ ตามกรอบแนวคิดของเวน มิเตอร์ และเวน ฮอร์น เพื่อสร้างความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 การนำนโยบายการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ

ที่มา : ประยุกต์จากตัวแบบของแวน มิเตอร์ และ แวน ฮอร์น (Van Meter and Van Horn) ศุภชัย ยวาระประภาส และปิยากร หวังมหาพร (2548) การบริหารภาครัฐ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

จากภาพที่ 5.1 เป็นกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติตามทฤษฎีของแวน มิเตอร์ และแวน ฮอร์น เมื่อประยุกต์กับนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ แล้วนำมาใช้กับสำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีตัวแปรสำคัญที่มีส่วนทำให้การนำนโยบายจัดการความรู้มาปฏิบัติในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์และมาตรฐานการดำเนินการ ซึ่งต้องมีความชัดเจนและเที่ยงธรรม
2. ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และเครื่องมือ ต้องพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่หรือการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร

3. กระบวนการประชุมสัมมนา ติดตามประเมินผล อันจะเป็นช่องทางติดต่อสื่อสารในลักษณะสองทาง เพื่อให้การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานเป็นไปโดยสะดวก

4. คุณสมบัติของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ซึ่งมีความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงในการนำนโยบายการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร องค์ประกอบสำคัญขององค์กรที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่

4.1 ศักยภาพและปริมาณของบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

4.2 ระดับการควบคุมบังคับบัญชาและกระบวนการภายในองค์กรของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

4.3 การสนับสนุนของรัฐบาลต่อองค์กร

4.4 ระดับการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

4.5 ความเชื่อมโยงที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำหนดและนำนโยบายไปปฏิบัติ

5. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้

6. คุณลักษณะของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ อันประกอบด้วย ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทางในการตอบสนองต่อนโยบาย

หากว่าพิจารณากระบวนการนำนโยบายจัดการความรู้ไปปฏิบัติในแง่ของขั้นตอนการดำเนินการแล้ว สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การนำเข้า (input) ประกอบด้วยนโยบายการจัดการความรู้ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กำหนดให้หน่วยงานต่างๆ ต้องดำเนินการ โดยกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานการดำเนินการมาให้ด้วย ขณะที่หน่วยงานที่นำนโยบายมาปฏิบัติ ต้องมีบุคลากร งบประมาณ และเครื่องมือที่เพียงพอสำหรับการดำเนินการ

2. กระบวนการดำเนินการ (process) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการจัดการความรู้ การติดตามประเมินผล และการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการดำเนินการ ทั้งนี้ยังปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้

3. ผลผลิต (output) คือขั้นตอนการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร ซึ่งหากว่าขั้นตอนดังกล่าวไม่ประสบผลสำเร็จ ก็ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการดำเนินการ แต่ถ้าผลผลิตออกมาดีก็สามารถนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ซึ่ง ก.พ.ร. กำหนดให้ทุกหน่วยงานเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2549 ทำให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติที่มีการดำเนินงานด้านความรู้มาก่อนหน้านี้ แต่ยังไม่เป็นรูปธรรมและมากนัก จึงอาจทำให้การจัดการความรู้ยังไม่ประสบความสำเร็จมากนัก เนื่องจากอยู่ในช่วงเริ่มต้นดำเนินการ ซึ่งในเรื่องนี้ผู้วิจัยเพียงหยิบยกเฉพาะประเด็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้มาศึกษาเท่านั้น อาจจะทำให้ไม่ทราบถึงผลการดำเนินงานตามแผนงาน ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป น่าจะเพิ่มการศึกษาวิจัยเรื่องผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ตามตัวชี้วัดและนโยบายขององค์กร

