

รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมสู่ความเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ  
ของศูนย์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

The Knowledge Management Model Promoting to the Best Practice  
of Environmental Center Suan Dusit Rajabhat University

นางสาวนงนุช ผ่องศรี และ รองศาสตราจารย์ ดร.จิตรี โพธิ์งามกะ  
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

E-mail: mind\_nuch @ yahoo.com

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อศึกษาและสังเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมสู่ความเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ ของศูนย์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนดุสิต ดำเนินการวิจัยในลักษณะการวิจัยและพัฒนา 3 ขั้นตอนดังนี้ ตอนที่ 1: เก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารองค์กรที่มีการปฏิบัติ เป็นเลิศ ซึ่งได้แก่ การทบทวนรายงานการวิจัย บทความในวารสารและสิ่งพิมพ์ ตอนที่ 2 : เก็บข้อมูลเชิงปริมาณภาคสนาม ประกอบด้วย 1) การใช้แบบสอบถามจากการสุ่มตัวอย่างลูกค้ำที่มีขนาด 62 คน บุคลากรจากหน่วยงานภายนอก 89 คน และบุคลากรจากศูนย์สิ่งแวดล้อม 13 คน 2) เที่ยบเทียบสภาพการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานภายนอกกับสภาพการจัดการความรู้ของบุคลากรศูนย์สิ่งแวดล้อม 3) ทวนสอบสภาพการจัดการความรู้ของบุคลากรศูนย์สิ่งแวดล้อม โดยผู้บริหารจากหน่วยงานภายนอก 4 แห่ง ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ตอนที่ 3 : สังเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ที่นำเสนอมีแนวคิดจากทฤษฎีเชิงระบบ โดยเน้นกระบวนการจัดการความรู้ และการบริการวิชาการแก่ลูกค้ำ มีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง : ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี การวัดและประเมินผล วิสัยทัศน์ขององค์กร ระบบมาตรฐานห้องปฏิบัติการ (ISO/IEC 17025) ส่วนที่สอง : กระบวนการในด้านบริการวิชาการที่เน้นลูกค้ำเป็นสำคัญ ประกอบด้วยศักยภาพของเจ้าหน้าที่ กระบวนการและขั้นตอนการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก การประชาสัมพันธ์ และกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยแสวงหาความรู้ การสร้างหาความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การถ่ายทอดความรู้และใช้ประโยชน์ และส่วนที่สาม : ผลผลิต คือ ความสำเร็จขององค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ

**คำสำคัญ :** การจัดการความรู้, การปฏิบัติที่เป็นเลิศ, องค์กรแห่งการเรียนรู้

## Abstract

The main objective of this research was to study and synthesize the knowledge management model promoting to the key success of the best practice in Environmental Center Suan Dusit Rajabhat University. The research and development process consisted of 3 phases. Phase 1: Analyzed the Document of and data the organization to practice excellence, comprises the use of previous research findings in the form of books, research reports and journal articles. Phase 2 : Quantitative data collection from field work, consisted of (a) questionnaire, data sampling techniques with 62 customers, 89 best practice from outside agencies, 13 Environmental Center staff. (b) benchmarking the knowledge management quantitative data between the best practice outside agencies and the Environmental Center staff. (c) Verified the knowledge management quantitative data of Environmental Center staff by in-depth interview 4 administrators of the best practice outside agencies. Phase 3 : Synthesize the knowledge management model.

The results of the study are were as followed :

The knowledge management model promoting to the best practice of Environmental Center, focused on knowledge management process, the academic services, and compliances with the system theory. The model consisted of 3 components. Part 1, the input :comprises, organizational leadership, organizational culture, infrastructure, measurement and evaluation, organizational vision and the ISO/IEC17025 system. Part 2, the process : related to academic services and the customers centered, the sub model included communications, facility structures, operational processes, and personnel competencies. Regarding the concept of the learning organization and the knowledge management process, the model complied with knowledge acquisition, knowledge creation, knowledge storage and retrieval, knowledge transfer and utilizations. Part 3 : the productivity of the model development : the success of the academics services and knowledge management process of the Environmental Center Suan Dusit Rajabhat University that lead to practices excellence.

**Keyword :** knowledge management, best practices, learning organization

## บทนำ

การบริหารจัดการองค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับความสนใจจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน คือ การจัดการความรู้ (knowledge management) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ด้วยระบบและกลไกหลายด้านได้แก่ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ลูกค้ำ และความรู้ โดยในต่างประเทศได้มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรธุรกิจ และประสบความสำเร็จ เช่น บริษัท Xerox Corporation บริษัท Hewlett Packard เป็นต้น ในประเทศไทยปี พ.ศ.2546 ได้มีการนำการจัดการความรู้เข้ามานำร่องใช้ในองค์กร 4 แห่ง โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งได้แก่ โรงพยาบาลศิริราช บริษัทสแปนชั่น(ไทยแลนด์) จำกัด บริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ด้วยรูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าช่วยทำให้เกิดการ

จัดการระบบในการสร้าง ค้นหา และแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ นำไปสู่การประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ดี (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547, หน้า 45 - 50)

ศูนย์สิ่งแวดล้อม เป็นหน่วยงานย่อยของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต สังกัดคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีภารกิจหลักคือสนับสนุนการเรียนการสอน บริการวิชาการแก่สังคม และวิจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม ภารกิจในการสนับสนุนการเรียนการสอนได้แก่ การบริการด้านเครื่องมือสำหรับการเรียนการสอน ศูนย์สิ่งแวดล้อม ได้ปฏิบัติการกิจให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย คือพัฒนาภารกิจของ ศูนย์สิ่งแวดล้อม ตามแนวทางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) โดยพัฒนางานด้วยระบบ การบริหารจัดการคุณภาพ และระบบการจัดการห้องปฏิบัติการตามมาตรฐาน ISO/IEC 17025 ตั้งแต่ พ.ศ. 2545 ขณะเดียวกันได้วางยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ในด้านการบริการวิชาการแก่สังคม โดยเป็น ศูนย์ฝึกปฏิบัติงานภาคสนาม และจัดฝึกอบรมการใช้เครื่องมือให้กับนักศึกษา เป็นหน่วยงานศึกษาค้นคว้าวิจัย ด้านสิ่งแวดล้อม ในส่วนของบริการวิชาการแก่สังคมที่ศูนย์สิ่งแวดล้อมได้ดำเนินงานมาโดยตลอด ได้แก่ การให้บริการตรวจวัดและวิเคราะห์คุณภาพสิ่งแวดล้อม ได้แก่ คุณภาพน้ำ คุณภาพอากาศ คุณภาพเสียง มลพิษ การสอบเทียบเครื่องแก้ววัดปริมาตร การบริการศึกษาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม การรับเป็นที่ปรึกษาโครงการด้านสิ่งแวดล้อม โดยในแต่ละปีจะมีหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนบุคคลทั่วไปมาใช้บริการในส่วนงานต่างๆ ดังที่กล่าวมาเป็นจำนวนมาก

