

## การจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์



ร้อยเอกนันทพงษ์ โพธิ์เต็ง

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2557

# Knowledge Management of 2<sup>nd</sup> Engineer Battalion, King's Guard

Capt. Nutthapong Photeng



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2014

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์  
ชื่อและนามสกุล ร้อยเอก นันทพงษ์ โพธิ์เต็ง  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2558

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย)

.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. ถักษณา ศิริวรรณ)

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา **ค้นคว้าอิสระ** การจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์  
ผู้ศึกษา ร้อยเอก นันทพงษ์ โพธิ์เต็ง **รหัสนักศึกษา** 2543004069 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย **ปีการศึกษา** 2557

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของกำลังพลในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน (2) เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ โดยจำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา และระดับชั้นยศ (3) เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ในหน่วยงานกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ กำลังพลในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ระดับชั้นยศสัญญาบัตร และประทวน จำนวน 371 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 193 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบสถิติค่าที และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ มีระดับคะแนนอยู่ในระดับกลาง คือ 3.32 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ที่นำมาพิจารณา มี 8 ปัจจัยอันประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ บทบาทของผู้บริหารสูงสุด วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้อง การวัดและการประเมินผล โครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์การ (2) ระดับช่วงอายุ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์แตกต่างกัน (3) ระดับชั้นยศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ไม่แตกต่างกัน

**คำสำคัญ** ปัจจัยความสำเร็จ การจัดการความรู้ กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

**Independent Study title:** Knowledge Management of 2<sup>nd</sup> Engineer Battalion, King's Guard  
**Author:** Capt. Nutthapong Photeng; **ID:** 2543004069 **Degree:** Master of Public Administration;  
**Independent Study advisor:** Dr. Chaloeiphong Misomnai; **Academic year:** 2014

### Abstract

The objectives of this research were to 1) study opinion level of the 2<sup>nd</sup> Engineer Battalion, King's Guard troops toward the factors of achievement of knowledge management in the organization 2) compare opinion level toward the factors of achievement of knowledge management in the 2<sup>nd</sup> Engineer Battalion, King's Guard classified by age, education background, and rank differences 3) study problems and suggest the developing guidelines on knowledge management of the 2<sup>nd</sup> Engineer Battalion, King's Guard.

This study was a survey research. The population in this study was the troops in the 2<sup>nd</sup> Engineer Battalion, King's Guard, both commissioned officers and non-commissioned officers totally 371 people. Samples were 193 samples. The data were analyzed by employing frequency, average, percentage, and standard deviation. Testing the hypothesis used t-test and One Way ANOVA.

The research results revealed as the followings 1) opinion level toward the factors of achievement of knowledge management in the 2<sup>nd</sup> Engineer Battalion, King's Guard was at medium level ( $X = 3.32$ ) with significant statistic at 0.05. Factors of achievement in the 2<sup>nd</sup> Engineer Battalion, King's Guard to be considered comprised of 8 matters namely knowledge management procedure, CEO roles, knowledge exchanging culture, information technology, knowledge, skills, competency of relevant teamwork, measurement and evaluation of the fundamental structure supporting to knowledge exchange, and continuation of the cooperation of troops 2) differences in interval of age and education background affected opinion level toward the factors of achievement of knowledge management in the 2<sup>nd</sup> Engineer Battalion, King's Guard 3) differences in rank classification had no significance to opinion level toward the factors of achievement of knowledge management in the 2<sup>nd</sup> Engineer Battalion, King's Guard

**Keywords:** Factor of achievement, knowledge management, the 2<sup>nd</sup> Engineer Battalion, King's Guard

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย ที่ได้กรุณาให้ปรึกษา แนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งการค้นคว้าอิสระนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษามีความตระหนักและสำนึกในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณคณะอาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้เสริมสร้างวิชาความรู้ และขอขอบพระคุณเพื่อนนักศึกษารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตทุกท่าน ที่ได้ให้กำลังใจมาโดยตลอดระยะเวลาการศึกษา

นอกจากนี้ผู้ศึกษาใคร่ขอขอบพระคุณกำลังพล ตลอดจนผู้บังคับบัญชาของกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลที่จำเป็นในการศึกษา อันส่งผลให้การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

นัทธพงษ์ โพธิ์เต็ง  
เมษายน 2558

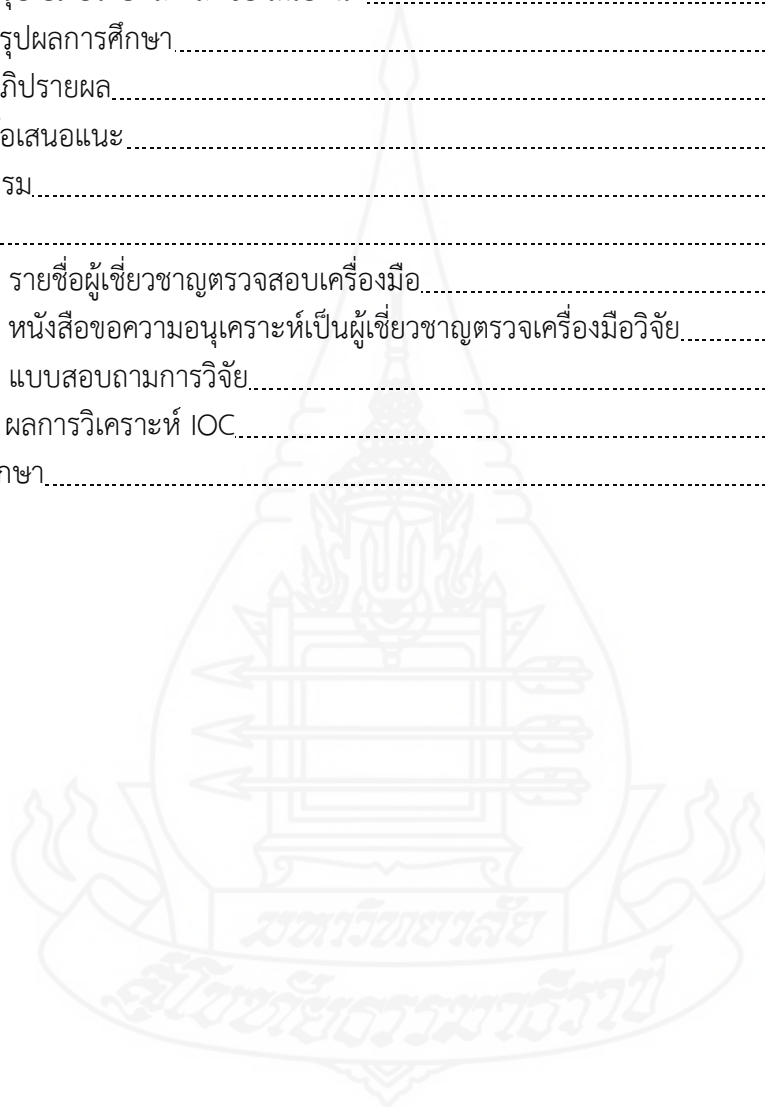


## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	๗
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
สมมุติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับความรู้.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	16
ทฤษฎีเกี่ยวกับเครื่องมือด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศที่นำมาใช้ในการบริหารและ จัดการความรู้.....	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	42
การจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์.....	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	50
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	50
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	52
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	53
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	54
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	90
สรุปผลการศึกษา.....	90
อภิปรายผล.....	94
ข้อเสนอแนะ.....	98
บรรณานุกรม.....	101
ภาคผนวก.....	104
ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	105
ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	107
ค แบบสอบถามการวิจัย.....	109
ง ผลการวิเคราะห์ IOC.....	117
ประวัติผู้ศึกษา.....	122





สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 2.1	อุปสรรคทางวัฒนธรรมในการจัดการความรู้และแนวทางแก้ไข.....	30
ตารางที่ 2.2	เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ของ Holsapple and Joshi กับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ.....	30
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรทั้งหมดที่ใช้ศึกษาการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์.....	50
ตารางที่ 3.2	ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มประชากรที่ได้จากการคำนวณ.....	51
ตารางที่ 3.3	ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มอย่างง่าย.....	52
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ.....	58
ตารางที่ 4.2	แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	58
ตารางที่ 4.3	แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับชั้นยศ.....	59
ตารางที่ 4.4	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ในภาพรวม.....	59
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านด้านกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน.....	61
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง.....	63
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้.....	64
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	65
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้อง.....	66
ตารางที่ 4.10	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านการวัดและการประเมินผล.....	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้.....	68
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์การ.....	69
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการ จัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ใน หน่วยงานจำแนกตามสถานภาพด้านอายุ.....	70
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จใน การจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านบทบาทของ ผู้บริหารระดับสูง จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ.....	70
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จ ของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านบทบาทของ ผู้บริหารระดับสูง จำแนกตามสถานภาพด้านอายุเป็นรายคู่.....	71
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จ ของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนความรู้ จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ.....	71
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการ จัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยน ความรู้ จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ เป็นรายคู่.....	72
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการ จัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจำแนก ตามสถานภาพด้านอายุ.....	72
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการ จัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจำแนก ตามสถานภาพด้านอายุ เป็นรายคู่.....	73
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการ จัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความรู้ทักษะและขีด ความสามารถของทีมงาน จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ.....	73
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการ จัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความรู้ทักษะและขีด ความสามารถของทีมงาน จำแนกตามสถานภาพด้านอายุเป็นรายคู่.....	74





## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.43 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร จำแนกตามสถานภาพระดับการศึกษา.....	85
ตารางที่ 4.44 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร จำแนกตามสถานภาพตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่.....	86
ตารางที่ 4.45 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	86
ตารางที่ 4.46 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกตามระดับชั้นยศ.....	87



## สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1	แสดงปิรามิดความรู้.....	9
ภาพที่ 2.2	แสดงแบบจำลองเกลียวความรู้.....	12
ภาพที่ 2.3	แสดงกระบวนการจัดการความรู้ของมาร์คควอร์ท.....	21
ภาพที่ 2.4	แสดงกระบวนการจัดการความรู้.....	24
ภาพที่ 2.5	ผังการจัดกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์.....	45
ภาพที่ 2.6	ผังการจัดกองบังคับการและกองร้อยกองบังคับการและบริการ.....	46
ภาพที่ 2.7	ผังการจัดกองร้อยทหารช่างสนาม.....	47



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์เป็นหน่วยทหารของกองทัพภาคที่มีภารกิจในการเตรียมกำลังเพื่อให้พร้อมรบกับสถานการณ์อันก่อให้เกิดผลกระทบต่อความมั่นคงทางบกทุกรูปแบบ และการใช้กำลังเพื่อเข้าคลี่คลายปัญหา ตลอดจนการปฏิบัติตามภารกิจทางด้านความมั่นคงอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ เป็นหน่วยขึ้นตรงของกองบัญชาการกองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ มีภารกิจให้การสนับสนุนการรบแก่หน่วยดำเนินการกลยุทธ ของกองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ สนับสนุนการช่วยรบให้กับหน่วยสนับสนุนอื่นๆ และปฏิบัติการรบอย่างหน่วยดำเนินการกลยุทธเมื่อมีเหตุจำเป็น จากภารกิจดังกล่าวมา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จะต้องเตรียมกำลังพลให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ สภาพกำลังกาย และจิตใจที่เข้มแข็ง อีกทั้งยังต้องเตรียมความพร้อมด้านยุทธโศปกรณ์ทางทหารเพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างสูงสุด

ปัจจุบันกองทัพภาคได้ใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ดำเนินการจัดหายุทธโศปกรณ์ใหม่ อันทันสมัยหลายชนิดจากต่างประเทศเพื่อนำมาใช้ในการกิจป้องกันประเทศ โดยให้ความเร่งด่วนในการแจกจ่ายให้กับหน่วยกำลังรบหลักที่มีภารกิจในการเข้าดำเนินการกลยุทธ ในส่วนกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ซึ่งมีภารกิจให้การสนับสนุนหน่วยดำเนินการกลยุทธ จึงไม่ได้รับการแจกจ่ายยุทธโศปกรณ์ใหม่ แต่ด้วยภารกิจที่ต้องให้การสนับสนุนหน่วยดำเนินการกลยุทธที่ได้รับยุทธโศปกรณ์ใหม่ซึ่งมีขีดความสามารถมากขึ้นตามทีกล่าวมาแล้วนั้น กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนายุทธโศปกรณ์ที่มีอยู่ ตลอดจนคิดค้นยุทธโศปกรณ์ และนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อที่จะสามารถให้การสนับสนุนหน่วยดำเนินการกลยุทธได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันทั่วถึง และไม่เป็นการให้กับหน่วยที่ได้รับการสนับสนุนเสียเอง ซึ่งในการคิดค้นและพัฒนา นวัตกรรมนี้ กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ได้เคยคิดค้นและพัฒนายุทธโศปกรณ์เพื่อใช้ในการปฏิบัติการกิจของหน่วย และการฝึกปฏิบัติของกำลังพลแล้ว อาทิเช่น เรือเร็วเครื่องยนต์เจ็ทโดยดัดแปลงต่อเติมจากยุทธโศปกรณ์เดิมที่ชำรุด สำหรับใช้ในภารกิจการปฏิบัติทางน้ำที่ต้องการความรวดเร็ว และบนข้อจำกัดความลึกของน้ำอันเป็นอุปสรรคต่อเรือเร็วติดเครื่องยนต์แบบใบพัดซึ่งอยู่ในอัตราของหน่วย การพัฒนารถวางลวดหนามเร่งด่วน ซึ่งได้นำรูปแบบยุทธโศปกรณ์มาจากต่างประเทศ โดยดัดแปลงประกอบกับยุทธโศปกรณ์ของหน่วยที่มีอยู่แล้วในอัตรา สำหรับปฏิบัติการกิจป้องกันพื้นที่ภายใต้ขีดจำกัดเรื่องเวลา เป็นต้น ปัญหาที่พบในปัจจุบันของหน่วยงานในเรื่องการคิดค้นและพัฒนา นวัตกรรมคือ ขาดการพัฒนาต่อยอดยุทธโศปกรณ์ดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และกำจัดข้อจำกัดต่างๆ ให้น้อยลง ตลอดจนยังไม่มีแนวคิดค้นพัฒนายุทธโศปกรณ์อื่นๆ นอกเหนือจากทีกล่าวมาแล้ว ทำให้ยังเกิดความเสี่ยงต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติการกิจอื่นๆ นอกเหนือจากยุทธโศปกรณ์ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว

จากผลการตรวจสอบการฝึกภายในหน่วย และปัญหาการปฏิบัติงานในสถานะปกติของ กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ พบว่ากำลังพลที่ดำรงตำแหน่งต่างๆในปัจจุบันนั้น มักไม่สามารถ ปฏิบัติงานได้ผลสัมฤทธิ์ทัดเทียมกับกำลังพลในอดีตที่เกษียณอายุราชการ หรือย้ายออกไป อีกทั้ง หน่วยงานยังประสบปัญหาการขาดกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะต่อยอดความรู้ขึ้นไป เพื่อให้สามารถสืบทอดในตำแหน่งต่างๆ แม้หน่วยงานจะมีการจัดสรรเวลาให้กำลังพลในตำแหน่งเก่า และผู้ที่ได้รับตำแหน่งใหม่ได้มีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ในตำแหน่งนั้นๆ แล้วก็ตาม

กองทัพบกได้มีการกำหนดหมายเลขความชำนาญการทางทหารให้แก่แต่ละตำแหน่งเพื่อให้ ทราบถึงขอบข่ายหน้าที่ของตนเองในตำแหน่งนั้นๆ แต่ในสภาพการปฏิบัติงานจริง หัวข้อต่างๆ ที่กำหนดไว้ไม่ได้กำหนดไว้ค่อนข้างกว้าง ซึ่งสามารถนำไปอ้างอิงปรับใช้ได้กับทุกหน่วยงานใน กองทัพบก ไม่มีการขยายความลงไปถึงรายละเอียดปลีกย่อยที่ตำแหน่งต่างๆในหน่วยงานนั้นๆ ที่จะต้องปฏิบัติ ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์การของหน่วยงานที่แตกต่างกัน ย่อมมีหน้าที่และการ ปฏิบัติที่เพิ่มเติมหรือลดทอนลงไป จึงทำให้เกิดข้อบกพร่องจากการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ในแต่ละ ตำแหน่งอยู่หลายประการ

ในสภาวะกาลปัจจุบันกองทัพบกได้มีการะงานที่เพิ่มมากขึ้นนอกเหนือจากการเตรียม กำลังและการใช้กำลัง ยกตัวอย่างเช่นการช่วยเหลือประชาชนเมื่อประสบเหตุจากภัยธรรมชาติ การ เตรียมรับมือกับภัยพิบัติ การรักษาความสงบภายใน ฯลฯ กองทัพบกจึงจำเป็นต้องมีการเผยแพร่ ความรู้ใหม่อันเกี่ยวกับงานดังกล่าว ให้กับหน่วยในกองทัพบก เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานดังกล่าวได้ อย่างได้ผลสูงสุด และกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ก็ได้มีการส่งกำลังพลไปเข้ารับการอบรม นอกสถานที่จากหน่วยงานอื่นๆในกองทัพบกที่มีความชำนาญในแต่ละด้านโดยตรง แล้วนำความรู้ที่ ได้รับไปถ่ายทอดสู่กำลังพลทุกคนของหน่วย เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบสำเร็จลุล่วงไป ได้ด้วยดีจากปัญหาและความจำเป็นในข้างต้นแล้วจะเห็นว่าปัญหาและความจำเป็นดังกล่าวเป็นการ ดำเนินการด้าน “ความรู้” ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะปัญหาการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ อย่างครบถ้วน เพื่อที่จะสามารถถ่ายทอดความรู้จากกำลังพลเก่าไปสู่กำลังพลใหม่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ความต้องการคิดค้นและพัฒนา นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสนองภารกิจและขีดความสามารถ ของหน่วยรับการสนับสนุนที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะต้องอาศัยฐานความรู้ที่มีอยู่เดิมเป็นหลักในการพัฒนา การแสวงหาความรู้ใหม่เพื่อรองรับภารกิจใหม่ๆ พร้อมทั้งถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติให้สามารถปฏิบัติ ภารกิจต่างๆ นั้นได้

สำหรับเรื่องการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์การทำงานจากรุ่นสู่รุ่นถือว่ามี ความสำคัญอย่างยิ่ง โดยรัฐบาลได้ตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2549 มาตรา 11 ระบุไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ ข้อมูลข่าวสาร และสามารถ ประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานที่ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งหมายความว่าหน่วยงานภาครัฐ ทุกหน่วยงานจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามที่พระราชกฤษฎีกา กำหนด สำหรับ มาตรา 3 หมวดที่ 11 นี้เป็นเรื่องของการนำหน่วยราชการไปสู่การเป็น องค์กรแห่ง



การเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้หน่วยงานแต่ละหน่วยเริ่มจาก การจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มที่จะนำไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผล (ธีรนนท์ นันทขว้าง, 2549)

ทั้งนี้กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ได้มีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหน่วยงานอยู่บ้างแล้ว แต่ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาและสนองตอบความจำเป็นดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ศึกษาได้สังเกตว่าที่ผ่านมา มีหลายหน่วยงานได้นำการจัดการความรู้ไปใช้ภายในหน่วยงานของตนเอง และมีการปรับใช้หลักวิชาการให้มีความเหมาะสมกับสภาพของหน่วยงานนั้นๆ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาระดับความเห็นของกำลังพลในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน จากการตอบแบบสอบถาม และการดำเนินการจัดการความรู้ของกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ด้วยการสังเกต ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องของหน่วยงาน แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อเสนอแนะแนวทางปรับปรุง และพัฒนาการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

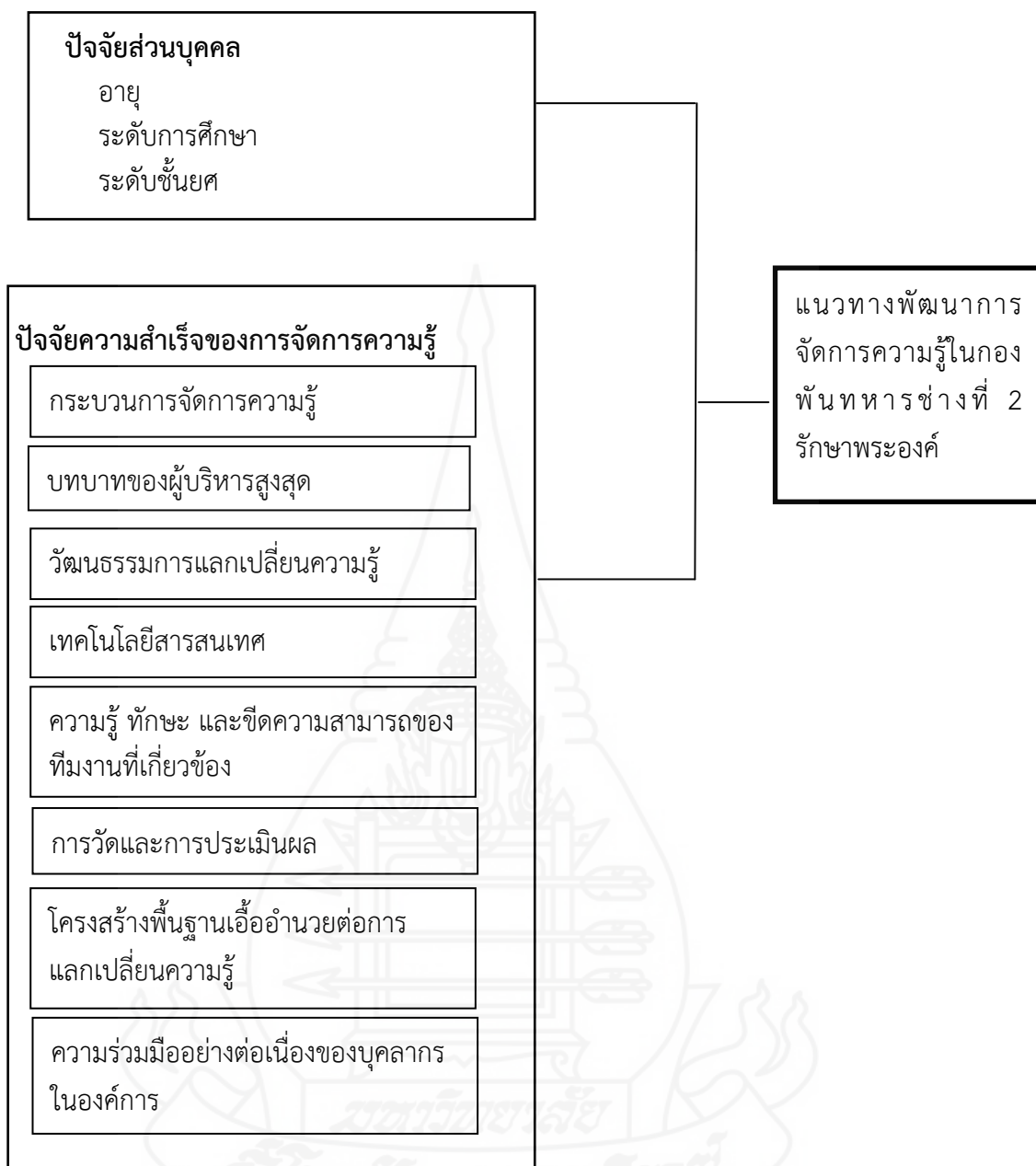
2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของกำลังพลในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ โดยจำแนกตาม อายุ , ระดับการศึกษา , และระดับชั้นยศ

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ในหน่วยงานกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้สังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ได้ 8 ตัวแปร ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ บทบาทของผู้บริหารสูงสุด วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้อง การวัดและการประเมินผล โครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์การ โดยผู้ศึกษาได้กำหนดปัจจัยส่วนบุคคลที่จะนำมาศึกษาความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของกำลังพลได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และระดับชั้นยศ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ให้เหมาะสมต่อไป โดยมีกรอบแนวคิดทางการวิจัย ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. สมมุติฐานการวิจัย

4.1 กำลังพลมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ มีระดับคะแนนไม่ต่ำกว่า 3.50 ที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha = .05$

4.2  $H_0$ : กำลังพลที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : กำลังพลที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์แตกต่างกัน

4.3  $H_0$ : กำลังพลที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : กำลังพลที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์แตกต่างกัน

4.4  $H_0$ : กำลังพลที่มีระดับชั้นยศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ไม่แตกต่างกัน

4.5  $H_1$ : กำลังพลที่มีระดับชั้นยศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์แตกต่างกัน

#### 5. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาปัจจัยอันจะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ที่จะปรับใช้การจัดการความรู้โดยอ้างอิงตามหลักวิชาการมาใช้ โดยขอบเขตในการวิจัย ประกอบด้วย

5.1 ขอบเขตด้านประชากร คือ กำลังพลของกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำนวน 371 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้ศึกษาประสงค์ที่จะทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ในหน่วยงานในปัจจุบัน โดยอ้างอิงกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรม ตลอดจนปัญหา และข้อเสนอแนะ

5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่การศึกษา เป็นการศึกษากำลังพลในหน่วยกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ที่ปฏิบัติภารกิจในจังหวัดต่างๆ จำนวน 4 จังหวัด ประกอบด้วย จ.ฉะเชิงเทรา จ.ปราจีนบุรี จ.ชลบุรี และ จ.สระแก้ว

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ , ระดับการศึกษาและระดับชั้นยศ ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารสูงสุด , วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ , เทคโนโลยีสารสนเทศ , ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้อง , การวัดและประเมินผล, โครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้, กระบวนการจัดการความรู้, ความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์การ

5.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา เป็นการศึกษาวิจัยการดำเนินงานกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ปีงบประมาณ 2556 ถึงไตรมาสที่ 1 ของปีงบประมาณ 2557 (ต.ค.56 – ก.พ.58)

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำหรือข้อความที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ให้ความหมายหรือข้อความต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

6.1 การจัดการความรู้ หมายถึง คือการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ขององค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่เกิดขึ้น ด้วยการรวบรวม จัดระบบ การจัดเก็บ การเข้าถึง และแลกเปลี่ยนความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นประโยชน์

6.2 หน่วยงาน หรือ หน่วย หมายถึง กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

6.3 กำลังพล หมายถึง ข้าราชการทหารที่สังกัดกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ระดับชั้นยศสัญญาบัตรและประทวน

6.4 ความรู้ หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการผสมผสาน เปรียบเทียบ เชื่อมโยงประสบการณ์ต่างๆ ทั้งที่มาจากศึกษา ค้นคว้า สารสนเทศ การปฏิบัติ กับความรู้ความชำนาญ จนเกิดเป็นกรอบทางความคิด การตัดสินใจ ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในสถานการณ์ต่างๆ ได้

6.5 ผู้บริหาร หมายถึง หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ และผู้บังคับบัญชาในระดับผู้บังคับกองร้อยขึ้นไป

6.6 ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้บังคับกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

6.7 เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการนำระบบคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และความรู้อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มาผนวกเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ สร้างและเผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ หน่วยงาน หรือ หน่วย หมายถึง กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

6.8 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) หมายถึงถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ภายในองค์การ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนคือ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

6.9 บทบาทของผู้บริหารสูงสุด หมายถึง การให้การสนับสนุนของผู้บริหารสูงสุด การสร้างจูงใจตลอดจนสร้างความมุ่งมั่นให้กับกำลังพลโดยรวมในการดำเนินขับเคลื่อนกิจกรรมหรือโครงการใดโครงการให้ประสบผลสำเร็จ เช่น ผู้บริหารสูงสุดให้การยกย่องและมอบรางวัลให้กำลังพลที่สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับกำลังพลคนอื่นได้อย่างดีเยี่ยม

6.10 วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง แนวความคิดและแนวทางปฏิบัติที่ยึดถือสืบต่อกันมาของกำลังพลในหน่วยงานที่เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน อาทิเช่น ความเคารพและเชื่อมั่นในความรู้ของกำลังพลระหว่างกัน รุ่นพี่สอนรุ่นน้อง เป็นต้น

6.11 ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้อง หมายถึง ความรู้ ความสามารถของคณะทำงานโครงการหรือกิจกรรมการจัดการความรู้ในการที่จะขับเคลื่อนกิจกรรมหรือโครงการจัดการความรู้ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของกิจกรรมหรือโครงการนั้นๆ

6.12 การวัดและการประเมินผล หมายถึง การให้คะแนนการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหน่วยงาน โดยใช้หลักวิชาการ และตัวชี้วัดที่ดีในการให้คะแนน ซึ่งผลการให้คะแนนนั้นจะต้องสามารถนำว่าวิเคราะห์หาข้อบกพร่องเพื่อแก้ไขปรับปรุงกิจกรรมหรือโครงการจัดการความรู้ในหน่วยงานในโอกาสต่อไปได้

6.13 โครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง โครงสร้างทางทำงาน สายการบังคับบัญชา ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสาธารณูปโภคของหน่วยงานที่ทำให้การจัดการความรู้ในหน่วยงานเป็นไปได้อย่างสะดวก

6.14 ความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร หมายถึง ความร่วมมือในกิจกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ความพอใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความสนใจของกำลังพลในการที่จะนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาตนเอง และหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ได้แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ในหน่วยงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

7.2 สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการศึกษาหรือค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมต่อไป

7.3 ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้อ้างอิง ในการพัฒนาต่อยอดงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหน่วยงานกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่อยู่ในขอบข่ายใกล้เคียงกัน

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างรักษาพระองค์” ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

1.1 ความหมายของความรู้

1.2 ประเภทของความรู้

1.3 ระดับความรู้

1.4 จิตวิทยาการเรียนรู้ผู้ใหญ่

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

2.2 ความสำคัญในการจัดการความรู้

2.3 วิวัฒนาการของการจัดการความรู้

2.4 องค์ประกอบของวงจรความรู้

2.5 กระบวนการจัดการความรู้

2.6 ปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการความรู้

ตอนที่ 3 ทฤษฎีเกี่ยวกับเครื่องมือด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศที่นำมาใช้ในการบริหารและจัดการความรู้

ตอนที่ 4 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 6 การจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

6.1 ข้อมูลสังเขปของหน่วยงานกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

6.2 การดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในปัจจุบัน

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

1.1 ความหมายของความรู้

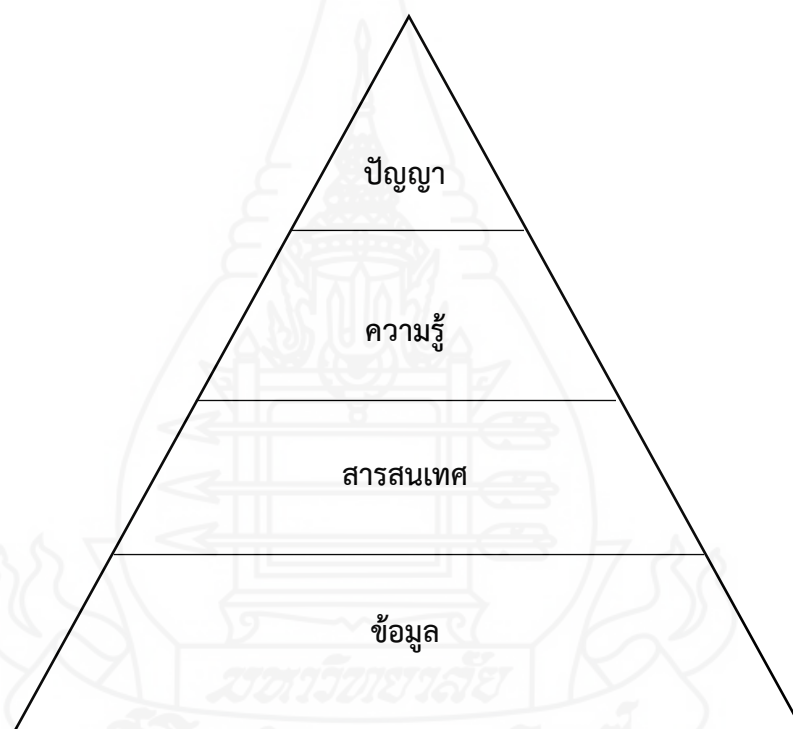
ในการดำเนินการจัดการความรู้นั้น สิ่งแรกที่ควรจะให้ความสนใจก่อนเป็นอันดับแรกก็คือคำจำกัดความของคำว่าความรู้ โดยมีนักวิชาการได้พยายามให้คำจำกัดความของคำว่าความรู้หลากหลาย แตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

ดาเวนพอร์ตและพรุสัค (Davenport and Prusak 1998: 5 อ้างใน สร้อยสน สุจริต 2549: 14) ให้ความหมายของความรู้ว่าเป็นการผสมผสานที่เปลี่ยนแปลงได้ของประสบการณ์

ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้่องแท้อย่างเชี่ยวชาญ ซึ่งให้กรอบในการประเมินค่าและการรวมเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆเข้าด้วยกัน โดยที่ความรู้ที่เกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ในจิตใจของคนที่มี สำหรับในแง่ขององค์กร ความรู้ไม่เพียงสะสมอยู่ในรูปของเอกสารหรือคลังเก็บข้อมูล แต่ยังอยู่ในงานประจำ กระบวนการ การปฏิบัติงาน และบรรทัดฐานขององค์กร

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

ฮิเดโอะ ยามาซากิ (Hideo Yamazaki อ้างใน จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล 2550: 9) ได้เสนอคำจำกัดความของความรู้ในรูปแบบของปิรามิด โดยให้รายละเอียดไว้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ปิรามิดความรู้

**ที่มา:** จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล (2550:9)

ข้อมูล (Data) หมายถึง ชุดของข้อเท็จจริงเชิงวัตถุที่สามารถมองเห็นได้ และมีการเก็บรวบรวมรวมไว้ โดยไม่ได้คำนึงถึงสาระที่เกิดจากข้อมูล

สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจโดยมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่ ที่วัดได้หรือจับต้องได้ สารสนเทศมีข้อจำกัดในเรื่องช่วงเวลาที่ใช้ และขอบข่ายของงานที่นำมาใช้

ความรู้ (Knowledge) หมายถึงสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยง กับความรู้จนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้งาน

ปัญญา (Wisdom) หมายถึง ความรอบรู้ ความฉลาดอัน เกิดจากการเรียนและคิด ปัญญาเป็นการมอง ในมุมกว้าง เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่จะทำอะไรให้สารสนเทศนั้น มีความสอดคล้องกับ สิ่งที่อยู่ รอบ ๆ ตัว และค่านิยมของตนเอง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ได้ให้คำนิยามไว้ว่า ความรู้คือ สิ่งที่สั่งสม มาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา

เบนจามิน บลูม (อ้างใน อักษร สวัสดิ์.2542 :26-28 ) ได้ให้ความหมายของ ความรู้ ว่า หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะ วิธีการและกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงแบบกระบวน ของโครงการวัตถุประสงค์ในด้านความรู้ โดยเน้นในเรื่องของกระบวนการทางจิตวิทยาของความจำ อันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระเบียบ

จากความหมายที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวมาในข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าเป็นใน แนวทางเดียวกัน กล่าวคือ ทุกคำจำกัดความของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นล้วนกล่าวในทำนอง เดียวกันว่าความรู้กำเนิดมาจากประสบการณ์ ข้อมูล และสารสนเทศที่มีอยู่แล้ว ความรู้ความชำนาญที่มี อยู่เดิมในตัวของแต่ละคน จากนั้นก็นำสิ่งเหล่านั้นมาผสมผสาน โดยผ่านกระบวนการคิด วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และเชื่อมโยงจนเกิดเป็นกรอบในการคิด การตัดสินใจ เพื่อใช้ประโยชน์ในสถานการณ์ ต่างๆ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงขอสรุปความหมายของความรู้ ว่า **ความรู้ คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการผสมผสาน เปรียบเทียบ เชื่อมโยงประสบการณ์ต่างๆ ทั้งที่มาจากศึกษา ค้นคว้า สารสนเทศ การปฏิบัติ กับ ความรู้ความชำนาญ จนเกิดเป็นกรอบทางความคิด การตัดสินใจ ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ใน สถานการณ์ต่างๆได้**

## 1.2 ประเภทของความรู้

โนนากะ (Nonaka, 1994 อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2548: 5) กล่าวว่า ความรู้สามารถจัดแบ่งเป็นสองประเภท ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง และความรู้แบบชัดแจ้ง

### 1.2.1 ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง

ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบาย โดยใช้คำพูดได้ มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ และ เป็นอัตวิสัย (Subjective) ต้องการการฝึกฝน เพื่อให้เกิดความชำนาญ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (Context-specific) ทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก เช่น วิจารณ์ญาณ ความลับ ทางการค้า วัฒนธรรมองค์กร ทักษะความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ การเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการชิมรสไวน์ หรือกระทั่งทักษะในการสังเกตเปลวควันจากปล่องโรงงานว่ามีปัญหา ในกระบวนการผลิตหรือไม่ ความรู้แบบไม่ชัดแจ้งใช้เวลาและต้นทุนสูงในการถ่ายโอนความรู้



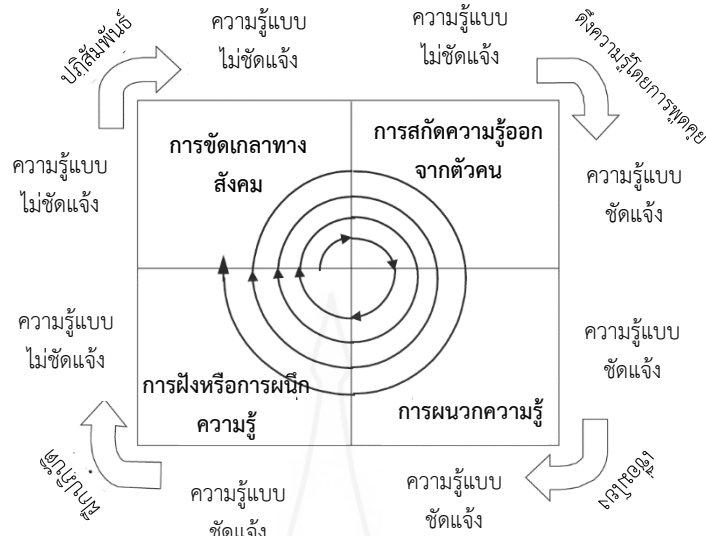
### 1.2.2 ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและถ่ายโอนโดยใช้วิธีการดิจิทัล มีลักษณะวัตถุวิสัย (Objective) เป็นทฤษฎี สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น นโยบายขององค์การกระบวนการทำงาน ซอฟต์แวร์ เอกสาร กลยุทธ์ เป้าหมาย และความสามารถหลักขององค์การ

ความรู้ยังมีลักษณะไม่ชัดแจ้งมากเท่าไร การโอนความรู้ยิ่งกระทำได้ยากเท่านั้น ดังนั้นบางคนจึงเรียกความรู้ประเภทนี้ว่าเป็นความรู้แบบเหนียว (Sticky Knowledge) หรือความรู้แบบฝังอยู่ภายใน (Embedded Knowledge) ส่วนความรู้แบบชัดแจ้งมีการถ่ายโอนและแบ่งปันง่าย จึงมีชื่ออีกชื่อหนึ่งว่า ความรู้แบบรั่วไหลได้ง่าย (Leaky Knowledge) ความสัมพันธ์ของความรู้ทั้งสองประเภทเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน (Mutually Constituted) เนื่องจากความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นส่วนประกอบของความรู้ทั้งหมด และสามารถแปลงให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้งโดยการสื่อสารด้วยคำพูด

ความรู้ทั้ง 2 ประเภทจะปรับเปลี่ยนสภาพตลอดเวลา บางครั้งความรู้แบบไม่ชัดแจ้งก็เปลี่ยนเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง และบางครั้งความรู้แบบชัดแจ้งก็เปลี่ยนไปเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง เมื่อพิจารณาสัดส่วนของความรู้ในองค์กรจะพบว่าส่วนใหญ่เป็นความรู้แบบฝังลึกมากกว่าความรู้แบบชัดแจ้ง หากเปรียบเทียบโดยตัวเลขก็จะได้สัดส่วน 80:20 อุปมาเหมือนภูเขา น้ำแข็ง ส่วนที่พ้นเหนือน้ำสามารถมองเห็นชัดเจนคือความรู้แบบชัดแจ้งซึ่งเป็นส่วนน้อยมากเมื่อเทียบกับส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นความรู้ฝังลึก

จากความสามารถในการปรับเปลี่ยนสภาพของความรู้ในข้างต้น โนนากะและทาเคอุชิจึงได้เสนอกรอบแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงความรู้ ซึ่งการปรับเปลี่ยนดำเนินไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด เพราะการเรียนรู้เกิดขึ้นตลอดเวลาและตั้งชื่อกรอบแนวคิดนี้ว่าเกลียวความรู้ โดยเสนอผ่านแบบจำลอง SECI ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กระบวนการ ได้แก่ การขัดเกลาทางสังคม (Socialization), การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization), การผนวกความรู้ (Combination) และการฝังหรือผนึกความรู้ (Internalization) ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงแบบจำลองเกลียวความรู้

ที่มา: ดัดแปลงจาก <http://tuakhamman.exteen.com/20100912/entry>

1. การขัดเกลาทางสังคม เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันจาก ความรู้แบบ ไม่ชัดเจนไปสู่ความรู้แบบไม่ชัดเจนโดยแลกเปลี่ยนผ่านประสบการณ์ตรงของผู้สื่อสารระหว่างกัน เช่น แนวคิด ทักษะ โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้โดยนัยได้จากการสังเกต ลอกเลียน หรือลงมือปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อให้เกิดกระบวนการคิดและทักษะใหม่ ๆ ขึ้นมา

2. การสกัดความรู้จากตัวคน เป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้แบบไม่ชัดเจนไปสู่ ความรู้แบบชัดเจน กระบวนการนี้มีความสำคัญเพราะเป็นส่วนที่ ความรู้แบบฝังลึก ถูกทำให้ชัดเจน ขึ้น เป็นการดึงความรู้จากภายในตัวคนถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรโดยการเปรียบเทียบหรือ ใช้ตัวอย่าง

3. การผนวกความรู้ เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนและรวบรวมความรู้ที่ได้จาก ความรู้แบบชัดเจน ทำให้เป็นระบบสามารถสร้างความรู้แบบชัดเจนใหม่ ๆ ขึ้นมาได้

4. การฝังหรือผนึกความรู้ เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนความรู้แบบชัดเจนให้ เป็นความรู้แบบไม่ชัดเจนอีกครั้งหนึ่ง คือเป็นการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริง และจะรวมตัวกัน กลับเป็นความรู้แบบไม่ชัดเจน และจะฝังตัวในบุคคลนั้น ๆ อีกครั้งซึ่งจะกลายเป็นทักษะหรือ ความสามารถอันมีค่ายิ่งต่อบุคคลหรือองค์กร

ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการขัดเกลาทางสังคม และกระบวนการสกัดความรู้จากตัวคน เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างสรรค์ ขณะที่กระบวนการผนวกความรู้และการ ฝังหรือผนึกความรู้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับควมมีประสิทธิภาพ แต่ความสามารถในการสร้างสรรค์และ ความมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ตรงข้ามกัน ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องมีการสังเคราะห์ความรู้ทั้งสองแบบ โดยอาศัยกลุ่มคนที่เรียกว่า “ผู้ให้ความรู้” (Worker) ภายใต้แบบจำลอง SECI สามารถจัดแบ่งผู้ให้ ความรู้ได้ เป็น 4 ประเภทด้วยกันคือ ตัวแทน (Agent) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขัดเกลาทาง

สังคม ผู้สัญจร (Nomad) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสกัดความรู้ออกจากตัวคน, นักวิเคราะห์ (Analysts) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผนวกความรู้และผู้ดูแล (Keeper) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฝังหรือผนึกความรู้

### 1.3 ระดับความรู้

ความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ (“ความรู้” 2556.ระบบออนไลน์. แหล่งที่มา <http://th.wikipedia.org/wiki/ความรู้>) คือ

**1.3.1 ความรู้เชิงทฤษฎี (Know-What)** เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง รู้อะไร เป็นอะไร จะพบในผู้ที่สำเร็จการศึกษามาใหม่ๆ ที่มีความรู้โดยเฉพาะความรู้ที่จำมาได้จากความรู้ชัดแจ้ง ซึ่งได้จากการได้เรียนมาก แต่เวลาทำงาน ก็จะไม่มั่นใจ มักจะปรึกษารุ่นพี่ก่อน

**1.3.2 ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ (Know-How)** เป็นความรู้เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง ภายใต้สภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อนสามารถนำเอาความรู้ชัดแจ้งที่ได้มาประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเองได้ มักพบในคนที่ทำงานไปหลายปี จนเกิดความรู้ฝังลึกที่เป็นทักษะหรือประสบการณ์มากขึ้น

**1.3.3 ความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผล (Know-Why)** เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่างๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อน และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เป็นผู้ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วเกิดความรู้ฝังลึก สามารถถอดความรู้ฝังลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นหรือถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้พร้อมทั้งรับเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้

**1.3.4 ความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ (Care-Why)** เป็นความรู้ในลักษณะของความศรัทธาเริ่ม สร้างสรรค์ที่ซับซ้อนมาจากภายในตนเองจะเป็นผู้ที่สามารถสกัด ประมวล วิเคราะห์ ความรู้ที่ตนเองมีอยู่ กับความรู้ที่ตนเองได้รับมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาได้ เช่น สร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่หรือนวัตกรรม ขึ้นมาใช้ในการทำงานได้

### 1.4 จิตวิทยาการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่

รุ่งอรุณ ได้กล่าวถึงลักษณะธรรมชาติในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนี้ ( รุ่งอรุณ ไสยโสภณ, “จิตวิทยาการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่” ออนไลน์. สืบค้นจาก [http://ebook.nfe.go.th/nfe\\_ebook/data\\_ebook/20/14\\_111\\_120.pdf](http://ebook.nfe.go.th/nfe_ebook/data_ebook/20/14_111_120.pdf) )

#### 1.4.1 ผู้ใหญ่ต้องการรู้เหตุผลในการเรียนรู้

ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ก็ต่อเมื่อเขาต้องการจะเรียนเนื่องจากผู้ใหญ่รู้ว่าตนเองมีความรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจของตนเองได้ก่อนการเรียนรู้ ผู้ใหญ่มักต้องการจะรู้ว่าเพราะเหตุใดหรือทำไมเขาจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ เขาจะได้รับประโยชน์อะไร และจะสูญเสียประโยชน์อะไรถ้าไม่ได้เรียน

#### 1.4.2 ลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ผู้ใหญ่ต้องการที่จะชี้แนะตนเองมากกว่าจะให้ผู้สอนมาชี้แนะ การสอนควรเป็นแบบแนะแนวมากกว่า ดังนั้น บทบาทของผู้สอนควรจะเป็นการเข้าไปมีส่วนร่วม (Facilitator) มากกว่า

### 1.4.3 บทบาทประสบการณ์ของผู้เรียน

ประสบการณ์เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ใหญ่มีความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้น การจัดการกิจกรรมควรคำนึงถึงด้านความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย ควรใช้เทคนิคฝึกอบรมต่างๆ ที่เน้นการเรียนรู้โดยอาศัยประสบการณ์ (Experiential Techniques) เช่น การอภิปรายกลุ่มกิจกรรมแก้ปัญหา กรณีศึกษา เป็นต้น

### 1.4.4 แนวโน้มในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

การเรียนรู้จะมุ่งเน้นไปที่ชีวิตประจำวัน หรือเน้นที่งาน หรือการแก้ปัญหาเสียมากกว่า นั่นคือเขาจะสนใจหากช่วยให้การทำงานของเขาดีขึ้น หรือช่วยการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน การจัดหลักสูตรควรอาศัยสถานการณ์ต่างๆ รอบตัวเขา

### 1.4.5 บรรยากาศในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีกว่าในบรรยากาศที่มีการอำนวยความสะดวกต่างๆ ทั้งทางกายภาพ เช่น การจัดแสงสว่าง อุณหภูมิที่พอเหมาะ การจัดที่นั่งที่เอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์กัน และมีบรรยากาศของการยอมรับในความแตกต่างในทางความคิด และประสบการณ์ที่แตกต่างกันของแต่ละคน มีความเคารพซึ่งกันและกัน มีอิสรภาพในการแสดงออกเป็นกันเอง

## 1.5 หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

จากลักษณะและธรรมชาติในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น มีผู้สรุปถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่สำคัญไว้ ดังนี้ คือ

1. ควรพิจารณาและให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการเรียน (Motivation to learn) นั่นคือบุคคล จะเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากมีความต้องการในการเรียนสิ่งนั้นๆ
2. สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ (Learning Environment) ต้องมีความสะดวกสบายเหมาะสมตลอดจนได้รับความไว้วางใจและการให้เกียรติผู้เรียน (Trust and Respect)
3. ควรคำนึงถึงความต้องการในการเรียนของแต่ละบุคคล และรูปแบบของการเรียนรู้ (Learning Style) ที่มีความหลากหลาย
4. ต้องคำนึงถึง ความรู้เดิมและประสบการณ์ (Experience) อันมีคุณค่า
5. ควรได้พิจารณาถึงการดูแลและให้ความสำคัญกับเนื้อหาและกิจกรรมในการเรียนรู้ (Learning Content and Activities)
6. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัญหาที่สอดคล้องกับความจริง (Realistic Problems) และนำการเรียนรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหา
7. ต้องให้การเอาใจใส่กับการมีส่วนร่วมทั้งทางด้านสติปัญญาและทางด้านร่างกายในการจัดกิจกรรมเรียนรู้
8. ควรให้มีเวลาพอเพียงในการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ข้อมูลใหม่ ๆ การฝึกทักษะใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ
9. ให้โอกาสในการฝึกภาคปฏิบัติจนเกิดผลดีหรือการนำความรู้ไปประยุกต์ได้
10. ให้ผู้เรียนได้แสดงศักยภาพ หรือ สมรรถภาพในการเรียนรู้จนกระทั่งเขาได้แลเห็นถึงความก้าวหน้าว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้

11. บุคคลจะเชื่อมั่นในความรู้ที่เกิดจากตนเองมากกว่าคนอื่นบอก
12. บุคคลจะยอมรับความคิดและพฤติกรรมใหม่ เมื่อบุคคลนั้นยอมรับว่า เป็นสมาชิกของสังคมและได้สื่อสารตกลงถึงความคาดหวังและบทบาทใหม่ร่วมกัน

สรุปได้ว่าผู้ใหญ่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ อาทิ ความก้าวหน้าในอาชีพ ความสนใจในเนื้อหา ตอบสนองความต้องการจากภายนอก ความสนุกสนานที่ได้ใช้ความสามารถทางสติปัญญา และการได้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมกิจกรรม หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จะเน้นการชี้แนะตนเองมากกว่า เนื่องจากผู้ใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้จึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ครูผู้สอนจึงมีบทบาทในการอำนวยความสะดวกต่างๆ แก่ผู้เรียน

### 1.6 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามขั้นตอนของชีวิต

ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่แต่ละคนจะมีลักษณะเฉพาะตัวเอง ทั้งนี้ เพราะมนุษย์เรานั้น เป็นผลผลิตของชีวิตที่ผ่านมา นอกจากนั้นแล้ว สภาวะผู้ใหญ่ก็เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลจากอดีตและย่อมต่อเนื่องไปสู่ในอนาคต ผลจากการเปลี่ยนแปลงด้านชีววิทยาและองค์ประกอบเกี่ยวกับจิตวิทยาและสังคมวิทยาในแต่ช่วงวัยของผู้ใหญ่จะมีผลต่อเป้าหมายของการเรียนรู้ ซึ่ง โลเวลล์ (Lovell, 1980 : 14-18 ) สรุปไว้ดังนี้

#### 1.6.1 การเรียนรู้ในช่วงอายุ 16-20 ปี

ระยะนี้เป็นช่วงต่อเนื่องระหว่างวัยรุ่น กำลังพัฒนาเข้าสู่ ขั้นตอนการเป็นผู้ใหญ่ ยังอยู่ในช่วงการเรียนรู้ทั้งในระบบและนอกระบบ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพสังคมก็จะมี การเปลี่ยนแปลงบทบาทในการพึ่งพา พ่อ แม่ หรือ ผู้ปกครอง ไปสู่ลักษณะเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบเข้าสังคม และมักยึดถืออุดมคติ ดังนั้นการเรียนรู้ควรเป็นความรู้ ความเข้าใจ ในการเปลี่ยนแปลงทางด้านร่างกายจากวัยเด็กสู่วัยรุ่น ตลอดจนแบบอย่างพฤติกรรมที่เหมาะสมไปสู่ การเกิดพฤติกรรมที่เบี่ยงเบน

#### 1.6.2 การเรียนรู้ในช่วงอายุ 20-25 ปี

เป็นระยะที่ผ่านช่วงที่เป็นวัยรุ่นมาแล้ว บุคคลจะมีการพัฒนาการด้านร่างกาย แต่มีอัตราพัฒนาการด้านการเจริญเติบโตร่างกายลดลงเมื่อเทียบกับระยะวัยแรกรุ่น พัฒนาการทางสังคม ด้านจิตใจและอารมณ์ผสมผสานกันมากขึ้น ซึ่งวัยนี้นับว่าอยู่ในช่วงของผู้ใหญ่ตอนต้น (Early Adulthood) จะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ใหญ่เต็มตัวมากยิ่งขึ้น และเริ่มมีการงานอาชีพ แน่นอนมั่นคงขึ้น ตลอดจนเริ่มชีวิตคู่การแต่งงาน และมีภาระทางด้านครอบครัวติดตามมาให้ต้องรับผิดชอบดูแล วัยนี้สามารถให้ความช่วยเหลือแก่สังคมได้บ้างแล้ว ดังนั้นการเรียนรู้ ควรเป็นความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับครอบครัวศึกษา การสร้างงานสร้างอาชีพ เป็นต้น

#### 1.6.3 การเรียนรู้ในช่วงอายุ 25-40 ปี

คนในช่วงวัยนี้ เป็นช่วงของผู้ใหญ่วัยกลางคน (Middle Adulthood) มีการพัฒนาการและเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน คือ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจและบทบาททางสังคม ส่วนมากสามารถแสวงหาความมั่นคงและก้าวหน้าทางอาชีพได้แล้ว มีชื่อเสียงและเกียรติทางสังคมมากขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นวัยที่กำลังมีศักยภาพที่สามารถจะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ สุขภาพทางด้านร่างกายและสติปัญญาของคนวัยนี้นับได้ว่าพัฒนาจนถึงขั้นสูงสุดแล้ว ดังนั้นการเรียนรู้ควรเป็นทางด้านการบริหาร การจัดงาน และการเข้าสู่สังคมเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงฐานะทางสังคม เป็นต้น

### 1.6.4 การเรียนรู้ในช่วงอายุ 40-60 ปี

คนในช่วงวัยนี้ เป็นช่วงของผู้ใหญ่ตอนปลาย (Late Adulthood) ซึ่งต่อเนื่องจากผู้ใหญ่วัยกลางคน จึงค่อนข้างเป็นระยะที่บุคคลมีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมสมบูรณ์ที่สุดขีด สภาพทางด้านร่างกายมีการเสื่อมสภาพทางด้านร่างกาย ทำให้เกิดข้อจำกัดต่อการเรียนรู้ ส่วนด้านการประกอบอาชีพการงาน มักจะคิดถึงโอกาสและความก้าวหน้าในการงานอาชีพ ซึ่งนับได้ว่ามีโอกาสน้อยลงไปด้วยหรือแทบไม่มีอีกต่อไป หลาย ๆ คนมักจะทบทวนถึงอดีตและเปรียบเทียบกับสภาพปัจจุบันในแง่มุมต่าง ๆ โดยเฉพาะในส่วนของทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ ต่าง ๆ เพื่อปรับสภาพเกี่ยวกับมโนภาพแห่งตนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของร่างกาย ดังนั้นการเรียนรู้ควรเป็นด้านการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่วัยสูงอายุ และการดูแลรักษาสุขภาพ เป็นต้น

การตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ใหญ่อาจจะมีเหตุผลที่ซับซ้อนร่วมกัน แต่โดยแท้จริงอาจมีแรงจูงใจในการเรียนรู้เป็นพลังที่สำคัญ เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ ความสนใจในเนื้อหา หรือแม้แต่การได้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมกิจกรรม แต่อย่างไรก็ตามควรให้ความสำคัญถึงจิตวิทยาและสังคมวิทยาใน แต่ละช่วงวัยด้วย เพื่อให้การจัดกิจกรรมบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และก้าวล่วงพ้นอุปสรรคในการเรียนรู้ เช่น การไม่มีเวลาเพียงพอ การเบื่อห้องเรียน การเข้มงวดในการเข้าร่วมหรือการกลัวว่าจะแก่เกินที่จะเริ่มต้นเรียน เป็นต้น

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

### 2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge management: KM) นั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายดังต่อไปนี้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้าง ประมวล และใช้สารสนเทศที่มีคุณค่า เพื่อใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผล (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2548:6)

เรียวกะ โทยามา (Ryoko Toyama อ้างถึงใน ธีรนนท์ นันทขว้าง “การจัดการความรู้ – บทบาทใหม่ในกิจการทหาร” 2549.[ระบบออนไลน์].แหล่งที่มา [www.tortaharn.net](http://www.tortaharn.net) ) ให้ความหมายว่า หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ

โยเกส มัลโฮตรา (Yogesh Malhotra อ้างถึงใน ธีรนนท์ นันทขว้าง “การจัดการความรู้ – บทบาทใหม่ในกิจการทหาร” 2549.[ระบบออนไลน์].แหล่งที่มา [www.tortaharn.net](http://www.tortaharn.net)) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ในภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดการในการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

คาร์ลา โอเดล (Carla O'Dell) และแจ๊คสัน เกรย์สัน (Jackson Grayson) (อ้างถึงใน จีวรธรรม วุฒิกมลตระกูล 2550:14) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวของความรู้โดยตรงแต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้

วิจารณ์ พานิช กล่าวถึงความหมายของการจัดการความรู้ว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อ จึงจะครอบคลุมความหมาย ซึ่งได้แก่ (วิจารณ์ พานิช 2547: 3)

1. การจัดการความรู้มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิถีปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคม มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

3. การจัดการความรู้ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4. การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (intellectual capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่

จากความหมายที่นักวิชาการหลายๆท่านที่ได้กล่าวมา ผู้ศึกษาพอสรุปได้ว่า การจัดการความรู้คือการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่เกิดขึ้น ด้วยการรวบรวม จัดระบบ การจัดเก็บ การเข้าถึง และแลกเปลี่ยนความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นประโยชน์

## 2.2 ความสำคัญในการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (วิจารณ์ พานิช 2547: 25) การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือนำสติปัญญาของชาติหรือขององค์กร มาเพิ่มพลัง (synergy) นำความรู้ จากทั่วโลกมาใช้ประโยชน์ เป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับสังคมในยุคสังคมเศรษฐกิจความรู้ ประเทศหรือองค์กรที่มีความสามารถในการจัดการความรู้จะมีความสามารถในการแข่งขันสูง มีความสามารถในการปรับตัว นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

สมชาย นำประเสริฐชัย (สมชาย นำประเสริฐชัย 2549:5) การจัดการความรู้มีความสำคัญต่อความอยู่รอดของบุคคลและองค์กรในปัจจุบัน ในอดีตที่ผ่านมาองค์กรต่างๆ ยังไม่มีการจัดการที่เป็นระบบ แบบแผนมากนัก หากมีการปรับปรุงและบริหารการจัดการความรู้ที่ด้นนั้นก็ช่วยให้องค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จได้ง่ายยิ่งขึ้น การดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้นั้นอาจไม่จำเป็นต้องลงทุนอะไรเพิ่มเติมเลย เพียงแต่นำการทำงานและการใช้งานให้เป็นกระบวนการที่เน้นในเรื่องของความรู้ที่ทั้งรูปธรรมและนามธรรมให้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งช่วยกันสร้างสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

รายงานประจำปี 2549 สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรการศึกษา ได้ระบุประโยชน์ของการจัดการความรู้ภายในองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานได้ เช่นเมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานก็จะสามารถหาแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาได้รวดเร็ว โดยค้นคว้าจากผลการจัดการความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ทางสื่อ (Internet) ได้
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องทำงานด้วยการลองผิดลองถูก ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดปัญหาที่ตนกำลังเผชิญได้ โดยวิธีเรียนรู้แนวทางแก้ปัญหาจากผู้ที่มีประสบการณ์มาก่อน
3. ช่วยให้ผู้ที่จะแสวงหาความรู้มีช่องทางการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว
4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติเป็นการสร้างนวัตกรรม ใหม่ (Innovation) โดยการเรียนรู้ต่อยอดจากความรู้ที่ฝังในตัวตนของผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน มาก่อน
5. หน่วยงานไม่ต้องเสียเวลาทำวิจัยและพัฒนาในเรื่องบางเรื่อง
6. ช่วยให้เกิดแหล่งความรู้ในองค์กรที่สามารถเรียกใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว และเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นได้รับรู้และได้ศึกษาค้นคว้าต่อไป
7. ช่วยย่นระยะเวลาและระยะทางในการสื่อสารได้มากขึ้น
8. วัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์กรปรับเปลี่ยนจากเดิมมาสู่การมีวินัยในตนเอง มีการศึกษาค้นคว้า เรียนรู้ตลอดชีวิต ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีพลังในการคิดสร้างสรรค์ มีความขยัน อดทน มีจิตสำนึกของการเป็น “ผู้ให้” และมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย

### 2.3 วิวัฒนาการของการจัดการความรู้

วิวัฒนาการของการจัดการความรู้ (บุรุษย์ ศิริมหาสาคร 2550 อ้างถึงใน พงศ์กลิน เคลือบทอง 2551:12) จะเริ่มต้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พัฒนาเป็นสารสนเทศ และเป็นความรู้ตามลำดับ โดยสามารถพิจารณาเป็น 3 ยุค ดังนี้

#### 2.3.1 ยุคสังคมข้อมูลข่าวสาร (Information Society)

เกิดขึ้นประมาณ ค.ศ.1990 ซึ่งมีแนวความคิดที่ว่า “ความรู้ คือ ข้อมูลสารสนเทศ” ใครมีข้อมูลที่เหนือกว่า ก็จะได้เปรียบทางการแข่งขัน (Information is Power) การจัดการความรู้ในยุคที่ 1 นี้ เป็นการจัดการความรู้ที่เป็นฐานข้อมูล (Data Base) โดยเน้นการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บข้อมูล ดังนั้น การจัดการความรู้ในยุคที่ 1 นี้ จึงเป็นการสร้างฐานข้อมูลขององค์กร โดยการจัดการสารสนเทศ (Information Management) และการจัดการเอกสาร (Document Management) ซึ่งผู้บริหารจะใช้ฐานข้อมูลต่างๆในการตัดสินใจและเพิ่มศักยภาพ



ให้กับองค์กรในยุคนี้ ภายหลังจากกลับพบว่า การใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศนั้น ไม่สามารถสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อมได้ จึงทำให้ข้อมูลที่มี เกิดความล้าสมัย นอกจากนี้ การหวังพึ่งแต่การจัดเก็บฐานข้อมูลแต่เพียงอย่างเดียว ก็ไม่สามารถทำให้องค์กรพัฒนาได้รวดเร็ว ทนต่อการแข่งขันได้ เพราะการให้ผู้บริหารตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวนั้น ไม่สามารถขับเคลื่อนกิจการทั่วทั้งองค์กรได้ โดยเฉพาะ เมื่อความรู้ขององค์กรต้องสูญหายไปกับพนักงานที่ลาออกหรือโยกย้าย ก็ส่งผลกระทบต่อฐานความรู้ขององค์กรเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้เกิดวิวัฒนาการความรู้ไปสู่ยุคที่ 2 ขึ้น

### 2.3.2 ยุคแปลงความรู้ (Tacit – Explicit Knowledge Conversion)

เริ่มต้นเมื่อ ค.ศ.1995 โดยนักวิชาการชาวญี่ปุ่น ชื่อศาสตราจารย์โนนากะ และทาเคอุชิได้เขียนหนังสือเรื่อง The Knowledge Creating Company ที่มีการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้าง และกระจายความรู้ในองค์กร ที่เกิดจากความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน หรือความรู้ซ่อนเร้น ให้แปลงมาเป็นรูปแบบของเอกสาร และสื่อต่างๆ หรือความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) โดยได้นำเสนอโมเดล SECI-Knowledge Conversion ในการสร้างและกระจายความรู้ในองค์กร

การจัดการความรู้ในยุคนี้ มีแนวคิดที่เชื่อว่า ความรู้ส่วนใหญ่อยู่ในตัวคน การจัดการความรู้จึงเป็นการส่งเสริม สนับสนุน สร้างบรรยากาศเพื่อเอื้ออำนวยให้พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการทำงานให้กับองค์กร โดยปกติแล้ว ไม่มีผู้บริหารคนใด ที่สามารถบังคับให้พนักงานคนหนึ่งๆทำการถ่ายทอดความรู้ที่มีทั้งหมดออกมาให้ผู้อื่นได้ หากพนักงานคนนั้นไม่เต็มใจ ดังนั้น การจัดการความรู้ในยุคนี้จึงเกิดปัญหาในการรวบรวมฐานข้อมูลความรู้จากการสั่งการของผู้บริหาร ทำให้พนักงานไม่เต็มใจในการถ่ายทอดความรู้ เพราะกลัวว่าคนอื่นจะมีความรู้มากกว่าตน เนื้อหาที่ถ่ายทอดออกมาจึงมีคุณภาพต่ำ และไม่เต็มใจ จนทำให้ได้ผลความรู้ออกมาเพียงแค่ 20-30% เท่านั้น

นอกจากนี้ ยังพบว่า การที่องค์กรได้สร้างศูนย์กลางความรู้ (Knowledge Base หรือ Information Center) นั้น แท้จริงแล้ว กลับไม่มีการนำฐานความรู้ดังกล่าวออกมาใช้เท่าที่ควร โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มงานต่างๆ ที่ไม่คิดจะใช้ฐานข้อมูลที่มีอยู่เลย เพราะฐานความรู้ที่องค์กรมีอยู่นั้น มักจะเป็นความรู้พื้นฐานเท่านั้น ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้น้อยมาก ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องจงใจและสร้างบรรยากาศให้พนักงานเกิดความรู้สึกลอยๆถ่ายทอดความรู้เอง ไม่มีความหวังที่จะถ่ายทอด และไม่มีความอายที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น อีกทั้ง การจัดการความรู้ในยุคนี้ยังต้องการการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มของพนักงานในองค์กร และวิทยาการสมัยใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และก้าวไปสู่วิวัฒนาการของการจัดการความรู้ในยุคที่ 3

### 2.3.3 ยุคชุมชนข่าวสาร (Information Communities and Natural Flow of Knowledge)

เป็นยุคที่พัฒนาแนวความคิดที่ว่า ความรู้อยู่รูปของ นามธรรม (Abstract) ที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ด้วยการเสวนา (Dialogue) โดยผ่านกิจกรรมที่เรียกว่า ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP) ซึ่งเป็นการจัดให้กลุ่มคนที่มีความรู้ ประสบการณ์ และเป้าหมายความต้องการในความรู้ที่คล้ายกันมารวมตัวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้กันอย่าง เป็นธรรมชาติ ทั้งความรู้ในแบบที่เป็นความรู้ซ่อนเร้น และความรู้เด่นชัด

