

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

นายธีรวัฒน์ ช้องประเสริฐ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2553

Factors Affecting Knowledge Management of The Crown Property Bureau

Mr. Teerawat Chongprasert

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

2010

ชื่อการศึกษา **ก้นคว่ำอิสระ** บัณฑิตที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
ผู้ศึกษา นายธีรวัฒน์ ช้องประเสริฐ รหัสนักศึกษา 2513000584 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุวิมา ตั้งโพธิ์สุวรรณ **ปีการศึกษา** 2553

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ (2) ศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ (3) ศึกษาปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพฯ จำนวน 639 คน กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 246 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยการทดสอบค่าที การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว และการหาความสัมพันธ์โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า (1) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำ และด้านการวัดผลอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด (2) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยด้านการจัดหาความรู้ที่ต้องการอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือด้านการกำหนดความรู้ที่ต้องการ และด้านการจัดเก็บความรู้ที่อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด (3) ปัจจัยด้านองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยด้านโครงสร้างพื้นฐานและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อการจัดการความรู้ค่อนข้างมาก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.639 และ 0.603 ตามลำดับ ส่วนด้านการวัดผล ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านภาวะผู้นำมีผลต่อการจัดการความรู้ปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.592 0.591 และ 0.453 ตามลำดับ และการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอายุการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ บัณฑิต การจัดการความรู้ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์สุวีณา ตังโพธิสุวรรณ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณบุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม อันเป็นผลให้การศึกษาครั้งนี้ประสบความสำเร็จด้วยดี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

ธีรวัฒน์ ช้องประเสริฐ

พฤศจิกายน 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้	8
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้	20
ข้อมูลทั่วไป สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์	42
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	44
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล	53
การวิเคราะห์ข้อมูล	53
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	55
ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	55
ตอนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สิน ส่วนพระมหากษัตริย์	58

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ข้อมูลการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์.....	64
ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	71
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	78
สรุปการวิจัย.....	78
อภิปรายผล	82
ข้อเสนอแนะ	84
บรรณานุกรม	86
ภาคผนวก	91
ก โครงสร้างองค์กรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์.....	92
ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	94
ค แบบสอบถาม.....	96
ประวัติผู้ศึกษา	106

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	รูปแบบการวัดประสิทธิผลขององค์กร 36
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามส่วนบริหารงาน ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ 50
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอายุการทำงาน 56
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านภาวะผู้นำ 58
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านวัฒนธรรมองค์กร 59
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 60
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการวัดผล 61
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน 62
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในภาพรวม 5 ด้าน 63
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของสำนักงาน ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการกำหนดความรู้ที่ต้องการ 64
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของสำนักงาน ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการจัดหาความรู้ที่ต้องการ 65
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของสำนักงาน ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการสร้างหรือพัฒนาความรู้ใหม่ 66
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของสำนักงาน ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการถ่ายทอดความรู้ 67
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของสำนักงาน ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการจัดเก็บความรู้ 68

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของสำนักงาน ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการนำความรู้มาใช้.....	69
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของสำนักงาน ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในภาพรวม 6 ด้าน.....	70
ตารางที่ 4.15 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กร ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการวัดผล และด้านโครงสร้างพื้นฐาน กับการจัดการความรู้ของ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์.....	71
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อการจัดการ ความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านเพศ.....	73
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อการจัดการ ความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านอายุ.....	74
ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อการจัดการ ความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านระดับการศึกษา.....	75
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อการจัดการ ความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านระดับตำแหน่ง.....	76
ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อการจัดการ ความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านอายุการทำงาน.....	77

ญ

สารบัญญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดการความรู้ตาม โมเดลของ Turban และคณะ	14
ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดการความรู้ตาม โมเดลของ Probst และคณะ	16
ภาพที่ 2.3 กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ Arthur Anderson และ APQC	20
ภาพที่ 2.4 ตาข่ายการจัดการ	24
ภาพที่ 3.1 การตีความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน	54

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การทั้งภาครัฐกิจเอกชนและหน่วยงานของรัฐอยู่ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทางที่จะรอดพ้นวิกฤติดังกล่าวได้และประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง นอกจากจะระดมทรัพยากรทุกชนิดเพื่อการบริหารจัดการแล้ว กลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่งคือ การให้ความสำคัญกับ “การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์” ในฐานะที่เป็นทรัพย์สินอันมีค่าขององค์การ บางองค์การได้ให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์หรือกลไกสำคัญเพื่อขับเคลื่อนองค์การ และยังให้ความสำคัญกับ “ความรู้” ซึ่งอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ขององค์การ อันจะนำมาซึ่งการสร้างความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ขององค์การ แนวคิดที่นำมาประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารจัดการองค์การยุคใหม่ที่ได้รับความสนใจประการหนึ่ง คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ซึ่งเป็นแนวคิดทั้งศาสตร์และศิลป์ของกระบวนการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุลงรวมทั้งเป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การเพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยน และทำให้ความรู้ที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ขององค์การ ความสำเร็จของโครงการนำร่องในการจัดการความรู้ เกิดจากการผสมผสานการทำงานของคน กระบวนการและเทคโนโลยีที่สอดคล้องกัน จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง การจัดการความรู้เป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ที่มองคนในองค์การเป็นทรัพย์สินอันมีค่า เนื่องจากกระแสยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การต้องมีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้คนในองค์การต้องเป็นผู้ปฏิบัติที่มีความรู้ (Knowledge Worker) ที่สามารถทำงานได้เองอย่างรอบด้าน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความมุ่งมั่นต่อองค์การ ทำงานอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งจะต้อง

เป็นคนที่มีความสามารถสูงเพื่อที่จะผลักดันให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง (พิเชษฐ บัญญัติ 2547: 121)

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสภาวะการแข่งขันที่มีมากขึ้น ส่งผลให้สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งจัดตั้งตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2491 มีฐานะเป็นนิติบุคคล ทำหน้าที่ดูแลรักษาและจัดประโยชน์อันเกี่ยวกับทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างเหมาะสม สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจุดเน้นในการทำงานมาทางด้านสังคมมากขึ้น จากเดิมที่ทำหน้าที่ในการจัดประโยชน์ในเชิงธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ โดยสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ได้กำหนดวิธีการในการส่งเสริมความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อองค์กร 5 หัวข้อ คือ

1. พันธกิจ (Mission) ภารกิจของเราคือ การบริหารจัดการทรัพย์สินที่ได้รับมอบหมาย เพื่อประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายใต้หลักการของการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2. แรงบันดาลใจ (Inspiration) ด้วยความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ เรามุ่งมั่นในผลงานเพื่อเชิดชูพระเกียรติยศและพระมหากรุณาธิคุณ

3. จุดยืน (Position) การบริหารจัดการบนจุดยืนของการพัฒนาเพื่อพสกนิกรของพระองค์และชุมชนเป็นสำคัญ

4. คุณลักษณะ (Attributes) คำนึงถึง “คน” เป็นหลัก ด้วยความยั่งยืน มีเกียรติภูมิ ความพอดี มีเหตุผล พร้อมภูมิคุ้มกัน และความรู้คู่คุณธรรม

5. คำมั่นสัญญา (Promise) การพัฒนาอย่างสมเหตุสมผล

การปรับโครงสร้างองค์กรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งมีผลนับแต่วันที่ 16 ตุลาคม พ.ศ. 2552 ทำให้มีการแบ่งส่วนบริหารงานใหม่ออกเป็น 15 ฝ่าย และ 1 หน่วยงานอิสระ ทำให้แต่ละหน่วยงานมีความเป็นเอกภาพ การบริหารงานมีความคล่องตัวมากขึ้น บางหน่วยงานได้รับการปรับปรุงและยกระดับความสำคัญขึ้นมา บางหน่วยงานมีการขยายตัวให้ใหญ่ขึ้นตามสถานการณ์ และบางหน่วยงานถูกตั้งขึ้นมาใหม่เพื่อรองรับอนาคต

การปรับโครงสร้างองค์กรดังกล่าว พนักงานบางคนอาจจะต้องโยกย้ายไปอยู่ในส่วนงานที่ใหญ่ขึ้น บางคนอาจถูกโยกย้ายไปอยู่ในส่วนงานที่ตนเองไม่ถนัด รวมถึงการรับพนักงานใหม่เข้าทำงานซึ่งยังไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในฐานะเป็นองค์กรของรัฐ การบริหารงานในส่วนของภาครัฐนั้นจะเน้นที่การบริหารงานภายใต้การแบ่งงานของบุคลากรตามลักษณะการ

ทำงานเฉพาะด้าน ทำให้บุคลากรที่ทำงานจะสั่งสมความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หากไม่มีการจัดการความรู้แล้ว ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของแต่ละคนก็จะกระจัดกระจายหรือสูญหาย ส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรหรือแหล่งข้อมูลที่สำคัญในการบริหารองค์กรไป เนื่องจากความรู้นั้น ไม่มีการรวบรวมอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการเข้าถึงและใช้ร่วมกันในภายหลังได้

จากสภาพปัญหาดังกล่าว อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินการตามภารกิจของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ได้ ผู้วิจัยในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงเห็นความสำคัญในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งความคิดเห็นของบุคลากรที่ได้ จะเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร ตลอดจนเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อเสนอในเชิงนโยบายสำหรับผู้บริหารในการปรับกลยุทธ์ เพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร อันจะส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและจะนำมาซึ่งประโยชน์โดยรวมของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

2.2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยศึกษาแนวคิดการจัดการความรู้ของ Probst และคณะ (2000) นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กันดังภาพต่อไปนี้

5. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีรายละเอียดของขอบเขตการวิจัย ดังต่อไปนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรในที่นี้คือ บุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพฯ ในระดับปฏิบัติการ (ป.1 - ป.5) และระดับบริหาร (บ.1 - บ.5) จำนวนรวมทั้งสิ้น 639 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน โดยกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 246 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาแนวคิดการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ตามแนวคิดของ Probst และคณะ (2000)

5.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาคือ ระหว่างเดือนกรกฎาคม 2553 ถึงเดือนตุลาคม 2553

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร แบ่งเป็น

5.4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอายุการทำงาน
- 2) ปัจจัยด้านองค์กร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผล และโครงสร้างพื้นฐาน

5.4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ประกอบด้วยกระบวนการจัดการความรู้ 6 ด้าน ได้แก่

- 1) การกำหนดความรู้ที่ต้องการ
- 2) การจัดหาความรู้ที่ต้องการ
- 3) การสร้างหรือพัฒนาความรู้ใหม่
- 4) การถ่ายทอดความรู้
- 5) การจัดเก็บความรู้
- 6) การนำความรู้มาใช้

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบในการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้ผ่านช่องทางต่างๆ โดยมีการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคคลอย่างถูกต้องและเหมาะสม ทำให้ความรู้ที่มีอยู่แพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล ส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

6.2 กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

6.2.1 การกำหนดความรู้ที่ต้องการ (Knowledge Identification) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรว่ามีความรู้อะไรบ้างที่ต้องการ อยู่ในรูปแบบใด และความรู้ใดมีความสำคัญ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร

6.2.2 การจัดหาความรู้ที่ต้องการ (Knowledge Acquisition) หมายถึง วิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรสามารถจัดหาความรู้ได้จากแหล่งภายในและภายนอก เพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

6.2.3 การสร้างหรือพัฒนาความรู้ใหม่ (Knowledge Development) หมายถึง วิธีการในการผนวกให้การกระทำ ความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคลากร กลายเป็นความรู้ใหม่ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันความรู้ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การรวบรวมความรู้และการสังเคราะห์ความรู้ การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

6.2.4 การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) หมายถึง วิธีการที่ทำให้ความรู้แพร่กระจายและไหลเวียนไปทั่วองค์กร ทั้งความรู้ที่แฝงในตัวคนในรูปแบบของประสบการณ์ เช่น การประชุมภายใน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และความรู้ที่เปิดเผยในรูปแบบของสื่อต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์

6.2.5 การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storing) หมายถึง การนำความรู้ที่มีอยู่มาจัดเก็บให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ โดยต้องคำนึงถึงวิธีการเก็บรักษา ซึ่งการจัดเก็บความรู้สามารถบันทึกเป็นฐานข้อมูลหรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนก็ได้

6.2.6 การนำความรู้มาใช้ (Knowledge Utilization) หมายถึง การที่บุคลากรสามารถนำความรู้ที่จัดเก็บไว้หรือความรู้จากการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจแก้ปัญหาและพัฒนางานของตนเอง เป็นการยกระดับความรู้และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

6.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง ปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผล และโครงสร้างพื้นฐาน

6.4 สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ หมายถึง องค์กรซึ่งจัดตั้งขึ้นภายใต้พระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินฝ่ายพระมหากษัตริย์ พุทธศักราช 2479 และได้ยกฐานะขึ้นเป็นนิติบุคคล เมื่อปี พ.ศ. 2491 โดยมีหน้าที่ดูแลรักษาและจัดประโยชน์อันเกี่ยวกับทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ที่ทำการปัจจุบันของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์อยู่ที่ “วังสราวัณย์” และถือเอาวันที่ 18 กุมภาพันธ์ ของทุกปี เป็นวันสถาปนาสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

6.5 บุคลากร หมายถึง พนักงานและเจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานในสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพฯ ระดับปฏิบัติการ (ป.1 - ป.5) และระดับบริหาร (บ.1 - บ.5)

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.2 สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ สามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ปรับปรุง การกำหนดนโยบาย การวางแผน และเสริมสร้างการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้
3. ข้อมูลทั่วไป สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

Senge (1990) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการธุรกิจที่องค์การใช้ในการสร้างและการเผยแพร่ความรู้ การที่องค์การให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้และมองหาวิธีการที่จะจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ การได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกต้องที่เหมาะสม เพื่อบุคคลที่เหมาะสม ณ เวลาที่ถูกต้อง และช่วยให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศร่วมกันในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งที่การปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การ

ประเวศ ะสี (2545: 21) ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการให้มีการวิจัยสร้างความรู้ที่เหมาะสม ให้มีการตั้งโจทย์ร่วมกัน วิจัยร่วมกัน ร่วมเรียนรู้ จัดความรู้ให้อยู่ในรูปที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดการให้การสร้างความรู้ และการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติที่สำเร็จผล จัดการให้ประเมินผลการปฏิบัติเพื่อการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดการสร้างนักวิจัย สร้างนักจัดการความรู้และสร้างหน่วยจัดการความรู้

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่องค์การยกระดับความรู้ ให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้ และจัดการทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยที่ความรู้นั้นจะต้องถูกต้องและสอดคล้องกับบุคคลและเวลา มีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ได้แก่ การผลิตความรู้ การสร้างความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ ยกระดับความรู้ ใช้ความรู้ร่วมกัน ในการแก้ปัญหา

การวางแผนกลยุทธ์ และการตัดสินใจ รวมไปถึงมีการจัดการเกี่ยวกับฐานความรู้ของทรัพยากรบุคคลในองค์กร

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาองค์กร

ยุทธนา แซ่เตียว (2547) การจัดการความรู้ เป็นการจัดการเพื่อนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยมีกระบวนการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคคลอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งได้แบ่งขั้นตอนในการจัดการความรู้เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การสำรวจและการวางแผนความรู้ คือ การสำรวจสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันก่อนว่า สถานะปัจจุบันในเรื่ององค์ความรู้ภายในเป็นเช่นไร
2. พัฒนาความรู้ คือ การทำการใดๆ ก็ได้เพื่อให้ได้ความรู้เข้ามาภายในองค์กร
3. การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ คือ กระบวนการที่ให้ความรู้ที่พัฒนามีการแพร่กระจายไปสู่บุคลากรที่เป็นเป้าหมาย

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548: 4) ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน (Competency) เพิ่มผลิตภาพในการทำงาน (Productivity) การสร้างองค์ความรู้ (New Knowledge) การสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) และการตอบสนองแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Plan)

วิจารณ์ พานิช (2548: 3) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548: 4) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (2551) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นเครื่องมือการบริหารและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานงานที่ปฏิบัติ ใช้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร นำเข้ามาใช้เพื่อสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพสูงขึ้นในการทำงานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจงานขององค์กร

ดังนั้น พอสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบในการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้ผ่านช่องทางต่างๆ โดยมีการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปัน ไปยังบุคคลอย่างถูกต้องและเหมาะสม ทำให้ความรู้ที่มีอยู่แพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล ส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 41) ได้กล่าวว่า เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ
3. เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

วิจารณ์ พานิช (2548: 5) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้ มีประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อการพัฒนาคน คือพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
3. เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร จะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

1.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การทำให้เกิดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะต้องผสมผสานการทำงานของคน (People) กระบวนการ (Organizational Process) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (น้ำทิพย์ วิชาวิน 2547: 17-21)

1. ด้านคน หมายถึง ความสามารถของคนในองค์กร ต้องมุ่งเน้นในเรื่องพนักงานเป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะแม้ว่าองค์กรจะมีระบบบริหารจัดการ ระบบการทำงานต่างๆ ที่ดีเลิศ แต่ขาดพนักงานที่มีคุณภาพหรือทุ่มเทให้กับการทำงาน ก็จะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การสร้างพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีขวัญกำลังใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก ซึ่งบางทฤษฎีเน้นถึงการจัดการความรู้ว่าเป็นการพัฒนาคนในองค์กร โดยร้อยละ 80 เป็นการใช้อมองของมนุษย์ อีกร้อยละ 20 เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะหัวใจของการจัดการความรู้คือ การรวบรวมความรู้ การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้ รวมถึงการนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ความรู้จึงมีความสัมพันธ์กับข้อมูลดิบ (Data) สารสนเทศ (Information) และปัญญา (Wisdom)

2. ด้านกระบวนการ เป็นกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้มี 4 ขั้นตอนหลัก คือ การจัดหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (พรธิดา วิเชียรปัญญา 2547: 42-48)

2.1 การจัดหาความรู้ (*Knowledge Acquisition*) องค์กรจะต้องแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร ได้แก่ 1) แหล่งความรู้ภายนอกองค์กร เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษา การตรวจสอบแนวโน้มเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้าและคู่แข่ง การร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน และการเปิดรับข่าวสารจากสื่อต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ งานวิจัย บทความ โทรทัศน์ เป็นต้น 2) แหล่งความรู้ภายในองค์กร เช่น การให้ความรู้กับพนักงาน การสอนงาน การฝึกอบรมสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์การลงมือปฏิบัติ และใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2.2 การสร้างความรู้ (*Knowledge Creation*) เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละคนในกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Socialization) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับการหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การวิจัยและการพัฒนา การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และวิธีการระดมความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของคนในกลุ่ม

2.3 การจัดเก็บและการค้นคืน (*Knowledge Storage and Retrieval*) องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการรักษาและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การสะสมความรู้ องค์กรควรคำนึงถึงโครงสร้างการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ทันเวลาและเหมาะสมกับความต้องการ และจัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ ที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนในการค้นคืนความรู้ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามวัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ เป็นต้น และองค์กรต้องหาวิธีทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับค้นหาความรู้ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมือการทำงานตามลำดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

2.4 การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (*Knowledge Transfer and Utilization*) การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้น เป็นไปได้โดยตั้งใจ เช่น การสื่อสาร โดยการเขียน การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสื่อสารภายในองค์กร การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และระบบพี่เลี้ยง ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจ เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์หรือเรื่องราวที่เล่าต่อกันมา คณะทำงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่าระบบบริหารความรู้ องค์ประกอบของระบบบริหารความรู้ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ รวมถึงการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ External Knowledge, Structured/Information Internal Knowledge 2) แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน การมีระบบและฐานข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้ สนับสนุนการ