จากข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าผู้มาขอรับบริการ ต่างมีความต้องการและความคาดหวังในการให้บริการสูง เพราะเป็นธุรกิจทางวิชาการที่มีค่าตอบแทน นอกจากนี้งานบริการวิชาการแก่สังคมถือเป็นงานที่จะส่งผล อย่างมาก ในเชิงการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยฯ ต่อสายตาสถาธารณชน รวมทั้งบทบาทสำคัญยิ่งก็ถือเป็นตัวชี้วัดที่สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่การประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต อย่างไรก็ตาม ยุทธศาสตร์การปฏิบัติการกิจของศูนย์สิ่งแวดล้อม ตามกรอบแนวทางการมุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยฯ จำเป็นต้องมีการขับเคลื่อนตนเองให้สามารถเทียบเคียง (benchmarking) กับองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ และองค์กรคุณภาพที่มีการปฏิบัติงานสอดคล้องกับ ศูนย์สิ่งแวดล้อม จึงเกิดคำถามที่ต้องการคำตอบ คือ หน่วยงานภายนอกมีปัจจัยที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรที่มีวิธีการปฏิบัติเป็นเลิศ(best practices) อย่างไร ผู้รับบริการมีความคิดเห็นและคาดหวังต่อการให้บริการของ ศูนย์สิ่งแวดล้อมอย่างไร ปัจจุบันบุคลากรของศูนย์สิ่งแวดล้อมมีการจัดการความรู้อย่างไร เมื่อเทียบเคียงกับบุคลากรของหน่วยงานที่มีคุณภาพ และรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรที่มีวิธีการปฏิบัติเป็นเลิศ (best practices) ของศูนย์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตควรเป็นอย่างไร

ผู้วิจัยในฐานะเป็นบุคลากรของศูนย์สิ่งแวดล้อมนี้ได้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็น ที่ควรมีการศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จ และได้รับการยกย่องเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (best practices) เพื่อสังเคราะห์เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับการบริการวิชาการแก่สังคมของศูนย์สิ่งแวดล้อม และนำกลไกและโครงสร้างขององค์กรประกอบในรูปแบบมาขยายองค์ความรู้การบริการ และการบริหารจัดการศูนย์สิ่งแวดล้อมให้มีความแข็งแกร่งเป็นมืออาชีพ สามารถสนองตอบปรัชญา วิสัยทัศน์และภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตที่ว่า “มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความสามารถในการสร้างความเข้มแข็งในการอยู่รอด (survivability)” ได้ต่อไป

## วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์หลักของการวิจัยครั้งนี้คือ เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมสู่ความเป็นองค์กรที่มี การปฏิบัติเป็นเลิศของศูนย์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ขององค์กรชั้นนำ ที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (best practices)
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นและความต้องการในการบริการของลูกค้าที่มีต่อศูนย์สิ่งแวดล้อม
3. เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของบุคลากรจากหน่วยงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกับศูนย์ สิ่งแวดล้อม และศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของบุคลากรศูนย์สิ่งแวดล้อม
4. เพื่อสังเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมสู่ความเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ ในด้านการ บริการทางวิชาการของศูนย์สิ่งแวดล้อม

## ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาปัจจัยความสำเร็จด้านการบริหารจัดการความรู้จากหน่วยงานที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาความคิดเห็นและความต้องการในการบริการจากลูกค้าที่มาใช้บริการของศูนย์สิ่งแวดล้อม
3. ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของบุคลากรจากหน่วยงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกับศูนย์สิ่งแวดล้อม
4. ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของบุคลากรศูนย์สิ่งแวดล้อม
5. สร้างรูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมสู่ความเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ

## วิธีการศึกษา

การวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมสู่ความเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศของศูนย์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เป็นการวิจัยและพัฒนา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method) ประกอบด้วย วิธีวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ขององค์กรชั้นนำที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (best practices) จำนวน 6 หน่วยงาน โดยการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร
2. ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบด้วย
  - 2.1 ศึกษาความคิดเห็นและความต้องการจากลูกค้าของศูนย์สิ่งแวดล้อม
  - 2.2 ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกที่มีลักษณะการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกับศูนย์สิ่งแวดล้อม
  - 2.3 ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของบุคลากรศูนย์สิ่งแวดล้อม
  - 2.4 วิเคราะห์เทียบเคียงการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายนอกที่มีลักษณะการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกับ ศูนย์สิ่งแวดล้อม กับการจัดการความรู้ของศูนย์สิ่งแวดล้อม
  - 2.5 ทวนสอบข้อมูลการจัดการความรู้ของบุคลากรศูนย์สิ่งแวดล้อมกับผู้บริหารของหน่วยงานที่มีลักษณะ

การปฏิบัติงานคล้ายคลึงกับศูนย์สิ่งแวดล้อมด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

3. ขั้นตอนที่ 3 สังเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมสู่ความเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศของศูนย์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

## ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมสู่ความเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศของศูนย์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (research and development) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศแก่องค์กร ซึ่งการดำเนินการวิจัยครอบคลุมทั้งการศึกษา เอกสาร การศึกษาเชิงปริมาณ การรวบรวมข้อมูล จึงมีทั้งการรวบรวมเชิงคุณภาพและ เชิงปริมาณ ซึ่งมีผลการศึกษาดังนี้