ในการจัดชุมชนนักปฏิบัติ หรือ CoP นี้ มีลักษณะการทำงานแบบเครือข่าย โดยไม่เป็นการจัดโครงสร้างตามสายงาน แต่เกิดจากการทำงานที่มีการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ซึ่งจะเป็นอิสระจากโครงสร้างขององค์กรที่มีอยู่ในปกติ โดยการพบปะกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรือแม้แต่การพบปะกันผ่านทางระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตก็ได้ ดังนั้น CoP จึงมีทั้งขนาดเล็กที่มีสมาชิกเพียง 2-3 คน ไปจนถึงขนาดใหญ่ที่มีสมาชิกกว่า 1,000

ในปัจจุบัน CoP เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการความรู้ และพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นการทำ CoP เพื่อจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป็นแค่การเน้นที่การสร้างฐานความรู้ขององค์กร หรือแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (Best Practice) เท่านั้น แต่จะเน้นการสร้างความสัมพันธ์และความรู้สึกของการมีส่วนร่วม เพื่อการช่วยเหลือเกื้อกูลและมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร

## 2.4 องค์ประกอบของวงจรความรู้

**2.4.1 คน (People)** ในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก การจัดการความรู้เป็น กลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรเพื่อแสวงหา สร้าง จัดแลกเปลี่ยน และทำให้ความรู้ที่ต้องการได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ เป็นการผสมผสานความรู้จากหลายศาสตร์ เช่น การบริหารจัดการ (Management science) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) และพฤติกรรมองค์กร (Organization behavior)

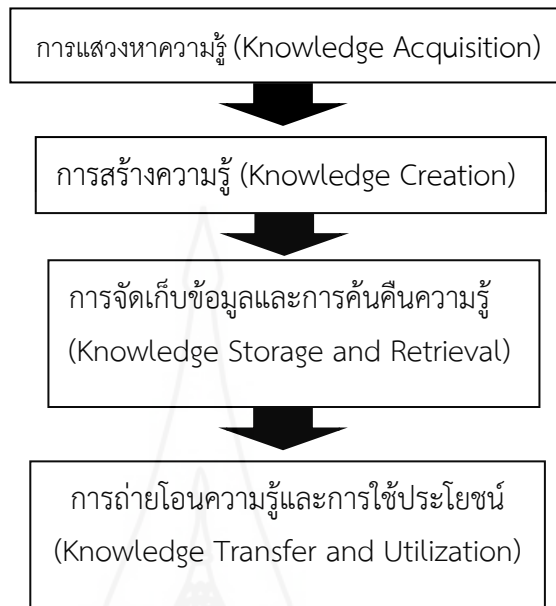
**2.4.2 ด้านกระบวนการ (Process)** กระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย แนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกเป็นการแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้างรูปแบบ และตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่โดยการบริหารกระบวนการนั้น จะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร

**2.4.3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology)** การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่แต่ละองค์กรต้องการ เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้มีความหมายกว้างกว่าเทคโนโลยีและความรู้ของบุคคล โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

## 2.5 กระบวนการจัดการความรู้

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ไว้หลากหลาย แต่จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้ศึกษาพบว่าแม้จะมีหลักที่แตกต่างกันไป แต่ก็มีแนวทางที่คล้ายคลึงกัน ดังต่อไปนี้

มาร์ควอร์ท (Marquardt อ้างในปริญา จันทนา 2552: 48) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการความรู้ของมาร์ควอร์ท

ที่มา: ดัดแปลงจาก <http://innovatribe.com/2013/08/building-sustaining-innovation-in-the-workplace-2/>

### 2.5.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรดังนี้

1) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge)

ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร กลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร และการได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ จากภายในองค์กรสามารถทำได้ ดังนี้ 1) การให้ความรู้กับพนักงานเช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง 2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ และ 3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

2) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge)

การเป็นผู้นำในการแข่งขันทางการตลาด ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมองออกไปภายนอก เพื่อการปรับปรุงผลงานและสร้างให้เกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์กรต่างๆ ต้องอาศัยการปรับใช้ความคิด และสร้างสรรค์ความก้าวหน้า ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อม

ภายนอก ด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้ 1) การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์กรอื่น 2) การจ้างที่ปรึกษา 3) การอ่านทั้งจากสื่อสิ่งพิมพ์ อีแมล์ และบทความ 4) การดูโทรทัศน์ วิดีโอ และภาพยนตร์ 5) การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคมและเทคโนโลยี 6) การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งและแหล่งอื่นๆ 7) การจ้างพนักงานใหม่ และ 8) การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมทุน

### 2.5.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

การแสวงหาความรู้เป็นการปรับใช้ (Adaptive) ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้น (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กรหมายความว่า ทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ ซึ่งรูปแบบต่างๆ ในการสร้างองค์ความรู้มีดังนี้

- 1) ความรู้ที่บุคคลให้ความรู้ที่ตนเองมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การทานอาหารด้วยกันอย่างใกล้ชิด (Tacit to Tacit)
- 2) การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร (Tacit to Explicit)
- 3) ความรู้ที่ได้จากการรวมเข้าด้วยกันและการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่การเน้นสิ่งที่มีอยู่แล้ว (Explicit to Explicit)
- 4) ความรู้ที่เกิดขึ้น ภายใน องค์กร สมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เองโดยปริยาย ซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้ (Explicit to Tacit)
- 5) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
- 6) การแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)
- 7) การทดลอง (Experimentation) เป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้
- 8) การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต (Learning from past experience)

### 2.5.3 การจัดเก็บข้อมูลและการค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

ในการจัดการความรู้องค์กรต้องกำหนดเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้และจากนั้นต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุดไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศตลอดจนผลสะท้อนกลับการวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การเก็บสะสมความรู้ องค์กรควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ 1) โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ควร เป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2) จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ และ 3) อาศัย

การจัดการที่สามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ

ในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการสืบค้นข้อมูล ระบบการเก็บข้อมูลความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้องจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่ การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ เป็นต้น

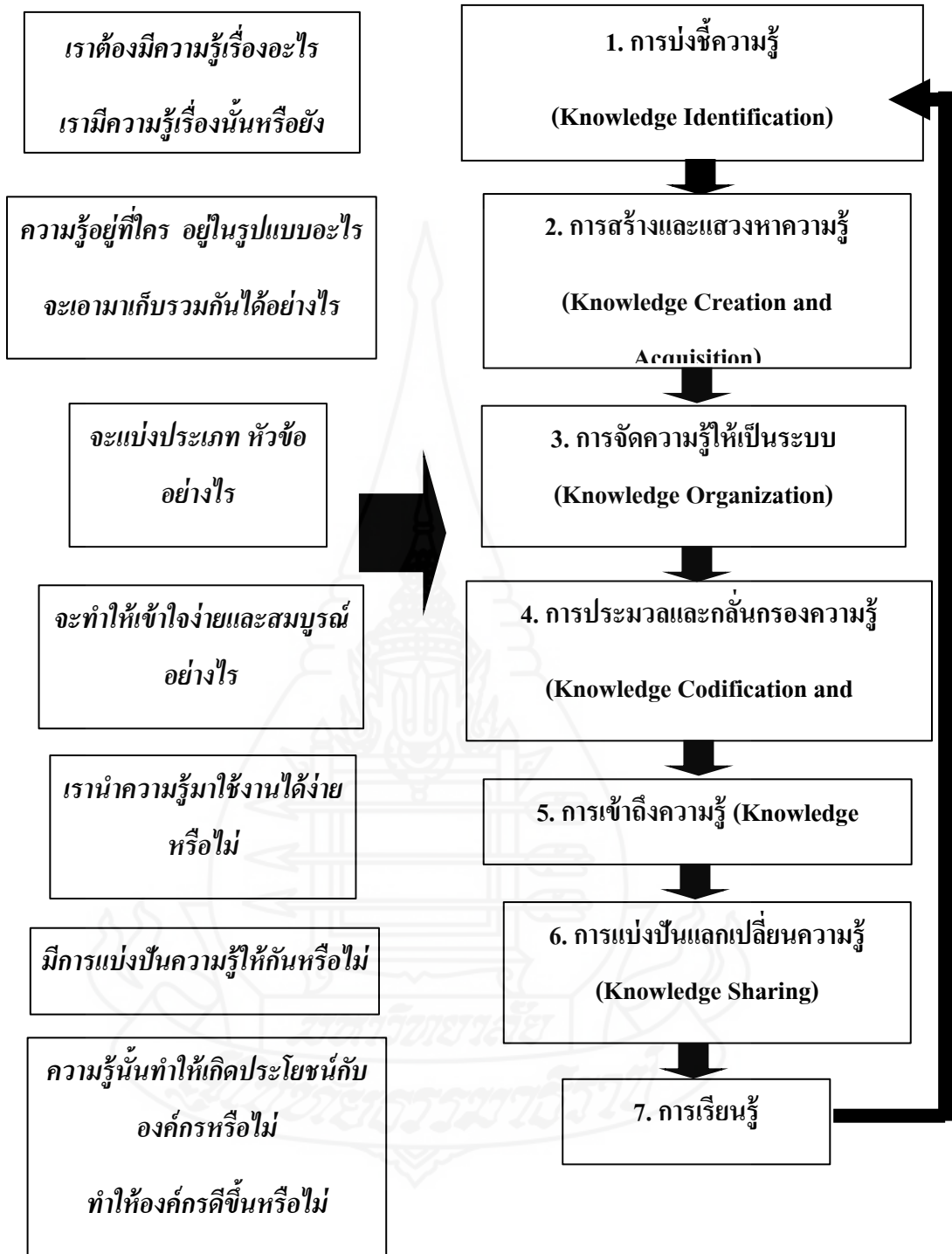
ในส่วนของ การค้นหาความรู้เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์กรควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ขององค์กรหรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ในองค์กร

#### **2.5.4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)**

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้น เพื่อให้ความรู้มีการกระจาย และถ่ายทอด ไปอย่างรวดเร็วและ เหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์ จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้น เป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจมีวิธีการต่างๆ ดังนี้ 1) การสื่อสารกันด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ ) 2) การฝึกอบรม 3) การประชุมภายใน 4) การสรุปข่าวสาร 5) การสื่อสารภายในองค์กร 6) การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น 7) การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน และ 8) ระบบพี่เลี้ยง

ส่วนการถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานประจำอย่างไม่มีแบบแผน โดยวิธีการ มีดังนี้ 1) การหมุนเวียน 2) เรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา 3) ถ่ายโอนผ่านคณะทำงาน และ 4) ผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ (2549) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ว่าเป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้น ตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้น ภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้น ตอนดังนี้



ภาพที่ 2.4 กระบวนการจัดการความรู้

ที่มา คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ โดย สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการค้นหาว่าองค์กรของเรามีความรู้อะไรอยู่บ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมาย การค้นหาความรู้สามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Knowledge mapping หรือการทำและแผนที่ความรู้ เพื่อจัดอันดับความสำคัญ ทำให้มองเห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร บุคลากรทราบว่ามีความรู้อะไรและสามารถหาได้จากที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นพื้นฐานในการต่อยอดความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) องค์กรจะต้องมีวิธีการดึงดูดความรู้จากแหล่งต่าง ๆ รวบรวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม มีการสร้างความรู้ใหม่การนำความรู้จากภายนอกมาใช้ มีการพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้หรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บ หัวใจสำคัญคือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและแสวงหาความรู้ดังกล่าวให้ได้

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) องค์กรต้องจัดความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ และเข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็วมีการแบ่งประเภทของความรู้ อย่างเหมาะสมตามลักษณะของงาน วางโครงสร้างของความรู้ขององค์กร

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) ต้องมีการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์สอดคล้องต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ความรู้ที่ได้มานั้นต้องถูกนำออกมาใช้ประโยชน์การเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้นั้นสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ

5.1 การป้อนความรู้ (Push) คือ การส่งข้อมูลความรู้ให้กับผู้รับ โดยที่ผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือเรียกว่า Supply – based เช่น หนังสือเวียน การฝึกอบรม

5.2 การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกใช้ แต่เฉพาะความรู้ที่ตนต้องการซึ่งช่วยให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูลที่ไม่ต้องการใช้ เรียกอีกอย่างว่า Demand-based เช่น Web board

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) องค์กรสามารถนำเครื่องมือในการจัดการความรู้มาใช้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งใช้หลักการของ SECI ความรู้ชัดแจ้งสามารถนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างรวดเร็ว แต่ความรู้ฝังลึกนั้นเกิดการแลกเปลี่ยนได้ยากขึ้นอยู่กับทัศนคติและวัฒนธรรมขององค์กรและต้องเลือกใช้วิธีที่เหมาะสม

7. การเรียนรู้ (Learning) การที่คนในองค์กรสามารถเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ และสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ตัดสินใจในการทำงานโดยการเรียนรู้และสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง เป็นการเพิ่มพูนความรู้ขององค์กรให้มากขึ้นเรื่อย ๆ และถูกนำไปใช้สร้างความรู้ใหม่ๆ เป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า วงจรแห่งการเรียนรู้

## 2.6 ปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการความรู้

จากการศึกษาของ ดาเวนพอร์ต ลอง และเบียส์ (Davenport, Long, & Beers 1998 อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2548 :15 ) ซึ่งได้ศึกษาโครงการจัดการความรู้จำนวน 31 โครงการใน 24 บริษัท พบว่ามีความคล้ายคลึงและแตกต่างกัน กล่าวคือ โครงการเหล่านี้จะมีบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการคิดริเริ่ม และมีพันธมิตรผูกพันในทรัพยากร ด้านบุคคลและงบประมาณ นอกจากนี้ยังมีวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ 1) สร้างที่เก็บความรู้ซึ่งสะดวกแก่ผู้ใช้ 2) อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงและถ่ายโอนความรู้ 3) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้าง การถ่ายโอน และการใช้ความรู้ และ 4) มีการจัดการความรู้เช่นเดียวกับทรัพย์สินอื่นภายในองค์การสำหรับปัจจัยที่นำระบบการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่

1 องค์การต้องมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นในการจัดการความรู้ อุปสรรคทางวัฒนธรรม ดังที่กล่าวข้างต้นควรได้รับการจัดการที่ดีจึงจะช่วยให้การจัดการความรู้ขององค์การประสบความสำเร็จ และภาษาที่ผู้รับผิดชอบโครงการใช้จะต้องกลมกลืนกับวัฒนธรรมขององค์การ

2 มีจุดประสงค์และประโยชน์ต่อองค์การชัดเจน เช่น ช่วยประหยัดงบประมาณ หรือ ช่วยทำให้เกิดรายได้แก่บริษัท เช่น โครงการจัดการความรู้ของบริษัทดาวเคมีคอล (Dow Chemical) สามารถช่วยบริษัทประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากกว่า 4 ล้านเหรียญ โดยการจัดการเรื่องสิทธิบัตรที่บริษัทมีอยู่ให้เป็นระบบมากขึ้น จากประโยชน์ดังกล่าวจะทำให้ห้องค์การและบุคลากรเห็นคุณค่าและความสำคัญของความรู้ และให้ความร่วมมือในการจัดการมากขึ้น

3 ได้รับการสนับสนุนและพันธมิตรจากผู้บริหารอาวุโส แม้ว่าในบางองค์การ การริเริ่มการจัดการความรู้เกิดจากผู้บริหารระดับกลาง เช่น บริษัทซีเมนส์ (Siemens) แต่ในที่สุดแล้วผู้บริหารอาวุโสจำเป็นต้องสนับสนุนด้วยจึงจะทำให้ห้องค์การประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้

4 มีการใช้โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เช่น ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และ อินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสาร มีวิธีการในการถ่ายโอนความรู้หลายวิธี เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต โลกีสไนด์และการสื่อสารระดับโลก รวมทั้งการติดต่อสื่อสารแบบเห็นหน้า

5 โครงสร้างองค์การสนับสนุนการจัดการความรู้ กล่าวคือ โครงสร้างมีความยืดหยุ่น และมีลักษณะพัฒนา ความรู้ในองค์การมีการเข้าถึงง่าย และมีการกำหนดบทบาทของคนและกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการความรู้

6 บุคคลภายในองค์การมีทัศนคติเชิงบวกกับการสร้าง การใช้ และการแบ่งปันความรู้โดยการให้รางวัลจูงใจคนที่สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่แบ่งปันความรู้มากที่สุด

จากการศึกษาของ Wong (Wong 2005 อ้างถึงใน นฤมล รื่นไวย์ , 2553) เกี่ยวกับปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการทำ KM เขาเสนอว่า ควรมองหาปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรในลักษณะที่ “เราควบคุมมันได้” นั่นคือ มันควรเป็นปัจจัยภายในที่เราควบคุมได้เท่านั้น เพราะการจะไปอาจหาญคุมปัจจัยแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งที่แทบจะเป็นไปไม่ได้อยู่แล้ว Wong ได้รวบรวมปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้จากงานวิจัยหลายๆ ชิ้น และเสนอว่า ในภาพกว้าง ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่สำคัญควรประกอบไปด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้



1. วัฒนธรรม ในงานศึกษาวิจัยบางชิ้น ได้เสนอผลการวิจัยไว้อย่างน่าสนใจว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ลักษณะ KM ควรกระทำใน “วัฒนธรรมฉันกัลยาณมิตร” อันนี้เป็นเรื่องปกติอยู่แล้วว่า ถ้าเรารักเราหวังดีกับใคร หรือไว้ใจใคร หรือคิดว่าใครรักและหวังดีกับเรา เราก็จะเปิดใจให้คนนั้นมากกว่าคนอื่น มีความรู้อะไรดีๆ ก็อยากจะถ่ายทอด เราเคยมีการสร้างภาคการผลิตและอุตสาหกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม แต่สำหรับการทำ KM องค์กรจะต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่เป็นมิตรกับผู้ผลิต (ความรู้) ขึ้นมา

2. การใช้ IT เข้ามาเป็นเครื่องมือในขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย มีความสะดวก และรวดเร็ว กระตุ้นจิตใจให้พนักงานอยากเข้ามาเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนความรู้

3. ความเข้มแข็งของแกนนำ ตรงนี้ไม่ได้กล่าวถึงแกนนำทางการเมือง แต่แกนนำในที่นี้หมายถึงผู้บริหาร และ Chief Knowledge Officer หรือ CKO ของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องลุกขึ้นมาแสดงบทบาทนำอย่างชัดเจน เอาจริงเอาจัง และสม่ำเสมอ

4. ความพอใจของพนักงาน ตรงนี้น่าจะสำคัญมากๆ เพราะถ้าพนักงานหรือ “ผู้รู้” ไม่ยินดีในการแลกเปลี่ยนหรือไม่สبورอารมณ์ในการเรียนรู้เสียแล้ว ความรู้นั้นก็จะยังคงเก็บกักไว้เป็น tacit knowledge หรืออยู่แต่ในสมองของคนๆ นั้นไปอีกนานเท่านั้น แล้วก็จะไม่ผลกระทบบ้างไปถึงวัฒนธรรม เพราะการดำเนินการเพื่อทำให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็จะล้มเหลว

5. การวางแผนที่ดีขององค์กรและการนำไปปฏิบัติ หลายหน่วยงานประสบปัญหาว่า มีแผนที่ดี แต่มีการปฏิบัติที่เลว คือ ปฏิบัติอย่างไม่ใส่ใจ ทำให้ครบตาม KPI กำหนดไปปีหนึ่งๆ โดยไม่มีการประเมินผล หรือไม่สนใจว่าผลงานที่ทำนั้นๆ มีคุณภาพหรือไม่ หรือที่ยั่งยืนไปกว่านั้นคือ มีแผน แต่ไม่ทำตามแผนอย่างตลอดรอดฝั่ง ทิ้งไปกลางคันแบบครึ่งๆ กลางๆ

กานต์สุตา มาชะศิริรานนท์ (2544) อ้างถึงใน ปริญญา จันทนา(56) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้ คือ

1. ผู้นำต้องตระหนักและเข้าใจคุณค่าของความรู้หรือทรัพยากรทางปัญญาและสนับสนุนให้เกิดนโยบายหรือกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริการความรู้ โดยผู้นำต้องทุ่มเทความพยายามและอุทิศตนเองเพื่อเป็นแบบอย่าง (Change Agent) อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพราะการบริหารความรู้ไม่อาจเห็นผลที่ชัดเจนได้ในระยะเวลาอันสั้น

2. บุคคลต้องตระหนักถึงคุณค่าและความจำเป็นของการบริหารความรู้โดยให้ความร่วมมือกับองค์กรในการทำกิจกรรมต่างๆ สำหรับบริหาร ความรู้ เนื่องจากการบริหารความรู้ที่บรรลุผลต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรเป็นสำคัญ

3. ผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารความรู้ ซึ่งองค์กรควรจัดตั้ง ขึ้นเป็นทีมงานที่มาจาก การผสมผสานของพนักงานที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญต่างกันไป เพื่อก่อให้เกิดความหลากหลาย โดยทีมงานนี้ต้องรับผิดชอบองค์ประกอบต่างๆ ในการบริหารความรู้ ด้วยการดูแลและพัฒนาให้ทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอยู่เสมอ

4. องค์กรต้องจัดกิจกรรมที่กระตุ้นและให้โอกาสบุคลากรในการคิดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งปลูกฝังความรู้สึก เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สิ่งที่ตนรู้ให้กับผู้อื่น และยอมรับความรู้ของผู้อื่นด้วย แม้ว่ามีความรู้ที่น้อยกว่า

5. การแปลงความรู้ไปสู่การปฏิบัติ โดยองค์กรต้องส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้และความสัมพันธ์ของความคิดกับการกระทำ

6. รางวัลและแรงจูงใจเป็นสิ่งสนับสนุนให้บุคคลสนใจ ร่วมมือ และรับผิดชอบในการบริหารความรู้ขององค์กร

7. การส่งเสริม ให้เกิดการเรียนรู้จากวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย และไม่มองข้ามประสบการณ์ที่เกิดจากความล้มเหลว เพราะมีผลต่อการสร้างสรรค์ความรู้และนวัตกรรม

8. วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายในขั้นตอนต่างๆ ในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ทำให้พนักงานปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

9. ขั้นตอนดำเนินการในกระบวนการการเรียนรู้ที่เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

10. ทรัพยากร ทั้งในด้าน บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และงบประมาณในการดำเนินการ มีอย่างเพียงพอและทั่วถึง

11. การสื่อสารกับบุคลากรในทุกฝ่ายงานเพื่อให้รับทราบ และเข้าใจโดยทั่วกัน

12. ทีมผู้ชำนาญการที่มีความสามารถเพียงพอ

13. พฤติกรรมในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และตลอด

ชีวิต

14. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนสำหรับกิจกรรมสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ในองค์กร

15. การค้นคว้า และการพัฒนาเพื่อให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร

16. การสร้าง และแบ่งประสบการณ์ต่างๆ ในการเรียนรู้

17. เทคโนโลยีที่ง่ายต่อการแสวงหา และสืบค้นความรู้

18. กระบวนการในการกลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดแยกความรู้โดยทีมผู้ชำนาญการให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

19. สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการใช้ประโยชน์จากความรู้ เช่น การประชาสัมพันธ์ ข้อมูล หรือองค์ความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการส่งทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ การจัดการกระดานข่าว ประชาสัมพันธ์หรือจัดให้มีหน่วยงานสำหรับรับข้อซักถามและตอบกลับโดยผู้ชำนาญเฉพาะทาง

โฮลแซปเปิ้ล และโจชิ (Holsapple and Joshi ,2000 อ้างถึงใน นฤมล รื่นไวย์) ได้นำเสนอ ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ไว้อย่างน่าสนใจ และจัดไว้เป็นประเภท โดยแบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน คือ

1. ด้านการจัดการ ประกอบด้วย การประสานงานที่ดี การควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด การวัดผลว่าแผนนั้นสำเร็จหรือไม่ อย่างไร สภาวะผู้นำ หรือความมุ่งมั่น ใส่ใจ การให้ความสนับสนุนของผู้นำ

2. ด้านทรัพยากร แบ่งออกเป็น

2.1 ความรู้ (คุณค่าของความรู้นั้นในเชิงเศรษฐกิจหรือการสร้างรายได้ คุณภาพของความรู้ )

2.2 โครงสร้างความรู้ที่ยืดหยุ่นและเป็นมาตรฐาน (ระบบการรวบรวมและจัดเก็บรวมทั้งการเข้าถึงเพื่อการนำไปใช้)

2.3 เครื่องมือการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เช่น ซอฟต์แวร์ที่นำมาใช้ในการจัดการ การสืบค้น และการเข้าถึง

2.4 การสื่อสาร (มีช่องทางหลายๆ ช่องทางในการสื่อสารถ่ายทอดความรู้)

2.5 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (การฝึกอบรม การให้การศึกษา)

2.6 การวางแผนด้านการจัดการความรู้ขององค์กร

2.7 การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้

2.8 การให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน

2.9 การส่งเสริมความคิดและจิตใจของคน (การให้ความสนับสนุน อนุเคราะห์ความเข้าใจ)

2.10 วัสดุ

2.11 การเงิน

3. ด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก ได้แก่

3.1 สภาวะการแข่งขัน

3.2 สภาวะความต้องการของตลาด

3.3 ความกดดันด้านกรอบเวลา

3.4 สภาวะทางเศรษฐกิจ และนโยบายของรัฐ

3.5 การเรียนรู้จากคู่แข่งหรือพันธมิตรทางยุทธศาสตร์ เพื่อหาวิธีปฏิบัติที่ดี (good practice)

ปัจจัยของความสำเร็จในการจัดการความรู้ไว้ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศได้ 5 ประการ ดังนี้ 1. ความเป็นผู้นำ 2. วัฒนธรรมองค์การ 3. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารความรู้ 4. โครงสร้างพื้นฐานการจัดการความรู้ 5. การวัดและการประเมิน (เสนาะ กลิ่นงาม. 2551: 82-95) มีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถที่จะสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นแผนหลักขององค์การ โดยการโน้มน้าว (Persuasion) จูงใจ (Motivation) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ (Corporate Values and Culture) ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำเพื่อชักนำให้บุคลากรเดินไปในทิศทางเดียวกัน ร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง เพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเต็มที่ จูงใจให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความผูกพัน และง่ายต่อการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันต่อไป

2. วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนวิธีการและกฎเกณฑ์ของการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรของหน่วยงาน ส่วนความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ คือ การทำงานของคนในองค์การนั้นจะต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปตาม

เทคโนโลยีสมัยใหม่ ด้วยวิธีการศึกษา อบรมความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำความรู้นั้นมาปรับใช้พัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตามอุปสรรคทางวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดปัญหาในด้านการจัดการความรู้ สามารถใช้แนวทางแก้ไขได้ ดาเวนพอร์ต และ พรูสส์ (Davenport & Prusak, 1998) ดังนี้

### ตารางที่ 2.1 อุปสรรคทางวัฒนธรรมในการจัดการความรู้และแนวทางแก้ไข

วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้	แนวทางแก้ไข
1. ขาดความไว้วางใจ	สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจด้วยการจัดประชุมแบบพบหน้ากันแบบไม่เป็นทางการ
2. พนักงานไม่เห็นคุณค่า	เล่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จขององค์กร
3. ชอบทำงานคนเดียว	สร้างให้พนักงานเกิดความร่วมมือ โดยการสร้างทีมและให้รางวัลสำหรับผลการทำงานโดยรวม
4. ให้ความสำคัญเฉพาะภายในทีมงาน	สร้างให้เกิดโครงสร้างการทำงานข้ามหน่วยงานและสร้างชุมชนปฏิบัติเพื่อสร้างเครือข่ายมากขึ้น
5. วัฒนธรรมแตกต่างกัน	สร้างพื้นฐานร่วมกันด้วยการให้การศึกษาหรือ ทำงานเป็นทีม และการหมุนสับเปลี่ยนงาน
6. หวงความรู้ เกรงว่าหากถ่ายโอนความรู้แล้ว ตนจะหมดความสำคัญ	ประเมินผลงานและมอบรางวัลแก่คนที่แลกเปลี่ยนความรู้เป็นหลัก
7. ไม่มีเวลาในการเปลี่ยนแปลง	สร้างเทคโนโลยีที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนให้ใช้เวลาที่น้อยที่สุด
8. ไม่มีความตั้งใจในการแลกเปลี่ยนความรู้	สร้างให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานและเกิดการจัดการความรู้โดยอัตโนมัติ

### ตารางที่ 2.1 (ต่อ) อุปสรรคทางวัฒนธรรมในการจัดการความรู้และแนวทางแก้ไข

วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้	แนวทางแก้ไข
1. ความสามารถมีจำกัดในการรับความรู้	พัฒนาให้พนักงานมีความยืดหยุ่น ให้อเวลาในการเรียนรู้ จ้างคนที่เปิดรับความคิดใหม่
2. ความเชื่อว่าความรู้เป็นอภิสิทธิ์ของคนบางกลุ่ม	สร้างความเชื่อใหม่ว่า คุณค่าของความรู้สำคัญกว่าสถานะของบุคคล
3. ไม่ยอมรับความรู้ของคนอื่น	สร้างให้เกิดความเชื่อใจและไว้วางใจในสิ่งที่ทุกคนสร้างขึ้น
4. ตำหนิผู้ทำผิด (blame culture)	สร้างความรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด
5. ไม่อดทนต่อความผิดพลาดหรือไม่ขอความช่วยเหลือ	ยอมรับและให้รางวัลแก่ความผิดพลาดที่สร้างสรรค์และการทำงานร่วมกัน

ที่มา: “วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้และ The Competing Values Framework (CVF),” โดย พยัต วุฒิรงค์, 2550, วารสาร Chulalongkorn Review, 19, หน้า 10-11

1. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารความรู้ (Information Technology and Knowledge Communication) เป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี ช่วยจัดเก็บ รวบรวม ประมวล เก็บรักษา เผยแพร่และการนำความรู้ไปใช้ แต่เทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่หลักประกันแห่งความสำเร็จเสมอไป ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวช่วยให้การจัดการความรู้แพร่หลายมีความเป็นไปได้มากขึ้น ช่วยให้บุคลากรค้นหาความรู้ ดึงความรู้มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดเก็บเป็นระเบียบ เช่น อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต ช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งความรู้ได้ง่าย รวมทั้งการจัดระบบฐานข้อมูลและช่องทางสื่อสารความรู้ (Knowledge Portal) ที่ทันสมัย มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) ช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจ เช่น จาก Intranet หรือ Internet 2) เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร (Collaboration Technology) องค์กรสามารถประสานการทำงานการใช้ข้อมูลร่วมกันจาก Groupware, Web band, Web blog เป็นต้น 3) เทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage Technology) ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นเสมือนคลังความรู้ เช่น Data Warehouse

2. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) โครงสร้างพื้นฐานและระบบรองรับ หมายถึง สิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือสิ่งจับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างและระบบที่เอื้ออำนวยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงโครงสร้างหน่วยงาน การจัดบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ เช่น การตั้งทีมงานข้ามฝ่าย เพื่อให้มีการวางแผนและการดำเนินงานร่วมกัน และระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตำแหน่งของบุคคล การฝึกอบรมพนักงาน การหมุนเวียนงานและระบบรางวัล เพื่อการจูงใจ ระบบประเมินผลงาน ระบบการยกย่องชมเชย และระบบรางวัล เพื่อการจูงใจเอื้อต่อการจัดการความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ สำเร็จได้ไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่เป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน

3. การวัดและประเมินผล เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรทราบสถานะปัจจุบัน การดำเนินการมีความคืบหน้าและผลเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ ทำให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ เช่น การวัดและประเมินทรัพย์สินทางปัญญา การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนการลงทุนกับความรู้ขององค์กร และความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติกับผลการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบแนวโน้มของการพัฒนาการจัดการความรู้ ช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และขั้นตอนการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรให้มีคุณค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ในทัศนะของนักวิชาการเกี่ยวกับการวัดผลและการประเมินผลการจัดการความรู้ นั้น เรียกต่างกันหลายอย่าง เช่น “การวัดผลการเรียนรู้” หรือ “การวัดความรู้” และ “การวัดการดำเนินการ” แอลลี (Allee.1977) หรือ “การวัดทรัพย์สินทางปัญญา” (Intellectual Capital-IC) การวัดผลและการประเมินผลความรู้ในองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) การวัดผลด้านระบบ (System Performance Phase) เพื่อวัดประสิทธิภาพของโปรแกรม Knowledge Portal และพฤติกรรมองค์กร 2) การวัดผลลัพธ์ของระบบ (Outcome Performance Phase) การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดขึ้น

จะต้องส่งผลทางบวกต่อสมรรถภาพด้านเทคนิคของพนักงาน 3) ผลลัพธ์สุดท้ายของระบบ (Outcome Performance Phase) สุดท้ายการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้น จะต้องส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