ทำงานร่วมกัน 3) ระบบเครือข่ายโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนา 4) วัฒนธรรม เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน

O'Dell (1998 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิกิจ 2547: 33) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์การซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง คือ การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์การต้องทำให้สำเร็จ ปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการเปลี่ยนแปลง (4 ขั้นตอน)

1. การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์การต้องทำให้สำเร็จ ขั้นตอนนี้สำคัญที่สุดเพราะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ

- การทำให้ลูกค้าประทับใจ
- การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ
- ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยที่ทำให้้องค์การสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การต้องสร้างปัจจัยหลัก 4 ด้าน ที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น ได้แก่

- วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ เปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

- เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต เป็นต้น

- โครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคลหรือทีมรับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์การ และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น

- การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะเป็นหลักฐานที่บอกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์การ

องค์การต้องมั่นใจว่ามีปัจจัยข้างต้นครบถ้วนและที่สำคัญต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้สอดคล้องประสานกันอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้กระบวนการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

3. กระบวนการเปลี่ยนแปลง เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้และมั่นใจว่ามีปัจจัยทั้ง 4 อย่างที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว องค์การจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักๆ คือ

- วางแผน: ทำการประเมินตนเองว่าอยู่ที่ไหนเมื่อเทียบกับสิ่งที่อยากเป็น
 - ออกแบบ: กำหนดหน้าที่ บทบาทของผู้มีส่วนร่วม เทคโนโลยีที่จะใช้
- กำหนดการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการ จัดทำแผนงาน
- ปฏิบัติ: จัดทำโครงการนำร่องและดำเนินการตามแผน
 - ขยายผล: นำความสนใจจากโครงการนำร่องไปใช้เพื่อขยายผลให้ทั่วทั้งองค์กร

1.4 กระบวนการจัดการความรู้

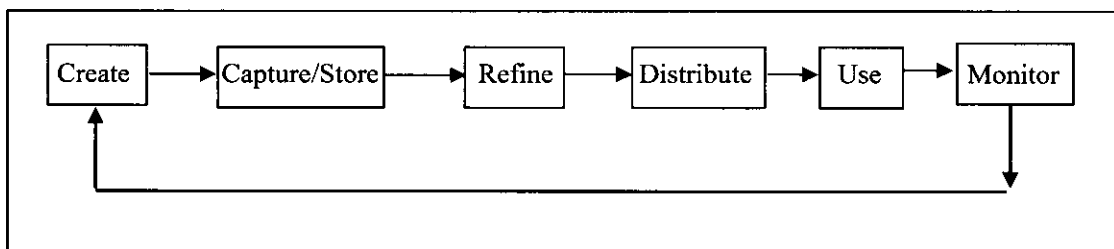
การจัดการความรู้ต้องกระทำอย่างเป็นกระบวนการ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวได้มีการจำแนกไว้แตกต่างกันดังนี้

Demarest (1997) ได้จำแนกกระบวนการจัดการความรู้ไว้ดังต่อไปนี้

1. การสร้างความรู้ (Knowledge Construction)
2. การเก็บรวบรวมความรู้ (Knowledge Embodiment)
3. การกระจายความรู้ไปใช้ (Knowledge Dissmination)
4. การนำความรู้ไปใช้ (Use)

Turban และคณะ (2000) ได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้เป็นลำดับวงกลมประกอบด้วย

1. การสร้าง (Create)
2. การจับและเก็บ (Capture and Store)
3. การเลือกหรือกรอง (Refine)
4. การกระจาย (Distribute)
5. การใช้ (Use)
6. การติดตาม/ตรวจสอบ (Monitor)



ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดการความรู้ตาม โมเดลของ Turban และคณะ

Probst และคณะ (2000) ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้เป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการ (Knowledge Identification) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรว่ามีความรู้อะไรบ้างที่ต้องการ อยู่ในรูปแบบใด และความรู้ใดมีความสำคัญ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร

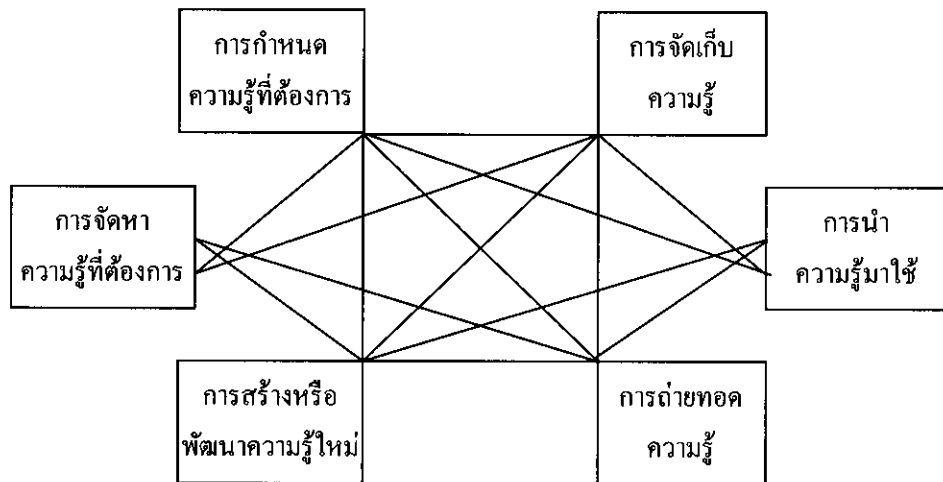
2. การจัดหาความรู้ที่ต้องการ (Knowledge Acquisition) หมายถึง วิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรสามารถจัดหาความรู้ได้จากแหล่งภายในและภายนอก เพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

3. การสร้างหรือพัฒนาความรู้ใหม่ (Knowledge Development) หมายถึง วิธีการในการผนวกให้การกระทำ ความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคลากรกลายเป็นความรู้ใหม่ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันความรู้ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การรวบรวมความรู้และการสังเคราะห์ความรู้ การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

4. การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) หมายถึง วิธีการที่ทำให้ความรู้แพร่กระจายและไหลเวียนไปทั่วองค์กร ทั้งความรู้ที่แฝงในตัวคนในรูปของประสบการณ์ เช่น การประชุมภายใน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และความรู้ที่เปิดเผยในรูปของสื่อต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์

5. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storing) หมายถึง การนำความรู้ที่มีอยู่มาจัดเก็บให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ โดยต้องคำนึงถึงวิธีการเก็บรักษา ซึ่งการจัดเก็บความรู้สามารถบันทึกเป็นฐานข้อมูลหรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนก็ได้

6. การนำความรู้มาใช้ (Knowledge Utilization) หมายถึง การที่บุคลากรสามารถนำความรู้ที่จัดเก็บไว้หรือความรู้จากการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจแก้ปัญหาและพัฒนางานของตนเอง เป็นการยกระดับความรู้และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร



ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดการความรู้ตามโมเดลของ Probst และคณะ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548: 11) ได้กำหนดขั้นตอนการจัดการองค์ความรู้ไว้ดังนี้

1. การได้มาซึ่งความรู้ คือ การแสวงหา สืบค้น ค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม
2. การใช้ความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่และที่ได้รับจากการได้มาซึ่งความรู้ เพื่อนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
3. การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ คือ การถ่ายทอดด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การรายงาน บันทึกเขียน การประกาศ การฝึกอบรม การประชุม เพื่อให้ได้มาซึ่งการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรภายในองค์กร
4. การสร้างความรู้ คือ การดำเนินงานของบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นกับตัวบุคลากรและองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548: 71-73) ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการความรู้ 4 ขั้นตอนหลัก คือ การสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการใช้ความรู้ ดังนี้

1. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation หรือ Knowledge Generation) การสร้างความรู้ หรือการแสวงหาความรู้ ได้แบ่งรูปแบบการสร้างความรู้ 4 ประเภท ได้แก่

- 1.1 การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) คือ การสร้างความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง เป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การฝึกอบรม และการแนะนำ

1.2 การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) คือ การพูดหรือบรรยาย ความรู้แบบไม่ชัดแจ้งโดยใช้อุปมาอุปไมย การเปรียบเทียบ และการใช้ตัวแบบ

1.3 การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) คือ การสร้างความรู้แบบชัดแจ้ง ให้เป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง โดยเรียนรู้จากการปฏิบัติ ศึกษาจากความรู้ที่ได้เขียนไว้ในคู่มือ เอกสาร เพื่อพัฒนาทักษะให้สูงขึ้น

1.4 การผสมผสาน (Combination) คือ การสร้างความรู้แบบชัดแจ้ง ให้เป็น ความรู้แบบชัดแจ้ง โดยการรวบรวมหรือบูรณาการองค์ความรู้หรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมา

2. การประมวลความรู้ (Knowledge Codification) การจัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบ ที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้และนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างสะดวก หลักการในการประมวลความรู้ที่ สำคัญมี 3 ประการ คือ

2.1 กำหนดขอบเขตและเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการประมวล

2.2 กำหนดแหล่งที่มาของความรู้ดังกล่าว รวมทั้งระบุกลไกและสื่อสำหรับ รวบรวมความรู้ เวลา และความถี่ในการประมวลและการปรับปรุงให้ทันสมัย

2.3 ระบุวิธีการ และเครื่องมือในการเข้าถึงและดึงความรู้ที่ได้ประมวล ความรู้ แบบไม่ชัดแจ้ง มักได้รับการประมวลและเก็บไว้ในความจำของบุคคล ส่วนความรู้แบบชัดแจ้ง มัก ได้รับการประมวลและเก็บไว้ในเอกสารหรือแฟ้ม การจัดการความรู้ขององค์การส่วนใหญ่เน้นที่ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการรวบรวม เก็บและดึงความรู้แบบชัดแจ้งขององค์การ

3. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) เมื่อได้มีการสร้างความรู้แล้ว องค์การจะทำหน้าที่ในการประสานงานให้มีการเผยแพร่หรือแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การและ ภายนอกองค์การ

4. การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) คุณค่าของความรู้อยู่ที่นำไปใช้ โดยเฉพาะเมื่อมีการประยุกต์ความรู้เพื่อสร้างความสามารถและนำไปปฏิบัติให้เกิดผล ดังนั้น องค์การจึงควรสนับสนุนการใช้ความรู้เพราะเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการความรู้

Kuczaj (2001 อ้างถึงใน บังอร วิตะไพศาลผล, พนารัตน์ ทรัพย์สอาด 2548: 31-32) ได้ นำเสนอรูปแบบของกระบวนการในทางปฏิบัติของการจัดการความรู้ (KM Operational Processes) ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. Identification of Need for Knowledge เป็นการระบุถึงความต้องการความรู้ ซึ่ง ประกอบด้วย การระบุความต้องการ (Identification of Needs) และการกำหนดความต้องการ (Determination of Requirements)

2. Knowledge Pull จุดประสงค์หลักประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ “การแบ่งปันความรู้” ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและยุ่งยากในกระบวนการจัดการความรู้ที่มีคุณค่าที่องค์การค้นพบควรถูกถ่ายทอดในกระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วย

- การสร้างเกณฑ์การสืบค้น
- ค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์
- ประเมินผู้ผ่านการคัดเลือก
- คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
- การปรับตัวของผู้ที่ถูกคัดเลือก

3. Knowledge Push เป็นกระบวนการของการส่งมอบความรู้ไปให้กับผู้ที่ต้องการ ประกอบด้วยกระบวนการย่อยๆ 2 ประการ ดังนี้

- การแจ้งหรือประกาศให้ทราบถึงความรู้
- การแบ่งปันความรู้ใน โอกาสต่างๆ

4. Creation of Knowledge เป็นการสร้างความรู้มีกระบวนการย่อยๆ 6 ประการ คือ

- การระบุนถึงความคิดใหม่ๆ
- การประเมินความคิดใหม่ๆ
- การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ
- การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ
- การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ
- การสร้างความรู้

5. Knowledge Collection and Storage เป็นการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ มีกระบวนการย่อยๆ 6 ประการ ดังนี้

- การระบุนถึงความรู้
- การประเมินความรู้
- การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้
- การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่
- การบูรณาการความรู้
- การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

6. Knowledge Update เป็นการปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง มีกระบวนการย่อยๆ 3 ประการ ดังนี้

- การระบุนถึงความเปลี่ยนแปลง

- การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง
- การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย

1.5 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทุกองค์กรจะต้องนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรเพราะมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. การจัดการความรู้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานโดยการช่วยเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) เพราะช่วยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในกระบวนการทำงานลง ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน (Competency) เพราะพนักงานแต่ละคนสามารถเรียนรู้จากพนักงานคนอื่นในองค์กรผ่านการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน

2. การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มความไวในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพราะบุคลากรสามารถหาวิธีการหรือเทคนิคใหม่ๆ เพื่อใช้แก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วผ่านการจัดระบบการแลกเปลี่ยนความรู้ อีกทั้งยังเพิ่มนวัตกรรมใหม่ๆ ให้องค์กรเพราะการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจะลดเส้นการเรียนรู้ (Learning Curve) ให้สั้นลงช่วยให้บุคลากรมีเวลามากขึ้นในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

3. การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรเพราะองค์กรวางแผนและตัดสินใจบนพื้นฐานของความรู้และข้อมูลที่ถูกต้อง

Bacha (2000, อ้างถึงในพรธิดา วิเชียรปัญญา 2547: 41) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการดังนี้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงบุคลากร เช่น การเกษียณอายุ การลาออกจากงาน เป็นต้น

2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภท คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการแทรกแซงมากนัก จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์

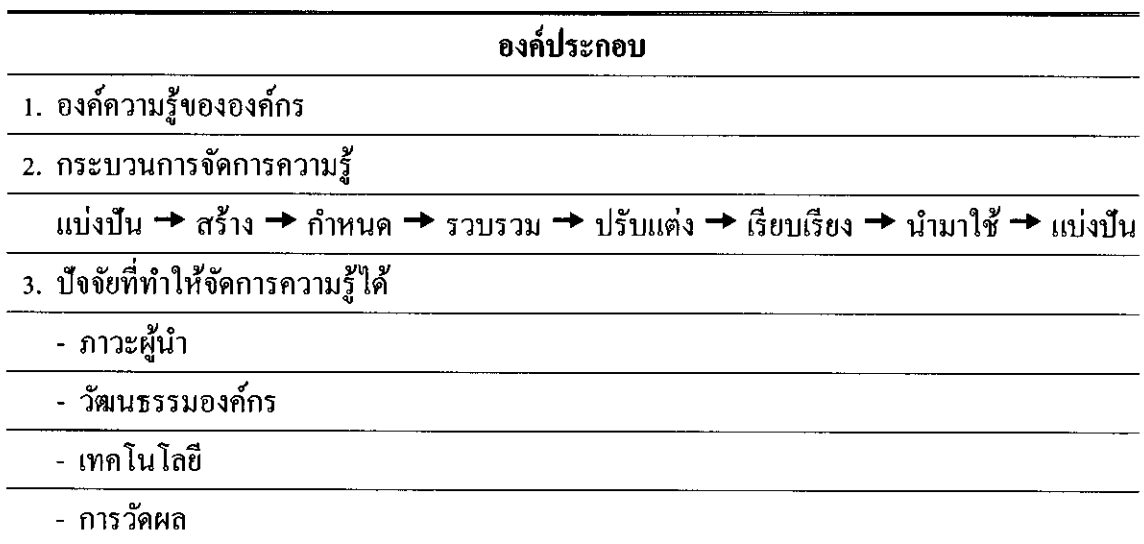
6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นอีกด้วย

7. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้

Arthur Anderson และ American Productivity & Quality Center (APQC) (อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ 2547: 37-40) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง ซึ่งได้แก่ องค์ความรู้ขององค์กร กระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้สำเร็จ



ภาพที่ 2.3 กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ Arthur Anderson และ APQC

บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2549) กล่าวว่า ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน สิ่งที่องค์กรควรพิจารณาก็คือ การทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ ออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้อุปสรรคในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ (Technology) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น ระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ คึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตาม ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้นั้น องค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้

4. การวัดผล (Measurements) การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นแล้วผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ องค์กรต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรและสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใดและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และสุดท้ายก็คือการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรกับองค์กรบ้าง

5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) องค์กรมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจจะดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นนักถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากร ในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ หรือเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ นอกจากนั้นแล้ว ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นในรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross - Functional Team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ เป็นต้น สุดท้ายคือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และคงจะไม่สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากที่สุดหรือปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากกว่ากัน เพราะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ต่างก็ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน องค์กรคงจะไม่สามารถประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ถ้าขาดซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน 5 องค์ประกอบนี้ไป ในทางกลับกัน หากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 อย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด

สรุป ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผล และโครงสร้างพื้นฐาน

2.1 ภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่เสริมให้ผู้นำมีความสามารถสูงกว่าคน โดยทั่วไปอันเป็นองค์ประกอบที่บ่งบอกบุคลิกลักษณะ และประเภทของผู้นำแต่ละประเภทว่า จะมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาดังนี้

ฮอลแลนด์เดอร์ (Hollander, 1978 อ้างถึงใน บุญส่ง หาญพานิช 2546: 55) ให้ความหมายไว้ว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่มีอยู่ชักจูงให้บุคคล

อื่นๆ ในหน่วยงานหรือองค์กร ร่วมมือทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่บุคคลที่มีอิทธิพล และใช้อิทธิพลให้บุคคลอื่นทำงานได้นั้น เรียกว่า ผู้นำ (Leader) และเรียกบุคคลที่ทำงานให้ภายใต้ อิทธิพลของผู้นำนั้นว่า ผู้ตาม (Follower)

จอร์จ อาร์ เทียร์ (George R. Terry อ้างถึงใน จุมพล หนิมพานิช 2543: 97) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกิจกรรมของการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือผู้ร่วมงานให้พยายามปฏิบัติงาน ด้วยความเต็มใจเพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์กร

ปีเตอร์ ดร็กเกอร์ (P.F. Drucker, 1986 อ้างถึงใน ตะวัน สาดแสง 2548: 115) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษมีความสามารถเหนือบุคคลโดยทั่วไป โดยเฉพาะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ คือ มองเห็นภาพเหมือนในอนาคต (Vision) มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่า มาตรฐาน มีบุคลิกและความสามารถในการปฏิบัติงานสูงกว่าข้อปฏิบัติปกติ เข้าทำนองทำงานไป คิดหาเหตุผลไปพร้อมกัน เพื่อตอบคำถาม อะไร ทำอย่างไร (What, Why, How) มิใช่ปฏิบัติเพราะ คนอื่นเขาเคยปฏิบัติหรือเพราะเป็นมาอย่างนั้นอย่างนี้จึงเอาอย่าง

สรุป ภาวะผู้นำเป็นผู้มีคุณสมบัติพิเศษ มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน สามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานหรือองค์กร ร่วมมือทำงาน มีความ พยายาม ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของกลุ่มหรือองค์กร

2.1.2 การจำแนกรูปแบบผู้นำตามการใช้อำนาจหน้าที่ โดยจำแนกได้ 3 รูปแบบ ใหญ่ๆ คือ (พิมลจรรยา นามวัฒน์ 2543: 229-231)