### 1. ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ขององค์กรชั้นนำ ที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (best practices)

ในการดำเนินงานขั้นตอนนี้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารในลักษณะกรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จ และมีคุณภาพอันเนื่องมาจากใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ จำนวน 6 องค์กร ซึ่งได้แยกการศึกษาออกเป็น 2 บริบท คือ ศึกษาองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (best practices) ภาคเอกชน และศึกษาองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (best practices) ภาคราชการ มีผลสรุปดังนี้

1.1 ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (best practices) มีเงื่อนไขที่สนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการความรู้ในองค์กร เรียงลำดับจากค่าความถี่สูงไปต่ำ คือ

- 1) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญ
- 2) โครงสร้างองค์กรชัดเจนและยืดหยุ่นได้
- 3) วัฒนธรรมองค์กรเอื้อต่อการพัฒนา
- 4) มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุน
- 5) มีบุคลากรที่มีความพร้อมและมีการทำงานเป็นทีม
- 6) มีการวัดและประเมินผลงานและผลการปฏิบัติงาน

1.2 กระบวนการจัดการความรู้ที่ได้ปฏิบัติมี 4 ด้าน สรุปได้ดังนี้

1) การแสวงหาความรู้โดยการเข้าร่วมโครงการกับหน่วยงานภายนอก แสวงหาจากเอกสาร ตำรา วิชาการ เข้าร่วมอบรมและศึกษาดูงานภายนอก และจากคณะทำงานที่เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ในองค์กรและ ที่ปรึกษานอกองค์กร รวมทั้งจากการใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking)

2) การสร้างความรู้โดยการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานและสร้างองค์ความรู้ใหม่ ส่งเสริมให้มีการนำเสนอความคิดเห็นในการทำงานเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และความสำเร็จในงาน รวมทั้งรวบรวมความรู้ข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนอภิปรายกับคณะผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาภายนอก และเพื่อนร่วมงานได้เป็นความรู้ใหม่สำหรับเป็นแนวทางการทำงานและพัฒนางาน

3) การจัดเก็บและค้นหาความรู้ โดยจัดเก็บความรู้ไว้ในเว็บไซต์ขององค์กร เพื่อให้พนักงานได้เข้ามาศึกษา รวมทั้งจัดทำเป็นเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน และมีการจัดเก็บความรู้โดยการจัดทำเป็นฐานข้อมูลความรู้ (data base) ขององค์กร

4) การถ่ายทอดความรู้และการนำไปใช้ประโยชน์ โดยผ่านทางเว็บไซต์ อินทราเน็ต และระบบ e-mail ขององค์กร รวมทั้งจัดอบรม จัดประชุม และถ่ายทอดความรู้ผ่านทางวารสารและนิตยสารของหน่วยงาน เป็นต้น

## 2. ความคิดเห็นและความต้องการในการบริการของลูกค้าที่มีต่อศูนย์สิ่งแวดล้อม

ตัวอย่างลูกค้าที่สุ่มมาศึกษา มีจำนวน 62 คน เป็นชายและหญิงจำนวนใกล้เคียงกัน มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 85.50 และเป็นพนักงานบริษัทเอกชน ร้อยละ 88.70 ซึ่งผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริการของศูนย์สิ่งแวดล้อมในสภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่ต้องการ มี 4 ด้าน โดยมีผลสรุปดังนี้

### 2.1 ด้านเจ้าหน้าที่

ลูกค้ามีความเห็นว่าในสภาพปัจจุบัน บุคลากรของศูนย์สิ่งแวดล้อม ให้บริการลูกค้าในระดับดี ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความต้องการและคาดหวังที่ต้องการให้บุคลากร มีการบริการสูงขึ้นกว่าเดิม ประเด็นที่ความต้องการของลูกค้า มีความแตกต่างจากสภาพที่ปฏิบัติจริงของบุคลากรศูนย์สิ่งแวดล้อม อย่างมีนัยสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) การให้บริการอย่าง ตรงต่อเวลาและต่อเนื่อง 2) ให้บริการด้วยความเอาใจใส่ กระตือรือร้นและมีความพร้อมเสมอในการให้บริการ และ 3) การให้บริการด้วยความรวดเร็วดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริการของศูนย์สิ่งแวดล้อมในสภาพที่ปฏิบัติจริง และสภาพที่ต้องการ ด้านเจ้าหน้าที่ (n = 62)

ด้านเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการ	สภาพที่ปฏิบัติจริง		สภาพที่ต้องการ		t	sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. แต่งกายสุภาพ สะอาด เรียบร้อยและมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม	3.68	0.69	4.03	0.65	-2.767	.007
2. ให้บริการด้วยรอยยิ้ม และสุภาพเรียบร้อย	3.84	0.65	3.94	0.65	.864	.391
3. ให้บริการด้วยความรวดเร็ว	3.50	0.76	4.10	0.71	-3.983	.000
4. ให้บริการด้วยความเอาใจใส่ กระตือรือร้น และมีความพร้อมเสมอในการให้บริการ	3.65	0.68	4.15	0.80	-3.636	.001
5. มีความรู้ความสามารถ เช่น ตอบคำถาม ชี้แจงข้อสงสัยให้คำแนะนำปรึกษาได้ตรงตามความต้องการ	3.89	0.48	4.08	0.66	-1.890	.064
6. ให้บริการอย่างตรงต่อเวลาและต่อเนื่อง	3.47	0.64	4.15	0.62	-5.399	.000
<b>รวม</b>	<b>3.66</b>	<b>0.49</b>	<b>4.07</b>	<b>0.58</b>	<b>-3.936</b>	<b>.000</b>