วิจารณ์ พาณิช (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์กรจะประสบผลสำเร็จเพียงไร นั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำที่แสดงความเชื่อในคุณค่าของภารกิจขององค์กร และจัดกระบวนการให้เกิด “ความมุ่งมั่นร่วม” (Shared Purpose) ภายในองค์กร เป็นสิ่งมีค่าสูงสุดที่ผู้นำจะพึงให้แก่องค์กร
2. วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการเรียนรู้ การมองการเปลี่ยนแปลงเป็นสภาพความเป็นจริง และเป็นโอกาสเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร เป็นปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้
3. เทคโนโลยีและกระบวนการ เทคโนโลยีและกระบวนการที่องค์กรใช้ในการดำเนินการ ภารกิจหลักขององค์กร ถ้ามีความเหมาะสมจะช่วยในการจัดการความรู้
4. การให้รางวัลและการยอมรับ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น พฤติกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ปกปิดความรู้
5. การวัดและประเมินผล เป็นเครื่องมือในการบันทึก ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลงานของบุคคล ส่วนงาน และองค์กรในภาพรวม
6. ความรู้ ทักษะ ซึ่ดความสามารถ สำหรับใช้ปฏิบัติงานหลักขององค์กร
7. การจัดการเป็นกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปตามแผน การจัดการในลักษณะ Empower หน่วยย่อย หรือที่เรียกว่า “นำจากข้างหลัง” (Lead From Behind) จะส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างทรงพลังยิ่ง
8. การจัดโครงสร้าง (Organize) ภายในองค์กร เป็นกลุ่มงาน ทีมงาน สายงาน ภายในองค์กรและเชื่อมออกไปภายนอกองค์กร โครงสร้างควรมีความยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเฉพาะกิจได้ง่าย มีการสื่อสารและร่วมมือข้ามสายงานในแนวราบอย่างคล่องตัว การจัดโครงสร้างองค์กรให้สามารถเชื่อมโยงกับภายนอกองค์กรเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า “ชุมชนนักปฏิบัติ” (Community of Practice – Cop) ซึ่งการเกิดขึ้นของชุมชนนักปฏิบัตินั้นจะสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางสังคมในแนวราบเพื่อเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาและจัดการยกระดับองค์ความรู้ในองค์กร สถาบัน และสังคม

เจษฎา นกน้อย (2552:52) กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้มีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยเหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึกอยากที่จะหาความรู้ใหม่ๆ จัดเก็บความรู้และเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ให้แก่พนักงานคนอื่นในองค์กร
2. โครงสร้างขององค์กร การสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น การกระจายอำนาจมีการพัฒนาความรู้ในองค์กร มีการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย มีการกำหนดบทบาทของคน และกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน

3. มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน องค์กรจะต้องกำหนดจุดประสงค์และประโยชน์ต่อองค์กรที่ชัดเจน เช่น ช่วยประหยัดงบประมาณ หรือช่วยทำให้เกิดรายได้แก่บริษัท เพื่อให้พนักงานทราบเป้าหมายเดียวกัน

4. ผู้นำความรู้ องค์กรต้องมีผู้นำความรู้หรือผู้อำนวยการ ที่จะเป็นคนผลักดันโครงการจัดการความรู้เป็นจริง โดยการสร้างระบบความผูกพันและความกระตือรือร้นให้เกิดกับพนักงานทุกคนในองค์กร

5. มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ องค์กรต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ โดยให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ใช้และผู้จัดหาสารสนเทศ โดยจะต้องสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนตั้งแต่กระบวนการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ ถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์

6. ระบบการบริหารงานและการให้รางวัล ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบติดตามและประเมินผล การคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน หรือการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยติดตามผลอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอจำมีผลต่อการจัดการความรู้

7. เทคโนโลยี เนื่องจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การจัดการความรู้แพร่หลายและมีความเป็นไปได้มากขึ้น ปัจจุบันความรู้สมัยใหม่ไม่สามารถแยกจากเทคโนโลยีสารสนเทศเนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ความรู้ ช่วยในการวัด ความคุม ประสานความรู้ และเป็นหลักประกันว่า ความรู้ที่ได้ถูกต้องและโดยใช้วิธีที่ถูกต้อง

8. ผู้นำ ผู้นำจะให้การสนับสนุนด้านนโยบาย การใช้ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างประโยชน์ให้เกิดแก่องค์กร ผู้นำยังมีบทบาทช่วยพิจารณาว่า การจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ รวมทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547: 59-62) อ้างใน ปริญญา จันทนา (59) กล่าวว่า ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers) ประกอบด้วย

#### 1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)

การจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่น ถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร และนอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการจากความรู้ได้ คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่า จะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้นั้นมากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญ คือ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

## 2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

การจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทศนคตัวอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้ว คือ ความรู้คืออำนาจ และด้วยอำนาจนี้จะช่วยทำให้เรามีความสำคัญมากกว่าคนอื่นได้ แต่เป็นเพราะทัศนคติข้อนี้ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้ เมื่อเกิดขึ้นเป็นเวลานาน ได้แปรเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน สิ่งที่องค์กรควรพิจารณา คือ การทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

## 3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology)

ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้แล้ว ระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้ว เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตาม ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้นั้นองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้อย่างแนบสนิท รวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย อีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรจะต้องตระหนัก คือ เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ใช่เทคโนโลยี

## 4. การวัดผล (Measurements)

คำกล่าวที่ว่า “It we cannot measure, we cannot manage” สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการวัดผล องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลยถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบัน และองค์กรจะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบันถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้ จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างไรก็ตาม การวัดผลของการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่นๆ ในเรื่องของการจัดการความรู้ แนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการวัดผลทางการจัดการความรู้กำลังเป็นที่สนใจและมีผู้ที่กำลังศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ เช่น การวัดและประเมินสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Capital Measurement) การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนทางการลงทุนกับความรู้ขององค์กร (Return on Investment VS Organization Knowledge) หรือแม้กระทั่ง ความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน (Individual Competency



VS Performance Improvement) อย่างไรก็ตามก็ดี องค์กรต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้อง และเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร และสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใดและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และสุดท้าย คือ การจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรบ้างขององค์กรบ้าง

#### 5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจจะดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นนัก ถ้าขาดโครงสร้าง หรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้าง หรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนี้แล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นในรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross Functional Team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ เป็นต้น สุดท้าย คือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผล งานและระบบการยกย่อง ชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นและคงจะไม่สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากที่สุดหรือปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากกว่ากันเพราะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ต่างก็ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน องค์กรคงจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ถ้าขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน 5 องค์ประกอบนี้ไป ในทางกลับกันหากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 อย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสอดคล้อง เชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด

จากการสัมมนาเพื่อพัฒนาการสร้างเครือข่ายองค์กรการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา (Mini UKM) ครั้งที่ 5 (19-21 มีนาคม 2553) ณ อารายาน่า ภูพิมานรีสอร์ท อ.ปากช่อง จ.นครราชสีมา (“แนวคิดและขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ 2553” ออนไลน์ <http://www.phar.ubu.ac.th/km/?p=197>) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการจัดการความรู้ในองค์กร อาจได้จากการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้จากประสบการณ์ของหน่วยงานต่าง ภายในองค์กรและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทของหน่วยงานตนเองได้ โดยอาจมีวิธีการดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหาร การจัดการความรู้ในองค์กร ผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย สนับสนุน และมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมระดมสมองผู้บริหาร หรือการประชุมจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2. จิตอาสา การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรควรส่งเสริมและพัฒนาการทำงานแบบจิตอาสาโดย เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความตั้งใจและสนใจในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานจัดการความรู้

3. สร้างทีมขับเคลื่อน เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร มีการขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรควรจัดกิจกรรมฝึกอบรม เพื่อปูพื้นฐานการจัดการความรู้ในองค์กร และพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้ เช่น การอบรมบุคลากรเพื่อทำหน้าที่เป็น คุณอำนวย (Knowledge Facilitator) คอยอำนวยความสะดวกและกระตุ้นการดำเนินการจัดการความรู้ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดการก้าวกระโดดจนถึงระดับการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

4. กระบวนการคุณภาพ PDCA (Plan Do Check Act) เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรเกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและพัฒนาอย่างมีคุณภาพ ควรทำหลักการ PDCA (Plan Do Check Act) มาใช้ในการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ของการจัดการความรู้ในองค์กร เริ่มตั้งแต่มีกระบวนการวางแผนการจัดการความรู้ มีการปฏิบัติตามแผน มีการนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ มีการวิเคราะห์ปรับปรุงการดำเนินงาน มีคณะทำงานติดตามอย่างจริงจัง มีการรายงานต่อผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง และมีคณะกรรมการประสานงาน เพื่อแก้ไขปัญหา

5. การเปิดหู เปิดตาบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดกิจกรรมการประชุมชี้แจงแก่บุคลากร เป็นต้น

6. การเปิดใจยอมรับ เพื่อให้บุคลากรเปิดใจยอมรับการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรอาจดำเนินการได้โดย การทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การสอดแทรกกิจกรรมการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เช่น Before Action Review (BAR) และ After Action Review (AAR) เป็นต้น

7. การมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้จากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และหน่วยงานภายนอก องค์กรควรจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่สนใจเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็น

8. การสร้างบรรยากาศ การดำเนินการกิจกรรมการจัดการความรู้ ควรมีการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อกระบวนการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร ซึ่งอาจทำได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น กิจกรรมสภากาแฟ การเปลี่ยนสถานที่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำเทคนิค Edutainment มาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการเสริมสร้างบรรยากาศใหม่ให้เข้าใจ เป็นต้น

9. การจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการจัดการความรู้ องค์กรควรส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เพื่อสกัดขุมความรู้ออกมาจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบันทึกไว้ใช้งานต่อ และเกิดการตื่นตัวใน การเรียนรู้ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice Cop) การเล่าเรื่องแบบ SST (Success Story Telling) กระบวนการสุนทรียสนทนา (Dialogue) เป็นต้น

10. การให้รางวัล ยกย่องชมเชย เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุก ระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา การให้รางวัล ยกย่องชมเชย อาจทำได้โดย การประเมินผลงานงาน การประกวดเรื่องเล่าเร้าพลัง การประกวด Cop ดีเด่น การมอบโล่รางวัลหรือเกียรติบัตร หรือจัดให้มีเงินรางวัลพิเศษ เป็นต้น

11. การจัดเอกสารประกันคุณภาพ (QA Document) เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ในองค์กร สามารถตรวจสอบและประกันคุณภาพได้ องค์กรควรเก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ เช่น จดหมายเวียน ประกาศใช้ แผนดำเนินงาน การถอดบทเรียน คู่มือการจัดการความรู้ การจัดเก็บเอกสารที่เป็นคลังความรู้ ทั้งนี้อาจใช้ ซอฟต์แวร์มาช่วยในการบริหารจัดการ

12. การสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทุกคน ทุกระดับสามารถติดตามข้อมูลข่าวสาร การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง ควรทำการสื่อสารกับบุคลากร ซึ่งอาจดำเนินการได้โดย การจัดทำวารสาร/จุลสารการจัดการความรู้ การจัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ การจัดทำบันทึกบทความของตนเอง (Personal Journal) ลงบนเว็บไซต์ หรือ web blog ซึ่งมีเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการเขียน Blog ได้มากมาย เช่น Word Press หรือ Movable Type เป็นต้น

อุปสรรคในการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (รัตนศักดิ์ สาลี ทฤษฎีต่างๆของ ” ขบวนการสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (KM)” ออนไลน์ <http://rattanasak.jigsawoffice.com/content> )

1. องค์กรไม่มีการสร้างแรงดึงดูด หรือแรงกระตุ้นที่เหมาะสม หรือมากเพียงพอให้บุคลากรเกิดความสนใจ

2. การจัดทำโครงการ การบริหารและจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร ไม่สอดคล้องกับภารกิจหลักหรือเป้าหมายขององค์กร รวมถึงขาดการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเข้าใจ และเห็นความจำเป็น และความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกัน

3. ผู้นำระดับสูงในองค์กรไม่เห็นความสำคัญ ไม่เข้าใจ และไม่ให้การสนับสนุน ทำให้การสร้าง KM ในองค์กรเป็นไปได้ยาก

4. ในองค์กรยังไม่มีค่านิยม และการปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ไม่ได้เชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายเชิงธุรกิจขององค์กร

5. ไม่มีการวัดผลการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ ทำให้ไม่สามารถปรับปรุงพัฒนาได้

6. ไม่มีระบบที่เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ และการสร้างองค์ความรู้ในองค์กร เช่น การให้รางวัลทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน

### 3. สังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเรื่องปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ พบว่าความหมายของปัจจัยต่างๆที่นักวิชาการได้เสนอมานั้นมีความคล้ายคลึงกัน ผู้ศึกษาจึงขอสรุปหัวข้อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่จะนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยสำหรับการศึกษาดังต่อไปนี้

#### 1. ตัวแปร “กระบวนการจัดการความรู้”

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ซึ่งมีรายละเอียดตบงบอกไปถึงกระบวนการจัดการความรู้ อันประกอบด้วย กานต์สุตา มาฆะศิริรานนท์ (2544) ได้ให้ข้อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ไว้ในเรื่องของการแปลงความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งตรงกับกระบวนการเรียนรู้ของสำนักงาน กพร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติในเรื่องการเรียนรู้ ขั้นตอนในการดำเนินการเรียนรู้ สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ในเรื่องของการเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างและแบ่งประสบการณ์การเรียนรู้สอดคล้องกับกระบวนการสร้างและแสวงหาความรู้ และกระบวนการในการกลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดแยกความรู้ สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โฮลแซปเปิ้ลและโจชิ(2000) ในเรื่องระบบการรวบรวมและจัดเก็บ รวมถึงการเข้าถึงเพื่อนำไปใช้ สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ และการเรียนรู้ ผลการสัมมนาเพื่อพัฒนาการสร้างเครือข่ายองค์การการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ 2553 (2553) ได้สรุปปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ไว้ โดยข้อที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้คือการจัดการเอกสารประกันคุณภาพ ซึ่งรายละเอียดภายในสอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ และการเข้าถึงความรู้

#### 2. ตัวแปร “บทบาทของผู้บริหารระดับสูง”

ในเรื่องบทบาทของผู้บริหารระดับสูงนั้น นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดย ตามทัศนะของดาเวนพอร์ต ลอง และเบียร์ส (1998) มีหัวข้อการสนับสนุนและพันธะผูกพันจากผู้บริหารอาวุโส กานต์สุตา มาฆะศิริรานนท์ (2544) กล่าวถึงผู้นำที่ต้องตระหนักและเข้าใจคุณค่าของความรู้หรือทรัพยากรทางปัญญา และสนับสนุนนโยบายหรือกลยุทธ์ต่างๆในการบริการความรู้ โดยผู้นำต้องทุ่มเทความพยายามและอุทิศตนเองเพื่อเป็นแบบอย่าง ,การให้รางวัลและแรงจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคคลสนใจร่วมมือ และการสนับสนุนทรัพยากรในการจัดการความรู้ให้เพียงพอ ทัวถึงในทุกกิจกรรมซึ่งถือว่าเป็นบทบาทของผู้บริหารขององค์การ โฮลแซปเปิ้ล และโจชิ (2000) ได้กล่าวในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรผู้บริหารระดับสูงว่า สภาวะผู้นำหรือความมุ่งมั่น ใส่ใจ การให้ความสนับสนุนของผู้นำ การให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน,วัสดุ,การเงิน เสนาะกลิ่นงาม และวิจารณ์ พานิช ได้กล่าวเหมือนกันถึงภาวะผู้นำของผู้นำองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์การ เจษฎา นกน้อย (2552) กล่าวถึงปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ว่าหนึ่งในนั้นคือผู้นำองค์กร บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ(2547) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำและกลยุทธ์ และจากผลการสัมมนา คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ 2553 (2553) ระบุถึงผู้บริหารองค์การเป็นองค์ประกอบหนึ่งในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้

### 3. วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องที่เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้พบว่าวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร นับว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ โดยมีนักวิชาการกล่าวไว้ในหัวข้อนี้ ดังต่อไปนี้ ดาเวนพอร์ต ลอง และเบียส์ (1998) ได้กล่าวว่องค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นในการจัดการความรู้ หว่อง (2005) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสนาะ กลิ่นงาม (2551) กล่าวถึงวัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร บุญดี บุญญากิจและคณะ (2547) กล่าวถึง วัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

### 4. เทคโนโลยีสารสนเทศ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงเทคโนโลยีสารสนเทศว่าเป็นปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดย ดาเวนพอร์ต ลอง และเบียส์ (1998) กล่าวถึง การใช้โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี หว่อง (2005) กล่าวถึงการใช้ IT เข้ามาเป็นเครื่องมือ กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ (2544) กล่าวถึง เทคโนโลยีที่ง่ายต่อการแสวงหา และสืบค้นความรู้ โฮลแซปเปิ้ลและโจชิ (2000) กล่าวว่า เครื่องมือการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ,ระบบการรวบรวมและจัดเก็บ รวมทั้งการเข้าถึงเพื่อการนำไปใช้ เสนาะ กลิ่นงาม (2551) กล่าวถึง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารความรู้ วิจารณ์พานิช (2547) กล่าวถึง เทคโนโลยีและกระบวนการ เจษฎา นกน้อย (2552) กล่าวถึงเทคโนโลยี บุญดี บุญญากิจและคณะ (2547) กล่าวถึงเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้

### 5. ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้อง

ทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในหน่วยงานนั้น นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นกำลังหลักที่จะขับเคลื่อนกิจกรรมและโครงการการจัดการความรู้ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายขององค์กร ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานจึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ ดังที่หว่อง (2005) ได้กล่าวถึงความเข้มแข็งของแกนนำการจัดการความรู้ กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ (2544) กล่าวถึงผู้รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทีมผู้ชำนาญการที่มีความสามารถเพียงพอ เจษฎา นกน้อย (2552) กล่าวถึงผู้นำความรู้ และผลการสัมมนา คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ 2553 (2553) ระบุถึงการสร้างทีมขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กร

### 6. การวัดและการประเมินผล

การดำเนินกิจกรรมใดหรือโครงการใดก็ตาม จำเป็นต้องมีข้อมูลป้อนกลับเพื่อที่จะได้ทราบว่ากิจกรรมหรือโครงการนั้นๆมีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีปัญหา อุปสรรค หรือข้อบกพร่องตรงจุดใด เพื่อนำไปแก้ไข ปรับปรุงกิจกรรมและโครงการให้สามารถสนองต่อจุดประสงค์ของกิจกรรมหรือโครงการนั้นๆได้ในอนาคต ดังนั้นการวัดและการประเมินผลกิจกรรมหรือโครงการการจัดการความรู้จึงมีส่วนสำคัญที่จะทำให้หน่วยงานสามารถจัดการความรู้ภายในหน่วยงานได้ประสบความสำเร็จ ดังที่นักวิชาการได้กล่าวถึงการวัดและการประเมินผลเป็นปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้ โฮลแซปเปิ้ลและโจชิ (2000) กล่าวถึงการวัดผลว่าแผนการจัดการความรู้ที่สำเร็จหรือไม่ เสนาะ กลิ่นงาม (2551) กล่าวถึงการวัดและการประเมินผลเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ วิจารณ์พานิช (2547) กล่าวถึงการวัดและการประเมินผลเช่นกัน บุญดี บุญญากิจและคณะ (2547)

กล่าวถึงการวัดผลโครงการจัดการความรู้ และการสัมมนา คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ 2553 (2553) ระบุถึงกระบวนการคุณภาพ ซึ่งในที่นี้คือ PDCA โดยกระบวนการดังกล่าวนี้ มีการวัดผลประกอบด้วย

#### 7. โครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้

จากหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในเรื่องสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ซึ่งจะทำให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อมนั้นต้องมีความสะดวกสบาย เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน โครงสร้างพื้นฐานของหน่วยงานที่มีความพร้อม อาทิเช่น ห้องอบรม ห้องน้ำ แสงสว่าง อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ จึงมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ตลอดจนโครงสร้าง ลักษณะการทำงานของหน่วยงาน ก็มีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันโดยอาจรวมกันเป็นกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาระหว่างปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง หรือการสอนงานโดยผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า ทั้งนี้ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานว่าเป็นปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย ดาเวนพอร์ท ลอง และเบียส์ (1998) ได้กล่าวถึงโครงสร้างองค์การสนับสนุนการจัดการความรู้ กานต์สุดา มาชะศิริรานนท์ (2544) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการใช้ประโยชน์จากความรู้ โฮลแซปเปิ้ล และโจชิ (2000) กล่าวถึงการที่หน่วยงานมีช่องทางในการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ เสนาะ กลิ่นงาม (2551) กล่าวถึงโครงสร้างพื้นฐาน วิจารย์ พานิช (2547) กล่าวถึงการจัดโครงสร้างในองค์การเป็นกลุ่มงาน เจษฎา นกน้อย (2552) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และโครงสร้างขององค์การ บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ (2547) กล่าวถึงโครงสร้างพื้นฐาน

#### 8. ความร่วมมือต่อเนื่องของบุคลากรในองค์การ

บุคลากรในองค์การถือเป็นส่วนสำคัญที่สุดที่จะทำให้การจัดการความรู้ภายในหน่วยงานประสบความสำเร็จ เพราะถ้าหากบุคลากรไม่ยินดีที่จะถ่ายทอดความรู้ให้กัน หรือไม่สนใจที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนางานของตนเองแล้ว การจัดการความรู้ในหน่วยงานก็ไม่สามารถบังเกิดผลสัมฤทธิ์ได้ ดาเวนพอร์ท ลอง และเบียส์ (1998) กล่าวถึงปัจจัยด้านบุคลากรในองค์การว่า บุคคลภายในองค์การมีทัศนคติเชิงบวกเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ห่วง (2005) กล่าวถึงความพอใจของพนักงาน กานต์สุดา มาชะศิริรานนท์ (2544) กล่าวถึงบุคคลต้องตระหนักถึงคุณค่า และพฤติกรรมในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และตลอดชีวิต และการสัมมนา คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ 2553 (2553) ระบุถึงบุคลากรในองค์การต้องมีจิตอาสา และมีการเปิดหู เปิดตาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์การ

### 4. ทฤษฎีเกี่ยวกับเครื่องมือด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศที่นำมาใช้ในการบริหารและจัดการความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือไอซีที (Information and communication Technology) หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการนำระบบคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และความรู้อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มาผนวกเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ สร้างและ

เผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นนี้อาจกล่าวได้ว่าประกอบขึ้นจากเทคโนโลยีสองสาขาหลักคือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม กล่าวได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้นนอกจากนี้ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สมชาย นำประเสริฐชัย (2549) ได้จำแนกเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

4.1 เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ค้นหาข้อมูล สารสนเทศและความรู้ที่ต้องการได้ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เอ็กซ์ตราเน็ตหรืออินเทอร์เน็ต

4.2 เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology)ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องของระยะทางตัวอย่างเช่น โปรแกรมกลุ่ม groupware ต่างๆ หรือระบบ Screen Sharing เป็นต้น

4.3 เทคโนโลยีในการจัดเก็บ (Storage technology)ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่างๆ จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีที่ นำมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้นประกอบด้วยเทคโนโลยีที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่างๆ ในการจัดการความรู้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ดังนั้นไอซีทีจึงมีบทบาทสำคัญในเรื่องของการจัดการความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ตที่เป็นเทคโนโลยีที่เชื่อมคนทั่วโลกเข้าด้วยกันทำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge Transfer) ทำได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งไอซีทียังช่วยให้การนำเสนอสามารถเลือกได้หลายรูปแบบเช่นตัวอักษร รูปภาพ แอนิเมชันเสียง วิดีโอ ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้ทำได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ไอซีทียังช่วยในการจัดเก็บและดูแลปรับปรุงความรู้และสารสนเทศต่างๆ (knowledge storage and maintenance) อีกทั้งช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในกระบวนการจัดการความรู้ด้วย จึงนับได้ว่าไอซีทีเป็นเครื่องมือสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความรู้

4.4 สังคมเครือข่าย (Social Networking) ปัจจุบันเครื่องมือด้านเทคโนโลยีได้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และมีการปรับเปลี่ยนพัฒนาตามพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภค ปัจจุบัน (2554) ระบบสังคมเครือข่ายบนโลกออนไลน์กำลังเป็นที่นิยมอย่างสูง เนื่องจากการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตที่ตอบสนอง ตรงต่อความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้นการพัฒนาเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารและจัดการระบบองค์ความรู้ภายในองค์กร ถ้าสามารถนำเครื่องมือดังกล่าวมาดัดแปลงเพื่อให้เข้ากับพฤติกรรมของผู้ใช้ได้ ก็จะเป็นจุดแข็งอีกหนึ่งส่วนหลักการพื้นฐานของสังคมทั่วไป ที่จะทำให้สังคมนั้นๆ น่าอยู่ อยู่ได้นานๆ และขยายตัวได้ มีการเจริญเติบโตตามสมควร นั่นคือ พื้นฐานของการให้และรับ การแบ่งปัน เป็นหลักการพื้นฐานของจิตวิทยาด้านสังคม และสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ซึ่ง ปีเตอร์ คอลล็อก (Peter Kollock) ได้ให้กรอบจำกัดความเรื่อง แรงจูงใจที่สนับสนุนชุมชนออนไลน์อยู่ 4 เหตุผล คือ

4.1.1 ความสัมพันธ์จากการมีส่วนร่วม (Anticipated Reciprocity) การที่คนอื่นๆ หนึ่งได้ให้ข้อมูล, ความรู้ กับชุมชนออนไลน์นั้นบ่อยๆ มีแรงจูงใจมาจากการที่คนอื่นๆ นั้นเองก็ต้องการจะ ได้รับข้อมูลความรู้ อื่นๆ กลับคืนมาด้วย เช่น นายรอชตอบกระทู้บ่อยๆ ในเว็บไซต์ tlcthai.com จนคนอื่นๆ รู้จักมีความคุ้นเคยกัน ถ้านายรอชมีการตั้งกระทู้ถามใน tlcthai.com กระทู้ของนายรอชจะมีคน มาตอบเร็วกว่ากระทู้ของคนอื่นที่เป็นคนแปลกหน้า

4.1.2 ความต้องการให้เป็นที่จดจำ (Increased Recognition) ความต้องการมี ชื่อเสียง และเป็นที่จดจำของคนในชุมชนนั้นๆ เช่น การให้คะแนน ให้ดาวคนที่ตอบคำถามเก่งๆ ใน ชุมชน ทำให้คนคนนั้นดูมียศเหนือกว่าคนอื่น

4.1.3 ความรู้สึกภาคภูมิใจ (Sense of efficacy) คนที่ทำอะไรแล้วเกิดผลกระทบ กับชุมชนออนไลน์ชุมชนนั้นย่อมทำให้คนอื่นๆ นั้นมีความภาคภูมิใจ เช่น นายพจตั้งกระทู้ใน tlcthai.com และมีคนเข้ามาตอบหรือติดตามเป็นหมื่นๆ คน ย่อมรู้สึกดีว่าตั้งกระทู้แล้วไม่มีคนเข้ามาตอบเลย

4.14 สัญชาตญาณของชุมชน (Sense of Community) เช่น การมีปฏิสัมพันธ์กัน หรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างคนในสังคมนั้นๆ เหมือนมีคนมาตั้งกระทู้หรือเขียน บทความอะไร เรามาอ่านเจอเข้าก็ค้นไม้ค้นมือ อยากแสดงความคิดเห็นของตัวเองการที่ความคิดคน หนึ่งมีอิทธิพลเหนือคนกลุ่มหนึ่ง หรือ การมีอารมณ์ความรู้สึกบางอย่างร่วมกัน เช่น การรวมตัวกันเพื่อ แสดงพลังทางการเมือง หรือ การรวมตัวกันเพื่อแสดงออกอะไรบางอย่างบนชุมชนออนไลน์ (อ้างอิง จากหนังสือ “The Economies of Online Cooperation: Gifts and Public Goods in Cyberspace” ของ Peter Kollock) ถึงแม้ว่าการจัดการความรู้จะมีการเชื่อมโยงกับระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ ที่มีการพัฒนาขึ้นมาเพื่อรองรับความต้องการขององค์กรตลอดเวลา แต่ การจัดการความรู้ที่ดีจะไม่ได้เน้นเรื่องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้ใหม่ที่สุดสำหรับองค์กร ผู้บริหาร จำเป็นจะต้องตระหนักถึงหลักการที่แท้จริงของการจัดการความรู้อยู่เสมอ มิฉะนั้นจะหลงทางในการ จัดการความรู้ได้ สื่อสารผ่านทางคอมพิวเตอร์ภายในองค์กรเป็นสำคัญ แต่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะได้มองข้ามความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างสังคมไทยกับสังคมต่างประเทศไป

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พงศ์กลิน เคลือบทอง (2550) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการจัดการความรู้ของกองเรือ ยุทธการ กองทัพเรือ โดยผลการวิจัยพบว่า 1) หลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ที่ เหมาะสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ ประกอบด้วย การวางแผนการจัดการความรู้ การ ระบุองค์ความรู้ การค้นหาความรู้ การสร้างและพัฒนาความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การ นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และการประเมินผลในการจัดการความรู้ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ จัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ คือ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การจัดโครงสร้างการบังคับ บัญชา การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร การ ประสานงานและการสื่อสาร บรรยากาศในองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ การให้รางวัลและ การจูงใจ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร กฎระเบียบข้อบังคับ รูปแบบการทำงานในหน้าที่ ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรและงบประมาณ 3) แนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการ



ความรู้ในกองเรือยุทธการคือจะต้องตั้งเป้าหมายในการจัดการความรู้ให้ มุ่งพัฒนาคน มุ่งพัฒนางาน และมุ่งพัฒนาองค์การไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยในทุกๆด้าน ไปพร้อมๆกัน และมีข้อเสนอแนะคือ ควรจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ เพื่อทำงานร่วมกัน ระหว่างหน่วย ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และควรจัดการอบรมด้านการจัดการความรู้ให้กับ กำลังพล

ชวนพิศ ปลุกสร้าง (2551) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของกรมอุตุนิยมวิทยา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาอยู่ในระดับน้อยกว่าร้อยละ 70 2) ระดับการรับรู้ในการจัดการความรู้ของข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาอยู่ในระดับน้อย โดยข้าราชการต่างๆมีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ โดยทั้ง 3 ตัวแปรสามารถอธิบายตัวแปรตามที่มีระดับความสัมพันธ์กันได้ร้อยละ 73.0 ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีข้อเสนอแนะคือ องค์กรควรดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกส่วนราชการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อสามารถครอบคลุมทุกภารกิจขององค์กร ผู้บริหารควรส่งเสริม ผลักดัน และสนับสนุนงบประมาณ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นและทันสมัย รวมทั้งสถานที่ พร้อมทั้งส่งเสริมสร้างความรู้ให้กับข้าราชการ เพื่อนำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมองค์กรในการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ปริญา จันทนา (2552) ทำการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ของข้าราชการฝูงบิน 604 ประสบความสำเร็จได้แก่ สภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ วิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ โดยสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย บุคลากรที่ใช้ความรู้ ทีมการจัดการความรู้ และผู้นำในการจัดการความรู้ สำหรับวิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์เป้าหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ คุณค่า ความเชื่อ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัลหรือการตอบแทน 2) วิธีการและเทคนิค ที่เหมาะสมใน การจัดการความรู้ ของข้าราชการฝูงบิน 604 ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การกำหนดสิ่งที่จะต้องเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้และเทคนิคในการเรียนรู้ และวิธีการสร้างความรู้ ส่วนปัญหาในการจัดการความรู้ ได้แก่ ปัญหาด้านองค์ประกอบ ของการจัดการความรู้ ปัญหาด้านวิธีการและเทคนิคในการจัดการความรู้ และปัญหาด้านความสำเร็จในการจัดการความรู้ ข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ ได้แก่ การที่ องค์กรต้องจัดกิจกรรมที่กระตุ้นและให้โอกาสบุคลากร ในการคิดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนั้นองค์กร ต้องมีการแปลงความรู้ไปสู่การปฏิบัติ โดยองค์กรต้องส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้และความสัมพันธ์ของความคิดกับการกระทำ

ประเสริฐ ตั้งกิจทรงศักดิ์ (2553) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ภายในองค์กรกรณีศึกษา : บริษัท บอโรล คอนกรีต (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 1) จากการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 300 ชุดส่วนใหญ่พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 76 เพศหญิงร้อยละ 24 อายุของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง

26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 39 รองลงมา มีอายุ 31 -35 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.7 ระดับการศึกษาของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 62.7 รองลงมา คือต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 29.3 ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 3 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 34 รองลงมา คือ ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 1 – 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.3 อัตราเงินเดือนของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือนน้อยกว่า 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 36 รองลงมา มีอัตราเงินเดือน 15,000 – 25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 34.3

2) จากการศึกษาพบว่าเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็นในปัจจุบันที่มีผลต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กรด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ พนักงานที่มี อายุแตกต่างกัน มีผลต่อระดับความคิดเห็นในองค์กรกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ด้านภาวะผู้นำและด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้โดยภาพรวมแตกต่างกัน พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อระดับความคิดเห็นในองค์กรกับปัจจัย ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้และด้านการ วัดผลจากการจัดการความรู้โดยภาพรวมแตกต่างกัน พนักงานที่มีระดับประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็นในองค์กรกับปัจจัย ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้และด้านการวัดผลจากการจัดการความรู้โดยภาพรวมแตกต่างกัน พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีผลต่อระดับความคิดเห็นในองค์กรกับปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้และด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้โดยภาพรวมแตกต่างกัน 3) ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 300 ชุด พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กรด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ และด้านการวัดผลจากการจัดการความรู้โดยภาพรวมแตกต่างกัน พบว่าตัวแปรตามทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กันในระดับมากและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