1) **แบบอัตตาริปไตย (Autocratic Style)** ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบนี้ เรียกว่า ผู้นำแบบอัตตานิยม คือ จะยึดอำนาจหน้าที่ไว้กับตนเอง ด้วยการกำหนดแนวปฏิบัติต่างๆ ขึ้นเอง โดย ไม่มีการปรึกษาหารือก่อน แล้วสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

2) **แบบให้มีส่วนร่วม (Participative Style)** เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่ให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใช้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจด้วย ผู้นำแบบนี้จำแนกประเภทออกตาม โอกาสในการเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเรียงลำดับจากน้อยไปมากดังนี้ ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative Leaders) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) และ ผู้นำแบบมติเอกฉันท์ หรือเห็นพ้องต้องกัน (Consensual Leaders)

3) **แบบเสรีริปไตย (Free-rein Style)** หมายถึง พฤติกรรมในการนำของผู้นำ แบบเสรีนิยมหรือที่เรียกว่าตามสบาย (Laissez-faire)

2.1.3 การจำแนกรูปแบบผู้นำตามความมุ่งมั่นในการนำ ซึ่งประกอบด้วย

1) **ความมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงาน (Concerns for Task Accomplishment)** คือ ให้ความสนใจกับการสร้างผลผลิตและผลกำไร

3) แบบ 1,1 เป็นแบบที่อยู่ในช่องมุมล่างด้านซ้ายของตาข่าย หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมกรรมการนำที่มุ่งผลงานและคนในชั้นต่ำ เป็นผู้นำที่ทำงานเพียงเพื่อให้ได้อยู่ในองค์การเท่านั้น

4) แบบ 5,5 เป็นแบบที่อยู่ในช่องตรงกลางของตาข่าย หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมกรรมการนำที่มุ่งทั้งผลงานและคนเท่าๆ กัน เป็นผู้นำที่เดินสายกลางเพื่อรักษาสภาพเดิมของตนไว้

5) แบบ 9,9 เป็นแบบที่อยู่ในช่องบนทางขวามือของตาข่าย หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมกรรมการนำที่มุ่งถึงผลงานและคนสูงสุด เป็นผู้นำที่แสวงหาผลประโยชน์สูงสุดของงานจากการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม

ปัจจุบันมีข้อสรุปจากการศึกษาจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่าไม่มีรูปแบบการนำใดที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ดังนั้นในการนำ ผู้บริหารต้องปรับรูปแบบของการนำไปตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม

2.1.4 การจำแนกรูปแบบผู้นำตามความสามารถในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

1) ผู้นำที่เน้นการแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยปกติกิจกรรมมากมายของผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกของกลุ่ม ดังนั้น ผู้นำแบบนี้จึงครอบคลุมรูปแบบต่างๆ ของผู้นำดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

2) ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่ช่วยองค์การและบุคลากรทำการเปลี่ยนแปลงวิธีการกระทำหรือวิธีการทำงานต่างๆ ซึ่งเบอร์นาร์ด บาส (Bernard Bass) เห็นว่า “เป็นผู้นำที่สามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานได้สูงเกินกว่าที่คาดหวังไว้ โดยเป็นผู้ที่มีอำนาจบารมีสูง และมีลักษณะส่วนตัวที่เร่าร้อนอารมณ์ในทางบวกของบุคคลอื่น ซึ่งหมายถึง มีสติปัญญาสูง สามารถสร้างแรงบันดาลใจในบุคคลอื่นได้ดี และมีความรู้สึกที่เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้สามารถกระตุ้น เปลี่ยนแปลงและใช้ค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานจนประสบความสำเร็จได้” จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและบารมีสูงกว่าผู้นำแบบที่เน้นการแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.1.5 ประเภทผู้นำ (Type of Leader)

ผู้นำมีหลายประเภท ซึ่งสามารถจำแนกประเภทผู้นำได้ตามปัจจัยที่มาจากผู้นำ วิธีปฏิบัติของผู้นำ หรือการใช้อำนาจของผู้นำ ดังนี้

1) ผู้นำตามประเพณี (Traditional Leader) เป็นผู้นำที่มีการสืบทอดกันตามสายโลหิต ได้มาโดยกำเนิดจากบรรพบุรุษ

2) ผู้นำที่เป็นที่รู้จักของสังคม (*The Known Leader*) หมายถึง ผู้ที่มีชื่อเสียงในสังคม สร้างชื่อให้เป็นที่รู้จักของสังคม อาจจะเป็นผู้อยู่ในสังคมชั้นสูง ผู้มีสถานบรรดาศักดิ์ (Aristocrat) ผู้นำชุมชน หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การ เป็นต้น

3) ผู้นำโดยการแต่งตั้ง (*The Appointed Leader*) ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นบุคคลที่ผู้มีอำนาจสูงกว่าแต่งตั้ง มอบหมายหน้าที่ให้รับผิดชอบเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องก็ได้

4) ผู้นำแบบราชการ (*The Bureaucratic Leader*) จะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำในองค์การที่มีการจัดระบบบริหารในรูปแบบราชการในองค์การของรัฐ เช่น อธิบดี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง ผู้ว่าราชการจังหวัด ส่วนภาคเอกชนส่วนใหญ่จะมีอยู่ในองค์การที่จัดรูปแบบโครงสร้างสูง (*Tall Organization*) และมีการบริหารงานแบบราชการ เช่น กรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หัวหน้าส่วน เป็นต้น โดยทั่วไปจะมีการแต่งตั้งผู้นำอย่างเป็นทางการจึงเป็นผู้นำที่มีความชอบธรรมตามตำแหน่งที่ครองอยู่

5) ผู้นำตามหน้าที่หรือผู้นำตามความชำนาญ (*The Functional or Expert Leader*) เป็นผู้นำที่ครองตำแหน่งเพราะหน้าที่ และความชำนาญเป็นพลังพื้นฐานอำนาจจนทำให้เกิดความมั่นคง ฉะนั้นผู้ที่จะเป็นผู้นำประเภทนี้ได้ ต้องมีความชำนาญในงาน หรือในการแก้ปัญหา หรือมีประสบการณ์ในหน้าที่ที่รับผิดชอบมาหลายปี เช่น อธิบดี ปลัดกระทรวง ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการ เป็นต้น ผู้นำประเภทนี้ นอกจากมีความชำนาญตามวิชาชีพแล้ว ยังมีความสามารถในการบริหารด้วย เพราะความรอบรู้และลึกในเนื้อหาของงานจะทำให้กล้าตัดสินใจ

6) ผู้นำที่มีบารมี (*The Charismatic Leader*) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่เกิดจากการยอมรับในคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ผู้นำประเภทนี้มีทั้งผู้นำที่ดี หรือผู้นำที่ไม่ดีก็ได้ (*Good or Evil Leader*) เช่น นายกรัฐมนตรีอังกฤษสมัยสงครามโลก นางมากาเร็ต แธทเชอร์ (*Margaret Thatcher*) หรือผู้นำประเทศไทย เช่น จอมพล ป. พิบูลย์สงคราม จอมพลถนอม กิตติขจร เป็นต้น

2.1.6 ผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้

Senge (1990 อ้างถึงใน บุญส่ง หาญพานิช 2546: 61) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อองค์กรทุกองค์กร เพราะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ ผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้นำที่ปรับกระบวนการทัศน์เดิม คือ จากเป็นผู้กำหนดทิศทาง (*Set the Direction*) เป็นผู้ตัดสินใจ (*Make the Key Decision*) และเป็นผู้กระตุ้นพลัง (*Energize the Troop*) ไปสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ คือ เป็นผู้ออกแบบ (*Designer*) ผู้ช่วยเหลือ (*Steward*) และเป็นครู (*Teacher*)

บทบาทผู้นำในฐานะผู้ออกแบบ คือ ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ และระบบขององค์กร รวมไปถึงการออกแบบระบบการเรียนรู้

บทบาทผู้นำในฐานะผู้ช่วยเหลือ คือ หาวิธีที่ดีที่สุดในการกำหนดภารกิจที่อธิบายถึงวิสัยทัศน์แห่งตน สนใจเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในองค์กร เช่น มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

บทบาทผู้นำในฐานะเป็นครู คือ เป็นผู้ชี้แนะบุคลากรในองค์กรให้เกิดการพัฒนา ความเข้าใจที่เป็นระบบ ให้เข้าใจถึงพลังที่เป็นระบบที่จะเปลี่ยนแปลงรูปโฉมองค์กร ให้เกิดทักษะของการทำงานร่วมกัน

ดังนั้น ภาวะผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะสามารถนำพาบุคลากรให้เคลื่อนไหวและร่วมกันพัฒนาการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างราบรื่นได้ ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยน ชี้นำให้องค์กรมุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำในปัจจุบันต้องมีลักษณะและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กรด้วย เป็นผู้สร้างบรรยากาศใหม่ที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ เป็นผู้ออกแบบขององค์กร เป็นผู้สร้างการไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กรทั้งในส่วนที่เป็นระดับบุคคลและระดับองค์กร เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความชำนาญในการทำงานมาอย่างยาวนาน และเป็นผู้สร้างอนาคตขององค์กรให้มีทิศทางชัดเจนและยั่งยืน

2.2 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องเกี่ยวกับความเชื่อ ความคิด ค่านิยม และการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร การนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร บุคลากรทุกระดับต้องรับรู้ และช่วยกันสร้างและวางแนวทางของพฤติกรรม โดยจะต้องปฏิบัติร่วมกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ที่มีสัมพันธภาพความรู้ต่อไป

2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการประพฤติปฏิบัติโดยบุคคลในองค์กร ยึดถือเป็นวิถีชีวิต (Way of Life) ในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อกิจกรรมการปฏิบัติต่อลูกค้าและต่อบุคคลอื่นๆ นอกองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรในระดับบริษัทหรือวิสาหกิจ มีชื่อเรียกว่า Corporate Culture ถือได้ว่าเป็นวิถีแห่งการดำเนินชีวิตการทำงานของคน ซึ่งรวมอยู่ในองค์กรแห่งหนึ่งแห่งใด โดยเฉพาะ เป็นแบบแผนที่ถูกพัฒนาขึ้น โดยกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่ต้องเผชิญกับปัญหาในการปรับตัว

ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร และปัญหาจากสมาชิกภายในกลุ่ม แบบแผนนี้จะได้รับการถ่ายทอดต่อไปยังคนรุ่นหลังเพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความคิด และการทำงานที่เชื่อว่าถูกต้องในการเผชิญกับปัญหาดังกล่าว

2.2.2 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นปัจจัยกำหนดรูปแบบการทำงานขององค์กร เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจของพนักงาน เป็นความเชื่อของสัญลักษณ์ขององค์กร ดังนั้น หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรจึงประกอบด้วย

- 1) วัฒนธรรมองค์กรที่มีขอบเขตที่ชัดเจนจะสามารถแบ่งแยกองค์กรหนึ่งให้แตกต่างจากอีกองค์กรหนึ่ง เนื่องจากรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน
- 2) วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนสามารถทำให้สมาชิกองค์กรจำแนกสิ่งต่างๆ ออกมาได้ว่าการกระทำนั้นถูกต้องหรือไม่ เป็นการปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้เริ่มก่อตั้งได้กำหนดไว้
- 3) วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยทำให้สมาชิกองค์กรเกิดความรู้สึกผูกพันร่วมซึ่งมีอิทธิพลเหนือประโยชน์ส่วนตน
- 4) วัฒนธรรมองค์กรช่วยส่งเสริมทำให้ระบบสังคมมีเสถียรภาพเปรียบเสมือนเป็นสิ่งที่โน้มน้าวใจในสังคมที่จะทำให้สมาชิกช่วยกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในทิศทางเดียวกันไปสู่จุดหมายร่วมกัน
- 5) วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนกลไกในการควบคุมและชี้นำทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

2.2.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่เกิดจากผู้ร่วมก่อตั้งองค์กร ส่วนการสนับสนุนและรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้ยั่งยืนสืบไปนั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารสมาชิกที่เข้ามาในองค์กรก่อนหน้า และผู้ร่วมงานในปัจจุบันจะต้องเห็นพ้องถึงความสำคัญ และร่วมมือกันปฏิบัติตามแนวทางที่เคยยึดปฏิบัติมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

1) จุดเริ่มต้นของวัฒนธรรมองค์กร (*Culture Beginning*) วัฒนธรรมองค์กรได้รับอิทธิพลมาจากผู้ก่อตั้งองค์กร โดยผู้ก่อตั้งจะมีวิสัยทัศน์ว่า องค์กรควรจะเป็นอย่างไรในอนาคตข้างหน้า ดังนั้นผลสำเร็จขององค์กร ในปัจจุบันเป็นผลสืบเนื่องมาจากสิ่งที่ได้ทำมาในอดีตนั่นเอง โดยที่ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

2) การรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้คงอยู่แบบยั่งยืน (*Keeping a Culture Alive*) วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่อยู่กับองค์กร องค์กรทุกองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมของตนเอง การที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอาจจะทำได้ยาก แต่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่

จำเป็นในภาวะการณ์ปัจจุบัน ซึ่งผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือกันเพื่อความอยู่รอดขององค์กร องค์กรขนาดใหญ่บางแห่งที่เคยรุ่งเรืองอาจจะต้องล่มสลายลง เพราะวัฒนธรรมองค์กร ไม่มีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้คงอยู่แบบยั่งยืนจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ปัจจัยที่จะรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้คงอยู่แบบยั่งยืนมีดังต่อไปนี้

(1) *การคัดเลือก (Selection)* องค์กรจะต้องมีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานกับองค์กรที่ดี มีประสิทธิภาพ นับตั้งแต่การสรรหา และการคัดเลือก เพื่อที่จะได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความเข้าใจและมีความเชื่อในแนวทางปฏิบัติขององค์กร พร้อมทั้งจะเสียดสละโดยยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

(2) *ผู้บริหารระดับสูง (Top Management)* การรักษาวัฒนธรรมองค์กรไว้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ถึงแม้ว่าผู้บริหารในปัจจุบันจะไม่ใช่ผู้ก่อตั้งองค์กรก็ตาม ผู้บริหารยังคงจะต้องให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยอาจจะพิจารณาปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เข้ากับสถานการณ์ โดยได้รับการยอมรับจากพนักงานส่วนใหญ่ขององค์กร เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนไป

(3) *สังคม (Socialization)* ภายหลังจากที่องค์กรทำการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่มาเป็นอย่างดีแล้ว พนักงานใหม่เหล่านี้ยังไม่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์กร พนักงานใหม่มีแนวโน้มที่จะมีความเห็นขัดแย้งกับความเชื่อ หรือประเพณีที่มีอยู่ในองค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องช่วยให้พนักงานเหล่านี้ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเรียกว่าเป็นกระบวนการทางสังคม (Socialization) เช่น บางองค์กรพนักงานใหม่จะต้องเข้ารับการอบรมเป็นเวลา 1 เดือน ในสถานที่ซึ่งจัดไว้ให้เพื่อที่ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องพักอาศัยและทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อที่จะให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงาน และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรสำหรับพนักงานระดับต่างๆ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้พนักงานใหม่เกิดความผูกพันต่อองค์กรและเป็นการลดอัตราการลาออกของพนักงานใหม่จากองค์กร เพื่อที่พนักงานใหม่เหล่านี้จะเป็นบุคลากรที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต

2.2.4 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร

การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานสามารถเรียนรู้ได้ดังนี้

1) *การบอกเล่าเรื่องราว (Stories)* โดยวิธีการนี้ผู้เริ่มก่อตั้ง หรือผู้บริหารจะจัดอบรมพนักงานใหม่ แล้วมีการบอกเล่าเรื่องราว ประวัติความเป็นมาขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่แนวความคิด ปรัชญา วิสัยทัศน์ การกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้พนักงานใหม่ได้เห็นภาพรวมขององค์กร เพื่อเป็นการปลูกจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายเดียวกัน

2) พิธีการ (Rituals) องค์กรจะมีการจัดเรียงลำดับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ที่ได้กระทำไป เป้าหมายหลักขององค์กร แผนการขยายตัวขององค์กร โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่ชัดเจน ทิศทางในอนาคตขององค์กร แล้วมีการทำรายงานประจำปี

3) สัญลักษณ์ทางวัตถุ (Material Symbols) การเรียนรู้ของพนักงาน โดยศึกษาจากสัญลักษณ์ทางวัตถุขององค์กร เช่น ตึกสำนักงานขององค์กรที่มีการขยายตัวมีอาคาร สำนักงานที่ใหญ่โต มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักรที่ทันสมัย เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี

4) ภาษา (Language) มีองค์กรบางแห่งที่มีหน่วยงานย่อยภายในองค์กรที่ใช้ ภาษาที่แตกต่างกันและสามารถบ่งชี้ถึงวัฒนธรรมย่อยของสมาชิกในองค์กร การเรียนรู้เกี่ยวกับภาษา ทำให้เกิดการยอมรับวัฒนธรรมองค์กรและปฏิบัติตาม เช่น พนักงานคนใดที่พูดภาษาท้องถิ่นของตนเองก็จะเข้ากลุ่มเป็นกลุ่มย่อยในองค์กร เป็นต้น

2.2.5 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

จากสภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเป็นไปอย่างต่อเนื่องตามกระแสโลกาภิวัตน์ การจัดการองค์กรของผู้บริหาร ในยุคนี้จำเป็นต้องมี การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมดังกล่าว เช่น การเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี คู่แข่งขัน ลูกค้า ส่งผลทำให้ องค์กรมีการปรับตัวตามไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดโครงสร้างขององค์กรให้เสถียร มุ่งการจัดโครงสร้าง แบบแบนราบ (Flat Organization) มีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน (Reengineering) ให้มีการทำงาน ที่รวดเร็วดีขึ้นกว่าเดิม การบริหารงานที่มุ่งให้พนักงานทำงานเป็นทีม (Team Work) ภาวะผู้นำมีการ ปรับเปลี่ยนมุ่งเน้นการแบ่งงานหรือการมีส่วนร่วมเพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็วขึ้น มุ่งเน้นการประดิษฐ์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) ให้เกิดความแตกต่าง (Different) เพื่อสร้างความสามารถ ทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลทำให้วัฒนธรรมองค์กรขององค์กร ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่ผู้ก่อตั้งกิจการได้กำหนดไว้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นกลไกสำคัญ ที่จะช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวประสบผลสำเร็จลงได้

ในปัจจุบันและอนาคต วัฒนธรรมองค์กรต้องมุ่งไปสู่คุณภาพ (Quality) ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพด้านผลผลิตและหรือบริการ คุณภาพด้านกระบวนการ คุณภาพของผู้บริหาร และคุณภาพของพนักงาน ดังนั้น การวางแผนเตรียมการไว้ล่วงหน้า (Proactive) ของผู้บริหาร องค์กรเกี่ยวกับการปรับตัวเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการ จัดการสมัยใหม่ วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้การจัดการองค์กรสามารถสร้าง ความสามารถทางการแข่งขันมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้ต่อไป

2.2.6 วัฒนธรรมสำหรับการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

ดาเวนพอร์ตและพรูเช็ก (Davenport and Prusak, 1998 อ้างถึงใน บุญส่ง หาญพานิช 2546: 64) อธิบายว่า วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้เป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุด ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการความรู้ แต่เป็นปัจจัยที่สร้างให้ได้มายากที่สุด ซึ่งได้แบ่งองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1. ต้องมีความโน้มเอียงด้านบวกต่อความรู้ 2. ต้องไม่มีตัวขัดขวางความรู้ในวัฒนธรรมขององค์กร และ 3. ต้องจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996: 186 อ้างถึงใน ปานดา เพชรรัตน์ 2548: 44) ได้กล่าวไว้ว่า พนักงานต้องการได้รับความอิสระ ความเชื่อใจ โอกาส การรับรู้ชื่นชมและอำนาจ ซึ่งรวมเรียกว่า การกระจายอำนาจ (Empowerment) เพื่อให้พวกเขาสามารถสร้างคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้พนักงานยังต้องได้รับความรู้ ทักษะ ความสามารถ ที่เพียงพอแก่การทำงานเพื่อสร้างผลงานที่ดีให้แก่องค์กร ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องตระหนักว่า การกระจายอำนาจและการสร้างคุณค่าแก่พนักงานเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องจัดสรรทรัพยากรทั้งเวลา งบประมาณ และเครื่องมือในการทำงานอย่างเพียงพอต่อการเพิ่มทักษะความสามารถให้แก่พนักงาน ซึ่งมีใช้เพียงพอสำหรับปัจจุบันเท่านั้น แต่ต้องจัดสรรให้เพียงพอเพื่ออนาคตด้วย

สรุป วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรต้องทำให้เกิดขึ้น และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ต้องจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร การริเริ่มทางความรู้ ซึ่งสนับสนุนการแบ่งปันความรู้พร้อมกับกระบวนการเรียนรู้ใหม่ (Re-Learning) และหัวใจของกิจกรรมการแบ่งปันความรู้คือบรรยากาศที่มีการไว้วางใจ มีกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการอย่างต่อเนื่อง และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.3.1 ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ไพรัช รัชชพงษ์ (2540: 5) ได้ให้ความหมายว่า สารสนเทศ คือ ภาษา ข้อมูล ข่าวสารและความรู้ที่มีประโยชน์ในการสื่อสารความหมายระหว่างคน ระบบโทรคมนาคม สามารถเชื่อมต่อเข้าด้วยระบบคอมพิวเตอร์ (Computer Network) เชื่อมโยงไปได้ทั่วโลก และเทคโนโลยีทั้ง 2 ประเภท ได้รับการพัฒนาให้เป็นเนื้อเดียวกันมากขึ้น ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของระบบดิจิทัล สารสนเทศที่ปรากฏบนจอคอมพิวเตอร์ถูกออกแบบมาในรูปของสื่อประสม (Multimedia) อาจกล่าวได้ว่า ตัวเลข ตัวอักษร เสียง ภาพนิ่ง และภาพเคลื่อนไหว ครบถ้วนของทุกรูปแบบที่มนุษย์จะสื่อความกันผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มาจากคำ

ผสมระหว่าง สารสนเทศกับคำว่าเทคโนโลยี ผู้ใดที่มีและใช้ทั้งสารสนเทศและเทคโนโลยีได้ ผู้นั้นย่อมได้เปรียบกว่าผู้ที่มีข้อมูลสารสนเทศน้อยและใช้เทคโนโลยีไม่เป็น

ครรรชิต มาลัยวงศ์ (2540: 76-77) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผล และเผยแพร่สารสนเทศ ซึ่งรวมแล้วก็คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม หรือ Computer and Communications ที่นิยมเรียกย่อๆ ว่า C&C อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มที่จะนับเทคโนโลยีอื่นๆ ที่เป็นองค์ประกอบของ C&C และที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย เช่น เทคโนโลยีไมโครอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีระบบอัตโนมัติ เทคโนโลยีการพิมพ์ เทคโนโลยีสำนักงานอัตโนมัติ เทคโนโลยีการศึกษา

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (อ้างถึงใน จุฑามณี พิพิธปิยะปรภณ์ 2545: 19)

กล่าวว่า ระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบงานที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อการรวบรวมข้อมูล การจัดทำสารสนเทศ และการสนับสนุนสารสนเทศให้แก่บุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การที่ต้องการใช้ ซึ่งในการพัฒนาระบบสารสนเทศอาจทำโดยใช้มือ แต่จะช้าและผิดพลาดได้ง่าย จึงมีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาช่วยในการพัฒนาระบบสารสนเทศขึ้น จนในปัจจุบันยังได้นำความก้าวหน้าในเทคโนโลยีสื่อสารมาใช้ร่วมด้วย ทำให้เกิดความรวดเร็ว ทั้งในแง่ของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และในแง่ของการติดต่อสื่อสารระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยไร้พรมแดนที่ทุกส่วนของโลกสามารถติดต่อถึงกันได้ง่าย ดังนั้นสองเทคโนโลยี อันได้แก่ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีด้านการสื่อสารจึงถูกบูรณาการเป็น “เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร”

ระบบสารสนเทศ หมายถึง การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ แล้วนำมาวิเคราะห์หรือประมวลผลข้อมูล จัดเก็บรักษาเพื่อให้อยู่ในสภาพที่สามารถนำเสนอ หรือนำไปใช้เพื่อเกิดประโยชน์ต่อการบริหาร การวางแผน รวมทั้งการวินิจฉัยการสั่งการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) จัดเป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งมีบทบาทในชีวิตประจำวันขององค์การในปัจจุบันค่อนข้างมาก เทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือกระบวนการที่ใช้ในการรวบรวมเก็บรักษา วิเคราะห์จัดการ และเผยแพร่สารสนเทศ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ที่ใช้ระบบสารสนเทศ ลักษณะเทคโนโลยีสารสนเทศ นี้ถือได้ว่าเป็นการทำทลายความหมายของเทคโนโลยีที่นิยมใช้กันในทฤษฎีองค์การด้วย

2.3.2 องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ

1) ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริงต่างๆ ที่สามารถระบุได้ว่าเป็นจริงหรือเท็จตามสถานะที่มีอยู่ในธรรมชาติ

2) *สารสนเทศ* หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านกระบวนการต่างๆ ทางสถิติ ไม่ว่าจะเป็นการสรุปย่อ การจัดรูปแบบการนำเสนอ หรือการวิเคราะห์ขั้นเบื้องต้นหรือเบื้องสูงให้เป็นสิ่งที่มีความหมายและมีประโยชน์สำหรับผู้ใช้

3) *เทคโนโลยี* คือ การประยุกต์เอาความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ การศึกษาพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อให้เข้าใจธรรมชาติ กฎเกณฑ์ของสิ่งต่างๆ และหาทางนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ อาจแยกพิจารณาเป็นเทคโนโลยีด้านระบบคอมพิวเตอร์ ระบบการจัดการข้อมูล และระบบเครือข่ายการสื่อสารข้อมูล

4) *ระบบสารสนเทศ* คือ ระบบจัดเก็บข้อมูลในด้านต่างๆ เอาไว้แล้วนำข้อมูลมาประมวลได้เป็นสารสนเทศเพื่อส่งให้ผู้ใช้ ระบบสารสนเทศที่รู้จักกันดีก็คือ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System หรือ MIS) ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System หรือ EIS) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System หรือ DSS) ซึ่งนิยมพัฒนาและใช้กันมากในวงการบริหารจัดการ ทั้งทางภาครัฐและเอกชน

5) *เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร* เทคโนโลยีทุกด้านที่เข้ามาร่วมกันในกระบวนการจัดเก็บ สร้าง และสื่อสารสารสนเทศ ดังนั้นจึงครอบคลุมเทคโนโลยีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ จัดเก็บ ประมวลผล คั่นคืน ส่งและรับข้อมูล ซึ่งรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการข้างต้น

ทั้งนี้ ในการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในระบบสารสนเทศ จะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธ์ 2547: 259)

1) *ฮาร์ดแวร์ (Hardware)* หรือตัวเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นชุดของอุปกรณ์ที่เชื่อมโยงกันเพื่อทำงานร่วมกันในระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งสามารถจำแนกอุปกรณ์ออกตามประเภทของการใช้งานได้ ดังนี้

(1) หน่วยรับข้อมูล (Input Unit)

(2) หน่วยประมวลผลกลาง (Central Processing Unit) เรียกว่า CPU

(3) หน่วยแสดงผล (Output Unit)

(4) หน่วยความจำสำรอง (Secondary Unit)

2) *ซอฟต์แวร์ (Software)* เป็นชุดคำสั่งที่ถูกเขียนขึ้นมาด้วยภาษาและวิธีต่างๆ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถสั่งให้เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ต่อเชื่อมเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

(1) ซอฟต์แวร์ระบบ (System Software) เป็นชุดคำสั่งที่ทำหน้าที่ควบคุมระบบการทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ต่อเชื่อมเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ผู้ใช้ต้องการ

(2) ซอฟต์แวร์ประยุกต์ (Application Software) เป็นชุดคำสั่งที่ถูกพัฒนาโดยภาษาคอมพิวเตอร์ที่ผู้ใช้ติดต่อกับเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ต่อเชื่อมเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ผู้ใช้ต้องการ

2.3.3 รูปแบบการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร

ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้การบริหารงานภาครัฐได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มาใช้ในกระบวนการทำงานและการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้กิจกรรมและกระบวนการมีความรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น อันจะสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างดีขึ้น ซึ่งจะพบเห็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในรูปแบบต่างๆ เช่น

- 1) การนำอินเทอร์เน็ตมาใช้เป็นเครื่องมือในการให้ข้อมูลข่าวสารและบริการ รวมถึงการก้าวไปสู่การที่สามารถให้บริการสาธารณะผ่านทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน ได้เลย
- 2) การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดการใช้กระดาษทำกาให้น้อยลง
- 3) การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการบริหารงาน รวมถึงการเชื่อมโยงฐานข้อมูลที่สำคัญต่างๆ เข้าด้วยกัน
- 4) การจัดทำโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการทำงานต่างๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อลดระยะเวลาในการทำงานหรือบริการให้สั้นลง และให้เกิดความถูกต้องมากขึ้น
- 5) การจัดทำระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System - EIS) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือของการตัดสินใจและการวางแผนขององค์กร และผู้บริหารระดับต่างๆ
- 6) การประชุมทางไกลผ่านดาวเทียม

สรุป การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว จะช่วยสนับสนุนการไหลเวียนของข้อมูลในองค์กร ทำให้มีความสำคัญต่อการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ และการเคลื่อนย้าย การกระจาย หรือการแบ่งปันความรู้ขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

2.4 การวัดผล

การบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน จะต้องให้ความสำคัญกับการวัดประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งเกณฑ์การวัดผลย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์กร

การบริหารจัดการอย่างง่าย ๆ ที่มีประสิทธิภาพ ก็จะต้องรู้ว่าอะไรเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จที่จะบรรลุเป้าหมาย ยิ่งรู้เร็วเท่าไรก็สามารถแก้ไขได้ทันกาลเท่านั้น คำว่ารู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการวัด (Measure) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดดัชนีชี้วัด (Indicators) โดยที่ดัชนีชี้วัดดังกล่าวจะต้องมีความสัมพันธ์กับปัจจัยแห่งความสำเร็จและปัจจัยวิกฤต (Key Success Factor & Critical Success Factor) ซึ่ง นพพร จุณณะปิยะ (2550) ได้ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดที่เรียกว่า KPIs เป็นอย่างมาก

KPIs (Key Performance Indicators) เป็นเรื่องของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เพราะมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงาน จากนั้นก็จะมาพิจารณาว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือปัจจัยวิกฤตคืออะไร ปัจจัยดังกล่าวเกี่ยวข้องกับกระบวนการ (Process) อะไรบ้าง และควรจะไปติดตาม Output ของแต่ละกระบวนการอะไรบ้างและอย่างไร

สรุปแล้วถ้าไม่วัดผล ก็จะไม่รู้ว่าเกิดอะไรขึ้น และที่เกิขึ้นนั้นความเสียหายมากน้อยแค่ไหน การวัดทำให้ทราบผลลัพธ์ (Key Result) เปรียบเสมือนหน้าปัดรถยนต์ บางดัชนีเป็นสัญญาณเตือนภัย (Warning System) ทำให้สามารถป้องกันปัญหาได้ล่วงหน้าไม่ต้องเผชิญกับความเสียหายที่ไม่อาจจะเรียกกลับคืนมาได้ การวัดผลทำให้สามารถยกระดับสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้สูงขึ้น และเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การวัดผลทำให้รู้ถึงความต้องการ และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบ ธนาคาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น หรือสังคมรอบข้าง การวัดผลทำให้รู้ว่าสิ่งที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันนี้ได้สนับสนุนการสร้างศักยภาพขององค์กรเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จในระยะยาวหรือไม่

วันชัย มีชาติ (2550: 324-359) ได้กำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์กรเป็น 3 รูปแบบ คือ การวัดประสิทธิผลด้านการบรรลุเป้าหมาย การวัดประสิทธิผลด้านความคิดเชิงระบบ และการวัดประสิทธิผลด้านจุดเน้นขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 รูปแบบการวัดประสิทธิผลขององค์กร

รูปแบบการวัดประสิทธิผลขององค์กร	ตัวอย่างเกณฑ์การวัด
1. การวัดประสิทธิผลด้านการบรรลุเป้าหมาย	ความสามารถในการทำกำไร การเจริญเติบโต ความรับผิดชอบต่อสังคม สวัสดิการพนักงาน คุณภาพของสินค้าและบริการ การขยายธุรกิจ การพัฒนาการบริหาร เสถียรภาพทางการเงิน เป็นต้น
2. การวัดประสิทธิผลด้านความคิดเชิงระบบ	ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร คุณภาพของทรัพยากรที่หามาได้ ความทันต่อเวลาของการได้ทรัพยากร ราคาของทรัพยากร จำนวนทรัพยากร เป็นต้น
3. การวัดประสิทธิผลด้านจุดเน้นขององค์กร	อัตราการลาออก การขาดงาน บรรยากาศใน องค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น

2.5 โครงสร้างพื้นฐาน

โครงสร้างพื้นฐาน คือ โครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้อย่างสะดวก โครงสร้างพื้นฐานอาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ หรือเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างองค์กรหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ

ในการปฏิบัติงานของแต่ละองค์กร ต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กรให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ ขององค์กร อีกทั้งต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เป็นที่ไปตามความเหมาะสมตามสภาวการณ์นั้นๆ

2.5.1 ความหมายของโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่สะท้อนอยู่ในแผนภูมิโครงสร้างขององค์กร (Organization Chart) โดยเป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์กรดังนี้ (Daft, 1986 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 63-64)

1) โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่อธิบายถึงการจัดสรรงานและความรับผิดชอบของบุคคลและหน่วยงานทั้งองค์กร

2) โครงสร้างองค์การกำหนดความสัมพันธ์ในการรายงานที่เป็นทางการ รวมทั้งจำนวนลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และช่วงการควบคุม (Span of Control) ของผู้บริหารในแต่ละคน

3) โครงสร้างองค์การจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน และจัดกลุ่มหน่วยงานภายในองค์การ

4) โครงสร้างองค์การรวมถึงการออกแบบระบบที่จะใช้เป็นหลักประกันของควมมีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) (อ้างถึงใน สมคิด บางโม 2548: 15-16) กล่าวว่า องค์การ คือ หน่วยสังคมหรือหน่วยงานซึ่งมีกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

สมคิด บางโม (2548: 15) มีความเห็นว่า องค์การคือกลุ่มบุคคลหลายๆ คน ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้ยึดถือปฏิบัติ

แคส และโรเซนวิก (Kast & Rosenzweig) (อ้างถึงใน วิเชียร อุดมวิทยา 2547: 107) ได้นิยามความหมายของโครงสร้างองค์การไว้ โดยพิจารณาในแง่มุมต่างๆ ดังนี้

1) โครงสร้างเป็นแบบแผนของหน้าที่และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการในองค์การ แบบแผนดังกล่าวแสดงให้เห็นด้วยการมีแผนผังโครงสร้างองค์การ (Organization Chart) และการกำหนดคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง

2) โครงสร้างจะเป็นวิธีการในการแยกแยะประเภทกิจกรรมและบุคคลแบ่งลงไปฝ่ายงานต่างๆ ในองค์การ เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามความสามารถเฉพาะตามฝ่ายต่างๆ

3) โครงสร้างจะเป็นวิธีการในการประสานกิจกรรมต่างๆ ในองค์การที่มีความหลากหลายให้มีความสัมพันธ์ในเชิงสนับสนุนในการทำงานซึ่งกันและกัน

4) โครงสร้างจะเป็นเครื่องมือในการกำหนดความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจภายในองค์การ ซึ่งบ่งบอกถึงสถานภาพ อำนาจของตำแหน่ง และลำดับชั้นการบังคับบัญชา

5) โครงสร้างจะเป็นเครื่องมือในการควบคุมและเป็นแนวทางของกิจกรรมและความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ ทั้งนี้เนื่องจาก โครงสร้างจะกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของแต่ละส่วนงานในองค์การ

สรุป โครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดกลุ่มงานเข้าด้วยกันตามจุดประสงค์ หรือตามหน้าที่และมีสายการบังคับบัญชา เอกภาพในการบังคับบัญชา มีการติดต่อประสานงาน ร่วมกันทำกิจกรรม โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ได้ชัดเจน ด้วยการยึดถือตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

2.5.2 รูปแบบของโครงสร้างองค์กร

แต่เดิมในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะเป็น โครงสร้างองค์กรแบบราชการ ซึ่งในปัจจุบันจะเป็นรูปแบบขององค์กรที่มีความหลากหลายขึ้น ดังนี้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2545: 76-78)

1) โครงสร้างแบบราชการของเวเบอร์ เป็นโครงสร้างแบบปิรามิดแบบดั้งเดิม ซึ่งการควบคุมขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาผู้เดียว โครงสร้างสายการบังคับบัญชาตายตัว องค์กรพยายามทำคู่มือหรือมาตรฐานการทำงาน สิ่งแวดล้อมของ โครงสร้างองค์กรแบบนี้เหมาะกับ สิ่งแวดล้อมที่มีเสถียรภาพสูง

2) โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ภายใต้ สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เป็นการยากที่จะกำหนดมาตรฐานการทำงานในทุกเรื่อง ผู้บังคับบัญชาสูงสุดจึงสร้างทีมผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยตนเองและหัวหน้าหน่วยงานหลักๆ โดย ทีมผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจระดับนโยบาย และแก้ปัญหาใดๆ ที่ไม่สามารถแก้ไขได้ โดยหน่วยงานปกติ สไตล์การบริหารของแต่ละหน่วยงานหลักขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้บริหาร ของหน่วยงานนั้นเป็นสำคัญ ซึ่งอาจจะเป็นแบบรวมศูนย์หรือแบบมีส่วนร่วมก็ได้

3) โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก องค์กรที่มีความจำเป็นในการนำความรู้ความเชี่ยวชาญจากบุคคลภายนอกมาช่วยในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในกรณีสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือมีการแข่งขันกันสูง หรือในกรณีที่องค์กรมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ หรือกำหนดทิศทาง การพัฒนาของประเทศ ซึ่งจะเป็นการเสี่ยงมากหากให้การบริหารตกอยู่ในกำมือของคนๆ เดียว ในกรณีนี้องค์กรจึงจัดตั้งคณะกรรมการซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาช่วยในการกำหนดนโยบายขององค์กร โดยผู้บริหารของ องค์กรจะทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการเพื่อจะนำมติของคณะกรรมการไปปฏิบัติ และ ผู้บริหารขององค์กรจะเป็นผู้ดูแลการปฏิบัติงานประจำขององค์กรให้เป็นไปด้วยดี องค์กรในภาครัฐ หลายแห่งมีการจัดโครงสร้างในลักษณะเช่นนี้