3.2.2 การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรนั้น ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผลที่จะได้รับทั้งในระยะกลางและระยะยาว เนื่องจากว่าเรื่องดังกล่าวไม่สามารถสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรภายในองค์กรได้ในระยะเวลาอันสั้น ประกอบกับวัฒนธรรมขององค์กรก็เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การนำการจัดการความรู้มาใช้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ (2540) *จิตวิทยาสังคม* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร
- กรมศุลกากร (2550) "การจัดการความรู้" ค้นคืนวันที่ 31 พฤษภาคม 2550 จาก  
[http://oldweb.opdc.go.th/thai/KM/customer\\_dep.pdf](http://oldweb.opdc.go.th/thai/KM/customer_dep.pdf)
- กุลธน ธนาพงศธร (2549) "การพัฒนาภาวะผู้นำในวิชาชีพบริหารรัฐกิจ" ใน *ประมวลสาระและ  
แนวการศึกษาชุดวิชาการอบรมเข้มเสริมประสบการณ์มหาดำเนินชีวิตรัฐประศาสนศาสตร์*  
ตอนที่ 7 หน้า 8-9 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
เกษรา ชัยเหลืองอุไร (2545) "การศึกษาความพร้อมของผู้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการใน  
การตรวจสอบการดำเนินงาน" วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารรัฐกิจมหาบัณฑิต แขนง  
วิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- โกศล ดีศีลธรรม (2546) *การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่* กรุงเทพมหานคร ธนาพรส  
แอนด์ กราฟฟิค
- เจนเนตร มณีนาถ และคนอื่นๆ (2546) *สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์* กรุงเทพมหานคร  
ส.เสริมมิตรการพิมพ์
- จุมพล หนิมพานิช (2547) *ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์กร พิมพ์ครั้งที่ 2* นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ชฎิล นิ่มนวล (2545) "แนวทางการเตรียมพร้อมในการบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่น" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ฐิติพร อาจชนะ (2548) "การจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร กรณีศึกษา : บริษัท ทู คอรั  
ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)" สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547) *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร แชนโพร่ พรินต์ดิ้ง  
ริงซ์ สันติวงษ์ (2543) *องค์การและการบริหาร* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547) *การจัดการสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- ธิดา จิตรประสงค์ (2543) "การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่ควรจะเป็น  
และความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษาบริษัท ไทยออยล์ จำกัด" วิทยานิพนธ์



ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะ  
ศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

นัยนา กรุดนาถ (2549) "การยอมรับของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในการนำการ  
จัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน" ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร  
ศาสตร์

นิธินาถ สันธูเดชะ (2549) *การบริหารการเปลี่ยนแปลง* นนทบุรี สหมิตรพรินต์  
บดินทร์ วิจารณ์ (2547) *การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท  
บุญดี บุญญากิจ และคนอื่นๆ (2548) *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 2*  
กรุงเทพมหานคร จิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส

บุศรา เตียรณบรรจง (2546) "แรงจูงใจที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพยาบาลโรงพยาบาล  
สิงห์บุรี" วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประชา การมานะกิจกุล และนภาพร สุคนธาวารี (2548) "ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความ  
รู้ภายในองค์กร : กรณีศึกษาบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)" สารนิพนธ์  
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ  
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ประพนธ์ ผาสุยชิด (2550) "ภาวะผู้นำ และการเปลี่ยนแปลง" ค้นคืนวันที่ 30 พฤษภาคม 2550 จาก  
[http://www.kmi.or.th/document/leader\\_change.doc](http://www.kmi.or.th/document/leader_change.doc)

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) *แรงจูงใจกับการทำงาน* กรุงเทพมหานคร โอ.เอส.พรินต์ติ้งเฮาส์  
พยอม วงศ์สารศรี (2542) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร คณะวิทยาการจัดการ  
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

พริดา วิเชียรปัญญา (2547) *การจัดการความรู้:พื้นฐานและการประยุกต์ใช้* กรุงเทพมหานคร  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท

พิทยา บวรวัฒนา (2548) "แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์สหรัฐอเมริกา 2" ใน  
*ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 4  
หน้า 158 - 161 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

พาขวัญ ลออสอาด (2548) "การศึกษาความสามารถในการจัดการความรู้ของสมาชิกองค์กรชุมชน  
จังหวัดนครนายก" วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคม  
สงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- มณี เหมทานนท์ (2543) *การพัฒนาองค์การ บุริรัมย์ สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์*
- มนตรี กรรทมาศ (2547) "การศึกษาความพร้อมของข้าราชการสำนักงานประกันสังคมต่อการปรับเปลี่ยนหน่วยงานเป็นองค์การมหาชน" *วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา สถาบันราชภัฏพระนคร*
- มัลลิกา ดันสอน (2544 ก) *การจัดการยุคใหม่ กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท*  
 \_\_\_\_\_ (2544 ข) *พหุกิจกรรมองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท*
- ยูดา รักไทย (2542) *การบริหารการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดสู่วิธีปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท*
- ยุทธนา แซ่เตียว (2547) *การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้:สร้างองค์กรอัจฉริยะ กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟิกส์*
- วรรณรต แสงมณี (2544) *องค์การและการจัดการองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ระเบียบของการพิมพ์*
- วรพจน์ พุ่มตระกูล (2541) "การจัดการองค์ความรู้ของชุมชนในเรื่องทรัพยากรธรรมชาติ" *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*
- วรกิจ ภูเจริญ (2548) *องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้ กรุงเทพมหานคร เพื่อฟ้า*
- วนิดา พรพิรุฬห์ (2547) "การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย" *วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาญี่ปุ่นศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*
- วิกรม อารีราษฎร์ (2547) "ความพร้อมของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในการย้ายที่ทำการจากท่าอากาศยานสากลกรุงเทพ (ดอนเมือง) ไปสู่ท่าอากาศยานสากลสุวรรณภูมิ" *วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*
- วิจารณ์ พานิช (2548) *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร ตาตาพับลิเคชั่น*
- วิชิตร์ แสงทองล้วน และอารีย์พันธ์ เจริญสุข (2549) "การบริหารการเปลี่ยนแปลง" ใน *ทศพรศิริสัมพันธ์ การบริหารราชการแนวใหม่: บริบทและเทคนิควิธี 85 กรุงเทพมหานคร วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย*
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549) "การประมวลทฤษฎีหรือแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์" ใน *ประมวลสาระและแนวการศึกษาชุดวิชาการอบรมเข้มเสริมประสบการณ์มหาบัณฑิต*