พรพิมล หารษาภิรมย์โชค (2554) ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตภูมิภาคตะวันตก ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาพรวมของสภาพการจัดการความรู้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2) ภาพรวมของสภาพองค์ประกอบการจัดการความรู้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาพรวมของสภาพขั้นตอนการจัดการความรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง โดยในแต่ละขั้นตอนพบว่า เหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 3 ขั้นตอน ได้แก่ การนำความรู้ไปใช้ การกำหนดความรู้ และการติดตามและประเมินผล จำนวน 4 ขั้นตอนมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ การสร้างความรู้ การแสวงหาความรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สำหรับปัญหาของการจัดการความรู้ สรุปได้ว่าเกิดจากปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ 1) คน 2) การจัดการ 3) องค์กร 4) การเรียนรู้ และ 5) เทคโนโลยี และแนวทางการแก้ไขปัญหามุ่งการจัดการความรู้ คือ 1) ด้านองค์กรควรมีการสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น งบประมาณ การมีพื้นที่เวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) ด้านการจัดการความรู้ ควรมีการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้และจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน 3) ด้านการเรียนรู้ควรมีการส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และ 4) ด้านคนควรให้ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนด้านการจัดการความรู้ในโรงเรียน

นนทวิชร์ ทองคำ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด(มหาชน) กรณีศึกษา ศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุการทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัททีทีแอนด์ที จำกัด(มหาชน) ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่ามี 2 ปัจจัย เท่านั้นที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัททีทีแอนด์ที จำกัด(มหาชน) คือ ปัจจัยด้านการวัดผล รองลงมาคือ ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีอำนาจในการทำนายได้ร้อยละ 84

## 6. การจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

### 6.1 ข้อมูลสังเขปของหน่วยงานกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

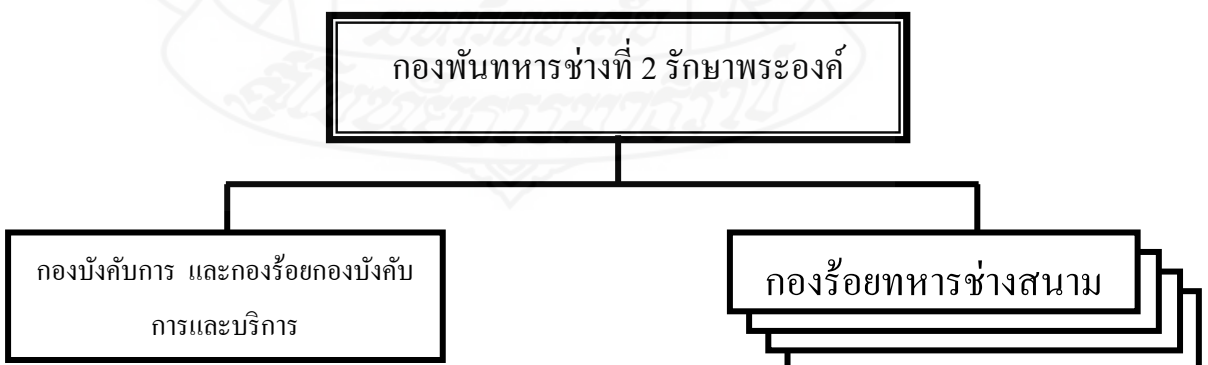
กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์เป็นหน่วยในอัตราของกองบัญชาการกองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ มีที่ตั้งของหน่วยอยู่ที่ค่ายศรีโสธร อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา มีทั้งสิ้น 5 กองร้อย อันประกอบด้วย กองบังคับการและกองร้อยกองบังคับการและบริการ กองร้อยที่ 1,2,3 และ 4 ตามลำดับ โดยในแต่ละส่วนมีที่ตั้งแตกต่างกัน ดังนี้

1 กองบังคับการและกองร้อยกองบังคับการและบริการ กองร้อยที่ 2 และกองร้อยที่ 3 มีที่ตั้งอยู่ที่ค่ายศรีโสธร อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา

2 กองร้อยที่ 1 มีที่ตั้งอยู่ที่ค่ายนวมินทราชินี อ.เมือง จ.ชลบุรี

3 กองร้อยที่ 4 มีที่ตั้งอยู่ที่ค่ายจักรพงษ์ อ.เมือง จ.ปราจีนบุรี

**6.1.1 ภารกิจของกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์คือ การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการรบให้กับกำลังของกองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์** ซึ่งประกอบด้วย การอำนวยความสะดวกในการเคลื่อนที่ของฝ่ายเรา การขัดขวางการเคลื่อนที่ของฝ่ายข้าศึก การปฏิบัติงานช่างทั่วไปในสนามรบ งานปรับปรุงแผนที่ในสนามรบ การดำรงความอยู่รอดในสนามรบ ให้กับฝ่ายเราด้วยการให้การสนับสนุน และให้คำแนะนำในเรื่องการพราง การประปาสนาม เป็นต้น

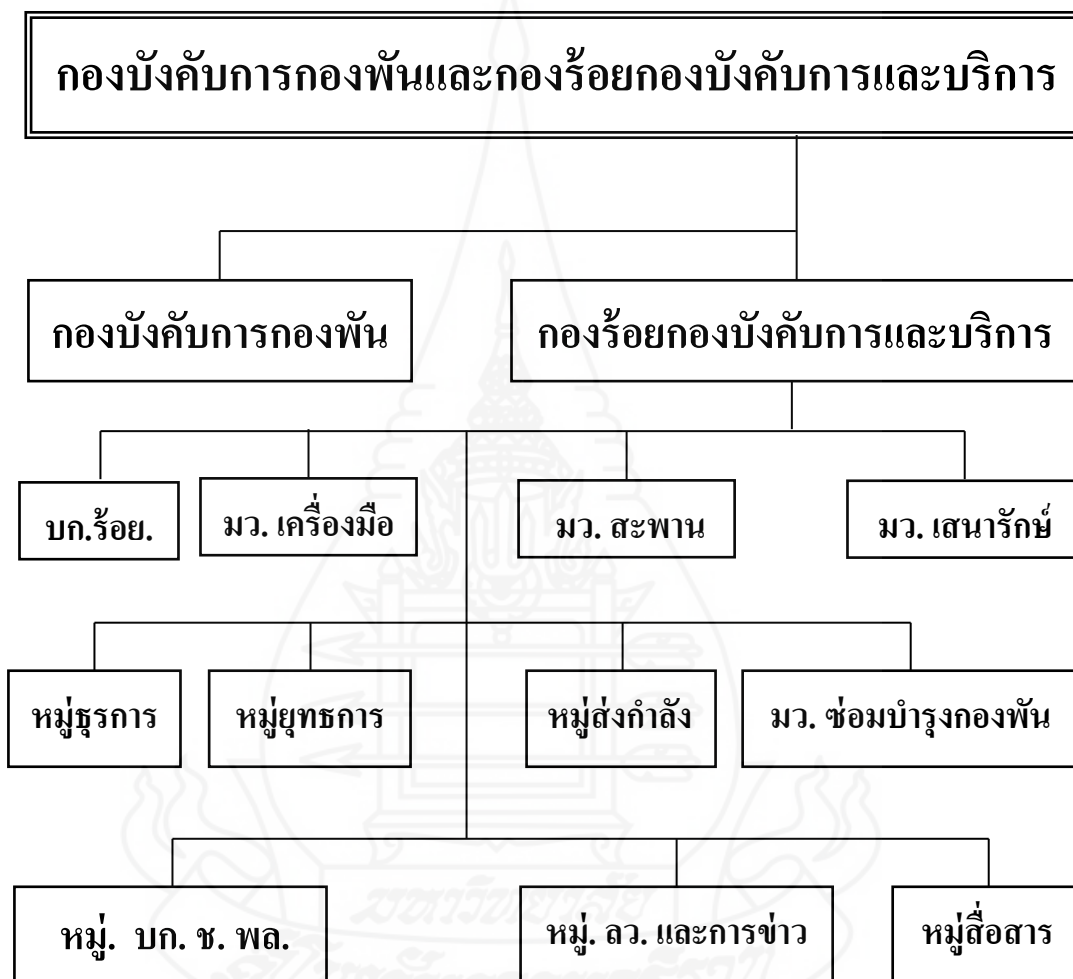


ภาพที่ 2.5 ผังการจัดกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

ที่มา : ดัดแปลงจากเอกสารประกอบการสอนวิชาการจัดหน่วยทหารช่าง หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าช่าง รุ่นที่ 56 โรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง (2555: 7-2)

### 6.1.2 กองบังคับการกองพันและกองร้อยกองบังคับการและบริการ

กองบังคับการกองพันและกองร้อยกองบังคับการและบริการ มีภารกิจของกองบังคับการกองพัน และกองร้อยกองบังคับการและบริการ ได้แก่ จัดการบังคับบัญชาการ อำนาจการ การสื่อสาร การลาดตระเวน การส่งกำลัง การซ่อมบำรุงและการจัดเครื่องมือหนักเพิ่มเติม

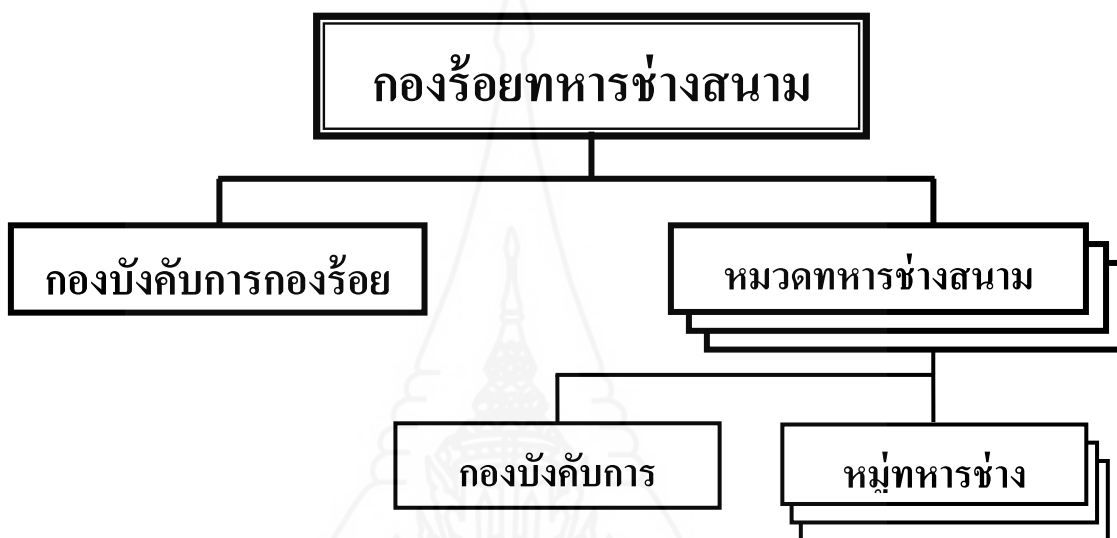


ภาพที่ 2.6 ฝั่งการจัดกองบังคับการและกองร้อยกองบังคับการและบริการ

ที่มา : เอกสารประกอบการสอนวิชาการจัดหน่วยทหารช่าง หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าช่าง รุ่นที่ 5 โรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง (2555: 7-3)

### 6.1.3 กองร้อยทหารช่างสนาม

กองร้อยทหารช่างสนาม ซึ่งคือกองร้อยที่ 1,2,3 และ 4 มีภารกิจเป็นส่วนปฏิบัติงานหลักของกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ในการปฏิบัติงานช่างทั่วไป เป็นหน่วยธุรการมูลฐานในกองพันทหารช่าง จัดให้มีเครื่องมือสำหรับปฏิบัติงานช่างสนาม และเมื่อได้รับเครื่องมือเพิ่มเติม สามารถปฏิบัติงานช่างขนาดหนักได้ ทำการรบอย่างทหารราบได้เมื่อต้องการ และให้การสนับสนุนทางการช่างได้หนึ่งกรมทหารราบ



ภาพที่ 2.7 ผังการจัดกองร้อยทหารช่างสนาม

ที่มา : เอกสารประกอบการสอนวิชาการจัดหน่วยทหารช่าง หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าช่าง รุ่นที่ 56  
โรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง (2555: 7-4)

### 6.2 การดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในปัจจุบัน

กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์มีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ภายในหน่วย ซึ่งในที่นี้ผู้ศึกษาจะนำกระบวนการในการจัดการความรู้มาเป็นกรอบในการนำเสนอ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

#### 6.2.1 การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)

ปัจจุบันหน่วยงานยังไม่มี การปฏิบัติในเรื่องของการค้นหาความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการกิจทั้งหมด อย่างเป็นรูปธรรม สังเกตได้จากการไม่มีการนำภารกิจของหน่วยมาวิเคราะห์ถึงความรู้ที่จำเป็น เป็น เอกสารหรือข้อมูลเก็บไว้เลย ดังนั้นความรู้ที่จำเป็นทั้งหมดในการปฏิบัติงานของหน่วยงานจึงมีไม่ ครบถ้วน

#### 6.2.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

หน่วยดำเนินการสร้างความรู้ใหม่และแสวงหาความรู้ที่จำเป็นต่อหน่วยงานเมื่อหน่วยงานประสบ ปัญหาในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากการขาดความรู้ในงานนั้นๆ และได้มีการเก็บรวบรวมความรู้ ดังกล่าวไว้ โดยกำหนดเนื้อหาเท่าที่จำเป็นสำหรับการใช้ในการปฏิบัติงานในรูปของเอกสารและหน่วยที่ยัง

สนับสนุนให้กำลังพลไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากภายนอก โดยสนับสนุนกำลังพลที่มีความประสงค์ที่จะไปศึกษาในหลักสูตรทางทหารเพิ่มเติมจากเหล่ารบ และเหล่าสายวิทยาการ อาทิเช่น หลักสูตรการรบแบบจู่โจม หลักสูตรส่งทางอากาศ หลักสูตรสงครามทุ่นระเบิด เป็นต้น ตลอดจนการศึกษาต่อในระดับสามัญ เช่น การศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ซึ่งบางหลักสูตรอาจเป็นความรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง แต่เป็นการศึกษาเพื่อนำไปเป็นคุณวุฒิสำหรับใช้ในการพิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพราชการของกำลังพลคนนั้นต่อไป

### 6.2.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

หน่วยงานมีการจัดความรู้ให้เป็นระบบด้วยวิธีจัดทำเป็นเอกสาร และจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ตามฝ่ายอำนวยการต่างๆที่รับผิดชอบในแต่ละด้าน ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายที่รับผิดชอบในงานเกี่ยวกับกำลังพล ฝ่ายที่รับผิดชอบในงานด้านการข่าว ฝ่ายที่รับผิดชอบในงานด้านการยุทธ และการฝึกศึกษา และฝ่ายที่รับผิดชอบในงานด้านการส่งกำลังและซ่อมบำรุง สำหรับความรู้ที่จัดเก็บจะเป็น ระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานเอกสาร และความรู้สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง

6.2.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) ในส่วนของความรู้ที่หน่วยได้จัดเก็บไว้ในรูปเอกสารนั้น โดยมากจะดำเนินการจัดเก็บโดยใช้เป็นภาษาทางราชการ ซึ่งบางคำอาจยากต่อการทำความเข้าใจ เนื้อหาและใจความสำคัญของความรู้ซึ่งจัดเก็บในเอกสารมีความครอบคลุมเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน สำหรับความรู้ที่ล้ำสมัยแล้วนั้น หน่วยยังคงดำเนินการเก็บรักษาไว้ เนื่องจากเป็นความรู้ที่ใช้กับยุทธโศปกรณ์ของหน่วยที่ล้ำสมัย แต่ยังไม่ได้รับการจัดทำใหม่ทดแทน

### 6.2.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

ในส่วนของ การเข้าถึงความรู้ของหน่วยนั้น สามารถเข้าถึงได้ 2 ลักษณะ ประกอบด้วย การป้อนความรู้ ซึ่งหน่วยจะทำการส่งข้อมูลความรู้ให้กับผู้รับ โดยที่ผู้รับไม่ได้ร้องขอ โดยจัดส่งเป็นหนังสือเวียน และการจัดฝึกอบรม ซึ่งในการฝึกอบรม หน่วยมีกิจกรรมดังต่อไปนี้

#### 1) การเรียนการสอนภายในหน่วย

การเรียนการสอนภายในหน่วย หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Unit School เป็นกิจกรรมที่ให้กำลังพลภายในหน่วยที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติภารกิจ ถ่ายทอดให้กับกำลังพลคนอื่นๆที่สนใจ โดยหน่วยงานจะจัดสรรเวลาและสถานที่ที่จะใช้ในการดำเนินกิจกรรม แนวทางในการถ่ายทอดจะประกอบด้วยหลายลักษณะ เช่น การบรรยาย การฝึกปฏิบัติจริง การรวมกลุ่มกันแก้ไขปัญหา เป็นต้น

#### 2) การฝึกตามวงรอบประจำปี

หน่วยทหารทุกหน่วยในกองทัพบกจะมีวงรอบการฝึกประจำปี แบ่งเป็นการฝึกรายบุคคล และการฝึกเป็นหน่วย สำหรับการฝึกเป็นบุคคลจะเน้นฝึกตามตำแหน่งหน้าที่ของกำลังพลเป็นหลัก ส่วนการฝึกเป็นหน่วยซึ่งแบ่งระดับของการฝึกตามระดับของสถานการณ์สมมุติที่กำหนดขึ้น จะเน้นการปฏิบัติตามหน้าที่ของตน และการปฏิบัติงานเป็นหน่วย

#### (1) การฝึกงานตามตำแหน่งหน้าที่

กรณีที่กำลั้งพลท่านใดจะต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ หน่วยจะมีคำสั่งให้กำลั้งพลท่านนั้นไปฝึกงานในตำแหน่งนั้นๆเป็นระยะเวลา 6 เดือน โดยจะมีผู้บังคับบัญชาเป็นคนประเมินผลการฝึกปฏิบัติงาน แล้วจึงออกคำสั่งปรับตำแหน่งใหม่ให้

การให้ออกาสเลือกใช้ความรู้ ซึ่งหน่วยจะอำนวยความสะดวกให้กับกำลั้งพลในการที่จะเลือกรับแต่เฉพาะความรู้ที่ตนต้องการ โดยหน่วยได้ดำเนินการลงข้อมูลความรู้บางส่วนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทางระบบอินเตอร์เน็ตในเว็บไซต์การจัดการความรู้ของกองทัพบกที่ได้จัดสรรพื้นที่ไว้ให้ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว กำลั้งพลภายในหน่วยไม่ได้ให้ความสำคัญในการเลือกรับความรู้ในช่องทางนี้ ทำให้การลงข้อมูลความรู้ออนไลน์ได้หยุดการดำเนินการลงไป แต่กำลั้งพลส่วนใหญ่นิยมเข้าถึงความรู้ที่เป็นเอกสารซึ่งจัดเก็บแยกประเภทไว้ในฝ่ายอำนาจการต่างๆ มากกว่า

### (2) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

ในส่วนของกำลั้งพลผู้ปฏิบัติงานการแลกเปลี่ยนความรู้จะอาศัยจากการปฏิบัติงานเป็นหลัก เนื่องจากด้วยภารกิจของหน่วย จะปฏิบัติงานเป็นชุด และประกอบด้วยชั้นยศที่แตกต่างกัน ทำให้กำลั้งพลที่มีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานเกิดการสอนงานให้กับกำลั้งพลที่ยังขาดความรู้และประสบการณ์

ในส่วนบังคับบัญชาของหน่วยมีการประชุมเป็นประจำอย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ไขปัญหาทางาน หรือเตรียมการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิด และความคิดเห็นระหว่างกัน

### (3) การเรียนรู้ (Learning)

ความรู้ที่กำลั้งพลระดับนายทหารชั้นประทวนกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ได้รับจากการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง แต่สำหรับการต่อยอดความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆแล้วนั้นยังไม่พบว่ากำลั้งพลนายทหารชั้นประทวนสามารถปฏิบัติได้ โดยการสร้างนวัตกรรมใหม่ของหน่วยที่ปรากฏเช่น รถวางเครื่องกีดขวางลวดหนามเร่งด่วน และเรือเร็วติดเครื่องยนต์เจ็ท ล้วนมาจากแนวคิดของผู้บังคับกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ในขณะนั้น ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของกำลังพลในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ โดยจำแนกตาม อายุ , ระดับการศึกษา , และระดับชั้นยศ และเพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ในหน่วยงานกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ซึ่งผู้วิจัยได้ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา และดำเนินการตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

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

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากร

ประชากรที่นำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ กำลังพลนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนในสังกัดกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ซึ่งประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ กองบังคับการและกองร้อยกองบังคับการกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ , กองร้อยทหารช่างสนามที่ 2, กองร้อยทหารช่างสนามที่ 3 ซึ่งทั้ง 3 ส่วนมีที่ตั้งอยู่จังหวัดฉะเชิงเทรา, กองร้อยทหารช่างสนามที่ 1 มีที่ตั้งอยู่ จ.ชลบุรี และกองร้อยทหารช่างสนามที่ 4 มีที่ตั้งอยู่ จ.ปราจีนบุรี รวมจำนวนทั้งสิ้น 371 คน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรทั้งหมดที่ใช้ศึกษาการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

สังกัด	นายทหารชั้นสัญญาบัตร	นายทหารชั้นประทวน	รวม
กองบังคับการกองพันและกองร้อยกอง บังคับการและบริการ	11	110	121
กองร้อยที่ 1	5	58	63
กองร้อยที่ 2	5	58	63
กองร้อยที่ 3	5	57	62
กองร้อยที่ 4	4	58	62
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>30</b>	<b>341</b>	<b>371</b>

ที่มา: หมู่ธุรการ กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2557



## 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือกำลังพลนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนในสังกัดกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ รวมทั้งสิ้น 193 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) โดยมีขั้นตอนดังนี้

## 1.3 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดโดยใช้สูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ (Yamane, 1973 อ้างใน มารยาท โยทองยศ และ ผศ.ปราณี สวัสดิศรพร, 2546) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในกรณีทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนตามวิธีของ ยามาเน่ มีสูตร ดังนี้

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

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดประชากร

e แทน ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (กำหนดให้เท่ากับ .05)

$$\text{แทนค่า} \quad n = \frac{371}{1+371(.05)^2}$$

$$n = 192.51$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 193 คน

## 1.4 หาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มประชากร ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มประชากรที่ได้จากการคำนวณ

กลุ่มประชากร	จำนวนประชากร	จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่าง	รวม
กองบังคับการกองพันและกองร้อยกอง บังคับการและบริการ	121	$193 \times \frac{121}{371} = 62.94$	63
กองร้อยที่ 1	63	$193 \times \frac{63}{371} = 32.77$	33
กองร้อยที่ 2	63	$193 \times \frac{63}{371} = 32.77$	33
กองร้อยที่ 3	62	$193 \times \frac{62}{371} = 32.25$	32
กองร้อยที่ 4	62	$193 \times \frac{62}{371} = 32.25$	32
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>371</b>		<b>193</b>

1.5 แบ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กำลังพลนายทหารชั้นสัญญาบัตร และนายทหารชั้นประทวนในสังกัดกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สุ่มด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลากตามจำนวนที่ได้คำนวณไว้ โดยแยกตามสถานศึกษาในตารางที่ 3.3 มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3.3 ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มอย่างง่าย

กลุ่มประชากร	จำนวนประชากร	จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่าง
กองบังคับการกองพันและกองร้อยกอง บังคับการและบริการ	121	63
กองร้อยที่ 1	63	33
กองร้อยที่ 2	63	33
กองร้อยที่ 3	62	32
กองร้อยที่ 4	62	32
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>371</b>	<b>193</b>

## 2. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษา โดยได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับระดับความคิดเห็นในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ดังนี้

### 2.1 ตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่

- 2.1.1 อายุ
- 2.1.2 ระดับการศึกษา
- 2.1.3 ระดับชั้นยศ

### 2.2 ตัวแปรด้านความสำเร็จ ได้แก่

- 2.2.1 กระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน
- 2.2.2 บทบาทของผู้บริหารระดับสูง
- 2.2.3 วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้
- 2.2.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.2.5 ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้อง
- 2.2.6 การวัดและการประเมินผล
- 2.2.7 โครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้
- 2.2.8 ความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร

### 3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกได้ดังนี้

#### 3.1 การกำหนดรูปแบบของเครื่องมือ

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับเรื่อง อายุ ระดับการศึกษา และระดับชั้นยศ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check - list)

ตอนที่ 2 สอบถามข้อมูลปัจจัยด้านความสำเร็จ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีเกณฑ์ของค่าระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง	ปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด
ระดับที่ 2 หมายถึง	ปฏิบัติในระดับน้อย
ระดับที่ 3 หมายถึง	ปฏิบัติในระดับปานกลาง
ระดับที่ 4 หมายถึง	ปฏิบัติในระดับมาก
ระดับที่ 5 หมายถึง	ปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

##### 3.1.1 การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบมาตรวัดประเมินค่ามาตราส่วน 5 ระดับ (Rating Scale) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นและนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบก่อนนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง ในการรวบรวมข้อมูลจากการทำวิจัยเชิงสำรวจนั้น ได้ใช้แบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบ โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1) ศึกษาค้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ โดยศึกษาเอกสารต่างๆของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ เช่น คำสั่ง รายงานผลการปฏิบัติ เป็นต้น

2) กำหนดโครงสร้างและขอบข่ายของเนื้อหาตามวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์

3) สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

4) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระเพื่อตรวจสอบโครงสร้าง ขอบข่ายของเนื้อหาและความถูกต้องของภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม

5) นำแบบสอบถามเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 ท่านเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC)

6) เลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำค่า IOC ที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาแบบสอบถามตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิเคราะห์ค่า IOC ได้ที่ระดับ 0.90

7) นำแบบสอบถามที่ได้สรุปหาค่าเปอร์เซ็นต์เฉลี่ยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษา คำนวณค่าอิสระ เพื่อตรวจสอบ ความสมบูรณ์ของข้อคำถามและภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม

8) นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกำลังพล นายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช ( $\alpha = 0.95$ )

9) นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว จัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการ เก็บรวบรวมข้อมูลจริงต่อไป

#### 4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

4.1 นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือราชการจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ไปถึงกองพัน ทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามและเก็บข้อมูลด้วยตัวเอง โดยทำการดำเนินการเก็บรวบรวม ข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยทั้งหมด จำนวน 193 คน โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 20 ม.ค. 58 ถึงวันที่ 28 ม.ค. 58 โดยแจกแบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างแล้วเก็บรวบรวมกลับ ได้รับตอบกลับคืน จำนวน 193 ฉบับ เป็นฉบับสมบูรณ์จำนวน 193 ฉบับ คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแล้วผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลตาม หลักการทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

5.1 ตรวจสอบแบบสอบถามพร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน มา

5.2 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคำนวณค่าสถิติดังนี้

5.2.1 วิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยคำนวณหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

5.2.2 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์โดย คำนวณหาค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง (Standard Deviation) และแปลความหมายค่าเฉลี่ยเป็นระดับความคิดเห็นดังรายละเอียดต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย	4.50-5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50-4.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.50-3.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50-2.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

5.2.3 วิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกตาม อายุ และระดับการศึกษา โดยการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการเปรียบเทียบความต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe และระดับชั้นยศ วิเคราะห์จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง 2 ตัวแปรด้วยค่า Independent - Samples t-test



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการดำเนินการจัดการความรู้ของกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์และเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกตาม อายุ , ระดับการศึกษา , และระดับชั้นยศ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

- 1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 2 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้นำสัญลักษณ์มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$H_0$	แทน	สมมติฐานหลัก
$H_1$	แทน	สมมติฐานรอง
$\mu$	แทน	ค่าสมมติฐานที่ตั้งขึ้น
F	แทน	ค่าวิกฤตของการแจกแจงเอฟ
t	แทน	ค่าวิกฤตของการแจกแจงที
S.D	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง
n	แทน	จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง
$\alpha$	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จากตอนที่ 1 ของแบบสอบถาม โดยสถิติที่ใช้คือค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จากตอนที่ 2 ของแบบสอบถามโดยคำนวณหาค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง (Standard Deviation)

2.3 วิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกตาม อายุ และระดับการศึกษา โดยการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) และการเปรียบเทียบความต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe และระดับชั้นยศ วิเคราะห์จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง 2 ตัวแปรด้วยค่า Independent - Samples t-test

## 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตอบสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล คือ กำลังพลนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนในสังกัดกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 193 คน และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 193 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายจำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

ตอนที่ 4 ข้อมูลที่ได้จากปัญหาข้อเสนอแนะ

## ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

(n=193)		
ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระดับอายุ</b>		
ไม่เกิน 30 ปี	66	34.20
31 -40 ปี	42	21.80
41 -50 ปี	47	24.40
51 ปีขึ้นไป	38	19.70
<b>ภาพรวม</b>	<b>193</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านอายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อายุจะอยู่ในช่วงไม่เกิน 30 ปี มีจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 34.20 รองลงมาคืออายุระหว่าง 41-50 ปี มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 24.40 ถัดมาคืออายุ 31-40 ปี มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 21.80 และที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 19.70 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

(n=193)		
ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	143	74.10
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	48	24.90
ปริญญาโท	2	1.00
<b>ภาพรวม</b>	<b>193</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้กลุ่มตัวอย่าง ในด้านระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 143 คน คิดเป็นร้อยละ 74.10 รองลงมาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 24.9 และระดับปริญญาโท มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0



ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับชั้นยศ

(n=193)		
ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระดับชั้นยศ</b>		
นายทหารชั้นสัญญาบัตร	15	7.80
นายทหารชั้นประทวน	178	92.20
<b>ภาพรวม</b>	<b>193</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้านระดับชั้นยศพบว่ากลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นนายทหารชั้นประทวน จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 92.20 และนายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.80 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของกำลังพลที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ซึ่งประกอบด้วย 8 ปัจจัยได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน , บทบาทของผู้บริหารระดับสูง , วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ , เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้อง , การวัดและการประเมินผล , โครงสร้างพื้นฐานที่อำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ , และความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S. D.) ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S. D.) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ในภาพรวม

(n=193)			
ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S. D.)	ระดับความคิดเห็น
1 ด้านกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน	3.35	0.50	ปานกลาง
2 ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง	3.47	0.57	ปานกลาง
3 ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้	3.24	0.58	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S. D.) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อ ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ในภาพรวม (n=193)

ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S. D.)	ระดับ ความคิดเห็น
4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.20	0.69	ปานกลาง
5 ด้านความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้อง	3.29	0.58	ปานกลาง
6 ด้านการวัดและการประเมินผล	3.40	0.61	ปานกลาง
7 ด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้	3.35	0.67	ปานกลาง
8 ความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร	3.31	0.58	ปานกลาง
รวม	3.32	0.59	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ , S. D= 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ หัวข้อ บทบาทของผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.47$ , S. D= 0.57) รองลงมาปัจจัยด้านการวัดและการประเมินผล ( $\bar{X} = 3.40$ , S. D= 0.61) ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน และโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ( $\bar{X} = 3.35$ , S. D= 0.50), ( $\bar{X} = 3.35$ , S. D= 0.67) ปัจจัยด้านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร ( $\bar{X} = 3.31$ , S. D= 0.58) ปัจจัยด้านความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 3.29$ , S. D= 0.58) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ( $\bar{X} = 3.24$ , S. D= 0.58) และปัจจัยสุดท้ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 3.20$ , S. D= 0.69)

สำหรับการกระจายของคะแนนของข้อมูลนั้นจะพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S. D.) ซึ่งมีค่าระหว่าง 0.61 - 0.58 มีค่าไม่เกิน 1.00 แสดงว่าคะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน

**ตารางที่ 4.5** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

(n=193)

ด้านกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
1 หน่วยงานได้ตรวจสอบความรู้ที่จำเป็นต่อหน่วยงานและเสาะหาแหล่งของความรู้ทั้งที่มาจากเอกสาร ข้อมูลดิจิทัล และจากกำลังพลภายในหน่วยงาน	3.35	0.67	ปานกลาง
2 หน่วยงานได้สร้างความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการกิจ	3.32	0.70	ปานกลาง
3 หน่วยงานกำจัดการรู้เก่าที่ล้าสมัยในหน่วยงานทิ้งอย่างสม่ำเสมอ	3.01	0.70	ปานกลาง
4 หน่วยงานจัดทำระเบียบ คำสั่ง แนวทางในการปฏิบัติงาน คู่มือในการปฏิบัติงานแล้วแยกประเภทเก็บรักษาอย่างเป็นระเบียบ	3.64	0.79	ปานกลางค่อนข้าง ไปทางมาก
5 หน่วยงานปรับปรุงระเบียบ คำสั่ง แนวทางในการปฏิบัติงาน คู่มือในการปฏิบัติงาน ให้มีความถูกต้องและทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	3.47	0.81	ปานกลาง
6 หน่วยงานเปิดโอกาสให้กำลังพลมีช่องทางในการค้นคว้าความรู้จากแหล่งที่หน่วยงานได้จัดเก็บรวบรวมไว้	3.31	0.85	ปานกลาง
7 หน่วยงานเปิดโอกาสให้กำลังพลมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ตลอดจนมอบความรู้ที่จำเป็นให้กับกำลังพลแม้ไม่มีการร้องขอ	3.22	0.82	ปานกลาง

ตารางที่ 4.5 (ต่อ) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S. D.) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