## 2.2 ด้านกระบวนการขั้นตอนการให้บริการ

ลูกค้ามีความคิดเห็นว่า ในสภาพปัจจุบันการให้บริการด้านกระบวนการขั้นตอนการให้บริการ อยู่ในระดับดี ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ กับความต้องการของลูกค้าที่ต้องการให้ขั้นตอนการปฏิบัติที่สูงขึ้น ประเด็นความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างจากสภาพที่มีการปฏิบัติจริง คือ 1) การขอรับบริการที่ไม่ซับซ้อนและมีการรับงานถูกต้องและรวดเร็ว 2) ความชัดเจนในการอธิบาย ชี้แจง การแนะนำขั้นตอนในการรับบริการ 3) จัดช่วงเวลาการให้บริการให้มีความเหมาะสมตรงกับความต้องการของลูกค้า ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริการของศูนย์สิ่งแวดล้อม ในสภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่ต้องการด้านกระบวนการขั้นตอนการให้บริการ (n = 62)

ด้านกระบวนการขั้นตอนการให้บริการ	สภาพที่ปฏิบัติจริง		สภาพที่ต้องการ		t	sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. มีขั้นตอนการขอรับบริการที่ไม่ซับซ้อนและมีการรับงานถูกต้อง และรวดเร็ว	3.56	0.66	4.03	0.62	-3.863	.000
2. ความชัดเจนในการอธิบาย ชี้แจง และแนะนำขั้นตอนในการรับบริการ	3.69	0.64	4.00	0.67	-2.634	.011
3. ช่วงเวลาการให้บริการมีความเหมาะสมตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ	3.48	0.64	3.94	0.59	-3.733	.000
<b>รวม</b>	<b>3.58</b>	<b>0.55</b>	<b>3.98</b>	<b>0.66</b>	<b>-3.710</b>	<b>.000</b>

## 2.3 ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

ลูกค้ามีความคิดเห็นว่า ในสภาพปัจจุบัน มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกระดับดี อย่างไรก็ตามการบริการในขั้นนี้ในภาพรวม แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ กับความต้องการที่ลูกค้าคาดหวัง ให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกสูงขึ้นไปประเด็นที่มีความต้องการสูงสุด คือ มีป้ายบอกจุดบริการ ขั้นตอนที่ชัดเจน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริการของศูนย์สิ่งแวดล้อมในสภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่ต้องการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (n = 62)

ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก	สภาพที่ปฏิบัติจริง		สภาพที่ต้องการ		t	sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. มีที่นั่งและพื้นที่เหมาะสมสำหรับผู้มารับบริการ	3.53	0.68	3.61	0.75	-.671	.505
2. สถานที่ให้บริการ สะอาด เป็นระเบียบ	3.65	0.68	3.81	0.72	-1.276	.207
3. มีป้ายบอกจุดบริการ ขั้นตอนที่ชัดเจน	3.23	0.55	3.98	0.61	-7.079	.000
<b>รวม</b>	<b>3.50</b>	<b>0.64</b>	<b>3.82</b>	<b>0.69</b>	<b>-3.297</b>	<b>.002</b>

### 2.3 ด้านการประชาสัมพันธ์

ลูก้ามีความคิดเห็นว่าเป็นสภาพปัจจุบัน มีการประชาสัมพันธ์แก่ลูกค้าในระดับพอใช้หรือ ปานกลาง และต้องการให้ศูนย์สิ่งแวดล้อมมีการประชาสัมพันธ์สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในทุกประเด็นที่ศึกษา รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริการของศูนย์สิ่งแวดล้อมในสภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่ต้องการด้านการประชาสัมพันธ์ (n = 62)

ด้านการประชาสัมพันธ์	สภาพที่ปฏิบัติจริง		สภาพที่ต้องการ		t	sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. มีการปรับปรุงข้อมูลการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ผ่านทางเว็บไซต์ และมีความเหมาะสม	3.18	0.49	4.02	0.55	-8.325	.000
2. การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางอื่นๆ เช่น โทรศัพท์ โทรสาร จดหมาย อย่างต่อเนื่อง และมีความเหมาะสม	3.06	0.53	4.10	0.56	-10.307	.000
3. มีการประชาสัมพันธ์แจ้งให้ทราบทันที กรณีหยุดให้บริการ (เนื่องในวันหยุดพิเศษ/หยุดให้บริการในกรณีอื่นๆ)	3.10	0.56	4.15	0.69	-8.551	.000
4. มีเอกสารข้อมูลการให้บริการแจกจ่ายอย่างเพียงพอ	3.11	0.51	4.06	0.56	-8.550	.000
รวม	<b>3.09</b>	<b>0.53</b>	<b>4.08</b>	<b>0.63</b>	<b>-9.911</b>	<b>.000</b>

### 3. ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการความรู้จากหน่วยงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกับศูนย์สิ่งแวดล้อม

ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกับศูนย์สิ่งแวดล้อม จำนวนทั้งหมด 4 หน่วยงาน มีขนาดของตัวอย่างจำนวน 89 คน โดยแยกหน่วยงานเป็น 4 หน่วยงาน คือ กรมวิทยาศาสตร์บริการ จำนวน 29 คน ศูนย์ทดสอบและมาตรวิทยา สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แห่งประเทศไทย จำนวน 19 คน ศูนย์มาตรวิทยาริษัทเอส ซี จี ซีเมนต์ จำกัด จำนวน 12 คน และสถาบันอาหาร จำนวน 29 คน ส่วนบุคลากรของศูนย์สิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยประชากร จำนวน 13 คน

การนำเสนอผลการวิเคราะห์การเทียบเคียง(benchmarking)ข้อมูลปัจจัยความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกที่มีลักษณะการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกับศูนย์สิ่งแวดล้อม เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ด้วยแบบสอบถามเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกกับ ศูนย์สิ่งแวดล้อม โดยภาพรวมพบว่า บุคลากรของศูนย์สิ่งแวดล้อมมีการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานเท่ากับหรือสูงกว่าบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกที่มีลักษณะการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกับศูนย์สิ่งแวดล้อม ในทุกกระบวนการ การจัดการความรู้ ดังแสดงในตารางที่ 5-8 เมื่อทวนสอบ (verified) โดยผู้บริหารของหน่วยงาน 4 แห่ง ข้างต้น พบว่าผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ศูนย์สิ่งแวดล้อมมีการจัดการความรู้ทั้ง 4 ด้านในระดับดี

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายนอกกับการจัดการความรู้ของบุคลากร ศูนย์สิ่งแวดล้อม  
ด้านการแสวงหาความรู้