4) โครงสร้างแบบราชการซึ่งมีทีมงานข้ามหน่วยงาน ในกรณีที่องค์กรพบว่ากลุ่มผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทุกเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องที่ต้องมีการประสานกับ หน่วยงานภายในต่างๆ องค์กรจึงสร้างทีมงานซึ่งประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง อย่างไรก็ตาม เนื่องจาก โครงสร้างสายการบังคับบัญชาขององค์กรจะมีความเข้มแข็งมาก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่

เข้าร่วมในทีมงานมักทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานตนเองมากกว่าจะเป็นผู้ปฏิบัติงานของ ทีมอย่างแท้จริง ผู้ที่เป็นหัวหน้าทีมงานจะรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจน้อย ไม่สามารถสร้างพันธะผูกพัน ของทีมงานขึ้นมาได้ และผู้ที่อยู่ในทีมงานมักจะรายงานต่อผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานของตน

5) **โครงสร้างแบบแมทริกซ์** โครงสร้างแบบแมทริกซ์เป็นโครงสร้างที่ใช้ การจำแนกตามผลิตภัณฑ์ หรือสินค้า บริการและตามหน้าที่พร้อมกันมาใช้ ภายใต้โครงสร้างแบบ แมทริกซ์ทำให้ทีมงานสามารถนำความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค และทรัพยากรมาใช้อย่างเต็มที่

6) **โครงสร้างแบบทีมงาน** องค์กรแบบนี้จะเน้นการทำงานแบบเป็นทีมงาน ของโครงการ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงสูง และองค์กรจะต้องผลิตสินค้าหรือบริการที่ มีลักษณะสร้างสรรค์มากขึ้น องค์กรจะให้อิสระกับทีม โดยผู้บริหารอาวุโสจะเป็นผู้กำหนดทิศทาง กลยุทธ์ขององค์กร แต่ละทีมจะทำงานอย่างเต็มที่และมีชีวิตชีวา การประสานงานเป็นแบบไม่เป็น ทางการ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารระหว่างทีม โดยเฉพาะผู้นำทีมและกลุ่ม ผู้บริหารระดับอาวุโส องค์กรจะส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรและจะพยายามในการสร้างสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งนำความคิดและระบบที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จมาใช้

7) **โครงสร้างแบบเครือข่าย** โครงสร้างแบบเครือข่ายเกิดเมื่อองค์กร ตัดสินใจในการจ้างเหมารับช่วง (Sub Contracting) ให้องค์กรอื่นทำงานแทนที่องค์กรจะจ้างคน จำนวนมากเพื่อดำเนินการเอง ดังนั้น องค์กรจะมีกลุ่มคนไม่กี่คนทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทาง เิงกลยุทธ์ และให้การสนับสนุนกับองค์กรในเครือข่ายตามความจำเป็น โครงสร้างองค์กรแบบนี้จึง มีลักษณะเป็นระบบองค์กรซึ่งอยู่ในระบบเปิดที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง

จากรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ได้มีการพัฒนาขึ้นตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม สามารถทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในปัจจุบัน โครงสร้างแบบทีมงานและแบบเครือข่ายนับว่าเป็นที่ นิยมและนำมากำหนดใช้ในองค์กรทั่วไป

2.5.3 การสร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร

1) ทีมจัดการความรู้ ประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม

(1) **ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้** ได้แก่ พนักงานปฏิบัติหรือทีมรับผิดชอบ โดยตรง ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ทำหน้าที่หลัก 4 ประการ คือ 1.การเสาะหาความรู้ 2.การสร้างความรู้ 3. การส่งสมความรู้ และ 4.การใช้ความรู้ ผู้ปฏิบัติต้องทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญความรู้ บทบาทหลักคือ การนำเอาความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวของพนักงานและองค์กร ระดับปฏิบัติมาแลกเปลี่ยนกับความรู้ที่ชัดแจ้ง เพื่อให้เกิดการนำความรู้ไปสู่การบูรณาการ ผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่เปิดเผยความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และเพื่อจัดส่งให้พนักงานได้ง่าย

(2) ผู้บริหารระดับกลาง เป็นผู้ขับเคลื่อน ผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่

- ก. แปลงความรู้ที่ฝังลึก ความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้
 - ข. เป็นตัวกลางนำวิสัยทัศน์ผู้บริหารระดับสูงเป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน
 - ค. นำความรู้มาแบ่งปัน คู่วิสัยทัศน์ระดับบุคคลสู่การปฏิบัติ
 - ง. แปลงความรู้ หรือเกี่ยวความรู้ที่ฝังลึก เปิดเผย ข้ามหน่วยงาน
- การสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ คือ

ก. Socialization: การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง

ข. Externalization: การสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge

ค. Combination: เป็นการแปลง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้ มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ ๆ

ง. Internalization: เป็นการแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge มักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ

(3) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ

ก. กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ เช่น วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้

ข. สร้างบรรยากาศ/กติกาขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ค. คอยจับความรู้ที่ทรงคุณค่า ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกี่ยวความรู้ (Knowledge Spiral) ขององค์กรในลักษณะ New Paradigm

การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง การสร้างบรรยากาศเป็นบริบทที่สำคัญขององค์กรที่จะสร้างประสบการณ์ให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้โดยตรง เช่น การจัดให้ไปดูงาน เรียนรู้โดยสัมผัสบรรยากาศภายนอก เน้นความรู้ที่ฝังลึก กระบวนการ Socialization

2) ทีมจัดการความรู้ควรประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

(1) บุคลากรในหน่วยใดหน่วยหนึ่งในองค์กร ที่มีความรู้งานในหน้าที่ และมีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

(2) บุคลากรด้านสารสนเทศภายในองค์กร

(3) บุคลากรขององค์กรที่มีความรู้ความเข้าใจข้ามหน่วยงาน

(4) บุคลากรระดับอาวุโสเพื่อเสริมพลัง และช่วยแนะนำวิธีคิดเชิง
ยุทธศาสตร์

2.5.4 ประโยชน์ของโครงสร้างองค์การ (อวยชัย ชบา 2542: 192-193)

1) ในแง่ของนักบริหาร การจัดโครงสร้างขององค์การที่ชัดเจนช่วยให้

- (1) บริหารงานง่าย รู้ว่าใครทำอะไร รับผิดชอบต่อใคร
- (2) ไม่ก่อให้เกิดปัญหางานที่ค้างค้ำ ณ ที่จุดใดจุดหนึ่ง
- (3) ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน
- (4) การมอบอำนาจ ทำให้ขจัดปัญหาการเกี่ยงกันหรือลังเลในการทำงาน

2) ในแง่ขององค์การ

(1) องค์การที่มีโครงสร้างดีย่อมพร้อมที่จะเติบโตไปที่ละเล็กละน้อย
ตามความจำเป็นของงานที่พึงมี

(2) สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ง่าย เพราะยอม
เปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม อันเนื่องมาจากมีความชัดเจนในแต่ละแผนงาน

(3) สามารถจัดโครงสร้างเสียใหม่ได้เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น
ของเทคโนโลยีการที่เปลี่ยนแปลงไป

3) ในแง่ของคน

(1) การออกแบบงานให้แต่ละฝ่ายทำนั้นช่วยให้เขารู้ว่าอำนาจหน้าที่
ขอบข่ายงานของเขามีเพียงใด

(2) การแบ่งงานให้บุคคลปฏิบัติอย่างเหมาะสมช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความ
พอใจ โดยไม่รู้สีกว่างานที่แบ่งให้นั้นมากหรือน้อยไป

(3) เมื่อผู้ปฏิบัติได้ทราบขอบเขตอำนาจหน้าที่ก็จะทำให้เกิดความคิด
ริเริ่มและทำงานโดยใช้ความคิดริเริ่มได้เต็มที่ภายในขอบเขต

(4) ผู้ปฏิบัติย่อมเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของเขาต่อฝ่ายอื่น จึงสามารถ
ติดต่อกันได้ระหว่างหน่วยงาน และจะมีความร่วมมือกับบุคคลในหน่วยงานมากขึ้น

สรุป การกำหนดโครงสร้างองค์การมีความสำคัญมาก หากองค์กรสามารถนำ
บุคลากรที่มีความรู้จากหลากหลายหน่วยงานในองค์กรที่พร้อมดำเนินการจัดการความรู้ สร้างและ
พัฒนาศูนย์ความรู้ (Knowledge Center) ขององค์กร พร้อมทั้งมีความรู้ความสามารถในเรื่อง
เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ได้ในเวลาที่
ต้องการ จะทำให้การดำเนินการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ข้อมูลทั่วไป สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

3.1 ความเป็นมา

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ จัดตั้งขึ้นภายใต้พระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินฝ่ายพระมหากษัตริย์ พุทธศักราช 2479 และได้ยกฐานะขึ้นเป็นนิติบุคคล เมื่อปี พ.ศ. 2491 โดยพระราชบัญญัติดังกล่าวกำหนดให้มีคณะกรรมการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เป็นประธานกรรมการ โดยตำแหน่ง และกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่า 4 นาย ซึ่งพระมหากษัตริย์จะได้ทรงแต่งตั้ง และในจำนวนนี้ จะได้ทรงแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์หนึ่งคน ให้คณะกรรมการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีอำนาจหน้าที่ดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจกรรมของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ผู้อำนวยการสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีอำนาจหน้าที่ตามคณะกรรมการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มอบหมาย

เดิมสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ อยู่ในความดูแลรักษาของสำนักงานพระคลังข้างที่ ในสังกัดสำนักพระราชวัง ต่อมา มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติว่าด้วยการยกเว้นภาษีอากรเกี่ยวกับทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ พุทธศักราช 2477 เมื่อวันที่ 21 เมษายน พ.ศ. 2478 โดยบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้ ได้แบ่งแยกทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งได้รับการยกเว้นภาษีอากร
2. ทรัพย์สินส่วนพระองค์ ซึ่งจะต้องเสียภาษีอากร

หลังจากนั้น ในวันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2480 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินฝ่ายพระมหากษัตริย์ พุทธศักราช 2479 เพื่อแบ่งแยก “ทรัพย์สินส่วนพระองค์” “ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์” และ “ทรัพย์สินส่วนสาธารณสมบัติของแผ่นดิน” ออกจากกัน โดยเฉพาะ “ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์” ให้อยู่ในความดูแลของกระทรวงการคลัง และได้จัดตั้งสำนักงานขึ้น โดยให้ชื่อว่า “สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์” โดยให้มีฐานะเทียบเท่ากอง สังกัดกรมคลัง (ปัจจุบันคือ กรมธนารักษ์) กระทรวงการคลัง และรับโอนหน้าที่การงานตลอดจนข้าราชการบางส่วนมาจากสำนักงานพระคลังข้างที่ รวมทั้งได้ขอใช้สถานที่ส่วนหนึ่งของสำนักงานพระคลังข้างที่ ในพระบรมมหาราชวัง เป็นที่ทำการสำนักงานด้วย

ต่อมาได้มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินฯ อีก 2 ครั้ง เพื่อให้เกิดความเหมาะสม โดยประกาศใช้ พระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินฝ่ายพระมหากษัตริย์ (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2484 เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2484 และ พระราชบัญญัติจัดระเบียบ

ทรัพย์สินฝ่ายพระมหากษัตริย์ (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2491 เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2491 โดยยกฐานะสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ขึ้นเป็นนิติบุคคล มีหน้าที่ดูแลรักษาและจัดประโยชน์อันเกี่ยวกับทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์” ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นประธานกรรมการโดยตำแหน่ง และกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่า 4 นาย ซึ่งพระมหากษัตริย์จะได้ทรงแต่งตั้ง และในจำนวนนี้จะได้ทรงแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ 1 ท่าน ให้คณะกรรมการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีอำนาจหน้าที่ดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และให้ผู้อำนวยการสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มีอำนาจหน้าที่ ตามที่คณะกรรมการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มอบหมาย รวมถึงมีอำนาจลงนามเป็นสำคัญผูกพันสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ได้ย้ายที่ทำการ 4 ครั้ง โดยครั้งล่าสุด ในวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2489 ย้ายมาอยู่ที่ “วังลาววัลย์” หรือที่ชาวบ้านทั่วไปเรียกกันว่า “วังแดง” จนกระทั่งปัจจุบัน และให้ถือเอาวันที่ 18 กุมภาพันธ์ ของทุกปี เป็นวันสถาปนาสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

3.2 ภารกิจ

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินฝ่ายพระมหากษัตริย์ พ.ศ. 2479, พ.ศ. 2484 และ พ.ศ. 2491 ให้มีหน้าที่ดูแลรักษาและบริหารจัดการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และพร้อมให้การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์สุขของพสกนิกรและสังคมไทย

3.3 โครงสร้างองค์กร

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ได้จัดแบ่งบทบาทและหน้าที่หลักตามแต่ละฝ่าย โดยแบ่งออกเป็น 15 ฝ่าย และ 1 หน่วยงานอิสระ ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารงานอสังหาริมทรัพย์, ฝ่ายโครงการพิเศษ, ฝ่ายบริหารงานชุมชน, ฝ่ายกิจการสังคม, ฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์, ฝ่ายส่งเสริมธุรกิจ, ฝ่ายเทคนิค, ฝ่ายบริหารภูมิภาค, ฝ่ายการเงิน, ฝ่ายบริหารงานสารสนเทศ, ฝ่ายบริหารงานกลยุทธ์, ฝ่ายสนับสนุน, ฝ่ายงานความร่วมมือภายนอก, ฝ่ายบริหารงานพิเศษ, ฝ่ายกฎหมาย และสำนักตรวจสอบ

3.4 นโยบายการบริหาร

ด้วยความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มุ่งมั่นที่จะบริหารจัดการทรัพย์สินในความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์ที่ยั่งยืนต่อชุมชนและผู้อยู่อาศัยในพื้นที่ และสังคมโดยรวม โดยยึดหลักการพัฒนาอย่างสมดุลผสม

บนพื้นฐานความพอดีของสภาพภูมิศาสตร์ สังคม และวัฒนธรรมชุมชน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นองค์กรแบบอย่างของประเทศ ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนและสังคมอย่างพอเพียงและยั่งยืน

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สวรส บัณฑิต (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษาการประสานครหลวง” ทำการศึกษาหลักการ แนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำแนวทางและแผนงานในการจัดการความรู้ ผลที่ได้จากการศึกษาคือ องค์กรมีการจัดการความรู้โดยการจำแนกและกำหนดองค์ความรู้หลักขององค์กร และจำแนกกลุ่มวิชาชีพตามตำแหน่งงานต่างๆ แล้วจึงนำไปจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน โดยกำหนดเป็น โครงการฝึกอบรมและพัฒนา ภาพรวมของการจัดการความรู้จึงเน้นหนักที่การฝึกอบรมและพัฒนา โดยมีกิจกรรมการจัดการความรู้ที่สำคัญเป็นเบื้องต้น คือ การจำแนกและกำหนดองค์ความรู้หลักขององค์กร องค์กรมีการจัดให้พนักงาน ได้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ในการปฏิบัติงาน ทั้งอย่างเป็นทางการ ในลักษณะของการประชุม และอย่างไม่เป็นทางการ โดยการจัดเป็นกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยตั้งเป็นชมรมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้ทั้งสองทางเป็นอีกวิธีหนึ่งของช่องทางในการจัดการความรู้ ที่นอกเหนือจากการจัดการโดยผ่านสื่อทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ แต่ผลที่พบคือ พนักงานยังไม่สนใจกิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม หวงแหวนความรู้ และองค์กรยังไม่มีการดำเนินการในการเชื่อมโยงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมด้านความรู้ของพนักงาน นอกจากนี้ยังไม่มีการจัดตั้งคณะทำงานรับผิดชอบการจัดการความรู้ขององค์กร จึงยังไม่มีการดำเนินกิจกรรมด้านอื่นๆ ที่ชัดเจนตามแนวคิดและแนวทางในการจัดการความรู้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2547) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะขององค์กรยุคใหม่ในการปรับองค์กรให้ทันโลก องค์กรยุคใหม่ คือ องค์กรนั้นควรเป็นองค์กรที่แสวงหาโอกาสในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งการปรับระบบขององค์กรต้องพัฒนาระบบการบริหารในองค์กรวิ่งไปข้างหน้าได้เต็มขีดความสามารถ องค์กรยุคปัจจุบันควรพัฒนาระบบบริหาร คือ 1. ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การคิดเชิงระบบ 2. ต้องมีการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) 3. ต้องมี

กระบวนการพัฒนาที่ต่อเนื่อง (Continuous Process Improvement) 4. ต้องมีการบริหารองค์ความรู้ องค์การเรียนรู้เป็นองค์การที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์การต่างก็เรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

จูติพร อาจชนะ (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” จากการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้มีแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมในการจัดการความรู้ทั้งที่เป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ คือการจัดตั้งกลุ่มสนใจเดียวกันทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อสร้างเครือข่ายของพนักงานและเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์กันระหว่างพนักงาน ส่วนการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ โดยการจัด Section หรือ Classroom สำหรับการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ ได้เข้ามาให้ความรู้หรือถ่ายทอดความรู้แก่พนักงานที่สนใจ

ประชา การมานะกิจกุล และนภาพร สุกนชวารี (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า 1. บริษัทฯ มีการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ไปทั่วทั้งองค์กรในทุกกระบวนการ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการจัดการความรู้คือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพิ่มความภักดีของลูกค้า สร้างนวัตกรรมและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ 2. ปัจจัยของความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบริษัทฯ คือ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษา ความสัมพันธ์ทางคุณค่าของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม การมุ่งเน้นที่กระบวนการ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) และการสร้างแรงจูงใจอย่างถาวร 3. กลยุทธ์การจัดการความรู้ของบริษัทฯ คือ กลยุทธ์ที่เน้นความรู้ มุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพประสิทธิผลของการจัดการความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ กลยุทธ์ที่เน้นกระบวนการทางธุรกิจ มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด กลยุทธ์ที่เน้นผลลัพธ์สุดท้าย อันได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า การสร้างความเป็นผู้นำทางด้านผลิตภัณฑ์และการตลาด และการมุ่งไปสู่องค์กรที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ 4. กระบวนการบริหารจัดการความรู้ของบริษัทฯ ประกอบไปด้วยกระบวนการย่อยๆ คือ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การเคลื่อนย้าย กระจายการแบ่งปันความรู้ การใช้ความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ 5. เครื่องมือการบริหารจัดการความรู้ของบริษัทฯ ประกอบไปด้วย ชุมชนนักปฏิบัติ บทเรียนความสำเร็จ แหล่งผู้รู้ในองค์กร การเล่าเรื่อง งานโครงการ ระบบกระดานข่าว การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ 6. คณะผู้ศึกษาได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาโครงสร้างเนื้อหาและรูปแบบการถ่ายทอดความรู้ให้เป็นแบบ IMCCI

(Interactive Multi - Media Computer Instruction) ซึ่งมีลักษณะการถ่ายทอดความรู้เหมือนจริงจากผู้ถ่ายทอดความรู้ โดยยึดการพัฒนาที่เน้น “พนักงาน” เป็นศูนย์กลาง ด้วยการนำหลักการออกแบบตัวบทความรู้ กาเย่ (Gagne, 1992) มาประยุกต์ใช้