(n=193)			
ด้านกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S. D.)	ระดับ ความคิดเห็น
8 หน่วยงานจัดให้มีการรวมกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาพร้อมกัน มีการสับเปลี่ยนงาน ตลอดจนจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละด้าน	3.17	0.80	ปานกลาง
9 กำลังพลในหน่วยงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานได้จริง	3.66	0.76	ปานกลางค่อนข้าง ไปทางมาก
<b>รวม</b>	<b>3.35</b>	<b>0.50</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ , S. D = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ หัวข้อกำลังพลในหน่วยงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานได้จริง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.66$ , S. D = 0.76) รองลงมา หน่วยงานจัดทำระเบียบ คำสั่ง แนวทางในการปฏิบัติงาน คู่มือในการปฏิบัติงานแล้วแยกประเภทเก็บรักษาอย่างเป็นระเบียบ ( $\bar{X} = 3.64$ , S. D = 0.79) หน่วยงานปรับปรุงระเบียบ คำสั่ง แนวทางในการปฏิบัติงาน คู่มือในการปฏิบัติงาน ให้มีความถูกต้องและทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.47$ , S. D = 0.81) หน่วยงานได้ตรวจสอบความรู้ที่จำเป็นต่อหน่วยงาน และเสาะหาแหล่งของความรู้ทั้งที่มาจากเอกสารข้อมูลดิจิทัล และจากกำลังพลภายในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.35$ , S. D = 0.67) หน่วยงานได้สร้างความรู้ใหม่ที่เป็นต่อการปฏิบัติภารกิจ ( $\bar{X} = 3.32$ , S. D = 0.70) หน่วยงานเปิดโอกาสให้กำลังพลมีช่องทางในการค้นคว้าความรู้จากแหล่งที่หน่วยงานได้จัดเก็บรวบรวมไว้ ( $\bar{X} = 3.31$ , S. D = 0.85) หน่วยงานเปิดโอกาสให้กำลังพลมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ตลอดจนมอบความรู้ที่จำเป็นให้กับกำลังพลแม้ไม่มีการร้องขอ ( $\bar{X} = 3.22$ , S. D = 0.82) หน่วยงานจัดให้มีการรวมกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาพร้อมกัน มีการสับเปลี่ยนงาน ตลอดจนจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละด้าน ( $\bar{X} = 3.17$ , S. D = 0.80) และลำดับสุดท้าย หน่วยงานกำจัดการรู้เก่าที่ล้าสมัยในหน่วยงานทิ้งอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.01$ , S. D = 0.70) ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนนของข้อมูลนั้นจะพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S. D.) ซึ่งมีค่าระหว่าง 0.67 - 0.85 มีค่าไม่เกิน 1.00 แสดงว่าคะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง

(n=193)			
ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
1 ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ ในการจัดการความรู้ในหน่วยงาน	3.39	0.79	ปานกลาง
2 ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้กำลังพลในหน่วยงานเข้าร่วมโครงการจัดการความรู้ตลอดจนการส่งกำลังพลไปศึกษาความรู้ใหม่จากภายนอก	3.51	0.80	ปานกลางค่อนข้าง ไป ทางมาก
3 ผู้บริหารระดับสูงสร้างคุณค่า และแรงจูงใจให้กับกำลังพลที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของหน่วยงานเพื่อกระตุ้นให้ดำเนินการจัดการความรู้	3.38	0.72	ปานกลาง
4 ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับโครงการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เช่นการเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการ การตรวจสอบการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น	3.54	0.74	ปานกลางค่อนข้าง ไป ทางมาก
5 ผู้บริหารระดับสูงกำหนดแนวทาง และผลลัพธ์ที่ต้องการจากโครงการจัดการความรู้ของหน่วยงาน พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ให้กับกำลังพลในหน่วยงานได้รับทราบโดยทั่วกัน	3.53	0.77	ปานกลางค่อนข้าง ไป ทางมาก
<b>รวม</b>	<b>3.47</b>	<b>0.57</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ หัวข้อผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับโครงการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เช่นการเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการ การตรวจสอบการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D. = 0.74) รองลงมาคือผู้บริหารระดับสูงกำหนดแนวทาง และผลลัพธ์ที่ต้องการจากโครงการจัดการความรู้ของหน่วยงาน พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ให้กับกำลังพลในหน่วยงานได้รับทราบโดยทั่วกัน ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 0.77) ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้กำลังพลในหน่วยงานเข้าร่วมโครงการจัดการความรู้ตลอดจนการส่งกำลังพลไปศึกษาความรู้ใหม่จากภายนอก ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.80) ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ ในการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 0.79) และลำดับสุดท้ายคือหัวข้อ ผู้บริหารระดับสูงสร้างคุณค่า และแรงจูงใจให้กับกำลังพลที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของหน่วยงานเพื่อกระตุ้นให้ดำเนินการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = 0.72) ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนนของข้อมูลนั้นจะพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S. D.) ซึ่งมีค่าระหว่าง 0.72 - 0.80 มีค่าไม่เกิน 1.00 แสดงว่าคะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน

**ตารางที่ 4.7** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S. D.) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้

(n=193)			
ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S. D.)	ระดับ ความคิดเห็น
1 กำลังพลมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของกำลังพลคนอื่นและยินดีแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ	3.37	0.78	ปานกลาง
2 หน่วยงานไม่ประสบปัญหากำลังพลหวนความรู้	3.23	0.68	ปานกลาง
3 กำลังพลมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันในระหว่างการทำงานปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ	3.30	0.79	ปานกลาง
4 หน่วยงานมีระบบหมุนเวียนเปลี่ยนการทำงานในระบบงานที่เกี่ยวข้องกัน	3.06	0.88	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.24</b>	<b>0.58</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.24$ , S. D= 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ หัวข้อกำลังพลมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของกำลังพลคนอื่นและยินดีแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.37$ , S. D= 0.78) รองลงมาหัวข้อ กำลังพลมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันในระหว่างการทำงานปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.30$ , S. D= 0.79) หน่วยงานไม่ประสบปัญหากำลังพลหวนความรู้ ( $\bar{X} = 3.23$ , S. D= 0.68) และลำดับสุดท้ายคือหัวข้อ หน่วยงานมีระบบหมุนเวียนเปลี่ยนการทำงานในระบบงานที่เกี่ยวข้องกัน ( $\bar{X} = 3.06$ , S. D= 0.88) ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนนของข้อมูลนั้นจะพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S. D.) ซึ่งมีค่าระหว่าง 0.68 - 0.88 มีค่าไม่เกิน 1.00 แสดงว่าคะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

(n=193)			
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
1 หน่วยงานมีระบบฐานความรู้ (Knowledge-based Systems) เพื่อสนับสนุนการทำงานของกำลังพลในหน่วยงาน	3.19	0.80	ปานกลาง
2 มีระบบการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพื่อใช้สำหรับการจัดการเอกสารสำนักงานภายในหน่วยงาน	3.24	0.82	ปานกลาง
3 หน่วยงานมีคลังข้อมูล (Data Warehouse) ที่อำนวยความสะดวกในการค้นหาและใช้สารสนเทศกับความรู้ของกำลังพล	3.05	0.84	ปานกลาง
4 มีการนำสื่อการเรียนรู้แบบมัลติมีเดียมาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของกำลังพลในหน่วยงาน	3.13	0.85	ปานกลาง
5 หน่วยงานมีเครือข่ายทางสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เช่น Face book, เว็บไซต์ความรู้ของหน่วยงาน ฯลฯ	3.38	0.87	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.20</b>	<b>0.69</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.20$ , S.D= 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ หัวข้อหน่วยงานมีเครือข่ายทางสังคมออนไลน์ และเทคโนโลยีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เช่น Face book , เว็บไซต์ความรู้ของหน่วยงาน ฯลฯ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D= 0.87) รองลงมาหัวข้อ มีระบบการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพื่อใช้สำหรับการจัดการเอกสารสำนักงานภายในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.24$ , S.D= 0.82) หน่วยงานมีระบบฐานความรู้ (Knowledge-based Systems) เพื่อสนับสนุนการทำงานของกำลังพลในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.19$ , S.D= 0.80) มีการนำสื่อการเรียนรู้แบบมัลติมีเดียมาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของกำลังพลในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.13$ , S.D= 0.85) และลำดับสุดท้ายคือหัวข้อ หน่วยงานมีคลังข้อมูล (Data Warehouse) ที่อำนวยความสะดวกในการค้นหาและใช้สารสนเทศกับความรู้ของกำลังพล ( $\bar{X} = 3.05$ , S.D= 0.84) ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนนของข้อมูลนั้นจะพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีค่าระหว่าง 0.80 - 0.87 มีค่าไม่เกิน 1.00 แสดงว่าคะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้อง

(n=193)

ด้านความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้อง	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
1. หน่วยงานมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานรับผิดชอบการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ภายในหน่วย	3.31	0.77	ปานกลาง
2. หน่วยงานจัดให้มีการอบรมคณะกรรมการดำเนินงาน รวมถึงการส่งไปศึกษาความรู้จากภายนอก เกี่ยวกับการจัดการความรู้ อย่างสม่ำเสมอ	3.24	0.81	ปานกลาง
3. หน่วยงานจัดให้มีการประเมินผลคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อเป็นการประกันคุณภาพของโครงการจัดการความรู้	3.17	0.77	ปานกลาง
4. คณะทำงานสามารถติดต่อประสานงานกับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี	3.35	0.77	ปานกลาง
5. ส่วนสนับสนุนที่เกี่ยวข้องสามารถสนับสนุนคณะกรรมการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.38	0.72	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.29</b>	<b>0.58</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้อง ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.29$ , S.D= 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ หัวข้อ ส่วนสนับสนุนที่เกี่ยวข้องสามารถสนับสนุนคณะกรรมการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D= 0.72) รองลงมาหัวข้อ คณะทำงานสามารถติดต่อประสานงานกับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.35$ , S.D= 0.77) หน่วยงานมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ภายในหน่วย ( $\bar{X} = 3.31$ , S.D= 0.77) หน่วยงานจัดให้มีการอบรมคณะกรรมการดำเนินงาน รวมถึงการส่งไปศึกษาความรู้จากภายนอก เกี่ยวกับการจัดการความรู้ อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.24$ , S.D= 0.81) และลำดับสุดท้าย หัวข้อหน่วยงานจัดให้มีการประเมินผลคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อเป็นการประกันคุณภาพของโครงการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.17$ , S.D= 0.77) ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนนของข้อมูลนั้นจะพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีค่าระหว่าง 0.72 - 0.81 มีค่าไม่เกิน 1.00 แสดงว่าคะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน



**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S. D.) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านการวัดและการประเมินผล

(n=193)			
ด้านการวัดและการประเมินผล	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S. D.)	ระดับ ความคิดเห็น
1 หน่วยงานจัดให้มีการวัดและประเมินผลโครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ อาทิเช่น การอบรม การฝึก ฯลฯ อย่างสม่ำเสมอ	3.47	0.72	ปานกลาง
2 หน่วยงานนำผลการประเมินที่ได้รับมาใช้เพื่อการปรับปรุงคุณภาพของการทำงาน	3.43	0.85	ปานกลาง
3 คณะกรรมการประเมิน ทำการประเมินผลตามความเป็นจริง ไม่นำอคติส่วนบุคคลมาใช้ในการประเมิน	3.35	0.77	ปานกลาง
4 หัวข้อการประเมินสามารถประเมินค่าความสำเร็จของโครงการได้จริง มีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน	3.37	0.69	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.40</b>	<b>0.61</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านการวัดและการประเมินผล ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ , S. D= 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ หัวข้อการประเมินสามารถประเมินค่าความสำเร็จของโครงการได้จริง มีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.37$ , S. D= 0.69) รองลงมาหัวข้อ คณะกรรมการประเมิน ทำการประเมินผลตามความเป็นจริง ไม่นำอคติส่วนบุคคลมาใช้ในการประเมิน ( $\bar{X} = 3.35$ , S. D= 0.77) หน่วยงานจัดให้มีการวัดและประเมินผลโครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ อาทิเช่น การอบรม การฝึก ฯลฯ อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.47$ , S. D= 0.72) และลำดับสุดท้าย หัวข้อ หน่วยงานนำผลการประเมินที่ได้รับมาใช้เพื่อการปรับปรุงคุณภาพของการทำงาน ( $\bar{X} = 3.43$ , S. D= 0.85) ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนนของข้อมูลนั้นจะพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S. D.) ซึ่งมีค่าระหว่าง 0.69 - 0.85 มีค่าไม่เกิน 1.00 แสดงว่าคะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน

**ตารางที่ 4.11** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้

(n=193)

ด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
1 หน่วยงานมีห้องอบรมหรือสถานที่ที่กว้างขวาง เหมาะสมเพียงพอต่อกำลังพลที่เข้ารับการอบรมแลกเปลี่ยนความรู้	3.46	0.87	ปานกลาง
2 หน่วยงานมีสาธารณูปโภคที่มีความพร้อมในการจัดอบรมแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น ไฟฟ้า แสงสว่าง ห้องน้ำ	3.56	0.81	ปานกลางค่อนข้างไปทางมาก
3 หน่วยงานจัดให้มีเวทีและเวลาที่เหมาะสมให้กับกำลังพลได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์	3.23	0.92	ปานกลาง
4 หน่วยงานมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น มุมความรู้ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ เพื่อเปิดโอกาสให้กำลังพลสามารถศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมได้สะดวก	3.13	0.95	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.35</b>	<b>0.67</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ , S.D= 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ หัวข้อหน่วยงานมีสาธารณูปโภคที่มีความพร้อมในการจัดอบรม แลกเปลี่ยนความรู้ เช่น ไฟฟ้า แสงสว่าง ห้องน้ำ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D= 0.81) รองลงมา หัวข้อหน่วยงานมีห้องอบรมหรือสถานที่ที่กว้างขวางเหมาะสม เพียงพอต่อกำลังพลที่เข้ารับการอบรมแลกเปลี่ยนความรู้ ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D= 0.87) หน่วยงานจัดให้มีเวทีและเวลาที่เหมาะสมให้กับกำลังพลได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ( $\bar{X} = 3.23$ , S.D= 0.92) และลำดับสุดท้ายหัวข้อหน่วยงานมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น มุมความรู้ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ เพื่อเปิดโอกาสให้กำลังพลสามารถศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมได้สะดวก ( $\bar{X} = 3.13$ , S.D= 0.95) ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนนของข้อมูลนั้นจะพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีค่าระหว่าง 0.81 - 0.95 มีค่าไม่เกิน 1.00 แสดงว่าคะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน

**ตารางที่ 4.12** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์การ

(n=193)

ด้านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์การ	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
1 กำลังพลสนใจเข้าร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน	3.33	0.71	ปานกลาง
2 กำลังพลมีการฝึกฝนทักษะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.24	0.81	ปานกลาง
3 กำลังพลมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่อันส่งผลให้การจัดการความรู้ในหน่วยงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น	3.25	0.72	ปานกลาง
4 กำลังพลเปิดกว้างทางความคิดที่จะเรียนรู้เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการทำงานได้	3.41	0.73	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.31</b>	<b>0.58</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$  , S.D= 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ หัวข้อกำลังพลเปิดกว้างทางความคิดที่จะเรียนรู้เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.41$  , S.D= 0.73) รองลงมา กำลังพลสนใจเข้าร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.33$  , S.D= 0.71) กำลังพลมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่อันส่งผลให้การจัดการความรู้ในหน่วยงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 3.25$  , S.D= 0.72) และลำดับสุดท้ายหัวข้อ กำลังพลมีการฝึกฝนทักษะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.24$  , S.D= 0.81) ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนนของข้อมูลนั้นจะพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีค่าระหว่าง 0.71 - 0.81 มีค่าไม่เกิน 1.00 แสดงว่าคะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน

### ตอนที่ 3 วิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา และระดับชั้นยศ สรุปข้อมูลได้ดังต่อไปนี้

#### 3.1 เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านต่างๆ จำแนกตามอายุ

**ตารางที่ 4.13** ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงานจำแนกตามสถานภาพด้านอายุ

ความคิดเห็น	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	1.843	0.614	2.469	0.063
	ภายในกลุ่ม	189	47.020	0.249		
	รวม	192	48.863			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นปัจจัยความสำเร็จของ ในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ มีความคิดเห็นด้านกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 4.14** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ

ความคิดเห็น	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
บทบาทของผู้บริหารระดับสูง	ระหว่างกลุ่ม	3	3.596	1.199	3.722	0.012*
	ภายในกลุ่ม	189	60.869			
	รวม	192	64.465			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นปัจจัยความสำเร็จของ การจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ มีความคิดเห็น ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.15

**ตารางที่ 4.15** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ เป็นรายคู่

อายุ	$\bar{X}$	ไม่เกิน 30 ปี	31 -40 ปี	41 -50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี	3.47	3.47	3.28	3.47	3.70
31 -40 ปี	3.28	-	0.19177	0.00039	0.23254
41 -50 ปี	3.47	-	-	0.19139	0.42431*
51 ปีขึ้นไป	3.70	-	-	-	0.23292

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.15 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ เป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มต่างๆ มีความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง มากกว่ากลุ่มที่มีอายุ 31 -40 ปี

**ตารางที่ 4.16** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ

ความคิดเห็น	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้	ระหว่างกลุ่ม	3	6.962	2.321	7.557	0.000*
	ภายในกลุ่ม	189	58.033			
	รวม	192	64.995			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นปัจจัยความสำเร็จของ ในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ มีความคิดเห็น ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.17

**ตารางที่ 4.17** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ เป็นรายคู่

อายุ	$\bar{X}$	ไม่เกิน 30 ปี	31 -40 ปี	41 -50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี	3.41	3.41	2.94	3.15	3.38
31 -40 ปี	2.94	-	0.47619*	0.25709	0.02851
41 -50 ปี	3.15	-	-	0.21910	0.44768*
51 ปีขึ้นไป	3.38	-	-	-	0.22858

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.17 เมื่อทดสอบความแตกต่างความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ เป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มต่างๆ มีความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่กลุ่มอายุไม่เกิน 30 ปี และกลุ่ม อายุ 51 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ มากกว่ากลุ่มที่มีอายุ 31 -40 ปี

**ตารางที่ 4.18** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ

ความคิดเห็น	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระหว่างกลุ่ม	3	10.745	3.582	8.298	0.000*
	ภายในกลุ่ม	189	81.572			
	รวม	192	92.317			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นในปัจจุบันความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ มีความคิดเห็น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.19

**ตารางที่ 4.19** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจุบันความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ เป็นรายคู่

อายุ	$\bar{X}$	ไม่เกิน 30 ปี	31 -40 ปี	41 -50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี	3.0879	3.0879	2.8857	3.3915	3.5263
31 -40 ปี	2.8857	-	0.20216	0.30361	0.43844*
41 -50 ปี	3.3915	-	-	0.50578*	0.64060*
51 ปีขึ้นไป	3.5263	-	-	-	0.13483

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.19 เมื่อทดสอบความแตกต่างความคิดเห็น ในปัจจุบันความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ เป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มต่างๆ มีความคิดเห็นในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่กลุ่มอายุไม่เกิน 30 ปี กลุ่มอายุ 41 - 50 ปี และกลุ่ม อายุ 51 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในปัจจุบันความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ มากกว่ากลุ่มที่มีอายุ 31 -40 ปี

**ตารางที่ 4.20** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจุบันความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความรู้ทักษะและขีดความสามารถของทีมงาน จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ

ความคิดเห็น	แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F	P
ความรู้ทักษะและขีดความสามารถของทีมงาน จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ	ระหว่างกลุ่ม	3	5.092	1.697	5.322	0.002*
	ภายในกลุ่ม	189	60.274			
	รวม	192	65.366			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นปัจจัยความสำเร็จของ ในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จากตารางที่ 4.20 พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ มีความคิดเห็น ด้านความรู้ทักษะและขีดความสามารถของทีมงาน จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.21

**ตารางที่ 4.21** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความรู้ทักษะและขีดความสามารถของทีมงาน จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ เป็นรายคู่

อายุ	$\bar{X}$	ไม่เกิน 30 ปี	31 -40 ปี	41 -50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี	3.3545	3.3545	3.0619	3.2213	3.5421
31 -40 ปี	3.0619	-	0.29264	0.13327	0.18756
41 -50 ปี	3.2213	-	-	0.15937	0.48020*
51 ปีขึ้นไป	3.5421	-	-	-	0.32083

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.21 เมื่อทดสอบความแตกต่างความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ เป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มต่างๆ มีความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความรู้ทักษะและขีดความสามารถของทีมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความรู้ทักษะและขีดความสามารถของทีมงาน มากกว่ากลุ่มที่มีอายุ 31 -40 ปี

**ตารางที่ 4.22** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านการวัดและการประเมินผล จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ

ความคิดเห็น	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านการวัดและการประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	3	4.131	1.377	3.838	0.011*
	ภายในกลุ่ม	189	67.799			
	รวม	192	71.930			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นปัจจัยความสำเร็จของ ในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จากตารางที่ 4.22 พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ มีความคิดเห็น ด้านการวัดและการประเมินผล จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.23

**ตารางที่ 4.23** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านการวัดและการประเมินผล จำแนกตามสถานภาพด้านอายุเป็นรายคู่

อายุ	$\bar{X}$	ไม่เกิน 30 ปี	31 -40 ปี	41 -50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี	3.5152	3.5152	3.1429	3.4096	3.5132
31 -40 ปี	3.1429	-	0.37229*	0.10588	0.00199
41 -50 ปี	3.4096	-	-	0.26672	0.37030
51 ปีขึ้นไป	3.5132	-	-	-	0.1358

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.23 เมื่อทดสอบความแตกต่างความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ เป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มต่างๆ มีความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านการวัดและการประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ ไม่เกิน 30 ปี มีความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านการวัดและการประเมินผล มากกว่ากลุ่มที่มีอายุ 31 -40 ปี

**ตารางที่ 4.24** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ

ความคิดเห็น	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
โครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้	ระหว่างกลุ่ม	3	5.257	1.752	4.031	0.008*
	ภายในกลุ่ม	189	82.159			
	รวม	192	87.416			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นปัจจัยความสำเร็จของ ในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จากตารางที่ 4.24 พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ มีความคิดเห็น ด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.25

**ตารางที่ 4.25** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จำแนกตามสถานภาพด้านอายุเป็นรายคู่

อายุ	$\bar{X}$	ไม่เกิน 30 ปี	31 -40 ปี	41 -50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี	3.3598	3.3598	3.0774	3.4043	3.5789
31 -40 ปี	3.0774	-	0.28247	0.04441	0.21910
41 -50 ปี	3.4043	-	-	0.32687	0.50157*
51 ปีขึ้นไป	3.5789	-	-	-	0.17469

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.25 เมื่อทดสอบความแตกต่างความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ เป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มต่างๆ มีความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ มากกว่ากลุ่มที่มีอายุ 31 -40 ปี

**ตารางที่ 4.26** ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความร่วมมืออย่างต่อเนืองของบุคลากรในองค์กร จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ

ความคิดเห็น	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ความร่วมมืออย่างต่อเนืองของบุคลากรในองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3	8.710	2.903	9.474	0.000*
	ภายในกลุ่ม	189	57.919			
	<b>รวม</b>	192	66.629			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นปัจจัยความสำเร็จของ ในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จากตารางที่ 4.26 พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ มีความคิดเห็น ด้านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.27

**ตารางที่ 4.27** ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร จำแนกตามสถานภาพด้านอายุเป็นรายคู่

อายุ	$\bar{X}$	ไม่เกิน 30 ปี	31 -40 ปี	41 -50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ไม่เกิน 30 ปี	3.4432	3.4432	2.9107	3.4202	3.3947
31 -40 ปี	2.9107	-	0.53247*	0.02297	0.04844
41 -50 ปี	3.4202	-	-	0.50950*	0.48402*
51 ปีขึ้นไป	3.3947	-	-	-	0.02548

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.27 เมื่อทดสอบความแตกต่างความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ เป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มต่างๆ มีความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุไม่เกิน 30 ปี กลุ่มอายุ 41 - 50 ปี และกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร มากกว่ากลุ่มที่มีอายุ 31 -40 ปี

**ตารางที่ 4.28** ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกตามอายุ

ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้	แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
1 ด้านกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน		✓
2 ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง	✓	
3 ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้	✓	
4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	✓	
ด้านความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่		
5 เกี่ยวข้อง	✓	
6 ด้านการวัดและการประเมินผล	✓	
7 ด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้	✓	
8 ความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร	✓	

จากตารางที่ 4.28 ผลการเปรียบเทียบพบว่ามี 7 ด้านที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันเมื่อกำลังพลมีอายุแตกต่างกัน และมีเพียงด้านกระบวนการจัดการความรู้เพียงด้านเดียวที่ไม่พบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 3.2 เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านต่างๆ จำแนกตามระดับการศึกษา

**ตารางที่ 4.29** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา

ความคิดเห็น	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
กระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.934	0.967	3.916	0.022*
	ภายในกลุ่ม	190	46.929			
	รวม	192	48.863			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นปัจจัยความสำเร็จของ ในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จากตารางที่ 4.29 พบว่ากลุ่มระดับการศึกษาต่างๆ มีความคิดเห็นด้าน

กระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.30

**ตารางที่ 4.30** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	ปริญญาโท
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.4048	3.4048	3.1898	3.7222
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.1898	-	0.21500*	0.31740
ปริญญาโท	3.7222	-	-	0.53241

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.30 เมื่อทดสอบความแตกต่างความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มต่างๆ มีความคิดเห็น ด้านกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน มากกว่ากลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

**ตารางที่ 4.31** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา

ความคิดเห็น	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
บทบาทของผู้บริหารระดับสูง	ระหว่างกลุ่ม	2	5.041	2.521	8.060	0.000*
	ภายในกลุ่ม	190	59.424			
	<b>รวม</b>	192	64.465			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นในปัจจุบันความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จากตารางที่ 4.31 พบว่ากลุ่มระดับการศึกษาต่างๆ มีความคิดเห็นด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง จำแนกตามสถานภาพด้านระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.32

**ตารางที่ 4.32** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	ปริญญาโท
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.5566	3.5566	3.2125	4.1000
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.2125	-	0.34414*	0.54336
ปริญญาโท	4.1000	-	-	0.88750

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.32 เมื่อทดสอบความแตกต่างความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มต่างๆ มีความคิดเห็น ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในปัจจุบันความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง มากกว่ากลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

**ตารางที่ 4.33** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา

ความคิดเห็น	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	3.582	1.791	5.541	0.005*
	ภายในกลุ่ม	190	61.413			
	<b>รวม</b>	192	64.995			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นปัจจัยความสำเร็จของ ในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จากตารางที่ 4.33 พบว่ากลุ่มระดับการศึกษาต่างๆ มีความคิดเห็น ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.34

**ตารางที่ 4.34** ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	ปริญญาโท
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.3129	3.3129	3.0208	3.7500
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.0208	-	0.29210*	0.43706
ปริญญาโท	3.7500	-	-	0.72917

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.34 เมื่อทดสอบความแตกต่างความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มต่างๆ มีความคิดเห็น ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ มากกว่ากลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

**ตารางที่ 4.35** ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา

ความคิดเห็น	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระหว่างกลุ่ม	2	8.236	4.118	9.305	0.000*
	ภายในกลุ่ม	190	84.081			
	รวม	192	92.317			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นปัจจัยความสำเร็จของ ในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จากตารางที่ 4.35 พบว่ากลุ่มระดับการศึกษาต่างๆ มีความคิดเห็น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.36

**ตารางที่ 4.36** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	ปริญญาโท
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.2937	3.2937	2.8917	4.3000
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	2.8917	-	0.40204*	1.00629
ปริญญาโท	4.3000	-	-	1.40833*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.36 เมื่อทดสอบความแตกต่างความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มต่างๆ มีความคิดเห็น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ กลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และกลุ่มระดับปริญญาโท มีความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มากกว่ากลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

**ตารางที่ 4.37** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความรู้ทักษะและขีดความสามารถของทีมงาน จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา

ความคิดเห็น	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ความรู้ทักษะและขีดความสามารถของทีมงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.354	1.177	3.549	0.031*
	ภายในกลุ่ม	190	63.012			
	รวม	192	65.366			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นปัจจัยความสำเร็จของ ในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จากตารางที่ 4.37 พบว่ากลุ่มระดับการศึกษา ต่างๆ มีความคิดเห็น ด้านความรู้ทักษะและขีดความสามารถของทีมงาน จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.38

**ตารางที่ 4.38** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความรู้ทักษะและขีดความสามารถของทีมงาน จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	ปริญญาโท
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.3538	3.3538	3.1083	3.6000
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.1083	-	0.24551*	0.24615
ปริญญาโท	3.6000	-	-	0.49167

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.38 เมื่อทดสอบความแตกต่างความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มต่างๆ มีความคิดเห็น ด้านความรู้ทักษะและขีดความสามารถของทีมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความรู้ทักษะและขีดความสามารถของทีมงาน มากกว่ากลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

**ตารางที่ 4.39** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านการวัดและประเมินผล จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา

ความคิดเห็น	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
การวัดและประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	2	5.724	2.862	8.213	0.000*
	ภายในกลุ่ม	190	66.207			
	รวม	192	71.930			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นปัจจัยความสำเร็จของ ในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จากตารางที่ 4.39 พบว่ากลุ่มระดับการศึกษาต่างๆ มีความคิดเห็นด้านการวัดและประเมินผล จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.40

**ตารางที่ 4.40** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านการวัดและประเมินผล จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	ปริญญาโท
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.4913	3.4913	3.1302	4.1250
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.1302	-	0.36105*	0.63374
ปริญญาโท	4.1250	-	-	0.99479

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.40 เมื่อทดสอบความแตกต่างความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มต่างๆ มีความคิดเห็น ด้านการวัดและประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านการวัดและประเมินผล มากกว่ากลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

**ตารางที่ 4.41** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา

ความคิดเห็น	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
โครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	3.365	1.683	3.804	0.024*
	ภายในกลุ่ม	190	84.051			
	รวม	192	87.416			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นปัจจัยความสำเร็จของ ในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จากตารางที่ 4.41 พบว่ากลุ่มระดับการศึกษาต่างๆ มีความคิดเห็นด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.42

**ตารางที่ 4.42** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	ปริญญาโท
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.4213	3.4213	3.1302	3.7500
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.1302	-	0.29112*	0.32867
ปริญญาโท	3.7500	-	-	0.61979

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.42 เมื่อทดสอบความแตกต่างความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกตามสถานภาพด้านระดับการศึกษา เป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มต่างๆ มีความคิดเห็น ด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ มากกว่ากลุ่มระดับการศึกษา ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

**ตารางที่ 4.43** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร จำแนกตามสถานภาพระดับการศึกษา

ความคิดเห็น	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	2	4.615	2.307	7.070	0.001*
	ภายในกลุ่ม	190	62.014			
	<b>รวม</b>	192	66.629			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นปัจจัยความสำเร็จของ ในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จากตารางที่ 4.43 พบว่ากลุ่มระดับการศึกษาต่างๆ มีความคิดเห็นด้านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.44

**ตารางที่ 4.44** แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร จำแนกตามสถานภาพตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	ปริญญาโท
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.3899	3.3899	3.0573	3.8750
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.0573	-	0.33257*	0.48514
ปริญญาโท	3.8750	-	-	0.81771

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.44 เมื่อทดสอบความแตกต่างความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกสถานภาพตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มต่างๆ มีความคิดเห็น ด้านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีความคิดเห็นในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร มากกว่ากลุ่มระดับการศึกษา ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

**ตารางที่ 4.45** แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกตามระดับการศึกษา

	ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้	แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
1	ด้านกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน	✓	
2	ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง	✓	
3	ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้	✓	
4	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	✓	
5	ด้านความรู้ ทักษะ และจิตความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้อง	✓	
6	ด้านการวัดและการประเมินผล	✓	

**ตารางที่ 4.45** (ต่อ) แสดงผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกตามระดับการศึกษา

ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้	แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
7 ด้าน โครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้	✓	
8 ความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร	✓	

จากตารางที่ 4.45 ผลการเปรียบเทียบพบว่าทุกด้านมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อกำลังพลมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

### 3.3 เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ด้านต่างๆ จำแนกตามระดับชั้นยศ

**ตารางที่ 4.46** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จำแนกสถานภาพตามระดับชั้นยศ

ความคิดเห็น	นายทหารชั้นสัญญาบัตร		นายทหารชั้นประทวน		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
กระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน	3.45	0.35	3.34	0.51	2.626	0.107
บทบาทของผู้บริหารระดับสูง	3.76	0.50	3.45	0.58	0.161	0.689
วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้	3.45	0.25	3.22	0.59	11.182	0.001*
เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.38	0.57	3.18	0.70	1.368	0.244
ความรู้ที่ทักษะและขีดความสามารถของทีมงาน	3.48	0.62	3.27	0.57	0.278	0.599
การวัดและการประเมินผล	3.50	0.57	3.39	0.61	0.001	0.976
โครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้	3.41	0.47	3.34	0.68	3.921	0.049*
ความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร	3.30	0.53	3.31	0.59	0.713	0.399
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.46</b>	<b>0.48</b>	<b>3.31</b>	<b>0.06</b>	<b>2.53</b>	<b>0.37</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.46 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ในภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับรายชื่อพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 2 ข้อคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยนายทหารชั้นสัญญาบัตรมีระดับความคิดเห็นมากกว่านายทหารชั้นประทวน และปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยนายทหารชั้นสัญญาบัตรมีระดับความคิดเห็นมากกว่านายทหารชั้นประทวน

#### ตอนที่ 4 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

จากการตรวจสอบแบบสอบถามพบว่ามีกำลังพลได้แสดงความคิดเห็นในส่วนปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหน่วยงานของกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์อยู่บ้าง ดังจะแยกเป็นรายข้อดังต่อไปนี้

##### 4.1 ด้านกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

กำลังพลให้ข้อเสนอแนะว่าควรจัดการอบรมให้ความรู้แก่พลประจำรถเครื่องมือช่าง รวมทั้งงานก่อสร้าง เพื่อรักษาขีดความสามารถของหน่วยงานไม่ให้น้อยลงเพราะกำลังพลเดิมเกษียณอายุราชการ และควรจัดให้มีการอบรมการเรียนการสอนภายในหน่วยอย่างต่อเนื่อง ทั้งในเรื่องที่กำลังพลในหน่วยงานยังขาดความรู้ และการทบทวนความรู้เดิม