ด้านการแสวงหาความรู้	หน่วยงาน ภายนอก (N=89)		ศูนย์สิ่งแวดล้อม มรภ.สวนดุสิต (N=13)		GAP	ระดับ ความ ต่าง
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. แสวงหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้สำเร็จจากหนังสือ	3.36	0.80	3.85	0.68	-0.49	น้อย
2. แสวงหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้สำเร็จจากเอกสารหรือสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ	3.29	0.74	3.69	0.48	-0.40	น้อย
3. แสวงหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้สำเร็จจากอินเทอร์เน็ต	3.62	0.99	4.54	0.77	-0.92	ปานกลาง
4. แสวงหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้สำเร็จจากเข้ารับการฝึกอบรม	3.48	0.81	3.54	0.87	-0.06	น้อย
5. แสวงหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้สำเร็จจากการศึกษาดูงาน	2.89	0.85	3.08	0.76	-0.19	น้อย
<b>รวม</b>	<b>3.34</b>	<b>0.74</b>	<b>3.84</b>	<b>0.55</b>	<b>-0.50</b>	<b>น้อย</b>

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายนอกกับการจัดการความรู้ของบุคลากร ศูนย์สิ่งแวดล้อม  
ด้านการสร้างความรู้

ด้านการสร้างความรู้	หน่วยงาน ภายนอก (N=89)		ศูนย์สิ่งแวดล้อม มรภ.สวนดุสิต (N=13)		GAP	ระดับ ความ ต่าง
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. นำความรู้ที่มีอยู่ผสมผสานกับความรู้ของแต่ละบุคคลสร้างเป็นความรู้ใหม่	2.92	0.82	3.31	0.48	-0.39	น้อย
2. สร้างความรู้จากการทดลองปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่ๆ อยู่เสมอ	2.99	0.87	3.38	0.48	-0.39	น้อย
3. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ จากการอภิปรายร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานออกมาเป็นความรู้	3.09	0.82	3.62	0.76	-0.53	น้อย

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ด้านการสร้างความรู้	หน่วยงาน ภายนอก (N=89)		ศูนย์สิ่งแวดล้อม มรท.สวนดุสิต (N=13)		GAP	ระดับ ความ ต่าง
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
4. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลต่างๆที่ได้จากการ อภิปราย ร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาออกมาเป็นความรู้	3.15	0.83	3.69	0.75	-0.54	น้อย
5. สรุปข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการอ่านตำราวิชาการ บทความ งานวิจัย และการฝึกอบรม ออกมาเป็นความรู้สำหรับนำไปใช้ต่อไป	3.18	0.82	3.54	0.77	-0.36	น้อย
6. สรุปขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ	3.40	0.82	3.85	0.68	-0.45	น้อย
7. เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน นำเสนอความคิดเห็นในการทำงาน	3.30	0.87	4.00	0.48	-0.70	น้อย
8. ร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อ สร้างเครือข่ายพันธมิตร	3.30	0.93	4.15	0.68	-0.85	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.15</b>	<b>0.87</b>	<b>4.00</b>	<b>0.70</b>	<b>-0.85</b>	<b>ปานกลาง</b>

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายนอกกับการจัดการความรู้ของบุคลากร ศูนย์สิ่งแวดล้อม  
ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้

ด้านการแสวงหาความรู้	หน่วยงาน ภายนอก (N=89)		ศูนย์สิ่งแวดล้อม มรท.สวนดุสิต (N=13)		GAP	ระดับ ความ ต่าง
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. มีการจัดเก็บความรู้ในส่วนงานที่ปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ในรูปแบบเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน	3.63	0.89	4.15	0.80	-0.52	น้อย
2. มีการจัดเก็บความรู้ในส่วนงานที่ปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ในคอมพิวเตอร์ โดยใช้รหัสผ่านเพื่อป้องกันการเข้าถึง	3.28	1.00	4.08	0.64	-0.80	น้อย
3. มีการจัดเก็บความรู้ในส่วนงานที่ปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ในรูปแบบบันทึกเป็นฐานข้อมูล data base	3.27	0.99	3.31	1.18	-0.04	น้อย
4. มีการจัดเก็บความรู้ในส่วนงานที่ปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ในรูปแบบเพิ่มสะสมงาน	3.21	0.84	3.85	0.98	-0.64	น้อย
5. มีการจัดเก็บความรู้ในส่วนงานที่ปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ในรูปแบบจัดทำสรุปรายงาน	3.16	0.83	3.69	1.03	-0.53	น้อย
<b>รวม</b>	<b>3.25</b>	<b>0.91</b>	<b>3.92</b>	<b>0.86</b>	<b>-0.67</b>	<b>น้อย</b>

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายนอกกับการจัดการความรู้ของบุคลากร ศูนย์สิ่งแวดล้อม  
ด้านการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์

ด้านการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์	หน่วยงาน ภายนอก (N=89)		ศูนย์สิ่งแวดล้อม มรภ.สวนดุสิต (N=13)		GAP	ระดับ ความ ต่าง
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ถ่ายทอดความรู้ในหน่วยงานโดยวิธีการพูดคุยแลกเปลี่ยนแบบไม่เป็นทางการ	3.44	0.72	4.15	0.80	-0.71	น้อย
2. ถ่ายทอดความรู้ในหน่วยงานโดยวิธีการแจ้งเป็นหนังสือเวียน	3.20	0.90	4.08	0.91	-0.88	ปานกลาง
3. ถ่ายทอดความรู้ในหน่วยงานโดยวิธีการจัดทำจดหมายข่าว	2.93	0.91	3.69	0.75	-0.76	น้อย
4. ถ่ายทอดความรู้ในหน่วยงานโดยวิธีการจัดประชุม	3.29	0.85	3.69	0.85	-0.40	น้อย
5. ถ่ายทอดความรู้ในหน่วยงานโดยวิธีการผ่านทาง E-mail	3.07	0.93	3.00	1.08	-0.07	น้อย
6. ถ่ายทอดความรู้ในหน่วยงานโดยวิธีการทำงานข้ามสายงาน	2.71	0.99	3.08	0.86	-0.37	น้อย
7. ถ่ายทอดความรู้ในหน่วยงานโดยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การปฏิบัติงาน	2.69	1.04	3.00	1.00	-0.31	น้อย
8. นำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้เพื่อถ่ายทอดความรู้ให้ทันต่อการแข่งขันกับภายนอก เพิ่มศักยภาพของงาน	2.88	0.98	4.00	0.57	-1.12	ปานกลาง
รวม	3.08	0.84	3.92	0.75	-0.84	ปานกลาง