รัฐประศาสนศาสตร์ ตอนที่ 1 หน้า 7 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สาขาวิทยาการจัดการ

วิโรจน์ สารัตนะ (2544) *โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา*  
พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร ทิพย์วิสุทธิ์

วีรุช มาณะศิริานนท์ (2542 ก) *การบริหารภูมิปัญญา* กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท  
\_\_\_\_\_ (2542 ข) *องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ* กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท

\_\_\_\_\_ (2542 ค) *คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้สู่ TOM* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท

ลัทธிகาล ศรีวะรมย์ (2541) *ธุรกิจทั่วไป : ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ*  
กรุงเทพมหานคร ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์

ศุภชัย ขาวะประภาส และปิยากร หวังมหาพร (2548) "นโยบายสาธารณะ" ใน *ประมวลสาระชุด*  
*วิชาการบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 2 หน้า 102 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2542) *ทฤษฎีองค์การ (ฉบับมาตรฐาน)* กรุงเทพมหานคร  
ธรรมสาร

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย (2549) *ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี*  
*การจัดการความรู้* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น

ศรีเรือน แก้วกังวาล (2521) *จิตวิทยาพัฒนาการ* กรุงเทพมหานคร แพร์พิทยา

สมคิด บางโม (2546) *องค์การและการจัดการ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร วิทย์พัฒน์

สมยศ นาวิการ (2538) *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์  
ผู้จัดการ

สวรส บัวมีชูป (2547) "การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษาการประสานครหลวง" สาร  
นิพนธ์ปริญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลและองค์  
การ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาศาสตร์พยาบาล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
สร้อยตระกูล (ดิยานนท์) อรรถมานะ (2545) *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์*  
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- ศิริกร เดียวสกุล (2549) “การจัดการความรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลในเครือโรงพยาบาล  
กรุงเทพ” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริการการ  
พยาบาล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540) *วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์*  
กรุงเทพมหานคร ไพร์เพช
- สุทธิมน ศรีโชติ และคนอื่นๆ (2548) “การจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย : ศึกษา  
เปรียบเทียบระหว่างองค์กรราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน” ภาคนิพนธ์ปริญญาการ  
จัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิต  
พัฒนบริหารศาสตร์
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคนอื่นๆ (2548) *การจัดการความรู้* กรุงเทพมหานคร ก.พลพิมพ์
- สุริยะ เขียมประฆาณารกร และคนอื่นๆ (2549) *ภาวะผู้นำและการสร้างแรงจูงใจ* กรุงเทพมหานคร  
ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ
- สุพิน เกษakupต์ (2548) “วัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการ  
บริหารการเปลี่ยนแปลง* หน่วย 13 หน้า 233 - 235 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เสนห์ จ้อยโต (2545) *องค์การสมัยใหม่* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- แสงระวี อัครสุขบุตร (2548) “วัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสภาพความเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในอำเภอโนนสุวรรณ จังหวัด  
บุรีรัมย์” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
- สำนักข่าวกรองแห่งชาติ (2550) “ยุทธศาสตร์การพัฒนาราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ”  
ค้นคืนวันที่ 31 พฤษภาคม 2550 จาก [http://www.nia.go.th/FileRoom/CABFRM01/  
DRAWER01/GENERAL/DATA0001/00001321.DOC](http://www.nia.go.th/FileRoom/CABFRM01/DRAWER01/GENERAL/DATA0001/00001321.DOC)
- สำนักงานศาลยุติธรรม (2550) “วิสัยทัศน์” ค้นคืนวันที่ 8 เมษายน 2550 จาก  
<http://www.judiciary.go.th/udtmc/vision.htm>
- อุษาลักษณ์ ฮวบเอี่ยม (2549) “ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรของคณะ  
ทำงานเพื่อดำเนินการบริหารจัดการความรู้ภายในกรมบังคับคดีเพื่อเป็นองค์กรเรียนรู้”  
ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคม  
และสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