##### 4.2 ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง

กำลังพลให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารระดับสูงควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอในการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน

##### 4.3 ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้

กำลังพลระบุปัญหาการหวงความรู้ของกำลังพลอาวุโส

##### 4.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

กำลังพลมีข้อเสนอแนะให้หน่วยงานจัดทำคลังข้อมูลความรู้ที่สามารถสืบค้นได้จากระบบเครือข่าย เพื่อที่ กำลังพลจะได้สามารถค้นคว้าความรู้ได้ในทุกโอกาส

##### 4.5 ด้านการวัดและการประเมินผล

กำลังพลเสนอแนะว่าควรดำเนินการจัดการความรู้อย่างยั่งยืน การประเมินผลควรทำอย่างจริงจัง ไม่เน้นเฉพาะระดับคะแนนจากการประเมินผลกิจกรรม

### 5. สรุปผลการวิเคราะห์

#### 5.1 สมมุติฐานข้อที่ 1

ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ มีระดับคะแนนไม่ต่ำกว่า 3.50 ที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha = 0.05$  จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม มีระดับคะแนน 3.32 ที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha = 0.05$  สรุปได้ว่า ผลสำเร็จในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ อยู่ในระดับปานกลาง

## 5.2 สมมุติฐานข้อที่ 2

$H_0$ :กำลังพลที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ :กำลังพลที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม มีความแตกต่างกัน 7 หัวข้อคือ ลำดับที่ 2 ถึงลำดับที่ 8 จึงปฏิเสธสมมุติฐานว่าง ( $H_0$ ) ซึ่งเท่ากับ ยอมรับสมมุติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) สรุปได้ว่าระดับช่วงอายุมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์แตกต่างกัน

## 5.3 สมมุติฐานข้อที่ 3

$H_0$ :กำลังพลที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ :กำลังพลที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม มีความแตกต่างกัน 8 หัวข้อ จึงปฏิเสธสมมุติฐานว่าง ( $H_0$ ) ซึ่งเท่ากับ ยอมรับสมมุติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) สรุปได้ว่าระดับการศึกษามีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์แตกต่างกัน

## 5.4 สมมุติฐานข้อที่ 4

$H_0$ :กำลังพลที่มีระดับชั้นยศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ :กำลังพลที่มีระดับชั้นยศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม มีความแตกต่างกัน 2 หัวข้อคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ และปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จากทั้งหมด 8 หัวข้อ ถือว่าเป็นส่วนน้อย จึงยอมรับสมมุติฐานว่าง ( $H_0$ ) ซึ่งเท่ากับ ปฏิเสธสมมุติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ดังนั้นสรุปได้ว่าระดับชั้นยศมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้ศึกษาจะขอเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### 1. สรุปผลการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของกำลังพลในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ โดยจำแนกตาม อายุ , ระดับการศึกษา , และระดับชั้นยศ 3) เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ในหน่วยงานกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.2.1 ประชากร

หน่วยงานที่ศึกษา คือ กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ กำลังพลในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ จาก 371 คน โดยกลุ่มตัวอย่างประชากรหาขนาดจากสูตรของทาโร ยามาเน่ ได้ผลลัพธ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 193 คน

###### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสอบถามแบบเลือกตอบ โดยแบ่งคำถามออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ และ ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

###### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

###### 1) ข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้ศึกษาได้เก็บข้อมูลด้วยตนเอง จากแบบสอบถามจำนวน 193 ชุด โดยในการแจกแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมโดยทันที การสังเกตและการสอบถามด้วยวาจาโดยตัวผู้ศึกษาเองเพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการวิเคราะห์ต่อไป



## 2) ข้อมูลทุติยภูมิ

ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม เอกสารคำสั่ง รายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงาน หลักฐานการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ของกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ที่มีการดำเนินการตลอดระยะที่ผ่านมา

### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติที่จะช่วยใช้ในการวิเคราะห์ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อหาระดับความเห็นของกำลังพลในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ที่มีต่อสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน และวิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นโดยจำแนกตาม อายุ , ระดับการศึกษา โดยการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และการเปรียบเทียบความต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe และระดับชั้นยศด้วย Independent - Samples T Test

## 1.3 ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์สามารถสรุปได้ดังนี้

### 1.3.1 ข้อมูลส่วนบุคคล

จากแบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง 193 คน ส่วนใหญ่มีชั้นยศเป็นนายทหารชั้นประทวน ระดับช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

### 1.3.2 ระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ของกำลังพลในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการดำเนินกิจกรรมตามปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ของกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.3310$ ) ซึ่งสามารถเรียงลำดับได้จากมากไปน้อย ดังนี้

#### 1) ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ หัวข้อผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับโครงการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เช่นการเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการ การตรวจสอบการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือผู้บริหารระดับสูงกำหนดแนวทางและผลลัพธ์ที่ต้องการจากโครงการจัดการความรู้ของหน่วยงาน พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ให้กับกำลังพลในหน่วยงานได้รับทราบโดยทั่วกัน ,ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้กำลังพลในหน่วยงานเข้าร่วมโครงการจัดการความรู้ตลอดจนการส่งกำลังพลไปศึกษาความรู้ใหม่จากภายนอก,ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ ในการจัดการความรู้ในหน่วยงาน และลำดับสุดท้ายคือหัวข้อ ผู้บริหารระดับสูงสร้างคุณค่าและแรงจูงใจให้กับกำลังพลที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของหน่วยงานเพื่อกระตุ้นให้ดำเนินการจัดการความรู้

## 2) ด้านการวัดและการประเมินผล

พิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ หัวข้อการประเมินสามารถประเมินค่าความสำเร็จของโครงการได้จริง มีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาหัวข้อ คณะกรรมการประเมิน ทำการประเมินผลตามความเป็นจริง ไม่นำอคติส่วนบุคคลมาใช้ในการประเมิน หน่วยงานจัดให้มีการวัดและประเมินผลโครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ อาทิเช่น การอบรม การฝึก ฯลฯ อย่างสม่ำเสมอ และลำดับสุดท้าย หัวข้อ หน่วยงานนำผลการประเมินที่ได้รับมาใช้เพื่อการปรับปรุงคุณภาพของการทำงาน

## 3) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ หัวข้อกำลังพลในหน่วยงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานได้จริง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาหน่วยงานจัดทาระเบียบ คำสั่ง แนวทางในการปฏิบัติงาน คู่มือในการปฏิบัติงานแล้วแยกประเภทเก็บรักษาอย่างเป็นระเบียบ ถัดมาคือหน่วยงานปรับปรุงระเบียบ คำสั่ง แนวทางในการปฏิบัติงาน คู่มือในการปฏิบัติงาน ให้มีความถูกต้องและทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ จากนั้นจะเป็นข้อหน่วยงานได้ตรวจสอบความรู้ที่จำเป็นต่อหน่วยงาน และเสาะหาแหล่งของความรู้ทั้งที่มาจากเอกสารข้อมูลดิจิทัล และจากกำลังพลภายในหน่วยงาน ต่อมาคือหน่วยงานได้สร้างความรู้ใหม่ที่เป็นต่อการทำงาน ,หน่วยงานเปิดโอกาสให้กำลังพลมีช่องทางในการค้นคว้าความรู้จากแหล่งที่หน่วยงานได้จัดเก็บรวบรวมไว้ ,หน่วยงานเปิดโอกาสให้กำลังพลมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ตลอดจนมอบความรู้ที่จำเป็นให้กับกำลังพลแม้ไม่มีการร้องขอ ,หน่วยงานจัดให้มีการรวมกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกัน มีการสับเปลี่ยนงาน ตลอดจนจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละด้าน และลำดับสุดท้าย หน่วยงานกำจัดความรู้เก่าที่ล้าสมัยในหน่วยงานทั้งอย่างสม่ำเสมอ

## 4) ด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้

สามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ หัวข้อหน่วยงานมีสาธารณูปโภคที่มีความพร้อมในการจัดอบรม แลกเปลี่ยนความรู้ เช่น ไฟฟ้า แสงสว่าง ห้องน้ำ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือหัวข้อ หน่วยงานมีห้องอบรมหรือสถานที่ที่กว้างขวาง เหมาะสม เพียงพอต่อกำลังพลที่เข้ารับการอบรมแลกเปลี่ยนความรู้ หน่วยงานจัดให้มีเวทีและเวลาที่เหมาะสมให้กับกำลังพลได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และลำดับสุดท้ายหัวข้อหน่วยงานมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น มุมความรู้ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์เพื่อเปิดโอกาสให้กำลังพลสามารถศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมได้สะดวก

## 5) ด้านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ หัวข้อกำลังพลเปิดกว้างทางความคิดที่จะเรียนรู้เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมากำลังพลสนใจเข้าร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน กำลังพลมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่อันส่งผลให้การจัดการความรู้ในหน่วยงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น และลำดับสุดท้ายหัวข้อ กำลังพลมีการฝึกฝนทักษะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

## 6) ด้านความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้อง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ หัวข้อ ส่วนสนับสนุนที่เกี่ยวข้องสามารถสนับสนุนคณะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา

หัวข้อ คณะทำงานสามารถติดต่อประสานงานกับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี หน่วยงานมีการจัดตั้งคณะทำงานรับผิดชอบการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับความรู้ภายในหน่วย หน่วยงานจัดให้มีการอบรมคณะทำงาน รวมถึงการส่งไปศึกษาความรู้จากภายนอก เกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ และลำดับสุดท้ายหัวข้อ หน่วยงานจัดให้มีการประเมินผลคณะทำงาน เพื่อเป็นการประกันคุณภาพของโครงการจัดการความรู้

#### 7) ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ หัวข้อกำลังพลมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของกำลังพลคนอื่นและยินดีแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาหัวข้อ กำลังพลมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันในระหว่างการทำงานอย่างสม่ำเสมอ หน่วยงานไม่ประสบปัญหากำลังพลหวงความรู้ และลำดับสุดท้ายคือหัวข้อ หน่วยงานมีระบบหมุนเวียนเปลี่ยนการทำงานในระบบงานที่เกี่ยวข้องกัน

#### 8) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ หัวข้อ หน่วยงานมีเครือข่ายทางสังคมออนไลน์ และเทคโนโลยีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เช่น Face book , เว็บไซต์ความรู้ของหน่วยงาน ฯลฯ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาหัวข้อ มีระบบการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพื่อใช้สำหรับการจัดการเอกสารสำนักงานภายในหน่วยงาน หน่วยงานมีระบบฐานความรู้ (Knowledge-based Systems) เพื่อสนับสนุนการทำงานของกำลังพลในหน่วยงาน มีการนำสื่อการเรียนรู้แบบมัลติมีเดียมาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของกำลังพลในหน่วยงาน และลำดับสุดท้ายคือหัวข้อ หน่วยงานมีคลังข้อมูล (Data Warehouse) ที่อำนวยความสะดวกในการค้นหาและใช้สารสนเทศกับความรู้ของกำลังพล

### 1.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

#### 1.4.1 สมมติฐานข้อที่ 1

ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ มีระดับคะแนนไม่ต่ำกว่า 3.50 ที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha = 0.05$  จากผลการวิเคราะห์ห้ข้อมูลในภาพรวม มีระดับคะแนน 3.32 ที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha = 0.05$  สรุปได้ว่า ผลสำเร็จในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ อยู่ในระดับปานกลาง

#### 1.4.2 สมมติฐานข้อที่ 2

$H_0$ : กำลังพลที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : กำลังพลที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ห้ข้อมูลในภาพรวม มีความแตกต่างกัน 7 หัวข้อคือ ลำดับที่ 2 ถึงลำดับที่ 8 จึงปฏิเสธสมมติฐานว่า ( $H_0$ ) ซึ่งเท่ากับ ยอมรับสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) สรุปได้ว่าระดับช่วงอายุมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์แตกต่างกัน

#### 1.4.3 สมมติฐานข้อที่ 3

$H_0$ : กำลังพลที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : กำลังพลที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม มีความแตกต่างกัน 8 หัวข้อ จึงปฏิเสธสมมุติฐานว่าง ( $H_0$ ) ซึ่งเท่ากับ ยอมรับสมมุติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) สรุปได้ว่าระดับการศึกษามีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ใน กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์แตกต่างกัน

#### 1.4.4 สมมุติฐานข้อที่ 4

$H_0$ : กำลังพลที่มีระดับชั้นยศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : กำลังพลที่มีระดับชั้นยศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม มีความแตกต่างกัน 2 หัวข้อคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ และปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จากทั้งหมด 8 หัวข้อ ถือว่าเป็นส่วนน้อย จึงยอมรับสมมุติฐานว่าง ( $H_0$ ) ซึ่งเท่ากับ ปฏิเสธสมมุติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ดังนั้นสรุปได้ว่าระดับชั้นยศมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ไม่แตกต่างกัน

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ กำลังพลมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ มีระดับคะแนนต่ำกว่า 3.50 ที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha = .05$  โดยคะแนนเฉลี่ยสภาพปัจจัยทั้งหมดอยู่ที่ 3.3310 แปลผลได้ว่ากำลังพลมีความคิดเห็นในเรื่องสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในหน่วยงานในระดับปานกลาง และมีระดับคะแนนที่ค่อนข้างใกล้เคียงกัน คือระหว่าง 3.01-3.66 ซึ่งหมายถึงมีการดำเนินการแล้วในบางปัจจัย บางปัจจัยยังไม่ดำเนินการ หรือดำเนินการแล้ว แต่ไม่ครบถ้วนหรือไม่ต่อเนื่อง ผู้ศึกษาจึงขออภิปรายผลโดยพิจารณาจากการสังเกตด้วยตนเอง การสอบถามด้วยวาจา ตรวจสอบเอกสารหลักฐาน รายงานผลการปฏิบัติ และจากปัญหาและข้อเสนอแนะของกำลังพล ซึ่งปรากฏในรูปแบบสอบถามประกอบกับผลของระดับคะแนนดังกล่าวเป็นรายปัจจัยดังนี้

### 2.1 พิจารณาด้านกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

จากการตรวจสอบเอกสาร คำสั่ง และรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงาน โดยนำกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนตาม สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ พบว่า หน่วยดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ยังไม่ครบถ้วน โดยพบว่าไม่ปรากฏเอกสาร หลักฐานการดำเนินการในหัวข้อการค้นหาความรู้ซึ่งเป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรอยู่บ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมาย อีกส่วนหนึ่งคือการประมวลและกลั่นกรองความรู้ หน่วยงานไม่ได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนเนื้อหาของ

ความรู้ให้เป็นภาษาที่เข้าใจง่าย และเหมาะสมกับผู้ที่จะนำความรู้เหล่านั้นไปใช้ และจากการสังเกตของผู้ศึกษา การสอบถามกำลังพลที่ทำแบบสอบถาม และการตรวจสอบเอกสารก็ยังไม่พบหลักฐานหรือรายงานผลการปฏิบัติเกี่ยวกับการวางแผน และการดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน จึงทำให้เชื่อได้ว่าหน่วยงานไม่ได้นำการจัดการความรู้ตามหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ภายในหน่วย กอปรกับการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ที่ปรากฏอยู่ภายในหน่วยงาน มีบางส่วนเป็นกิจกรรมตามคำสั่งของหน่วยในระดับเหนือขึ้นไป บางส่วนเกิดจากความต้องการความรู้เมื่อเกิดสถานการณ์ที่จำเป็นต้องใช้ปฏิบัติการกิจ และบางส่วนเกิดจากความคิดริเริ่มของผู้บริหารสูงสุดหรือผู้บริหารระดับรองลงมา จึงพอสรุปได้ว่าหน่วยงานดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ไม่อย่างเป็นระบบ อาจเป็นเหตุให้การจัดการความรู้ในหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ Wong (Wong 2005 อ้างถึงใน นฤมล รื่นไวย์ , 2553) ที่เสนอหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ว่า องค์กรต้องมีการวางแผนที่ดีขององค์กรและการนำแผนไปปฏิบัติ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เจษฎา นกน้อย (2552:52) ซึ่งกล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ว่าต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ สำหรับในส่วนหนึ่งของระดับความคิดเห็นที่ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีมากกว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า นั้นน่าจะมาจากสาขาวิชาที่กำลังพลศึกษา เนื่องจากกำลังพลที่มีระดับศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีนั้น ส่วนใหญ่มีการศึกษาในสายอาชีพ แขนงวิชาช่างกล ช่างยนต์ และช่างก่อสร้างเป็นหลัก แต่กำลังพลเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีนั้น จะสำเร็จการศึกษาในสายสังคมศาสตร์และสาขาที่เกี่ยวกับการบริหาร ทำให้หลักในการตอบแบบสอบถามของกำลังพลที่มีระดับการศึกษาทั้ง 2 กลุ่มนี้มีแตกต่างกัน จึงเป็นผลทำให้ระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน

## 2.2 ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าบทบาทผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีความเบี่ยงเบนน้อย และเมื่อศึกษาเอกสาร คำสั่ง รายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงาน พบว่าผู้บริหารระดับสูงมีความเอาใจใส่ และให้การสนับสนุนในเรื่องของการดำเนินการจัดการความรู้พอสมควร แต่ผู้ศึกษายังพบประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามของกำลังพล โดยระบุถึงการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาและซ่อมแซมเครื่องช่วยฝึก ตลอดจนเครื่องมือที่ใช้ในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ของนักวิชาการหลายท่าน เช่น กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2544) อ้างถึงใน ปริญญา จันทนา 2550,56) ที่กล่าวว่า ทรัพยากร ทั้งในด้านบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และงบประมาณในการดำเนินการ มีอย่างเพียงพอและทั่วถึง และเจษฎา นกน้อย (2552,52) กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยสำหรับข้อที่เกี่ยวกับประเด็นนี้คือ ผู้นำจะให้การสนับสนุนด้านนโยบาย การใช้ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างประโยชน์ให้เกิดแก่องค์กร ผู้นำยังมีบทบาทช่วยพิจารณาว่า การจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ รวมทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร สำหรับ

ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นในด้านนี้ที่กำลังพลที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมีมากกว่ากำลังพลกลุ่มอายุ 31-40 ปี สามารถอธิบายตามการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามขั้นตอนชีวิต (รุ่งอรุณ ไสยโสภณ, 2550) ว่าการเรียนรู้ของกำลังพลในช่วงอายุ 25-40 เป็นช่วงของผู้ใหญ่วัยกลางคน (Middle Adulthood) มีการพัฒนาการและเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน คือ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจและบทบาททางสังคมส่วนมากสามารถแสวงหาความมั่นคงและก้าวหน้าทางอาชีพได้แล้ว มีชื่อเสียงและเกียรติทางสังคมมากขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นวัยที่กำลังมีศักยภาพที่สามารถจะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ จึงมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในการเรียนรู้ ดังนั้นเมื่อได้รับการสนับสนุนในระดับหนึ่งอย่างจำกัด จึงมีความเห็นว่าการสนับสนุนดังกล่าวไม่เพียงพอ ซึ่งแตกต่างจากการเรียนรู้ในช่วงอายุ 40-60 ปี ถือว่าเป็นช่วงของผู้ใหญ่ตอนปลาย (Late Adulthood) ซึ่งค่อนข้างเป็นระยะที่บุคคลมีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมสมบูรณ์สุดขีด สภาพทางด้านร่างกายมีการเสื่อมสภาพทางด้านร่างกาย ทำให้เกิดข้อจำกัดต่อการเรียนรู้ หรืออาจเรียกได้ว่าไม่มีความต้องการที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อใช้ในการทำงานแล้ว และเป็นช่วงที่มักจะทบทวนถึงอดีตและเปรียบเทียบกับสภาพปัจจุบันในแง่มุมต่างๆ กอปรกับการมองการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่ ที่สภาพหน่วยงานในอดีตสมัยตนยังไม่มี จึงมีระดับความเห็นที่สูงกว่า

### 2.3 ด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ของหน่วยงานอยู่ในระดับกลาง และจากปัญหา และข้อเสนอแนะที่ได้รับจากกำลังพลที่ได้เขียนไว้ในตอนที่ 3 ของแบบสอบถาม พบว่า กำลังพลมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของกำลังพลคนอื่น กำลังพลมีความยินดีแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ แต่จากผลของระดับคะแนนที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่กำลังพลที่มีอายุ 31-40 ปีมีระดับความคิดเห็นในเรื่องสภาพปัจจุบันของปัจจัยน้อยกว่ากำลังพลที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป โดยตรวจพบข้อปัญหาจากแบบสอบถามเรื่องการหวงความรู้ของกำลังพลอาวุโส และเมื่อพิจารณาถึงอายุราชการ การเลื่อนตำแหน่งงาน ก็พบว่ากำลังพลช่วงอายุ 31-40 ปีจะเป็นกลุ่มที่จะเข้ามาทดแทนตำแหน่งกำลังพลที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป จึงพอสรุปได้ว่าความแตกต่างตรงส่วนนี้เกิดจากปัญหาการหวงความรู้ของกำลังพลที่มีระดับอายุ 50 ปีขึ้นไปที่กำลังจะถูกทดแทนตำแหน่งนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับอุปสรรคทางวัฒนธรรมในการจัดการความรู้ โดย พยัต วุฒิรงค์ (พยัต วุฒิรงค์, 2550) ที่ว่าหนึ่งในวัฒนธรรมขององค์กรที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้คือการที่บุคลากรหวงความรู้ เกรงว่าหากถ่ายโอนความรู้แล้วตนจะหมดความสำคัญ ซึ่งพยัตได้เสนอวิธีแก้ไขปัญหาในประเด็นนี้โดยประเมินผลงานและมอบรางวัลแก่คนที่แลกเปลี่ยนความรู้เป็นหลัก สำหรับความแตกต่างของช่วงอายุที่ส่งผลระดับความคิดเห็นนั้น ผู้ศึกษาได้อภิปรายไปแล้วในหัวข้อด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง

### 2.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

เป็นด้านที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดในปัจจัยทั้ง 8 ด้าน โดยจากการพิจารณาระดับคะแนนควบคู่ไปกับปัญหาและข้อเสนอแนะ และเอกสารหลักฐาน รายงานผลการปฏิบัติ ผู้ศึกษาพบว่า หน่วยงานไม่ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างจริงจัง ซึ่งสาเหตุอาจเนื่องมาจากภารกิจของหน่วยส่วนใหญ่ไม่ได้พึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ความสนใจการดำเนินการเกี่ยวกับการเทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างช่องทางการเผยแพร่ความรู้ ตลอดจนการสร้างคลังความรู้ดิจิทัลมีน้อย เป็นผลให้กระบวนการจัดการความรู้ในหัวข้อการเข้าถึงความรู้

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ มีประสิทธิภาพที่น้อยลง และส่งผลถึงการจัดการความรู้ในหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับการศึกษาของ Wong (Wong 2005 อ้างถึงใน นฤมล รื่นไวย) เรื่องปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ในข้อที่ว่า การใช้ IT เข้ามาเป็นเครื่องมือในขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย มีความสะดวก และรวดเร็ว กระตุ้นจิตใจให้พนักงานอยากเข้ามาเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนความรู้ และสอดคล้องกับปัจจัยของความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของ เสนาะ กลิ่นงาม (เสนาะ กลิ่นงาม. 2551: 82-95) ที่ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารความรู้ (Information Technology and Knowledge Communication) เป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี ช่วยจัดเก็บ รวบรวม ประมวล เก็บรักษา เผยแพร่และการนำความรู้ไปใช้

### 2.5 ด้านความรู้ทักษะและขีดความสามารถของทีมงาน

สืบเนื่องจากการที่หน่วยไม่ได้มีการดำเนินการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ทำให้หน่วยขาดการอบรมคณะทำงานให้มีความรู้ในการจัดการความรู้เป็นภาพรวมทั้งหน่วยงาน และแม้หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะทำงานในกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ แต่คณะทำงานในด้านการจัดการความรู้ของหน่วยเป็นเพียงคณะทำงานที่รับผิดชอบกิจกรรมรายกิจกรรม คณะทำงานยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน สอดคล้องกับผลการสัมมนาแนวคิดและขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ 2553 ที่ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในข้อการสร้างความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน “การเปิดหู เปิดตาบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดกิจกรรมการประชุมชี้แจงแก่บุคลากร เป็นต้น” และสอดคล้องกับที่ กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ เสนอปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ (กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ (2544) อ้างถึงใน ปริญา จันทนา (2550:56)) ในข้อที่ 6 ว่า “การสื่อสารกับบุคลากรในทุกฝ่ายงานเพื่อให้รับทราบ และเข้าใจโดยทั่วกัน”

### 2.6 ด้านการวัดและการประเมินผล

การดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน ปรากฏหลักฐานการวัดและการประเมินผลในทุกกิจกรรม การวัดและการประเมินผลกระทำโดยผู้ดำเนินกิจกรรมโดยปฏิบัติก่อนระหว่างและหลังการดำเนินกิจกรรม แต่จากการที่ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและข้อเสนอแนะในแบบสอบถามก็พบว่า การประเมินผลกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่เป็นปรนัย ผู้ประเมินสามารถใช้อคติส่วนตัวในการประเมินผลได้ ซึ่งโดยมากล้วนต้องการให้ผลการประเมินของกิจกรรมออกมาสูง ทำให้เกิดปัญหากำลังพลที่ผ่านการทำกิจกรรมไม่สามารถนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง สอดคล้องกับคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดีของศิริชัย กาญจนวาสิ (ศิริชัย กาญจนวาสิ, 2544)ในข้อที่ว่า ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย

### 2.7 ด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้

ในส่วนของสภาพปัจจุบันด้านโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ นั้น เมื่อพิจารณาจากเอกสาร คำสั่ง รายงานผลการปฏิบัติ และการสังเกตพบว่าในส่วนของสถานที่ของหน่วยงานมีความพร้อมสำหรับการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้ เนื่องจากมีที่กว้างขวาง มีระบบ

สาธารณูปโภคทั่วถึง แต่ประสบปัญหาเรื่องอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกศึกษาไม่มีความพร้อม ทั้งนี้เนื่องจากระบบการส่งกำลังและซ่อมบำรุงที่ล่าช้า กอปรกับงบประมาณของกองทัพบกที่กำหนด ความเร่งด่วนให้กับหน่วยกำลังรบ ทำให้เกิดปัญหาด้านอุปกรณ์ที่จะต้องใช้อุปกรณ์การฝึกศึกษามีไม่เพียงพอและใช้การไม่ได้ ส่วนทางด้านโครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงานนั้น เมื่อพิจารณาจาก เอกสารต่างๆ การสังเกต และการสอบถามกำลังพลแล้วพบว่าหน่วยงานมีโครงสร้างที่เอื้อต่อการ แลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งนี้เพราะภารกิจของหน่วยโดยส่วนใหญ่จะเป็นภารกิจที่ต้องออกปฏิบัติเป็นชุด ปฏิบัติงาน ทำให้กำลังพลในชุดมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ในระเบียบการเลื่อน ตำแหน่งมีระบุในเรื่องของการทดลองปฏิบัติงานก่อนเข้ารับตำแหน่งจริง เอื้อให้กำลังพลที่จะรับ ตำแหน่งใหม่ได้เรียนรู้งานจากกำลังพลที่ดำรงตำแหน่งอยู่เดิม แต่ในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานนั้น หน่วยงานไม่ได้มีการดำเนินการ ยกเว้นจะเกิดปัญหากำลังพลไม่สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้เท่านั้น รวมถึงยังไม่มีกรให้รางวัลแก่กำลังพลที่ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันได้อย่างดี ซึ่งการไม่พิจารณาให้รางวัลหรือกล่าวชมเชยกำลังพลที่ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีดังกล่าว อาจ เป็นเหตุให้กำลังพลขาดแรงจูงใจ และเกิดการหวงความรู้ตามที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อด้านวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนความรู้

### 2.8 ด้านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร

ความร่วมมือในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ของกำลังพลในองค์กรอยู่ใน ระดับกลาง อันเนื่องมาจากยังพบว่ามีกำลังพลบางคนมีการหวงความรู้ ไม่ใส่ใจในการแลกเปลี่ยนและ ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งอาจเป็นเพราะการไม่เห็นความสำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร กำลังพล บางกลุ่มขาดแรงจูงใจที่จะพัฒนาความรู้ของตนเอง เนื่องจากมีความพึงพอใจในตำแหน่งหน้าที่ และบทบาทของตนเองอยู่แล้ว รวมถึงการไม่มั่นใจในความรู้ของกำลังพลคนอื่น ซึ่งสอดคล้องกับ อุปสรรคทางวัฒนธรรมในการจัดการความรู้และแนวทางแก้ไขของ พยัต วุฒิรงค์, 2550 ในหัวข้อที่ว่า พนักงานไม่เห็นคุณค่าในการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งแก้ไขโดยการเล่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จ ขององค์กร และการไม่ยอมรับความรู้ของคนอื่น ซึ่งแก้ไขโดยการสร้างให้เกิดความเชื่อใจและไว้วางใจ ในสิ่งที่บุคคลสร้างขึ้น

## 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

### 3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการศึกษาไปใช้

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอโดยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อความสะดวกในการนำผลการศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงการจัดการ ความรู้ในหน่วยงานกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ต่อไป

**3.1.1 ระยะสั้น** เป็นการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงและปูพื้นฐานด้านความรู้ในการ ดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ทันที

1) หน่วยงานควรแก้ไขปัญหากำลังพลอาวุโสหวงความรู้ โดยประเมินผลงาน และมอบรางวัลให้แก่คนที่ถ่ายทอดความรู้ให้กับกำลังพลอื่นๆ ได้อย่างดี และให้ความรู้ความเข้าใจ



ตลอดจนชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ เพื่อให้กำลังได้ทราบถึงความสำคัญ และยินดีที่จะถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ในทุกโอกาส

2) หน่วยงานควรให้ความรู้กำลังพลในหน่วยงานเกี่ยวกับขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้โดยอ้างอิงตามหลักวิชาการที่ กพร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กำหนดไว้

3) ผู้บริหารระดับสูงควรแก้ไขปัญหาความไม่พร้อมในเรื่องอุปกรณ์และเครื่องช่วยฝึกในการดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้โดยจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการปรับปรุงเครื่องช่วยฝึก และอุปกรณ์ต่างๆให้สมบูรณ์และเพียงพอต่อการใช้งาน

4) จัดให้ทีมงานที่ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ได้มีโอกาสศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ เพื่อนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ภายในหน่วย ตลอดจนอาจเชิญคณะทำงานของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมาร่วมวางรากฐานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

5) ดำเนินการปรับปรุงฐานคลังความรู้ออนไลน์ให้มีความรู้หลากหลาย ครบถ้วน และรณรงค์ให้กำลังพลสืบค้นความรู้ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

6) ปรับปรุงตัวชี้วัดกิจกรรมการจัดการความรู้ภายในหน่วยเสียใหม่ โดยต้องมีความเป็นปรนัย สามารถชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรมได้จริง

### 3.1.2 ระยะเวลา เป็นระยะที่หน่วยงานนำขั้นตอนของการจัดการความรู้มาใช้

1) หน่วยงานควรนำกระบวนการจัดการความรู้ตามหลักวิชาการที่ กพร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติกำหนดไว้มาเป็นกรอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการในรูปแบบของโครงการจัดการความรู้

2) หน่วยงานควรกำหนดหลักเกณฑ์ ระเบียบ และข้อปฏิบัติให้ชัดเจนเพื่อยึดถือปฏิบัติในการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วย

3) ผู้เกี่ยวข้องในกิจกรรมการจัดการความรู้ควรคำนึงถึงการใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงความรู้และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของกำลังพลอย่างเหมาะสม เพราะแม้ว่าเทคโนโลยีจะเป็นส่วนช่วยอำนวยความสะดวกในการถ่ายทอดความรู้ แต่ความรู้ในตัวคนบางประการไม่สามารถเก็บในรูปแบบของสื่อดิจิทัลได้ จึงควรรักษากิจกรรมที่ส่งเสริมให้กำลังพลได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันด้วย

3.1.3 ระยะเวลา เป็นการปรับทัศนคติและวัฒนธรรมขององค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1) ผู้บริหารระดับสูงควรนำการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาพิจารณา กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นภาพในอนาคตที่ต้องการให้องค์กรเป็น ซึ่งกำลังพลทุกคนจะต้องพยายามทุกวิถีทางเพื่อจะทำให้องค์การบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์นั้น

2) โครงการจัดการความรู้ควรแทรกกิจกรรมต่างๆเพื่อกระตุ้นให้กำลังพลภายในหน่วยงานมีทัศนคติเชิงบวกเกี่ยวกับการจัดการความรู้

3) ผู้รับผิดชอบควรสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยความร่วมมือของกำลังพลในการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่ เพื่อกำลังพลมีความรู้

ความเข้าใจใส่ใจ และเห็นความสำคัญในการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ตลอดจนการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ของหน่วยงาน

## 1.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอประเด็นวิจัยที่ควรมีการศึกษาในครั้งต่อไปดังต่อไปนี้

1.2.1 จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้โดยวัดจากความคิดเห็นของกำลังพล การสังเกตและเอกสารของหน่วยงาน แต่ยังไม่ได้ศึกษาความสำเร็จของการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องจึงควรทำการศึกษาในเรื่องดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ในหน่วยงานต่อไป