#### 4. การนำเสนอผลการสังเคราะห์รูปแบบ

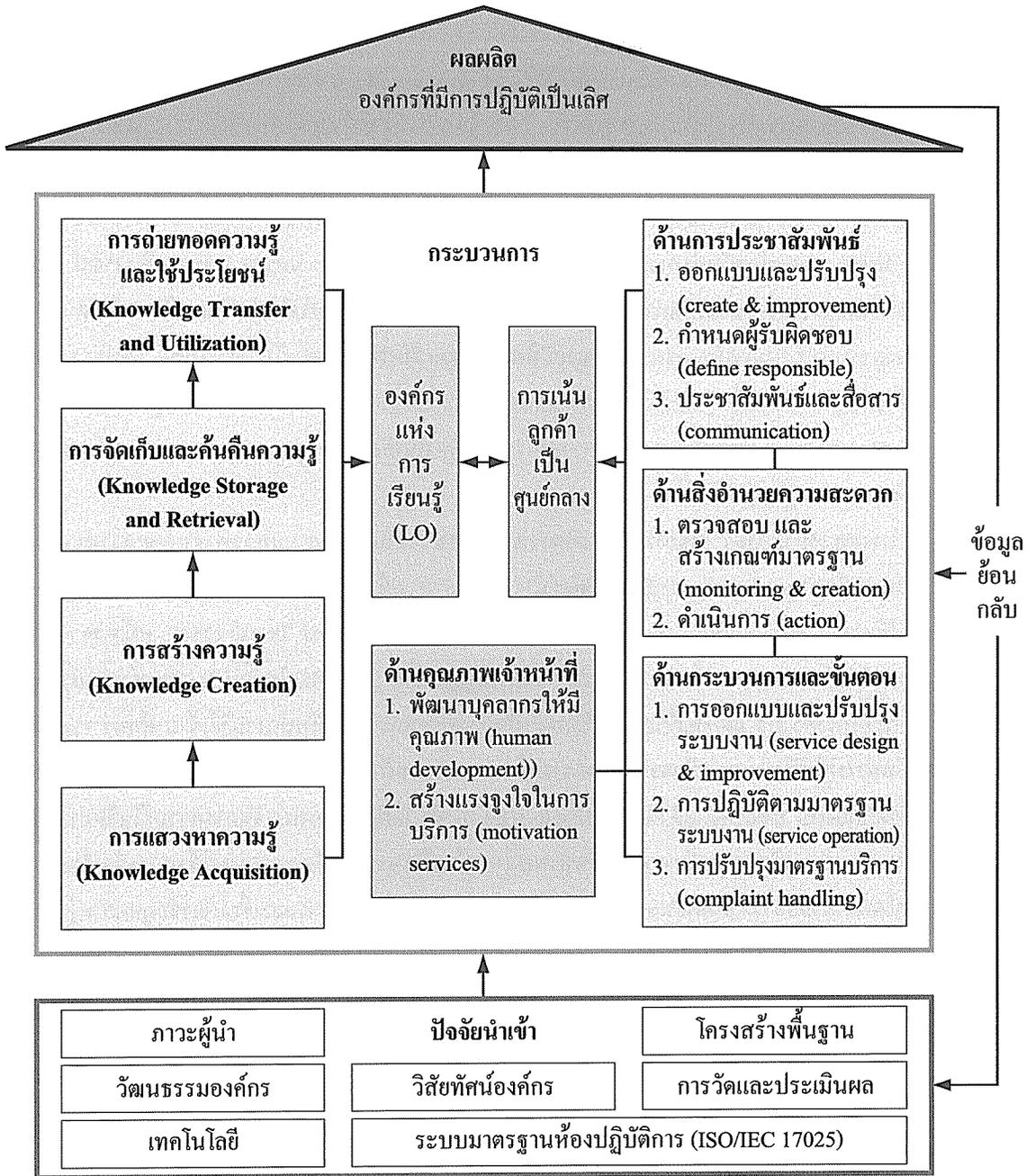
การนำเสนอผลการสังเคราะห์รูปแบบ เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารมาสังเคราะห์ เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมสู่ความเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศของศูนย์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ที่ทำให้เป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ ทราบความคิดเห็นและความต้องการในการบริการของลูกค้าที่มีต่อศูนย์สิ่งแวดล้อม รวมทั้งทราบถึงสภาพปัจจุบันด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรศูนย์สิ่งแวดล้อม ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ มาประมวลและสังเคราะห์เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมสู่ความเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศของ ศูนย์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยมีปัจจัยนำเข้า ซึ่งสังเคราะห์จากกรณีศึกษาแนวคิดการปฏิบัติ ที่เป็นเลิศ กระบวนการ มาจากการสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ การบริการวิชาการ แก่ลูกค้า ด้านเจ้าหน้าที่ ด้านกระบวนการและขั้นตอนการให้บริการ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านการประชาสัมพันธ์ และแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลผลิตคือ ปัจจัยความสำเร็จขององค์กร ซึ่งรูปแบบดังกล่าวประกอบด้วย องค์ประกอบดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี การวัดและประเมินผล วิสัยทัศน์ขององค์กร ระบบมาตรฐานห้องปฏิบัติการ (ISO/IEC 17025)

2) กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ 4 ด้านตามแนวคิดของมาควอดต์ (Marquardt) ดังนี้ การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) การสร้างหาความรู้ (knowledge creation) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (knowledge storage and retrieval) การถ่ายทอดความรู้และใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization) และ กระบวนการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ได้แก่ การสร้างความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ ด้านกระบวนการและขั้นตอนการบริการ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านการประชาสัมพันธ์

3) ผลผลิต คือ ศูนย์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศในด้าน กระบวนการจัดการความรู้ และการให้บริการวิชาการแก่ลูกค้า

รายละเอียดของรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมสู่ความเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศของศูนย์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ดังแสดงในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมสู่ความเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศของ ศูนย์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

## สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

### 1. ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (best practices) จากภาคเอกชน และภาคราชการ

ผลการวิจัย พบว่าปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (best practices) คือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญ องค์กรมีโครงสร้างชัดเจนและยืดหยุ่นได้ มีวัฒนธรรมองค์กรเอื้อต่อการพัฒนา มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุน บุคลากรมีความพร้อมและทำงานเป็นทีม และมีการวัดและประเมินผล สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประชา การมานะกิจกุล และ นภาพร สุคนธาวารี (2548) ซึ่งทำการวิจัยเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร : กรณีศึกษาบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยของความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบริษัท คือการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) และการสร้างแรงจูงใจถาวร

กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (best practices) พบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ปฏิบัติ 4 ด้าน คือ

1) การแสวงหาความรู้ โดยการเข้าร่วมโครงการกับหน่วยงานภายนอก แสวงหาจากเอกสารตำราวิชาการ เข้าร่วมอบรมและศึกษาดูงานภายนอก และจากคณะทำงานที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรและ ที่ปรึกษานอกองค์กร รวมทั้งจากการใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) ซึ่งสอดคล้องกับบดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 45 - 46) และสอดคล้องกับมาควอดด์ (Marquardt, อ้างถึงใน พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 45) ในด้าน 2) การแสวงหาความรู้ และ 3) การจัดเก็บและค้นหาความรู้ โดยจัดเก็บความรู้ไว้ในเว็บไซต์ขององค์กร เพื่อให้พนักงานได้เข้ามาศึกษา รวมทั้งจัดทำเป็นเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน และมีการจัดเก็บความรู้โดยการจัดทำเป็นฐานข้อมูลความรู้ (data base) ขององค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย (2550, หน้า ก) ซึ่ง ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่าองค์กรมีสภาพการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์มาใช้ เพื่อช่วยในการสื่อสารและเชื่อมโยงข้อมูลความรู้ทั้งในและนอกองค์กรมากที่สุด และมีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ 4) การถ่ายทอดความรู้และการนำไปใช้ประโยชน์ โดยผ่านทางเว็บไซต์ อินทราเน็ต และระบบ e-mail ขององค์กร รวมทั้งจัดอบรม จัดประชุม และถ่ายทอดความรู้ผ่านทางวารสารและนิตยสาร

### 2. ความคิดเห็นของลูกค้าต่อการบริการของศูนย์สิ่งแวดล้อม ในสภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่ต้องการ

1) ด้านเจ้าหน้าที่ พบว่าลูกค้ามีความเห็นว่าในสภาพปัจจุบัน บุคลากรของศูนย์สิ่งแวดล้อม ให้บริการลูกค้าในระดับดี ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความต้องการและคาดหวัง ที่ต้องการให้บุคลากรมีการบริการสูงขึ้นกว่าเดิม ประเด็นที่ความต้องการแตกต่างจากสภาพที่ปฏิบัติจริงอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับ ชำรงค์ อุดมไพจิตรกุล (มปพ) ที่กล่าวว่าบทบาทของพนักงานที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้ใช้บริการเป็นปัจจัย ที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร 2) ด้านกระบวนการขั้นตอนการให้บริการ พบว่าลูกค้ามีความคิดเห็นว่า ในสภาพปัจจุบันการให้บริการด้านกระบวนการขั้นตอนการให้บริการ อยู่ในระดับดี แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความต้องการของลูกค้าที่ต้องการให้ขั้นตอนการปฏิบัติที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ สมศักดิ์ สินประเสริฐรัตน์ (2546, หน้า ข) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจน้อยที่สุดใน

เรื่องขั้นตอนการให้บริการ ไม่มากหรือซับซ้อน 3) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่า ลูกค้ามีความคิดเห็นว่าเป็นสภาพปัจจุบัน มีการ จัดสิ่งอำนวยความสะดวกระดับดี อย่างไรก็ตามการบริการในขั้นนี้ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความ ต้องการที่ลูกค้าคาดหวังให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกสูงขึ้น คือ ต้องการให้มีป้ายบอกจุดบริการ ขั้นตอนชัดเจน

### 3. สภาพการจัดการความรู้ของบุคลากรจากหน่วยงานภายนอก และสภาพการจัดการความรู้ของบุคลากร ศูนย์สิ่งแวดล้อม และการเทียบเคียง (benchmarking) ด้านการจัดการความรู้

ผลการวิจัยพบว่า สภาพจัดการความรู้ของบุคลากรจากหน่วยงานภายนอก มีกระบวนการจัดการความรู้โดยรวมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ และด้านการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง และบุคลากรศูนย์สิ่งแวดล้อมมีการจัดการความรู้ทั้งในภาพรวมและในรายด้านอยู่ในระดับปฏิบัติที่ดี และผลการเทียบเคียง พบว่าบุคลากรของ ศูนย์สิ่งแวดล้อมมีการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานเท่ากับหรือสูงกว่าบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกที่มีลักษณะ การปฏิบัติงานคล้ายคลึงกับศูนย์สิ่งแวดล้อมในทุกกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับบุญดี บุญญาภิ และ กมลวรรณ ศิริพานิช (2548, หน้า 10) ได้รายงานว่าการเทียบเคียงหรือการทำ benchmarking เป็นสิ่งที่ทำให้สามารถเรียนรู้เพื่อก้าวให้ทันองค์กรอื่นๆ และเพื่อให้ทราบถึงวิธีการหรือการปรับปรุงใหม่ๆ ที่จะสามารถนำมาปรับใช้กับองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ

### 4. รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัย

รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมผู้ความเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศของศูนย์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

(1) ปัจจัยนำเข้าได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี การวัดและประเมินผล วิสัยทัศน์ขององค์กร ระบบมาตรฐานห้องปฏิบัติการ(ISO/IEC 17025) สอดคล้องกับบุญดี บุญญาภิ และคณะ (2549, หน้า 59) กล่าวว่าปัจจัยเอื้อสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ คือผู้บริหารต้องเข้าใจแนวคิด มีความตระหนัก มีทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) วัฒนธรรมองค์กร คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร 3) เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และให้ข้อมูลความรู้ด้านต่างๆ 4) โครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ การมีระบบรองรับให้บุคลากรในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก การมีสถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ การมีระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ 5) การวัดและประเมินผลจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้