**ภาคผนวก**

## แบบสอบถาม

### เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษา สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

#### คำชี้แจง

ด้วยผู้วิจัยอยู่ในระหว่างการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษา สำนักข่าวกรองแห่งชาติ (Factors Influencing the Achievement of Implementing Knowledge Management In Organization : A Case study of National Intelligence Agency) จึงขอความร่วมมือมายังท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ โดยผู้วิจัยขอชี้แจงรายละเอียดของแบบสอบถาม โดยสังเขป ดังนี้

แบบสอบถามชุดนี้ ใช้สอบถามความคิดเห็น ของข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ดังนั้นจึงขอให้ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เนื่องจากคำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการวิเคราะห์ผลการวิจัย และผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่านในทางใด ๆ ทั้งสิ้น เนื่องจากผู้วิจัยจะนำเสนอผลของการศึกษาวิจัยในลักษณะขององค์รวม

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

น.ส.สร้อยสน สุจริต

นักศึกษาระดับปริญญาโท

แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

**คำชี้แจง** โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียว

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร</b>					
1. ท่านคิดว่าปัจจุบันข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติได้รับความรู้เพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใดจากการที่หน่วยงานได้นำแนวทางการจัดการความรู้มาใช้					
2. ท่านคิดว่าปัจจุบันสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้มากน้อยเพียงใด					
3. ท่านคิดว่าปัจจุบันข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ในระดับใด					
4. ท่านคิดว่าสำนักข่าวกรองแห่งชาติในปัจจุบันก้าวหน้าไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด					
5. ท่านคิดว่าสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความสามารถในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการสนับสนุนงานด้านความมั่นคงของสำนักข่าวกรองแห่งชาติได้มากน้อยเพียงใด					
6. ท่านคิดว่าในภาพรวมแล้ว ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติได้รับประโยชน์จากการที่มีการนำเอาเรื่องการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรมากน้อยเพียงใด					



**ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ**

**คำชี้แจง** โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ปัจจัยส่วนบุคคล</b>					
<b>ความรู้ความเข้าใจ</b>					
7. ท่านคิดว่าข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติในปัจจุบันมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับใด					
8. ท่านคิดว่าโดยรวมแล้วข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความเห็นด้วยต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรมากน้อยเพียงใด					
9. ท่านคิดว่าข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความรู้ ความเข้าใจในนโยบายการจัดการความรู้ต่อหน่วยงานอยู่ในระดับใด					
10. ท่านคิดว่าข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติได้รับการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับใด					
11. ท่านคิดว่าข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติได้รับการเข้าร่วมอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้มากน้อยเพียงใด					
<b>ความสนใจในการเรียนรู้</b>					
12. ท่านคิดว่าข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติส่วนใหญ่มีความสนใจในการเรียนรู้อยู่ในระดับใด					
13. ท่านคิดว่าระดับการศึกษามีผลต่อความสนใจในการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด					
14. ท่านคิดว่าระดับอายุมีผลต่อความสนใจในการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
15. ท่านคิดว่าเพศมีผลต่อความสนใจในการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด					
16. ท่านคิดว่าอายุงานมีผลต่อความสนใจในการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด					
17. ท่านคิดว่าลักษณะงานที่รับผิดชอบมีผลต่อความสนใจในการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด					
<b>แรงจูงใจ</b> <b>ปัจจัยสุขอนามัย</b>					
18. ท่านคิดว่าความชัดเจนในนโยบายและการบริหารขององค์กรมีผลต่อการผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด					
19. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านความพอใจในผลตอบแทน มีส่วนเกี่ยวข้องกับมากน้อยเพียงใดต่อความสำเร็จในการผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
20. ท่านคิดว่าสภาพการบังคับบัญชามีส่วนช่วยกระตุ้นให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด					
21. ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีส่วนช่วยผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด					
22. ท่านคิดว่าสภาพการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับมากน้อยเพียงใดต่อการผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด					
<b>ปัจจัยจูงใจ</b>					
23. ท่านคิดว่าปัจจัยความสำเร็จในการทำงานของบุคลากร สำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีส่วนเกี่ยวข้องกับมากน้อยเพียงใดต่อการผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
24. ท่านคิดว่าการที่ข้าราชการได้รับการยอมรับความรู้ความสามารถจากองค์กรและผู้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องของมากน้อยเพียงใดต่อการผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
25. ท่านคิดว่าการที่ข้าราชการได้รับมอบหมายงานที่ทำทามีส่วนเกี่ยวข้องของมากน้อยเพียงใดต่อการผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
26. ท่านคิดว่าการที่ข้าราชการได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีผลต่อการผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด					
<b>ปัจจัยภายใน</b>					
<b>ผู้นำและการสร้างกลยุทธ์</b>					
27. ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงสามารถกระตุ้นหรือจูงใจให้ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติได้เกิดความสนใจที่จะตื่นตัวแสวงหาความรู้ในระดับใด					
28. ท่านคิดว่าผู้บริหารมีความสามารถในการผลักดันให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด					
29. ท่านคิดว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ต่อการสนับสนุนการจัดการความรู้มากน้อยเพียงใด					
<b>ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์</b>					
30. ท่านคิดว่านโยบายและกลยุทธ์ในแผนงานการจัดการความรู้ขององค์กรมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
31. ท่านคิดว่าในการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้นมีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนการจัดการความรู้ในระดับใด					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
32. ท่านคิดว่าความรู้ความเข้าใจของข้าราชการในนโยบายและแผนการจัดการความรู้ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีอยู่ในระดับใด					
<b>ความพร้อมด้านต่าง ๆ</b>					
33. ท่านคิดว่าสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความพร้อมด้านงบประมาณต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับใด					
34. ท่านคิดว่าสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความพร้อมด้าน IT ต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับใด					
35. ท่านคิดว่าสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความพร้อมด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับใด					
36. ท่านคิดว่าสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความพร้อมด้านเนื้อหาต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับใด					
<b>วัฒนธรรมองค์กร</b>					
37. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมของสำนักข่าวกรองแห่งชาติในปัจจุบันมีวัฒนธรรมของการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับใด					
38. ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมในสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความเหมาะสมที่จะสนับสนุนให้ข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติพัฒนาเป็น Knowledge Worker อยู่ในระดับใด					
39. ท่านคิดว่าข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความพร้อมมากน้อยเพียงใดต่อการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้					
40. ท่านคิดว่าข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับใด					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>กระบวนการจัดการความรู้</b>					
41. ท่านคิดว่าจากการประชุมระดมความคิดเห็นช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต่อสำนักข่าวกรองแห่งชาติได้ดีมากน้อยเพียงใด					
42. ท่านคิดว่าการตั้งคณะทำงานรับผิดชอบความรู้แต่ละเรื่องของสำนักข่าวกรองแห่งชาติช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในการสร้างความรู้ในองค์กรมากน้อยเพียงใด					
43. ท่านคิดว่าการกลั่นกรองและปรับปรุงเนื้อหาข่าวสารของสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีส่วนช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในการสร้างความรู้ในองค์กรมากน้อยเพียงใด					
44. ท่านคิดว่าการเข้าถึงความรู้ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ และผ่านเว็บไซต์ รวมถึงการจัดมุมความรู้ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีเพียงพอในระดับใด					
45. ท่านคิดว่ากระบวนการในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้โดยการจัดอบรมและให้คำแนะนำของสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
46. ท่านคิดว่าการจัดกิจกรรม อบรม สัมมนา รวมถึงการวัดผลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติมีความชัดเจนอยู่ในระดับใด					

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะต่อการนำการจัดการ  
ความรู้มาใช้ในองค์กร

47. ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของสำนักข่าวกรองมีอะไรบ้าง

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

5. ....

48. ท่านมีข้อเสนอแนะประการใด ที่จะสนับสนุน ให้นำหน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้บ้าง

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

5. ....

ขอขอบคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม

**ประวัติผู้วิจัย**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวสร้อยสน สุจริต
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	7 มกราคม 2509
<b>สถานที่เกิด</b>	เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร
<b>ประวัติการศึกษา</b>	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) พ.ศ.2534 ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) พ.ศ.2544
<b>สถานที่ทำงาน*</b>	สำนักข่าวกรองแห่งชาติ เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร
<b>ตำแหน่ง</b>	นักการข่าว 6 ว