รัชดา จิตรเสรี (2549) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท บางกอกแอสซันซ์ จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ องค์กรมีการจัดการความรู้โดยการจำแนก และกำหนดองค์ความรู้หลักขององค์กร และจำแนกกลุ่มวิชาชีพตามตำแหน่งต่างๆ แล้วจึงนำไปจัดทำเป็นแผนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน โดยกำหนดเป็น โครงการฝึกอบรมและพัฒนาภาพรวมของการจัดการความรู้จึงเน้นหนักที่การฝึกอบรมและพัฒนา และมีการกำหนดนโยบายและแนวทางในการทำงานที่ระบุดึงการ ใช้การประชุมเป็นวิธีปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยที่พนักงานจะมีโอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็น การจัดการความรู้ในลักษณะที่เป็นทางการ ปัญหาที่พบคือ องค์กรได้จัดให้มีการจัดการความรู้ขึ้น แต่ยังไม่ได้กำหนดให้มีการนำรูปแบบเข้าไปใช้อย่างเป็นทางการ ซึ่งการดำเนินการในส่วน ของกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น มีการดำเนินในเรื่องการจัดการความรู้ แต่ยังไม่มีการ วิเคราะห์และดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการแสวงหาความรู้หรือข้อมูลต่างๆ แต่ยังไม่มีการจัดเก็บ ที่เป็นระบบ ในเรื่องของการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ องค์กรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ซึ่งจะมีอยู่ในระดับปานกลางยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มงาน องค์กรได้ให้ความสำคัญโดยเน้นคุณค่าของ Tacit Knowledge และพยายามส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ โดยสอดแทรกในการ อบรมและสัมมนา ในด้านของผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในองค์กร และมี แนวทางในการจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยได้ตระหนักว่าความรู้เป็นสิ่งที่สามารถนำมาใช้ให้เกิด ประโยชน์กับองค์กรได้ สำหรับในเรื่องของวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรมีการ สนับสนุนในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งจะแทรกอยู่ในการฝึกอบรมและพัฒนา พนักงาน แต่ยังไม่ได้จัดให้มีเวทีเฉพาะ สำหรับในเรื่องของเทคโนโลยีการจัดการความรู้ ในองค์กร จะมีการสื่อสารกันภายในองค์กร มีการใช้ Intranet และมี Website ที่สื่อสารกับองค์กรภายนอก รวมถึงมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงาน และสุดท้ายในส่วนของการ วัดผลการจัดการความรู้ องค์กรยังมีได้กำหนดตัวชี้วัดการจัดการความรู้ขึ้นภายในองค์กร

กษภิกา จำปาเฟื่อง (2549) ศึกษาระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ SMEs และเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ SMEs ที่ต่างกันในเรื่องประเภทธุรกิจ และระยะเวลาประกอบการ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการ SMEs ที่เป็นสมาชิกสภา อุตสาหกรรมในเขตจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 58 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการ SMEs มี การปฏิบัติการจัดการความรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้ประกอบการ SMEs

ที่มีการปฏิบัติการจัดการความรู้ในระดับมากประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ SMEs ดังนั้น ผู้ประกอบการ SMEs ควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยและกลไกหลักในการผลักดันให้ธุรกิจ SMEs ประสบความสำเร็จมั่นคง องค์กรมีประสิทธิภาพ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจต่อไป

จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้: กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 6” ประชากรในการวิจัยคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสรรพากรภาค 6 และหน่วยงานในกำกับดูแล จำนวน 8 แห่ง รวมจำนวนทั้งสิ้น 303 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. การจัดการความรู้ของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย (1) การค้นหาความรู้ (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (5) การเข้าถึงความรู้ (6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (7) การเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง 2. การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ที่มีเพศ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ชวณพิศ ปลุกสร้าง (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาทั่วประเทศ จำนวน 279 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาอยู่ในระดับน้อยกว่าร้อยละ 70 2. ระดับการรับรู้ในการจัดการความรู้ของข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาอยู่ในระดับน้อย โดยข้าราชการในระดับต่างๆ มีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ โดยทั้ง 3 ตัวแปร สามารถอธิบายตัวแปรตามที่มีความสัมพันธ์กันได้ร้อยละ 73 ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เครือวัลย์ เข้มปรางค์ พันธุ์ทิพา ยูวทองไท และจิระดา เข้มพวงงาม (2551) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 186 คน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง และบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.710 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุพรรณษา มงคลวิวัฒน์ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรกรมสุขภาพจิตต่อกระบวนการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้” เก็บข้อมูลจากบุคลากรสังกัดกรมสุขภาพจิต ส่วนกลาง จำนวน 179 คน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของกรมสุขภาพจิตมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมสุขภาพจิตอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างข้อมูลทั่วไปกับความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า กระบวนการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอน ดังนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพฯ ในระดับปฏิบัติการ (ป.1 - ป.5) และระดับบริหาร (บ.1 - บ.5) ซึ่งมีจำนวนรวม 639 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ซึ่งขนาดตัวอย่างถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% สูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ

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

เมื่อ n = ขนาดของสิ่งตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง

จำนวนตัวอย่างคำนวณจากสูตรได้ดังนี้

$$n = \frac{639}{1 + 639(0.05)^2}$$

= 246 คน

จะได้จำนวนตัวอย่างของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เท่ากับ 246 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยแจกแจงแบ่งสัดส่วนตามขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 246 ตัวอย่าง สูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม/ชั้น} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มชั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามส่วนบริหารงานของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. ฝ่ายบริหารงานอสังหาริมทรัพย์	93	36
2. ฝ่ายโครงการพิเศษ	75	29
3. ฝ่ายบริหารงานชุมชน	59	23
4. ฝ่ายกิจการสังคม	28	11
5. ฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์	11	4
6. ฝ่ายส่งเสริมธุรกิจ	92	36
7. ฝ่ายเทคนิค	33	13
8. ฝ่ายบริหารภูมิภาค	19	7
9. ฝ่ายการเงิน	53	20
10. ฝ่ายบริหารงานสารสนเทศ	13	5
11. ฝ่ายบริหารงานกลยุทธ์	40	15
12. ฝ่ายสนับสนุน	56	22
13. ฝ่ายงานความร่วมมือภายนอก	29	11
14. ฝ่ายบริหารงานพิเศษ	8	3
15. ฝ่ายกฎหมาย	14	5
16. สำนักตรวจสอบ	16	6
รวม	639	246

ขั้นตอนที่ 2 การเลือกตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อแจกแบบสอบถามตามจำนวนสัดส่วนที่คำนวณได้

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามชนิดที่มีโครงสร้าง (Structured questionnaires) ซึ่งประกอบด้วยคำถามปลายปิด (Close-ended question) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามลักษณะปลายปิด (Close-ended question) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการวัดผล และด้านโครงสร้างพื้นฐาน เป็นคำถามลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการจัดการความรู้ 6 ด้าน ได้แก่ การกำหนดความรู้ที่ต้องการ การจัดหาความรู้ที่ต้องการ การสร้างหรือพัฒนาความรู้ใหม่ การถ่ายทอดความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้มาใช้ เป็นคำถามลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ใช้มาตรวัดตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) มี 5 ระดับ สามารถกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละลำดับ ได้ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	น้ำหนักความสำคัญ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผล ซึ่งผลจากการคำนวณ โดยใช้สูตรการคำนวณ ความกว้างของอันตรภาคชั้น (Class Interval) ดังนี้ (มัลลิกา บุนนาค 2537: 29)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาค} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

กำหนดให้อันตรภาคชั้นเท่ากันคือ 0.80

ระดับความคิดเห็น	ระดับน้ำหนักความสำคัญ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4.21 - 5.00
เห็นด้วย	3.41 - 4.20
ไม่แน่ใจ	2.61 - 3.40
ไม่เห็นด้วย	1.81 - 2.60
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1.00 - 1.80

2.2 การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการจัดการความรู้ของ Probst และคณะ (2000)
- 2) สร้างแบบสอบถาม โดยอาศัยกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของ Probst และคณะ (2000)
- 3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาชั้นควำอึสระ เพื่อพิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเกี่ยวกับสำนวนภาษาให้เข้าใจง่าย เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่มีข้อความตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา
- 4) นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา
- 5) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย แล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach (กัลยา วาณิชขัณษา 2545: 449) ค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $-1 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง ซึ่งผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.918 (ดังรายละเอียดในภาคผนวก)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ส่งให้กลุ่มตัวอย่างและข้อมูลจากแหล่งต่างๆดังนี้

3.1 **ข้อมูลทุติยภูมิ** คือข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าหนังสือ ตำรา เอกสารแจกและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 1-31 กรกฎาคม 2553

3.2 **ข้อมูลปฐมภูมิ** คือข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามตั้งแต่วันที่ 1-30 กันยายน 2553 โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้
ขั้นตอนที่ 1 ทำการสำรวจความคิดเห็นจากประชากรกลุ่มเป้าหมาย แบบสอบถามที่กำหนด และทำการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการแล้วให้ผู้วิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับและนำข้อมูลที่ได้รับเข้าระบบกระบวนการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ

ขั้นตอนที่ 3 นำผลการวิเคราะห์ที่ประมวลได้จากโปรแกรมทางสถิติไปดำเนินการตามขั้นตอนการศึกษา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบ โดยพิจารณาว่าผู้ตอบแบบสอบถามตอบสมบูรณ์หรือไม่ เพื่อนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติได้ 246 ชุด ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

4.2 การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว มาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า

4.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

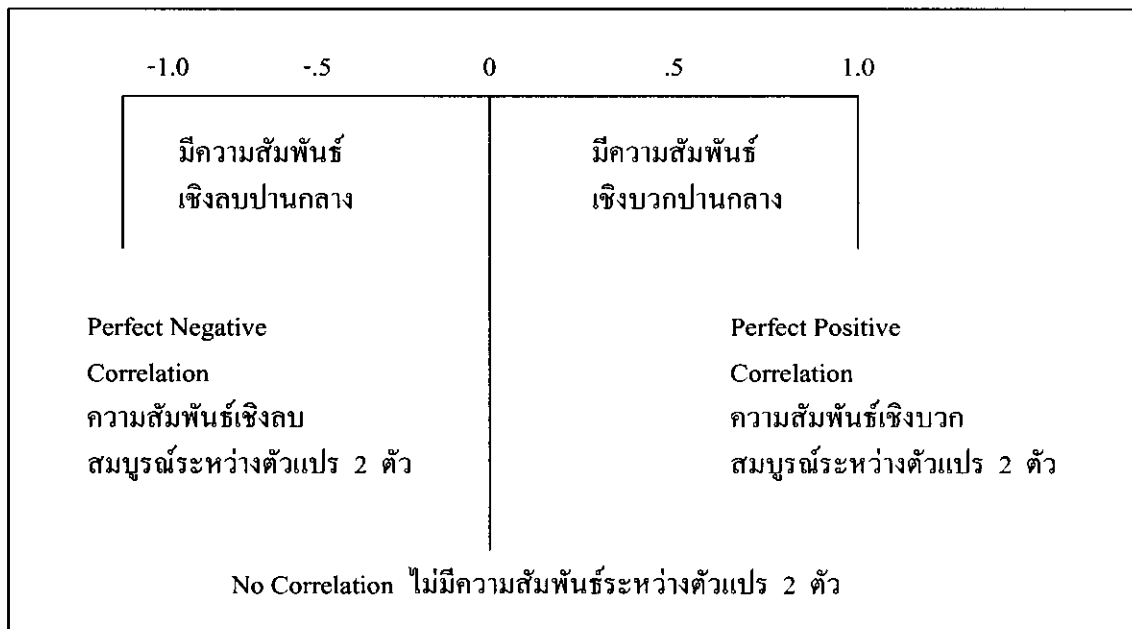
4.3.1 **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)** ได้แก่ การอธิบายโดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.3.2 **การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)** ได้แก่

1) t-test (Independent Samples t-test) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่มีความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม

2) F-test (Independent Samples F-test) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่มีความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม

3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (The Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) การตีความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันกระทำโดยง่าย โดยอาศัยภาพดังนี้ (พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ 2550)



ภาพที่ 3.1 การตีความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

การตีความหมายค่าสัมประสิทธิ์ r โดยสังเขป

r	=	.10	มีความสัมพันธ์ต่ำมาก
		.20	ต่ำ
		.30	ปานกลางค่อนข้างต่ำ
		.40	ปานกลาง
		.50	ปานกลาง
		.60	ปานกลางค่อนข้างสูง
		.70	ค่อนข้างสูง
		.80	สูง
		.90	สูงมาก

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพฯ ในระดับปฏิบัติการ (ป.1 - ป.5) และระดับบริหาร (บ.1 - บ.5) จำนวนรวม 246 ราย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ตอน จำแนกตามลักษณะของข้อมูลหรือตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษาและการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ตอนที่ 3 ข้อมูลการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอายุการทำงาน โดยแจกแจงเป็นจำนวน และร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอายุการทำงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n=246)	ร้อยละ 100.00
เพศ		
ชาย	99	40.24
หญิง	147	59.76
อายุ		
20 - 30 ปี	109	44.31
31 - 40 ปี	98	39.84
41 - 50 ปี	26	10.57
50 ปีขึ้นไป	13	5.28
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	21	8.54
ปริญญาตรี	170	69.11
ปริญญาโท	55	22.36
ระดับตำแหน่ง		
ป.1 - ป.2	15	6.10
ป.3 - ป.5	25	10.16
บ.1 - บ.2	152	61.79
บ.3 - บ.5	54	21.95
อายุการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	83	33.74
5 - 10 ปี	91	36.99
11 - 15 ปี	29	11.79
15 ปีขึ้นไป	43	17.48

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 59.76 และเพศชาย มีจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 40.24

ด้านอายุ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20 - 30 ปี มีจำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 44.31 รองลงมามีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 39.84 ถัดมามีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 10.57 มีจำนวนน้อยที่สุด คืออายุ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.28

ด้านระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 69.11 รองลงมามีระดับการศึกษาปริญญาโท มีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 22.36 และมีจำนวนน้อยที่สุดคือ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 8.54

ด้านระดับตำแหน่ง ส่วนใหญ่มีระดับ บ.1 - บ.2 มีจำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 61.79 รองลงมามีระดับ บ.3 - บ.5 มีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 21.95 ถัดมามีระดับ ป.3 - ป.5 มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.16 และมีจำนวนน้อยที่สุดคือ ระดับ ป.1 - ป.2 มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.10

ด้านอายุการทำงาน ส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 5 - 10 ปี มีจำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 36.99 รองลงมามีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี มีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 33.74 ถัดมามีอายุงาน 15 ปีขึ้นไป มีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 17.48 และมีจำนวนน้อยที่สุดคือ มีอายุงาน 11 - 15 ปี มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 11.79

ตอนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วน พระมหากษัตริย์

ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการวัดผล และด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านภาวะผู้นำ	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
1. ผู้บริหารจัดการประชุมชี้แจง ให้ความรู้และแจ้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน	3.81	0.674	เห็นด้วย
2. ผู้บริหารโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.81	0.631	เห็นด้วย
3. ผู้บริหารให้มีการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อสร้างจุดร่วมในความสำเร็จของงาน	3.86	0.709	เห็นด้วย
4. ผู้บริหารให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างอิสระ	3.68	0.836	เห็นด้วย
5. ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชย แสดงความพึงพอใจเมื่อบุคลากรทำงานได้ผลดี	3.65	0.866	เห็นด้วย
รวม	3.76	0.743	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x} = 3.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารให้มีการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อสร้างจุดร่วมในความสำเร็จของงานมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.86$) และผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชย แสดงความพึงพอใจเมื่อบุคลากรทำงานได้ผลดีมีต่ำสุด ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.65$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงาน ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านวัฒนธรรมองค์กร	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
1. บุคลากรทุกคนในสำนักงานถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน	3.77	0.866	เห็นด้วย
2. สำนักงานส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานของตนเองและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน	3.76	0.819	เห็นด้วย
3. บุคลากรเผยแพร่และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกันและมีความไว้วางใจ เชื่อใจกัน	3.54	0.869	เห็นด้วย
4. บุคลากรทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการให้ความเคารพในความคิดเห็นของแต่ละบุคคล	3.68	0.807	เห็นด้วย
5. สำนักงานส่งเสริมและจัดสรรงบประมาณในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร	3.53	0.869	เห็นด้วย
รวม	3.66	0.846	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.66$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าบุคลากรทุกคนในสำนักงานถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.77$) และสำนักงานส่งเสริมและจัดสรรงบประมาณในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรมีต่ำสุด ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.53$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงาน ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
1. เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในสำนักงานช่วยให้บุคลากรเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง	4.15	0.684	เห็นด้วย
2. เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ก่อให้เกิดคลังความรู้ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึง	3.94	0.788	เห็นด้วย
3. เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ได้พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ให้มีความถูกต้องทันสมัยและสะดวกต่อการนำมาใช้อยู่เสมอ	3.67	0.835	เห็นด้วย
4. เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในสำนักงานเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	3.88	0.787	เห็นด้วย
5. เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในสำนักงาน เช่น ระบบคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต มีความเพียงพอต่อการใช้งานและสืบค้นความรู้	3.86	0.871	เห็นด้วย
รวม	3.90	0.656	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในสำนักงานช่วยให้บุคลากรเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 4.15$) และเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ได้พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ให้มีความถูกต้องทันสมัยและสะดวกต่อการนำมาใช้อยู่เสมอมีต่ำสุด ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.67$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงาน
ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการวัดผล

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการวัดผล	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
1. สำนักงานมีการดำเนินการประเมินผลเกี่ยวกับการจัดการความรู้	3.27	0.783	ไม่แน่ใจ
2. สำนักงานจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้ฐานความรู้ของสำนักงานเพิ่มพูนอย่างเห็นได้ชัด	3.41	0.812	เห็นด้วย
3. สำนักงานสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	3.32	0.816	ไม่แน่ใจ
4. สำนักงานมีการคิดค้นวิธีการต่างๆ ที่เชื่อมโยงความรู้กับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	3.34	0.870	ไม่แน่ใจ
5. สำนักงานจัดทำตัวชี้วัดอย่างชัดเจน สามารถบอกได้ว่าบุคลากรเกิดการเรียนรู้และมีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	3.28	0.775	ไม่แน่ใจ
รวม	3.33	0.655	ไม่แน่ใจ

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการวัดผล ในภาพรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{x} = 3.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสำนักงานจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้ฐานความรู้ของสำนักงานเพิ่มพูนอย่างเห็นได้ชัดมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.41$) และสำนักงานมีการดำเนินการประเมินผลเกี่ยวกับการจัดการความรู้มีต่ำสุด ในระดับ ไม่แน่ใจ ($\bar{x} = 3.27$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงาน
ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้าน โครงสร้างพื้นฐาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้าน โครงสร้างพื้นฐาน	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
1. สำนักงานจัดโครงสร้างการบริหารงาน มีการมอบหมายงาน และความรับผิดชอบชัดเจน	3.76	0.754	เห็นด้วย
2. สำนักงานจัดสรรความรับผิดชอบของบุคคลโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร	3.49	0.846	เห็นด้วย
3. สำนักงานมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งทีมงานในหน่วยเดียวกันและทีมงานข้ามสายงาน	3.44	0.891	เห็นด้วย
4. สำนักงานจัดให้มีสถานที่ หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนความรู้กัน	3.44	0.844	เห็นด้วย
5. สำนักงานมีระบบการประเมินผลงาน การยกย่อง ชมเชย และให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร	3.30	0.861	ไม่แน่ใจ
รวม	3.49	0.689	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้าน โครงสร้างพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสำนักงานจัดโครงสร้างการบริหารงาน มีการมอบหมายงาน และความรับผิดชอบชัดเจนมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.76$) และสำนักงานมีระบบการประเมินผลงาน การยกย่อง ชมเชยและให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรมีต่ำสุด ในระดับ ไม่แน่ใจ ($\bar{x} = 3.30$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงาน
ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในภาพรวม 5 ด้าน