1.2.2 จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจำแนกประเภทกำลังพลในหน่วยงานตามระดับอายุ ระดับการศึกษา และระดับชั้นยศ แต่ยังไม่มีการจำแนกประเภทอื่นๆ ที่ควรศึกษาเพิ่มเติม เช่น ลักษณะของงานที่ทำ อายุราชการ แขนงวิชาที่จบการศึกษา ฯลฯ ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องจึงควรทำการศึกษาต่อไปโดยจำแนกประเภทของกำลังพลเพิ่มเติม เพื่อนำข้อค้นพบไปแก้ปัญหา และพัฒนาการจัดการความรู้ในหน่วยงานต่อไป

1.2.3 จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามโดยตั้งคำถามในเชิงบวก ทำให้อาจมีผู้ตอบแบบสอบถามบางคนไม่ตั้งใจในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งส่งผลให้ระดับความคิดเห็นไม่ตรงกับความเป็นจริง ดังนั้นหากมีการศึกษาในครั้งต่อไปไม่ว่าเรื่องใดก็ตามควรตั้งคำถามในเชิงบวกและลบคละกัน เพื่อผลของระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล. (2550). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้: กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรภาค 6* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). *นวัตกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ ฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชวนพิศปลูกสร้าง. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุทยานแห่งชาติ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). *การจัดการความรู้*. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 4(1) สืบค้นจาก [http://202.44.73.6/upload/file/KMGSPA/1\\_1KM\\_else/goodtrick.pdf](http://202.44.73.6/upload/file/KMGSPA/1_1KM_else/goodtrick.pdf)
- ธีรนนท์ นันทขว้าง, พันเอก (2557) *การจัดการความรู้ – บทบาทใหม่ในกิจการทหาร*. สืบค้นจาก <http://tortaharn.net/contents>
- นฤมล รื่นไวย์. (2557). *ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้*. สืบค้นจาก <http://kmlite.wordpress.com/2010/06/18/v3i3-06/>
- ปริญญา จันทนา. (2552). *การจัดการความรู้ในฝูงบิน 604 กองบิน 6 กองพลบินที่ 1 กองบัญชาการยุทธทางอากาศ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- พงศ์กลิน เคลือบทอง. (2550). *แนวทางการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการกองทัพเรือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- พรพิมล ธรรมชาติกร. (2554). *การศึกษาลักษณะการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตภูมิภาคตะวันตก* (รายงานวิจัยคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนาศาสตร์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ ฯ.
- มารยาท โยทองยศ, ผศ. ปราณี สวัสดิ์สรพ. (2557). *การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิจัย*: สืบค้นจาก: <http://research.bu.ac.th/knowledge/kn46>
- รัตนศักดิ์ สาลี . *ขบวนการสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (KM)*. (2558). สืบค้นจาก <http://rattanasak.jigsawoffice.com/content>
- รุ่งอรุณ ไสยโสภณ. *จิตวิทยาการเรียนรู้ผู้ใหญ่*. (2558). สืบค้นจาก [http://ebook.nfe.go.th/nfe\\_ebook](http://ebook.nfe.go.th/nfe_ebook)
- โรงเรียนทหารช่าง. (2556). *การจัดหน่วยทหารช่าง*. เอกสารประกอบการสอนหลักสูตรชั้นนายพันโรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง. กรุงเทพฯ ฯ.
- สารานุกรมออนไลน์. (2557). *ความรู้*. สืบค้นจาก <http://th.wikipedia.org/wiki/ความรู้>

- วิจารณ์ พานิช. (ม.ป.ท.). *การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนฐานความรู้*. การบรรยาย ณ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. กรุงเทพฯ.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). *การจัดการความรู้ KM Article.pdf*. กรุงเทพมหานคร. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม
- วันทวิ ปาลโมกษ์. (2548). LO ที่....ไฟฟ้า. *วารสารโรงเรียนนายเรือ*. 5(4). (53-60).
- ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุลและ เจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย. (2549). *ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการจัดการความรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สมชาย นาประเสริฐชัย. (2548). *การจัดการความรู้เรื่องเก่าเอามาเล่าใหม่*. สืบค้นจาก [http://www.kmi.or.th/KMI\\_doc3.html](http://www.kmi.or.th/KMI_doc3.html)
- สร้อยสนสุจิริต (2549). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรกรณีศึกษา สำนักข่าวกรองแห่งชาติ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). *การจัดการความรู้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: วิชั่นพริ้นท์แอนด์มีเดีย.
- เสนาะ กลิ่นงาม. (2551). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- สุชาติ กิจชนะเสรี. (2549). *การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้*. สืบค้นจาก <https://motofin.files.wordpress.com>
- อักษร สวัสดิ์. (2542). *ความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย: กรณีศึกษาในเขตบางกะปิกรุงเทพมหานคร*. (ภาคินิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อรรวรรณ น้อยวัฒน์. (2554). *องค์กรแห่งการเรียนรู้*. สืบค้นจาก <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/book544/km.html>

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ



การนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระเพื่อทำการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ให้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของเรื่องที่ทำการศึกษา โดยนำแบบสอบถามการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์ โดยการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 ท่าน คือ

1. ดร. ลักษณ์า ศิริวรรณ

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำวิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

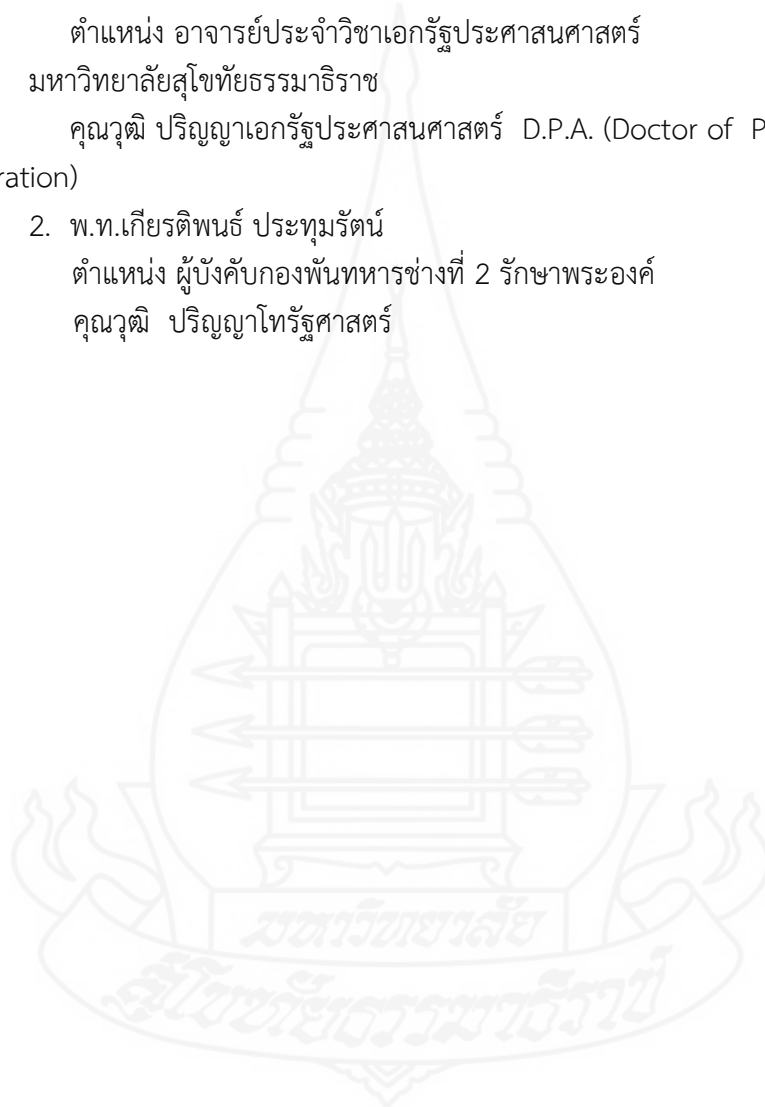
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

คุณวุฒิ ปริญญาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ D.P.A. (Doctor of Public Administration)

2. พ.ท.เกียรติพันธ์ ประทุมรัตน์

ตำแหน่ง ผู้บังคับกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

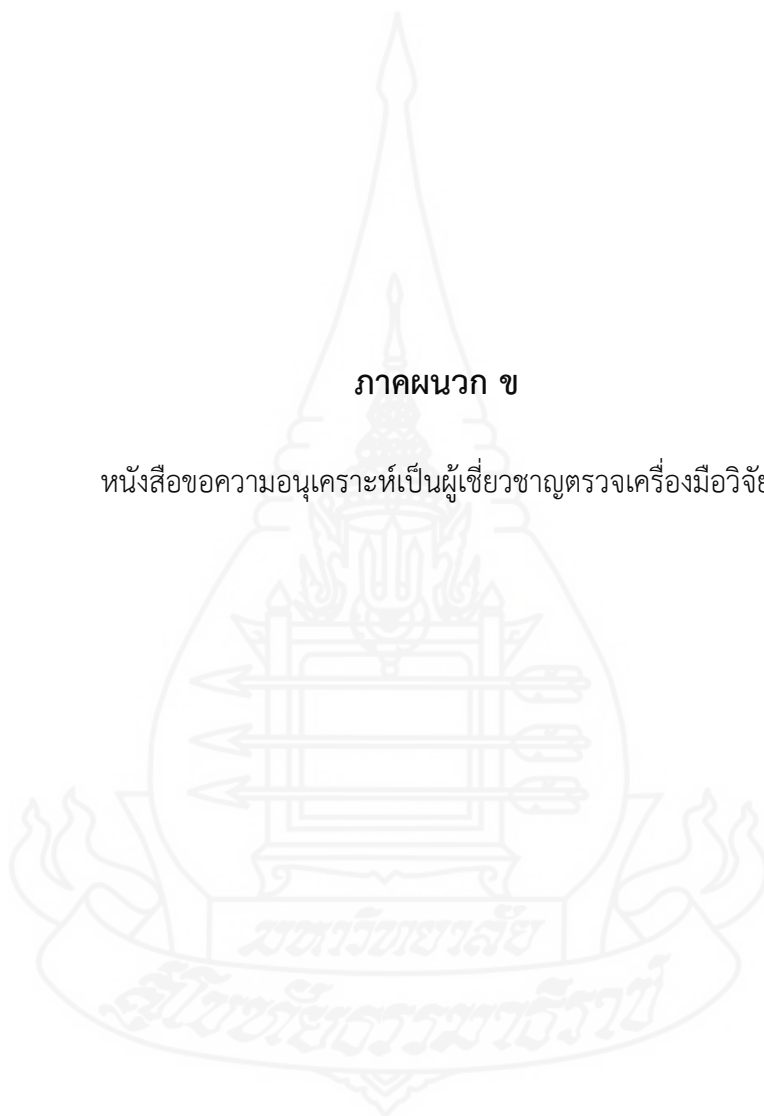
คุณวุฒิ ปริญญาโทรัฐศาสตร์





**ภาคผนวก ข**

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย



### ขอหนังสือให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

ระบุที่ต้องการ  แบบสอบถาม  แบบสัมภาษณ์  
 การจัดส่ง  ส่งไปรษณีย์  มารับด้วยตนเอง

ชื่อนักศึกษา ร.อ.นัทธพงศ์ โปธิ์เต็ง

รหัสประจำตัว 2543004069

แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ

วิชาเอก รัฐประศาสนศาสตร์

การศึกษาค้นคว้าอิสระ ชื่อเรื่อง การจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

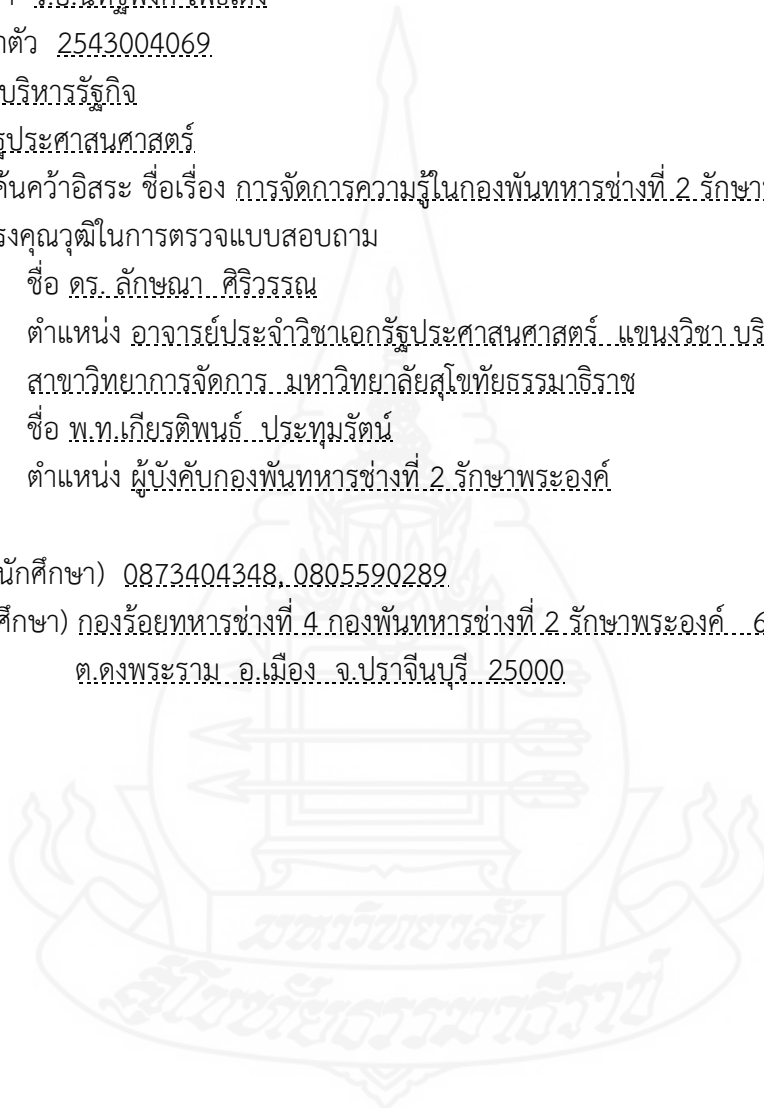
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม

1. ชื่อ ดร. ลักษณะ ศิริวรรณ  
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำวิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์...แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
 สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. ชื่อ พ.ท.เกียรติพนธ์ ประทุมรัตน์  
 ตำแหน่ง ผู้บังคับกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

โทรศัพท์ (นักศึกษา) 0873404348, 0805590289

ที่อยู่ (นักศึกษา) กองร้อยทหารช่างที่ 4 กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์...673 หมู่ 12

ต.ดงพระราม อ.เมือง จ.ปราจีนบุรี 25000





ภาคผนวก ค

แบบสอบถามการวิจัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง "การจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์"**

.....

**คำชี้แจง**

1.แบบสอบถามนี้สอบถามความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยอันนำไปสู่ผลสำเร็จของการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน

2.แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

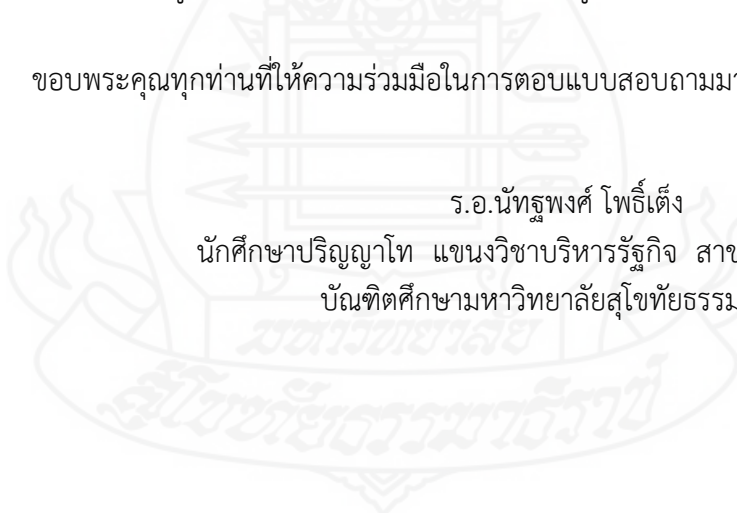
3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และผลการวิจัยจะนำเสนอในภาพรวมโดยไม่ระบุตัวบุคคลหรือหน่วยงานแต่อย่างใดจึงไม่ส่งผลกระทบต่อตำแหน่งหน้าที่การงานของท่านผู้ศึกษาจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนและตรงตามความเป็นจริงเพื่อความสมบูรณ์และเที่ยงตรงในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ร.อ.นันทพงษ์ โพธิ์เต็ง

นักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ

บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช



### ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ตามความเป็นจริง

#### 1.อายุ

ไม่เกิน 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

#### 2.ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาโท

#### 3.ระดับชั้นยศ

นายทหารชั้นสัญญาบัตร

นายทหารชั้นประทวน

#### นิยามศัพท์

1. หน่วยงาน หรือ หน่วย หมายถึง กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์
2. กำลังพล หมายถึง ข้าราชการทหารที่สังกัดกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์
3. ความรู้ หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการผสมผสาน เปรียบเทียบ เชื่อมโยงประสบการณ์ต่างๆ ทั้งที่มาจากศึกษา ค้นคว้า สารสนเทศ การปฏิบัติ กับความรู้ความชำนาญ จนเกิดเป็นกรอบทางความคิด การตัดสินใจ ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในสถานการณ์ต่างๆ ได้
4. ผู้บริหาร หมายถึง หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ และผู้บังคับบัญชาในระดับผู้บังคับกองร้อยขึ้นไป
5. ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้บังคับกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์
6. เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการนำระบบคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และความรู้อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มาผนวกเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ สร้างและเผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ
7. คลังข้อมูล คือ ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ของหน่วยงาน ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากฐานข้อมูลระบบงานประจำวัน และฐานข้อมูลอื่นๆภายนอกหน่วยงาน โดยข้อมูลที่ถูกจัดเก็บในคลังข้อมูลนั้น มีวัตถุประสงค์ในการนำมาใช้งาน
8. ส่วนสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง หมายถึง หน่วยงานต่างๆภายในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์ อาทิเช่น กองร้อยทหารช่าง หมวดเครื่องมือ หมู่สื่อสาร หมู่ส่งกำลัง เป็นต้น

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์โดยยึดถือปัจจัยที่มีผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน บทบาทของผู้บริหารระดับสูง วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้อง การวัดและการประเมินผล โครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์การ

โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ และพิจารณาว่า ปัจจัยต่างๆ มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานมีระดับมากน้อยเพียงใดโดยทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

สภาพปัจจุบันของปัจจัยที่มีผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. กระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน					
1.1 หน่วยงานได้ตรวจสอบความรู้ที่จำเป็นต่อหน่วยงาน					
1.2 หน่วยงานได้สร้างความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการกิจ					
1.3 หน่วยงานกำจัดความรู้เก่าที่ล้าสมัยในหน่วยงานทิ้งอย่างสม่ำเสมอ					
1.4 หน่วยงานจัดทำระเบียบ คำสั่ง แนวทางในการปฏิบัติงาน คู่มือในการปฏิบัติงาน แล้วแยกประเภทเก็บรักษาอย่างเป็นระเบียบ					
1.5 หน่วยงานปรับปรุงระเบียบ คำสั่ง แนวทางในการปฏิบัติงาน คู่มือในการปฏิบัติงาน ให้มีความถูกต้องและทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ					
1.6 หน่วยงานเปิดโอกาสให้กำลังพลมีช่องทางในการค้นคว้าความรู้จากแหล่งที่หน่วยงานได้จัดเก็บรวบรวมไว้					
1.7 หน่วยงานเปิดโอกาสให้กำลังพลมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ตลอดจนมอบความรู้ที่จำเป็นให้กับกำลังพลแม้ไม่มีคำร้องขอ					
1.8 หน่วยงานจัดให้มีการรวมกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน มีการสับเปลี่ยนงาน ตลอดจนจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละด้าน					
1.9 กำลังพลในหน่วยงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานได้จริง					

สภาพปัจจุบันของปัจจัยที่มีผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ ภายในหน่วยงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>2. บทบาทของผู้บริหารระดับสูง</b>					
2.1 ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ ในการจัดการความรู้ในหน่วยงาน					
2.2 ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้กำลังพลในหน่วยงานเข้าร่วม โครงการจัดการความรู้ตลอดจนการส่งกำลังพลไปศึกษา ความรู้ใหม่จากภายนอก					
2.3 ผู้บริหารระดับสูงสร้างคุณค่า และแรงจูงใจให้กับกำลังพลที่ เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน เพื่อกระตุ้นให้ดำเนินการจัดการความรู้					
2.4 ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับโครงการจัดการความรู้ใน หน่วยงาน เช่นการเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการ การ ตรวจสอบการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น					
2.5 ผู้บริหารระดับสูงกำหนดแนวทาง และผลลัพธ์ที่ต้องการจาก โครงการจัดการความรู้ของหน่วยงาน พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ ให้กับกำลังพลในหน่วยงานได้รับทราบโดยทั่วกัน					
<b>3. วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้</b>					
3.1 กำลังพลมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของกำลังพล คนอื่นและยินดีแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ					
3.2 หน่วยงานไม่ประสบปัญหากำลังพลหวงความรู้					
3.3 กำลังพลมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันในระหว่างการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
3.4 หน่วยงานมีระบบหมุนเวียนเปลี่ยนการทำงานในระบบงานที่ เกี่ยวข้องกัน					
<b>4. เทคโนโลยีสารสนเทศ</b>					
4.1 หน่วยงานมีระบบฐานความรู้ (Knowledge-based Systems) เพื่อสนับสนุนการทำงานของกำลังพลใน หน่วยงาน					
4.2 มีระบบการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพื่อใช้สำหรับการ จัดการเอกสารสำนักงานภายในหน่วยงาน					
4.3 หน่วยงานมีคลังข้อมูล (Data Warehouse) ที่อำนวยความสะดวก สะดวกในการค้นหาและใช้สารสนเทศกับความรู้ของกำลังพล					
4.4 มีการนำสื่อการเรียนรู้แบบมัลติมีเดียมาช่วยอำนวยความสะดวก สะดวกในการเรียนรู้ของกำลังพลในหน่วยงาน					
4.5 หน่วยงานมีเครือข่ายทางสังคมออนไลน์ และเทคโนโลยีการ สื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เช่น Facebook ,เว็บไซต์ ความรู้ของหน่วยงาน ฯลฯ					

สภาพปัจจุบันของปัจจัยที่มีผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ ภายในหน่วยงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้อง					
5.1 หน่วยงานมีการจัดตั้งคณะทำงานรับผิดชอบการดำเนินงาน เกี่ยวข้องกับความรู้ภายในหน่วย					
5.2 หน่วยงานจัดให้มีการอบรมคณะทำงาน รวมถึงการส่งไป ศึกษาความรู้จากภายนอก เกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่าง สม่ำเสมอ					
5.3 หน่วยงานจัดให้มีการประเมินผลคณะทำงาน เพื่อเป็นการประกัน คุณภาพของโครงการจัดการความรู้					
5.4 คณะทำงานสามารถติดต่อประสานงานกับส่วนอื่นๆที่ เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี					
5.5 ส่วนสนับสนุนที่เกี่ยวข้องสามารถสนับสนุนคณะทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ					
6. การวัดและการประเมินผล					
6.1 หน่วยงานจัดให้มีการวัดและประเมินผลโครงการที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการความรู้ อาทิเช่น การอบรม การฝึก ฯลฯ อย่าง สม่ำเสมอ					
6.2 หน่วยงานนำผลการประเมินที่ได้รับมาใช้เพื่อการปรับปรุง คุณภาพของการทำงาน					
6.3 คณะกรรมการประเมิน ทำการประเมินผลตามความเป็นจริง ไม่นำอคติส่วนบุคคลมาใช้ในการประเมิน					
6.4 หัวข้อการประเมินสามารถประเมินค่าความสำเร็จของ โครงการได้จริง มีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผล ด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน					
7. โครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้					
7.1 หน่วยงานมีห้องอบรมหรือสถานที่ที่กว้างขวาง เหมาะสม เพียงพอต่อกำลังพลที่เข้ารับการอบรมแลกเปลี่ยนความรู้					
7.2 หน่วยงานมีสาธารณูปโภคที่มีความพร้อมในการจัดอบรม แลกเปลี่ยนความรู้ เช่น ไฟฟ้า แสงสว่าง ห้องน้ำ					
7.3 หน่วยงานจัดให้มีเวทีและเวลาที่เหมาะสมให้กับกำลังพลได้ พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์					
7.4 หน่วยงานมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น มุมความรู้ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์เพื่อเปิดโอกาสให้กำลังพลสามารถศึกษาหา ความรู้เพิ่มเติมได้สะดวก					
8. ความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร					
8.1 กำลังพลสนใจเข้าร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ของ หน่วยงาน					



สภาพปัจจุบันของปัจจัยที่มีผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ ภายในหน่วยงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8.2 กำลังพลมีการฝึกฝนทักษะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
8.3 กำลังพลมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่อันส่งผลให้การจัดการความรู้ในหน่วยงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น					
8.4 กำลังพลเปิดกว้างทางความคิดที่จะเรียนรู้เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการทำงานได้					

**ตอนที่ 3** ปัญหาและข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ในกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

1. ท่านคิดว่ากองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์มีปัญหาใดบ้างในการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

1.....

.....

2. ....

.....

3.....

.....

4.....

.....

5.....

.....

.....

2. ท่านมีข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ในหน่วยงานของกองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์อย่างไร

1.....

.....

2.....

.....

3.....

.....

4.....

.....

5.....

.....

.....





ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ค่า IOC

มหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ผลการวิเคราะห์ผลค่า IOC

ตัวบ่งชี้	ข้อความถาม	คะแนน / ผู้ทรงคุณวุฒิ		ค่า IOC
		1	2	
1. การดำเนินกิจกรรมด้านกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน	1.1 หน่วยงานได้ตรวจสอบความรู้ที่จำเป็นต่อหน่วยงานและเสาะหาแหล่งของความรู้ทั้งที่มาจากเอกสาร ข้อมูลดิจิทัล และจากกำลังพลภายในหน่วยงาน	-1	0	-0.5
	1.2 หน่วยงานได้สร้างความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติภารกิจ	1	1	1
	1.3 หน่วยงานกำจัดความรู้เก่าที่ล้าสมัยในหน่วยงานทิ้งอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1
	1.4 หน่วยงานจัดทำระเบียบ คำสั่ง แนวทางในการปฏิบัติงาน คู่มือในการปฏิบัติงาน แล้วแยกประเภทเก็บรักษาอย่างเป็นระเบียบ	1	1	1
	1.5 หน่วยงานปรับปรุงระเบียบ คำสั่ง แนวทางในการปฏิบัติงาน คู่มือในการปฏิบัติงาน ให้มีความถูกต้องและทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1
	1.6 หน่วยงานเปิดโอกาสให้กำลังพลมีช่องทางในการค้นคว้าความรู้จากแหล่งที่หน่วยงานได้จัดเก็บรวบรวมไว้	1	1	1
	1.7 หน่วยงานเปิดโอกาสให้กำลังพลมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ตลอดจนมอบความรู้ที่จำเป็นให้กับกำลังพลแม้ไม่มีการร้องขอ	1	1	1
	1.8 หน่วยงานจัดให้มีการรวมกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน มีการสับเปลี่ยนงาน ตลอดจนจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละด้าน	-1	1	0
	1.9 กำลังพลในหน่วยงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานได้จริง	1	1	1
2. สภาพปัจจุบันด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง	2.1 ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆในการจัดการความรู้ในหน่วยงาน	1	1	1
	2.2 ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้กำลังพลในหน่วยงานเข้าร่วมโครงการจัดการความรู้ ตลอดจนการส่งกำลังพลไปศึกษาความรู้ใหม่จากภายนอก	1	1	1
	2.3 ผู้บริหารระดับสูงสร้างคุณค่า และแรงจูงใจให้กับกำลังพลที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของหน่วยงานเพื่อกระตุ้นให้ดำเนินการจัดการความรู้	1	1	1

ตัวบ่งชี้	ข้อความ	คะแนน / ผู้ทรงคุณวุฒิ		ค่า IOC
		1	2	
2. สภาพปัจจุบันด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง (ต่อ)	2.4 ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับโครงการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เช่นการเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการ การตรวจสอบการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น	1	1	1
	2.5 ผู้บริหารระดับสูงกำหนดแนวทาง และผลลัพธ์ที่ต้องการจากโครงการจัดการความรู้ของหน่วยงาน พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ให้กับกำลังพลในหน่วยงานได้รับทราบโดยทั่วกัน	1	1	1
3. สภาพปัจจุบันด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้	3.1 กำลังพลมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของกำลังพลคนอื่นและยินดีแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1
	3.2 หน่วยงานไม่ประสบปัญหากำลังพลหวงความรู้	1	1	1
	3.3 กำลังพลมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันในระหว่างการทำงานปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1
	3.4 หน่วยงานมีระบบหมุนเวียนเปลี่ยนการทำงานในระบบงานที่เกี่ยวข้องกัน	1	1	1
4. สภาพปัจจุบันด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.1 หน่วยงานมีระบบฐานความรู้ (Knowledge-based Systems) เพื่อสนับสนุนการทำงานของกำลังพลในหน่วยงาน	1	1	1
	4.2 มีระบบการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพื่อใช้สำหรับการจัดการเอกสารสำนักงานภายในหน่วยงาน	1	1	1
	4.3 หน่วยงานมีคลังข้อมูล (Data Warehouse) ที่อำนวยความสะดวกในการค้นหาและใช้สารสนเทศกับความรู้ของกำลังพล	1	1	1
	4.4 มีการนำสื่อการเรียนรู้แบบมัลติมีเดียมาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของกำลังพลในหน่วยงาน	1	1	1
	4.5 หน่วยงานมีเครือข่ายทางสังคมออนไลน์ และเทคโนโลยีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เช่น Facebook ,เว็บไซต์ความรู้ของหน่วยงาน ฯลฯ	1	1	1
5. สภาพปัจจุบันด้านความรู้ทักษะและขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้อง	5.1 หน่วยงานมีการจัดตั้งคณะทำงานรับผิดชอบการดำเนินเกี่ยวข้องกับความรู้ภายในหน่วย	1	1	1
	5.2 หน่วยงานจัดให้มีการอบรมคณะทำงาน รวมถึงการส่งไปศึกษาความรู้จากภายนอก เกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1

ตัวบ่งชี้	ข้อความคำถาม	คะแนน / ผู้ทรงคุณวุฒิ		ค่า IOC
		1	2	
5. สภาพปัจจุบันด้านความรู้ทักษะและขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)	5.3 หน่วยจัดให้มีการประเมินผลคณะทำงาน เพื่อเป็นการประกันคุณภาพของโครงการจัดการความรู้	1	1	1
	5.4 คณะทำงานสามารถติดต่อประสานงานกับส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี	1	1	1
	5.5 ส่วนสนับสนุนที่เกี่ยวข้องสามารถสนับสนุนคณะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1
6. สภาพปัจจุบันด้านการวัดและการประเมินผล	6.1 หน่วยงานจัดให้มีการวัดและประเมินผลโครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ อาทิเช่น การอบรม การฝึก ฯลฯ อย่างสม่ำเสมอ	0	1	0.5
	6.2 หน่วยงานนำผลการประเมินที่ได้รับมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของการทำงาน	1	1	1
	6.3 คณะกรรมการประเมิน ทำการประเมินผลตามความเป็นจริง ไม่นำอคติส่วนบุคคลมาใช้ในการประเมิน	1	1	1
	6.4 หัวข้อการประเมินสามารถประเมินค่าความสำเร็จของโครงการได้จริง มีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน	1	1	1
7. สภาพปัจจุบันด้านโครงสร้างพื้นฐานเอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้	7.1 หน่วยงานมีห้องอบรมหรือสถานที่ที่กว้างขวางเหมาะสม เพียงพอต่อกำลังพลที่เข้ารับการอบรม แลกเปลี่ยนความรู้	1	1	1
	7.2 หน่วยงานมีสาธารณูปโภคที่มีความพร้อมในการจัดอบรม แลกเปลี่ยนความรู้ เช่น ไฟฟ้า แสงสว่าง ห้องน้ำ	0	1	0.5
	7.3 หน่วยงานจัดให้มีเวทีและเวลาที่เหมาะสมให้กับกำลังพลได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์	1	1	1
	7.4 หน่วยงานมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น มุมความรู้ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์เพื่อเปิดโอกาสให้กำลังพลสามารถศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมได้สะดวก	1	1	1
8. สภาพปัจจุบันด้านความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร	8.1 กำลังพลสนใจเข้าร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน	1	1	1
	8.2 กำลังพลมีการฝึกฝนทักษะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	0	1	0.5

ตัวบ่งชี้	ข้อความคำถาม	คะแนน / ผู้ทรงคุณวุฒิ		ค่า IOC
		1	2	
	8.3 กำลังพลมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่อันส่งผลให้การจัดการความรู้ในหน่วยงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น	1	1	1
	8.4 กำลังพลเปิดกว้างทางความคิดที่จะเรียนรู้เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการทำงานได้	1	1	1

$$\text{ค่า IOC} = \frac{36}{40} = 0.9 \text{ ใช้ได้}$$

หลังจากทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาแล้ว ผู้ศึกษาได้ปรับแก้ข้อความในข้อที่ 1.1 เนื่องจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 2 ท่านมีความเห็นตรงกันในเรื่องข้อความมีหลายประเด็น เป็นหน่วยงานได้ตรวจสอบความรู้ที่จำเป็นต่อหน่วยงาน แล้วจัดทำแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลต่อไป



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	ร้อยเอกนัทรพงษ์ โพธิ์เต็ง
วัน เดือน ปีเกิด	19 มิถุนายน 2528
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า พ.ศ. 2549
สถานที่ทำงาน	กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์
ตำแหน่ง	ผู้บังคับกองร้อยที่ 4 กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์