(2) กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ 4 ด้าน ตามแนวคิดของมาร์ควอดต์ (Marquardt) คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างหาความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การถ่ายทอดความรู้และใช้ประโยชน์ และกระบวนการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ได้แก่ การสร้างความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ ด้านกระบวนการ และขั้นตอนการบริการ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านการประชาสัมพันธ์ ซึ่งรูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมผู้ความเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศของศูนย์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตนี้ เป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับนโยบายการจัดการ

ภาครัฐแนวใหม่และแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของส่วนราชการที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) กำหนดว่าการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ส่วนราชการต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางในการให้บริการและต้องกำหนดทิศทางให้มีการดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ และให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจริงจัง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2549, หน้า 3)

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์

#### 1.1 ข้อเสนอแนะแก่ศูนย์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

1) จากการศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นของลูกค้ำต่อการบริการของศูนย์สิ่งแวดล้อมใน 4 ด้าน พบว่างานให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นด้านที่มีค่าคะแนนต่ำที่สุด กล่าวคือลูกค้ำมีความพึงพอใจระดับพอใช้ ในทุกๆ ประเด็น ดังนั้น ศูนย์สิ่งแวดล้อมจึงต้องกำหนดเป็นความจำเป็นเร่งด่วน ในการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ป้ายบอกจุดบริการ ความรวดเร็วในการให้บริการ ฯลฯ นอกจากนี้ จำเป็นต้องส่งเสริมงานด้านประชาสัมพันธ์ให้มีการบริการที่ต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นทางโทรศัพท์ โทรสาร หรือทางเว็บไซต์

2) การวิจัยครั้งนี้ได้รูปแบบสำหรับงานด้านการบริการวิชาการและด้านการจัดการความรู้ ที่ยังไม่ได้ทดลองใช้ ดังนั้น ศูนย์สิ่งแวดล้อมควรมีการนำรูปแบบเหล่านี้ไปทดลองใช้ เพื่อจะได้ค้นหาจุดอ่อน จุดแข็งของรูปแบบ และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบ ให้เป็นต้นแบบของศูนย์สิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมสู่ความเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศในอนาคตต่อไป

3) กรณีที่หน่วยงานหรือองค์กรที่มีลักษณะโครงสร้าง และการปฏิบัติงานใกล้เคียงกับศูนย์สิ่งแวดล้อม จะนำรูปแบบไปทดลองใช้ ควรต้องเริ่มที่ขั้นตอนที่ 1 ของแต่ละรูปแบบก่อน แล้วค่อยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป แต่ถ้าหน่วยงานของผู้นำไปใช้มีการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 1 แล้ว จะสามารถดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไปได้ หรือดำเนินการในแต่ละขั้นตอนไปพร้อมๆ กัน ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบท และความพร้อมของหน่วยงานนั้นๆ

#### 1.2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

จากการวิจัยครั้งนี้ ได้สังเคราะห์รูปแบบ คือ

1) รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมสู่ความเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศของศูนย์สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นโดยการบูรณาการรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจแก่ลูกค้ำและรูปแบบการจัดการความรู้ของศูนย์สิ่งแวดล้อมทั้ง 2 ส่วนรวมกัน เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้ ทั้งในด้านการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ำและการพัฒนางาน พัฒนาคณะ และพัฒนาองค์กร เช่นเดียวกันถ้าหน่วยงานหรือองค์กรใดมีบริบทการปฏิบัติงานใกล้เคียงกับศูนย์สิ่งแวดล้อม ก็สามารถนำรูปแบบนี้ไปปรับใช้ โดยมีข้อจำกัดคือ ต้องคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทั้งระดับหน่วยงาน และระดับปฏิบัติการ และมีบริบทอื่นๆ ที่มีการบริหารจัดการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการนำรูปแบบไปทดลองใช้ โดยทำการวิจัยเชิงทดลอง หรือกึ่งทดลอง เพื่อยืนยันว่าเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม และมีจุดบกพร่องด้านใดที่ต้องปรับแก้ เพื่อยืนยันการเป็นต้นแบบที่จะนำไปใช้กับงานด้านการบริการวิชาการกับหน่วยงานอื่นๆ

2.2 ควรมีการวัดและประเมินผลรูปแบบ หลังจากได้มีการนำไปใช้แล้วโดยมีตัวบ่งชี้ตามกระบวนการที่ค้นพบ เพื่อต่อยอดองค์ความรู้ของการศึกษารุ่นนี้ และต่อยอดองค์ความรู้ใหม่ต่อไป

2.3 ควรมีการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ด้านการบริการวิชาการของหน่วยงานอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกับศูนย์สิ่งแวดล้อม เพื่อศึกษาเปรียบเทียบและวิเคราะห์ในเชิงลึก เพื่อวางกลยุทธ์สำหรับการแข่งขัน ในเชิงธุรกิจบริการ และการเป็นมืออาชีพ ตามวิสัยทัศน์และภาพอนาคตของมหาวิทยาลัย

### เอกสารอ้างอิง

- ทิพย์วัฒน์ อติวัฒน์ชัย. (2550). การจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษารจัดการมหาวิทยาลัยขอนแก่น. รายงานการศึกษาดูงาน ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธำรงค์ อุดมไพจิตรกุล. (มปป.). พนักงานคนเก่งของผู้ใช้บริการ. เอกสารประกอบการสอนปริญญาโท มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุญดี บุญญากิจและคณะ. (2547). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.
- บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช. (2548). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2549). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ประชา การมานะกิจกุล และนภาพร สุนคนชวารี. (2548). ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้: พื้นฐานการประยุกต์ใช้งาน. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สมศักดิ์ สีนประเสริฐรัตน์. (2546). การศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย หอการค้าไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2549). คู่มือการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ.