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.76	0.743	เห็นด้วย
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.66	0.846	เห็นด้วย
3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.90	0.656	เห็นด้วย
4. ด้านการวัดผล	3.33	0.655	ไม่แน่ใจ
5. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	3.49	0.689	เห็นด้วย
รวม	3.63	0.569	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในภาพรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.90$) และด้านการวัดผลมีต่ำสุด ในระดับ ไม่แน่ใจ ($\bar{x} = 3.33$)

ตอนที่ 3 ข้อมูลการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการจัดการความรู้ 6 ด้าน ได้แก่ การกำหนดความรู้ที่ต้องการ การจัดหาความรู้ที่ต้องการ การสร้างหรือพัฒนาความรู้ใหม่ การถ่ายทอดความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้มาใช้ โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการกำหนดความรู้ที่ต้องการ

การจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการกำหนดความรู้ที่ต้องการ	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
1. สำนักงานให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่สนองตอบต่อ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร	3.93	0.697	เห็นด้วย
2. สำนักงานให้ความสำคัญกับการมีความรู้เป็นสินทรัพย์ที่ นำไปใช้ประโยชน์กับองค์กรได้	3.78	0.681	เห็นด้วย
3. สำนักงานเน้นเรื่องการพัฒนาความรู้ของบุคลากรให้รอบรู้ มากยิ่งขึ้น	3.80	0.754	เห็นด้วย
4. สำนักงานเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเลือกเรื่องที่จะศึกษา หาความรู้ด้วยตนเองได้	3.79	0.864	เห็นด้วย
5. สำนักงานมีการกำหนดให้แต่ละหน่วยงานระบุความรู้ที่จำเป็น ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน	3.64	0.840	เห็นด้วย
รวม	3.79	0.767	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการกำหนดความรู้ที่ต้องการ ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x} = 3.79$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสำนักงานให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่สนองตอบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.93$) และสำนักงานมีการกำหนดให้แต่ละหน่วยงานระบุความรู้ที่จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานมีต่ำสุด ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.64$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการจัดหาความรู้ที่ต้องการ

การจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการจัดหาความรู้ที่ต้องการ	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
1. สำนักงานมีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.75	0.789	เห็นด้วย
2. สำนักงานจัดสรรงบประมาณสำหรับส่งบุคลากร ไปเพิ่มเติม ความรู้และประสบการณ์	3.88	0.695	เห็นด้วย
3. สำนักงานจัดกิจกรรมที่เพิ่มความรู้ให้บุคลากร เช่น การ ฝึกอบรมและสัมมนา อย่างต่อเนื่อง	4.11	0.745	เห็นด้วย
4. สำนักงานสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นในการประชุมสัมมนา	3.77	0.782	เห็นด้วย
5. สำนักงานมีระบบสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก ภายนอก เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ E-mail เป็นต้น	4.04	0.642	เห็นด้วย
รวม	3.91	0.731	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการจัดหาความรู้ที่ต้องการ ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x} = 3.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสำนักงานจัดกิจกรรมที่เพิ่มความรู้ให้บุคลากร เช่น การฝึกอบรมและสัมมนา อย่างต่อเนื่องมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 4.11$) และสำนักงานมีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมีต่ำสุด ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x} = 3.75$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการสร้างหรือพัฒนาความรู้ใหม่

การจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการสร้างหรือพัฒนาความรู้ใหม่	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
1. สำนักงานเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแสวงหาความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน	3.54	0.806	เห็นด้วย
2. สำนักงานจัดให้มีสถานที่เพื่อการศึกษา ค้นคว้า ข้อมูลความรู้ อย่างเหมาะสม	3.28	0.904	ไม่แน่ใจ
3. สำนักงานมีการรวบรวมข้อมูลความรู้จากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ จัดทำเป็นเอกสารหรือวารสารแจกให้กับบุคลากร	3.63	0.856	เห็นด้วย
4. สำนักงานสนับสนุนเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการจัดการความรู้ และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ ในการปฏิบัติงาน	3.70	0.821	เห็นด้วย
5. บุคลากรของสำนักงานมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัย	3.51	0.875	เห็นด้วย
รวม	3.53	0.852	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการสร้างหรือพัฒนาความรู้ใหม่ ในภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสำนักงานสนับสนุนเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการจัดการความรู้ และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.70$) และสำนักงานจัดให้มีสถานที่เพื่อการศึกษา ค้นคว้า ข้อมูลความรู้ที่เหมาะสมมีต่ำสุด ในระดับ ไม่แน่ใจ ($\bar{x} = 3.28$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการถ่ายทอดความรู้

การจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการถ่ายทอดความรู้	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
1. สำนักงานมีบอร์ดข้อมูลข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับความรู้อย่าง เพียงพอและเห็นชัดเจน	3.41	0.916	เห็นด้วย
2. สำนักงานมีการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ผ่านทางระบบอินทราเน็ต	3.93	0.795	เห็นด้วย
3. หน่วยงานต่างๆในสำนักงานมีการนัดประชุม เพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน	3.30	0.943	ไม่แน่ใจ
4. สำนักงานจัดให้บุคลากรมีการสับเปลี่ยนงานเพื่อแลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์	3.19	0.935	ไม่แน่ใจ
5. สำนักงานจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ	3.50	0.861	เห็นด้วย
รวม	3.47	0.890	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการถ่ายทอดความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสำนักงานมีการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ผ่านทางระบบอินทราเน็ตมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.93$) และสำนักงานจัดให้บุคลากรมีการสับเปลี่ยนงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์มีต่ำสุด ในระดับ ไม่แน่ใจ ($\bar{x} = 3.19$)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการจัดเก็บความรู้

การจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการจัดเก็บความรู้	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
1. สำนักงานมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	3.42	0.867	เห็นด้วย
2. สำนักงานมีการสร้างระบบข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงและเข้าถึงกัน ได้จากทุกฐานข้อมูล	3.30	0.959	ไม่แน่ใจ
3. สำนักงานมีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ	3.35	0.947	ไม่แน่ใจ
4. สำนักงานมีฐานข้อมูลที่มีความเป็นปัจจุบัน สามารถสืบค้นได้อย่างสะดวกรวดเร็ว	3.40	0.883	ไม่แน่ใจ
5. สำนักงานมีแหล่งความรู้ที่เพียงพอกับความต้องการใช้งาน	3.29	0.862	ไม่แน่ใจ
รวม	3.35	0.904	ไม่แน่ใจ

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการจัดเก็บความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับ ไม่แน่ใจ ($\bar{x} = 3.35$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสำนักงานมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานมีสูงสุด ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x} = 3.42$) และสำนักงานมีแหล่งความรู้ที่เพียงพอกับความต้องการใช้งานมีต่ำสุด ในระดับ ไม่แน่ใจ ($\bar{x} = 3.29$)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการนำความรู้มาใช้

การจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการนำความรู้มาใช้	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
1. สำนักงานให้ความสำคัญกับความรู้และทักษะความชำนาญ ของบุคลากรและสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ ทั่วทั้งองค์กร	3.45	0.810	เห็นด้วย
2. สำนักงานส่งเสริมให้บุคลากรได้แบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน	3.50	0.781	เห็นด้วย
3. บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติงาน	3.58	0.761	เห็นด้วย
4. บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนางานที่ปฏิบัติ ให้เกิดประสิทธิภาพ	3.61	0.736	เห็นด้วย
5. บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไข ปัญหาต่างๆ ในการทำงาน	3.56	0.794	เห็นด้วย
รวม	3.54	0.777	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านการนำความรู้มาใช้ ในภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.54$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าบุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.61$) และสำนักงานให้ความสำคัญกับความรู้และทักษะความชำนาญของบุคลากรและสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กรมีต่ำสุด ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.45$)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในภาพรวม 6 ด้าน

การจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
1. ด้านการกำหนดความรู้ที่ต้องการ	3.79	0.767	เห็นด้วย
2. ด้านการจัดหาความรู้ที่ต้องการ	3.91	0.731	เห็นด้วย
3. ด้านการสร้างหรือพัฒนาความรู้ใหม่	3.53	0.852	เห็นด้วย
4. ด้านการถ่ายทอดความรู้	3.47	0.890	เห็นด้วย
5. ด้านการจัดเก็บความรู้	3.35	0.904	ไม่แน่ใจ
6. ด้านการนำความรู้มาใช้	3.54	0.777	เห็นด้วย
รวม	3.60	0.820	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในภาพรวม 6 ด้าน อยู่ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการจัดหาความรู้ที่ต้องการมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{x} = 3.91$) และด้านการจัดเก็บความรู้มีต่ำสุด ในระดับ ไม่แน่ใจ ($\bar{x} = 3.35$)

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยด้านองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

การหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการวัดผล และด้านโครงสร้างพื้นฐาน กับการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (The Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการทดสอบสมมติฐานมีดังนี้

ตารางที่ 4.15 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กร ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการวัดผล และด้านโครงสร้างพื้นฐาน กับการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ปัจจัยด้านองค์กร กับการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์	การจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์	
	r	Sig.(2-tailed)
1. ด้านภาวะผู้นำ	0.453**	0.00
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	0.591**	0.00
3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.603**	0.00
4. ด้านการวัดผล	0.592**	0.00
5. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	0.639**	0.00

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.15 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กร ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการวัดผล และด้านโครงสร้างพื้นฐาน กับการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ พบว่าปัจจัยด้านองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การตีความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน มีดังนี้

r = .10	มีความสัมพันธ์ต่ำมาก
.20	ต่ำ
.30	ปานกลางค่อนข้างต่ำ
.40	ปานกลาง
.50	ปานกลาง
.60	ปานกลางค่อนข้างสูง
.70	ค่อนข้างสูง
.80	สูง
.90	สูงมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยด้านองค์กร ในด้าน โครงสร้างพื้นฐานมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ($r = 0.639$)

ปัจจัยด้านองค์กร ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ($r = 0.603$)

ปัจจัยด้านองค์กร ในด้านการวัดผลมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.592$)

ปัจจัยด้านองค์กร ในด้านวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.591$)

ปัจจัยด้านองค์กร ในด้านภาวะผู้นำมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.453$) ตามลำดับ

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2.1 เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์แตกต่างกัน

H_0 : เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยสุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มอย่างเป็นอิสระจากกัน ด้วยการทดสอบค่าที (Independent Samples t-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลักเมื่อ (H_0) เมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านเพศ

ตัวแปร	เพศ	\bar{x}	S.D.	t	Sig.
การจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์	ชาย	3.62	0.566	1.21	0.27
	หญิง	3.67	0.541		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2.2 อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์แตกต่างกัน

H_0 : อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลักเมื่อ (H_0) เมื่อ ค่า F - Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อการจัดการความรู้ของ
สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านอายุ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.522	3	0.174	0.57	0.63
ภายในกลุ่ม	73.710	242	0.305		
รวม	74.232	245			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงาน
ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของ
สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์แตกต่างกัน

H_0 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สิน
ส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สิน
ส่วนพระมหากษัตริย์แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยด้วยการ
วิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
ที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธ
สมมติฐานหลักเมื่อ (H_0) เมื่อ ค่า F - Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อการจัดการความรู้ของ
สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.459	2	0.229	0.76	0.47
ภายในกลุ่ม	73.773	243	0.304		
รวม	74.232	245			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้
ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2.4 ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของ
สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์แตกต่างกัน

H_0 : ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สิน
ส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สิน
ส่วนพระมหากษัตริย์แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยด้วยการ
วิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
ที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธ
สมมติฐานหลักเมื่อ (H_0) เมื่อ ค่า F - Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อการจัดการความรู้ของ
สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านระดับตำแหน่ง

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	1.973	3	0.658	2.20	0.09
ภายในกลุ่ม	72.259	242	0.299		
รวม	74.232	245			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของ
สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2.5 อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของ
สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์แตกต่างกัน

H_0 : อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สิน
ส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สิน
ส่วนพระมหากษัตริย์แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยด้วยการ
วิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
ที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธ
สมมติฐานหลักเมื่อ (H_0) เมื่อ ค่า F - Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อการจัดการความรู้ของ
สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ด้านอายุการทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.180	3	0.060	0.20	0.90
ภายในกลุ่ม	74.052	242	0.306		
รวม	74.232	245			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของ
สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุป ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงาน
ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ นำเสนอประเด็นสำคัญจำแนกเป็น 3 ส่วน คือ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

1.1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพฯ ในระดับปฏิบัติการ (ป.1 - ป.5) และระดับบริหาร (บ.1 - บ.5) จำนวนรวมทั้งสิ้น 639 คน ซึ่งสามารถระบุจำนวนประชากรได้ ผู้วิจัยจึงกำหนดให้สุตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเพื่อกำหนดหากลุ่มตัวอย่าง ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 246 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย เป็นประเภทการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ด้วยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถามสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เก็บข้อมูลจากแหล่งอื่นที่มีการเก็บข้อมูลไว้แล้ว ได้จากหน่วยงาน

ราชการและการค้นคว้าจากสื่อต่างๆ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วารสาร เอกสาร คู่มือต่างๆ บทความ สืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test (Independent Samples t-test) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่มีความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม F-test (Independent Samples F-test) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่มีความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการพรรณนา

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

จากการศึกษาวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 59.76 มีอายุระหว่าง 20 - 30 ปี มีจำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 44.31 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 69.11 มีระดับตำแหน่ง บ.1 - บ.2 มีจำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 61.79 และมีอายุการทำงาน 5 - 10 ปี มีจำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 36.99

1.3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

1) ด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารให้มีการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อสร้างจุดร่วมในความสำเร็จของงานมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย รองลงมาคือผู้บริหารจัดประชุมชี้แจง ให้ความรู้และแจ้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ในระดับ เห็นด้วย และผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชย แสดงความพึงพอใจเมื่อบุคลากรทำงานได้ผลดีมีค่าสุด ในระดับ เห็นด้วย

2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าบุคลากรทุกคนในสำนักงานถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย รองลงมาคือสำนักงานส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานของตนเองและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ในระดับ เห็นด้วย และสำนักงานส่งเสริมและจัดสรรงบประมาณในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรมีค่าสุด ในระดับ เห็นด้วย

3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในสำนักงานช่วยให้บุคลากรเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย รองลงมาคือเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ก่อให้เกิดคลังความรู้ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึง ในระดับ เห็นด้วย

และเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ได้พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ให้มีความถูกต้องทันสมัยและสะดวกต่อการนำมาใช้อยู่เสมอมีต่ำสุด ในระดับ เห็นด้วย

4) **ด้านการวัดผล** ในภาพรวมอยู่ในระดับ ไม่แน่ใจ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสำนักงานจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้ฐานความรู้ของสำนักงานเพิ่มพูนอย่างเห็นได้ชัดมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย รองลงมาคือสำนักงานมีการคิดค้นวิธีการต่างๆ ที่เชื่อมโยงความรู้กับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ในระดับ ไม่แน่ใจ และสำนักงานมีการดำเนินการประเมินผลเกี่ยวกับการจัดการความรู้มีต่ำสุด ในระดับ ไม่แน่ใจ

5) **ด้านโครงสร้างพื้นฐาน** ในภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสำนักงานจัดโครงสร้างการบริหารงาน มีการมอบหมายงาน และความรับผิดชอบชัดเจนมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย รองลงมาคือสำนักงานจัดสรรความรับผิดชอบของบุคคลโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร ในระดับ เห็นด้วย และสำนักงานมีระบบการประเมินผลงานการยกย่อง ชมเชยและให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรมีต่ำสุด ในระดับ ไม่แน่ใจ

6) **ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์** ในภาพรวม 5 ด้านอยู่ในระดับ เห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำ ในระดับ เห็นด้วย และด้านการวัดผลมีต่ำสุด ในระดับ ไม่แน่ใจ

1.3.3 การจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

1) **ด้านการกำหนดความรู้ที่ต้องการ** ในภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสำนักงานให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่สนองตอบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย รองลงมาคือสำนักงานเน้นเรื่องการพัฒนาความรู้ของบุคลากรให้รอบรู้มากยิ่งขึ้น ในระดับ เห็นด้วย และสำนักงานมีการกำหนดให้แต่ละหน่วยงานระบุความรู้ที่จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานมีต่ำสุด ในระดับ เห็นด้วย

2) **ด้านการจัดหาความรู้ที่ต้องการ** ในภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสำนักงานจัดกิจกรรมที่เพิ่มความรู้ให้บุคลากร เช่น การฝึกอบรมและสัมมนาอย่างต่อเนื่องมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย รองลงมาคือสำนักงานมีระบบสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากภายนอก เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ E-mail เป็นต้น ในระดับ เห็นด้วย และสำนักงานมีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมีต่ำสุด ในระดับ เห็นด้วย

3) *ด้านการสร้างหรือพัฒนาความรู้ใหม่* ในภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสำนักงานสนับสนุนเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการจัดการความรู้ และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย รองลงมาคือสำนักงานมีการรวบรวมข้อมูลความรู้จากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ จัดทำเป็นเอกสารหรือวารสารแจกให้กับบุคลากร ในระดับ เห็นด้วย และสำนักงานจัดให้มีสถานที่เพื่อการศึกษาค้นคว้า ข้อมูลความรู้ที่เหมาะสมมีต่ำสุด ในระดับ ไม่แน่ใจ

4) *ด้านการถ่ายทอดความรู้* ในภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสำนักงานมีการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย รองลงมาคือสำนักงานจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญ ด้านต่างๆ ในระดับ เห็นด้วย และสำนักงานจัดให้บุคลากรมีการสับเปลี่ยนงานเพื่อแลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์มีต่ำสุด ในระดับ ไม่แน่ใจ

5) *ด้านการจัดเก็บความรู้* ในภาพรวมอยู่ในระดับ ไม่แน่ใจ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสำนักงานมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย รองลงมาคือสำนักงานมีฐานข้อมูลที่มีความเป็นปัจจุบัน สามารถสืบค้นได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ในระดับ ไม่แน่ใจ และสำนักงานมีแหล่งความรู้ที่เพียงพอกับความต้องการใช้งานมีต่ำสุด ในระดับ ไม่แน่ใจ

6) *การนำความรู้มาใช้* ในภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าบุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิด ประสิทธิภาพมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย รองลงมาคือบุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้เป็น แนวทางในการปฏิบัติงาน ในระดับ เห็นด้วย และสำนักงานให้ความสำคัญกับความรู้และทักษะ ความชำนาญของบุคลากรและสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ทว่าทั้งองค์กรมีต่ำสุด ใน ระดับ เห็นด้วย

7) *การจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์* ใน ภาพรวม 6 ด้าน อยู่ในระดับ เห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการจัดหาความรู้ที่ต้องการ มีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย รองลงมาคือด้านการกำหนดความรู้ที่ต้องการ ในระดับ เห็นด้วย และ ด้านการจัดเก็บความรู้มีต่ำสุด ในระดับ ไม่แน่ใจ

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยด้านองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงาน ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้ของ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยด้าน โครงสร้างพื้นฐาน และปัจจัยด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ส่วนปัจจัยด้านการวัดผล ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์แตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่า

- 1) เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 2) อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 3) ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 4) ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 5) อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุป ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. อภิปรายผล

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย และด้านการวัดผลมีต่ำสุด ในระดับ ไม่แน่ใจ จากการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของประชา การมานะกิจกุล และนภาพร สุคนธวาริ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)” ปัจจัยของความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบริษัทฯ คือ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ความ

ชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษา ความสัมพันธ์ทางคุณค่าของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม การมุ่งเน้นที่กระบวนการ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) และการสร้างแรงจูงใจอย่างถาวร

การจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการจัดการความรู้ที่ต้องการมีสูงสุด ในระดับ เห็นด้วย และด้านการจัดเก็บความรู้มีต่ำสุด ในระดับ ไม่แน่ใจ จากการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของสวรส บัวมีรูป (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษาการประสานครหลวง” พบว่าองค์กรมีการจัดการความรู้โดยการจำแนกและกำหนดองค์ความรู้หลักขององค์กร และจำแนกกลุ่มวิชาชีพตามตำแหน่งงานต่างๆ แล้วจึงนำไปจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน โดยกำหนดเป็น โครงการฝึกอบรมและพัฒนา ภาพรวมของการจัดการความรู้จึงเน้นหนักที่ การฝึกอบรมและพัฒนา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของรัชดา จิตรเสรี (2549) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท บางกอกเร็นซ์ จำกัด (มหาชน)” พบว่า องค์กรมีการจัดการความรู้โดยการจำแนก และกำหนดองค์ความรู้หลักขององค์กร และจำแนกกลุ่มวิชาชีพตามตำแหน่งต่างๆ แล้วจึงนำไปจัดทำเป็นแผนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน โดยกำหนดเป็น โครงการฝึกอบรมและพัฒนา ภาพรวมของการจัดการความรู้จึงเน้นหนักที่การฝึกอบรมและพัฒนา และมีการกำหนดนโยบายและแนวทางในการทำงานที่ระบุถึงการให้การประชุมเป็นวิधिปฏิบัติเพื่อ การแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยที่พนักงานจะมีโอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ในลักษณะที่เป็นทางการ

ปัจจัยด้านองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าปัจจัยด้าน โครงสร้างพื้นฐาน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ส่วนปัจจัยด้านการวัดผล ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านภาวะผู้นำ มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์อยู่ในระดับปานกลาง จากการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของชวนพิศ ปลูกสร้าง (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา” พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา มีจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เตรีอวัลย์ แยมปรางค์ พันธุ์ทิพา ยูวทองไท และจิระดา แซ่มพวงงาม (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา” พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการ

จัดการความรู้ในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอายุการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากการศึกษาพบว่าไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของจิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้: กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 6” พบว่า การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ที่มีเพศ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณมา มงคลวิวัฒน์ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรกรมสุขภาพจิตต่อกระบวนการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้” พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกันแสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ จากผลการศึกษาวิจัยข้างต้น สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ควรวางแผนและดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่เป็นระบบทั่วทั้งองค์กร ครอบคลุมกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดความรู้ที่ต้องการ ด้านการจัดหาความรู้ที่ต้องการ ด้านการสร้างหรือพัฒนาความรู้ใหม่ ด้านการถ่ายทอดความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ และด้านการนำความรู้มาใช้ เนื่องจากการศึกษาวิจัยพบว่า กิจกรรมของกระบวนการจัดการความรู้ในบางด้าน สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ยังไม่มีการดำเนินงานที่ชัดเจน ได้แก่ 1) ด้านการสร้างหรือพัฒนาความรู้ใหม่ สำนักงานควรจัดให้มีสถานที่เพื่อการศึกษาค้นคว้า ข้อมูลความรู้ที่เหมาะสม 2) ด้านการถ่ายทอดความรู้ หน่วยงานต่างๆ ในสำนักงานควรมีการนัดประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และสำนักงานควรจัดให้บุคลากรมีการสับเปลี่ยนงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ 3) ด้านการจัดเก็บความรู้ สำนักงานควรมีการสร้างระบบข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงและเข้าถึงกันได้จากทุกฐานข้อมูล มีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่าง

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีฐานข้อมูลที่มีความเป็นปัจจุบัน สามารถสืบค้นได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และสำนักงานควรมีแหล่งความรู้ที่เพียงพอกับความต้องการใช้งาน

3.1.2 ปัจจัยด้านองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ แสดงว่าปัจจัยด้านองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการวัดผล และด้านโครงสร้างพื้นฐาน ล้วนแต่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ จากผลการศึกษาวิจัยข้างต้น พบว่า ปัจจัยด้านองค์กรในบางปัจจัย ยังไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ จะต้องให้ความสำคัญมากขึ้น ได้แก่ 1) ด้านการวัดผล สำนักงานควรมีการดำเนินการประเมินผลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการคิดค้นวิธีการต่างๆ ที่เชื่อมโยงความรู้กับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมทั้งสำนักงานควรจัดทำตัวชี้วัดอย่างชัดเจน สามารถบอกได้ว่าบุคลากรเกิดการเรียนรู้และมีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และ 2) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน สำนักงานควรมีระบบการประเมินผลงานการยกย่อง ชมเชย และให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มุ่งเน้นเฉพาะบุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพฯ ในระดับปฏิบัติการ (ป.1 - ป.5) และระดับบริหาร (บ.1 - บ.5) เท่านั้น ซึ่งหากทำการศึกษารoundต่อไป ผู้วิจัยเสนอแนะให้ทำการศึกษาในกลุ่มบุคลากรอื่นๆ เพื่อจะได้นำผลการศึกษาที่แตกต่างกันมาทำการศึกษาเปรียบเทียบกันได้อีกแนวทางหนึ่ง อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการจัดการความรู้ในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

3.2.2 ควรทำการศึกษารoundต่อไปที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ในทัศนคติของบุคคลอื่นๆ เช่น ประชาชนทั่วไป หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากจะได้รับทราบแนวความคิดที่แตกต่างกันออกไป

3.2.3 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์กับองค์กรต่างๆ ที่ใกล้เคียงกัน เพื่อจะได้ทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละองค์กร ซึ่งเป็นโอกาสในการนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา (2545) *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล* พิมพ์ครั้งที่ 5
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กึ่งพร ทองใบ (2551) “ประชากรและสิ่งตัวอย่าง” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์*
หน่วยที่ 6 หน้า 14 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ครรชิต มัลลวงค์ (2540) *ก้าวไปกับเทคโนโลยีสารสนเทศ* กรุงเทพมหานคร เอ.อาร์.
อินฟอร์เมชันแอนด์พับลิเคชัน
- เครือวัลย์ แยมปรางค์ พันธุ์ทิพา ยุวทองไท และจิระดา แซ่มพวงงาม (2551) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อ
การจัดการความรู้ในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา” สารนิพนธ์ปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
- จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล (2550) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้: กรณีศึกษา สำนักงาน
สรรพากรภาค 6” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- จุฑามณี พิพิชปิยะปกรณ์ (2545) “สภาพการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อจัดการในการบริหารงาน
ธุรกิจสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน” วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- จุมพล หนิมพานิช (2543) “การจูงใจและความเป็นผู้นำ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การ
และการจัดการ* หน่วยที่ 10 หน้า 60 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ชนินทร์ ชุณหพันธ์ (2550) “วัฒนธรรมองค์การและจริยธรรมทางธุรกิจ” ใน *ประมวลสาระ
ชุดวิชาสัมมนาการจัดการทั่วไป* หน่วยที่ 9 หน้า 5 - 10 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ชวนพิศ ปลุกสร้าง (2550) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรม
อุดมศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548) *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท

- จิติพร อาจชนะ (2547) “การจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ทูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” สารนิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนารักษาพยาบาลและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ตะวัน สาดแสง (2548) *สร้างคน สร้างองค์กร: คัมภีร์เพิ่มทักษะการบริหาร* กรุงเทพมหานคร
 ส. เอเซียเพรส
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547) *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร
 แชนพอร์ พรินติ้ง
- _____ . (2548) *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร
 รัตนไตร
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2543) “แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการและระบบสารสนเทศ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (ฉบับปรับปรุง)* หน่วยที่ 1
 หน้า 1 - 54 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____ . (2547) “ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ* หน่วยที่ 13 หน้า 259 นนทบุรี
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) *การจัดการความรู้กับคลังความรู้* กรุงเทพมหานคร เอสอาร์พรินติ้ง แมสโปรดักส์
- บังอร ฐิตะไพศาลผล และพนารัตน์ ทรัพย์สอาด (2548) “การจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนและได้รับใบรับรองระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000” ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนารักษาพยาบาลและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร
 จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส
- _____ . (2549) *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น
- บุญส่ง หาญพานิช (2546) “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา” วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประชา การมานะกิจกุล และนภาพร สุคนธาวรี (2548) “ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนารักษาพยาบาลและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- ประเวศ วะสี (2545) *เครือข่ายแห่งปัญญา* กรุงเทพมหานคร มุทนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ
- ปานตา เพชรรัตน์ (2548) “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ บทบาทผู้นำ การรับรู้วัฒนธรรม
องค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: ศูนย์สนับสนุนและ
บริการลูกค้า บริษัท ไทยฟูจิซีร็อกซ์ จำกัด” วิทยานิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- พริดา วิเชียรปัญญา (2547) *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้* กรุงเทพมหานคร
เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ (2550) *ระเบียบวิธีการวิจัย* กรุงเทพมหานคร คณะครุศาสตร์
สถาบันราชภัฏพระนคร
- พิเชษฐ บัญญัติ (2547) *การจัดการความรู้สู่องค์การคุณภาพ ในการจัดการความรู้: เส้นทางสู่ความ
เป็นเลิศทางการพยาบาล* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์สถาบันพัฒนาการสาธารณสุข
อาเซียน
- พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2543) “เทคโนโลยีเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์” ใน *เอกสารการสอน
ชุดวิชาองค์การและการจัดการ* หน่วยที่ 8 หน้า 229 - 231 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ไพรัช รัชชพงษ์ (2540) *รายงานการศึกษาประกอบการร่างพระราชบัญญัติแห่งชาติ เทคโนโลยี
สารสนเทศเพื่อการศึกษา* กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
แห่งชาติ
- ภักษิษา จำปาเพ็อง (2549) “การจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ SMEs ที่เป็นสมาชิกสภา
อุตสาหกรรมในเขตจังหวัดมหาสารคาม” งานวิจัย คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม
- มัลลิกา บุญนาค (2537) *การประมวลผลข้อมูลทางสถิติ (by SPSS for Windows)* กรุงเทพมหานคร
คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- ยุทธนา แซ่เตียว (2547) *การจัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ*
กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟฟิกส์
- รัชดา จิตรเสวี (2549) “การจัดการความรู้ในองค์การ: กรณีศึกษา บริษัท บางกอกเร็นซ์ จำกัด
(มหาชน)” วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์และ
องค์การ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- วันชัย มีชาติ (2550) *การบริหารองค์การ* กรุงเทพมหานคร สามลดา
- วิจารณ์ พานิช (2548) *การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร ตลาดาพับลิเคชั่น

- วิโรจน์ สารรัตนะ (2547) *โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้: แนวคิดทางการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 5*
กรุงเทพมหานคร ทิพย์วิสุทธิ
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (2551) *นานาทัศนะการจัดการความรู้เพื่อ
สร้างสังคมฐานความรู้ในภาคการศึกษา นนทบุรี กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย
การวิจัยทางการศึกษา*
- สมคิด บางโม (2548) *องค์การและการจัดการ กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์*
- สวรส บัณฑิตวิทยาลัย (2547) “การจัดการความรู้ในองค์การ: กรณีศึกษาการประปานครหลวง”
วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์และองค์การ
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) *คู่มือจัดทำแผนการจัดการความรู้*
กรุงเทพมหานคร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548) “ขับเคลื่อนการคิด “สื่อ” ที่ 1 ในการจัดการ
ความรู้ (KM) เพื่อพัฒนาคุณภาพการคิด” ใน สุรัตน์ นารี *แนวทางการนิเทศเพื่อพัฒนา
คุณภาพการคิด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงใหม่*
- สุพรรณษา มงคลวิวัฒน์ (2551) “ความคิดเห็นของบุคลากรกรมสุขภาพจิตต่อกระบวนการการ
จัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้” สารนิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อวยชัย ชบา (2542) “การจัดองค์การ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาขององค์การและการจัดการ*
หน่วยที่ 5 หน้า 192 - 193 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ
- O’Dell, Carla, Grayson, C. Jackson, JR. and Nilly Essaides. (1998). *If Only We Knew What We
Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice.* USA: The Free Press.
- Probst, G., S. Raub and K. Romhardt. (2000). *Managing Knowledge Building Blocks for
Success.* England: John Willey & Sons Ltd.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.*
London: Century Press.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

โครงสร้างองค์กรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ภาคผนวก ข
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Reliability**Warnings**

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.981	55

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์” เพื่อให้การศึกษาวิจัยประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์จึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ตามจริง คำตอบของท่านจะนำมาใช้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น และจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ตอนที่ 3 การจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ตามข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

20 - 30 ปี

31 - 40 ปี

41 - 50 ปี

50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ระดับตำแหน่ง

ป.1 - ป.2

ป.3 - ป.5

บ.1 - บ.2

บ.3 - บ.5

5. อายุการทำงาน

 ต่ำกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี 11 - 15 ปี 15 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
คำชี้แจง โปรดพิจารณาคำถามและเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียวเท่านั้น

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ด้านภาวะผู้นำ					
1. ผู้บริหารจัดการประชุมชี้แจง ให้ความรู้ และแจ้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน					
2. ผู้บริหารโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
3. ผู้บริหารให้มีการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อสร้างจูงร่วมในความสำเร็จของงาน					
4. ผู้บริหารให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างอิสระ					
5. ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชย แสดงความพึงพอใจเมื่อบุคลากรทำงานได้ดี					

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
ด้านวัฒนธรรมองค์กร					
6. บุคลากรทุกคนในสำนักงานถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน					
7. สำนักงานส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานของตนเองและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน					
8. บุคลากรเผยแพร่และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกันและมีความไว้วางใจ เชื่อใจกัน					
9. บุคลากรทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการให้ความเคารพในความคิดเห็นของแต่ละบุคคล					
10. สำนักงานส่งเสริมและจัดสรรงบประมาณในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร					
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ					
11. เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในสำนักงานช่วยให้บุคลากรเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง					
12. เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ก่อให้เกิดคลังความรู้ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึง					

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
13.เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ได้พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ให้มีความถูกต้องทันสมัยและสะดวกต่อการนำมาใช้อยู่เสมอ					
14.เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในสำนักงานเป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ					
15.เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในสำนักงาน เช่น ระบบคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต มีความเพียงพอต่อการใช้งานและสืบค้นความรู้					
ด้านการวัดผล					
16.สำนักงานมีการดำเนินการประเมินผลเกี่ยวกับการจัดการความรู้					
17.สำนักงานจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้ฐานความรู้ของสำนักงานเพิ่มพูน อย่างเห็น ได้ชัด					
18.สำนักงานสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง					
19.สำนักงานมีการคิดค้นวิธีการต่างๆ ที่เชื่อมโยงความรู้กับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา					

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
20.สำนักงานจัดทำตัวชี้วัดอย่างชัดเจน สามารถบอกได้ว่าบุคลากรเกิดการ เรียนรู้และมีการพัฒนาใน การปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น					
ด้านโครงสร้างพื้นฐาน					
21.สำนักงานจัดโครงสร้างการบริหารงาน มีการมอบหมายงาน และความ รับผิดชอบชัดเจน					
22.สำนักงานจัดสรรความรับผิดชอบของ บุคคลโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ของบุคลากร					
23.สำนักงานมีการส่งเสริมการทำงานเป็น ทีมทั้งทีมงานในหน่วยเดียวกันและ ทีมงานข้ามสายงาน					
24.สำนักงานจัดให้มีสถานที่ หรือ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ส่งเสริมให้ เกิดการเรียนรู้จาก การมีปฏิสัมพันธ์ และแลกเปลี่ยนความรู้กัน					
25.สำนักงานมีระบบการประเมินผลงาน การยกย่อง ชมเชยและให้รางวัลที่เอื้อ ต่อการจัดการความรู้ขององค์กร					

ตอนที่ 3 การจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

คำชี้แจง โปรดพิจารณาคำถามและเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียวเท่านั้น

การจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
การกำหนดความรู้ที่ต้องการ					
1. สำนักงานให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่สนองตอบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร					
2. สำนักงานให้ความสำคัญกับการมีความรู้เป็นสินทรัพย์ที่นำไปใช้ประโยชน์กับองค์กรได้					
3. สำนักงานเน้นเรื่องการพัฒนาความรู้ของบุคลากรให้รอบรู้มากยิ่งขึ้น					
4. สำนักงานเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเลือกเรื่องที่จะศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองได้					
5. สำนักงานมีการกำหนดให้แต่ละหน่วยงานระบุความรู้ที่จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน					
การจัดหาความรู้ที่ต้องการ					
6. สำนักงานมีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					

การจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
7. สำนักงานจัดสรรงบประมาณสำหรับส่งบุคลากรไปเพิ่มเติมความรู้และประสบการณ์					
8. สำนักงานจัดกิจกรรมที่เพิ่มความรู้ให้บุคลากร เช่น การฝึกอบรมและสัมมนาอย่างต่อเนื่อง					
9. สำนักงานสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการประชุมสัมมนา					
10. สำนักงานมีระบบสารสนเทศ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากภายนอก เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ E-mail เป็นต้น					
การสร้างหรือพัฒนาความรู้ใหม่					
11. สำนักงานเปิด โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแสวงหาความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน					
12. สำนักงานจัดให้มีสถานที่เพื่อการศึกษา ค้นคว้าข้อมูลความรู้ที่เหมาะสม					
13. สำนักงานมีการรวบรวมข้อมูลความรู้จากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ จัดทำเป็นเอกสารหรือ วารสารแจกให้กับบุคลากร					
14. สำนักงานสนับสนุนเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการจัดการความรู้ และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน					

การจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
15.บุคลากรของสำนักงานมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย					
การถ่ายทอดความรู้					
16.สำนักงานมีบอร์ดข้อมูลข่าวสารต่างๆเกี่ยวกับความรู้อย่างเพียงพอและเห็นชัดเจน					
17.สำนักงานมีการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต					
18.หน่วยงานต่างๆในสำนักงานมีการนัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน					
19.สำนักงานจัดให้บุคลากรมีการสับเปลี่ยนงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์					
20.สำนักงานจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ					
การจัดเก็บความรู้					
21.สำนักงานมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน					
22.สำนักงานมีการสร้างระบบข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงและเข้าถึงกันได้จากทุกฐานข้อมูล					
23.สำนักงานมีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ					

การจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
24.สำนักงานมีฐานข้อมูลที่มีความเป็นปัจจุบัน สามารถสืบค้นได้อย่างสะดวกรวดเร็ว					
25.สำนักงานมีแหล่งความรู้ที่เพียงพอกับความต้องการใช้งาน					
การนำความรู้มาใช้					
26.สำนักงานให้ความสำคัญกับความรู้และทักษะความชำนาญของบุคลากรและสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้กันทั่วทั้งองค์กร					
27.สำนักงานส่งเสริมให้บุคลากรได้แบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน					
28.บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน					
29.บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ					
30.บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงาน					

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายธีรวัฒน์ ช้องประเสริฐ
วัน เดือน ปีเกิด	27 เมษายน 2525
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บธ.บ. (การตลาด) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพณิชยการพระนคร พ.ศ. 2546
สถานที่ทำงาน	สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เขตคูสิต กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ภายใน