

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษาความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากรในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร

ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ บุคลากรของสำนักนิคมเศรษฐกิจพอเพียง และสำนักจัดการโครงการตามนโยบาย สังกัดสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม จำนวน 75 คน ประกอบด้วยข้าราชการจำนวน 39 คน พนักงานราชการ จำนวน 6 คน และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 30 คน เนื่องจากสำนักนิคมเศรษฐกิจพอเพียง และสำนักจัดการโครงการตามนโยบาย จัดตั้งขึ้นโดยมีเป้าหมายหลัก คือ การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อถ่ายทอดให้แก่เกษตรกร และบุคลากรในองค์กร รวมไปถึงการจัดระบบความรู้ในรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เพื่อง่ายต่อการเข้าถึงความรู้ รวมไปถึงการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนการนำไปความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่เกษตรกร ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องดำเนินการภายใต้กระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากร

ผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยรายละเอียดของแบบสอบถามประกอบไปด้วยข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารขององค์กรที่เหมาะสม ข้อมูลด้านความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร และข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากนั้นได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้จากเก็บรวบรวมมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical for the Social Science: SPSS for window version 15.0) สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อธิบายให้ทราบถึง ข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารขององค์กรที่เหมาะสม ข้อมูลด้านความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร เพื่อการวิเคราะห์และอธิบายคุณลักษณะ รวมไปถึงทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร

บุคลากรของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมมีบุคลากรเพศหญิง และเพศชายในจำนวนใกล้เคียงกัน โดยเพศหญิงมีร้อยละ 57.3 และเพศชายมีร้อยละ 42.7 และส่วนใหญ่บุคลากรมีอายุน้อยกว่า 30 ปี ถึงร้อยละ 56.1 สำหรับการศึกษา บุคลากรส่วนใหญ่จบการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไปถึงร้อยละ 88.0 ในขณะที่บุคลากรที่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีเพียงร้อยละ 12.0 เท่านั้น สถานภาพการทำงานของบุคลากรส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ กับพนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราวในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน คือ มีบุคลากรที่เป็นข้าราชการ ร้อยละ 52.0 และเป็นพนักงานราชการ กับลูกจ้างชั่วคราว ร้อยละ 48.0 โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่ปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมถึง ร้อยละ 57.3 และมีระดับเงินเดือนน้อยกว่า 20,000 บาท อยู่ถึงร้อยละ 82.6 และอายุงานของบุคลากรส่วนใหญ่จะอยู่ระหว่าง 1-10 ปี ร้อยละ 48 ทั้งนี้เนื่องมาจากลักษณะการปฏิบัติงานของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม จะเน้นการปฏิบัติที่เป็นเชิงรุก เพราะฉะนั้นจึงต้องอาศัยบุคลากรระดับปฏิบัติการ และชำนาญการเป็นกำลังสำคัญในการจัดโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ในพื้นที่ทั่วประเทศ ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด

2. รูปแบบการบริหารขององค์กร

จากการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับองค์กร พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ ร้อยละ 60.0 คิดว่าโครงสร้างองค์กรแบบไม่เป็นทางการเหมาะสมสำหรับองค์กรมากที่สุด เนื่องจากโครงสร้างองค์กรในรูปแบบดังกล่าว มีการบริหารงานแบบประสานความร่วมมือ โดยเน้นที่การสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ แบบข้ามแผนก ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรบุคลากรส่วนใหญ่ ร้อยละ 78.7 คิดว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบการมีส่วนร่วมเหมาะสมสำหรับองค์กรอย่างมาก เพราะว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวมีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และในส่วนอำนาจการบริหารขององค์กร บุคลากรส่วนใหญ่ ร้อยละ 81.3 คิดว่าอำนาจการบริหารแบบกระจายอำนาจมีความเหมาะสมกับองค์กรมากกว่าแบบรวมอำนาจ ทั้งนี้เพราะอำนาจการบริหารแบบกระจายอำนาจช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการจัดสรรทรัพยากรและข้อมูลจะดำเนินการไปยังหน่วยงานย่อยเองโดยไม่ต้องรอผลการประมวลผลจากส่วนกลาง สำหรับการติดต่อสื่อสารขององค์กร บุคลากรส่วนใหญ่แล้ว ร้อยละ 68.0 คิดว่าการติดต่อสื่อสารขององค์กรน่าจะเป็นแบบเป็นทางการ เพราะว่าการ

ติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการจะมีระเบียบ และข้อกำหนดที่เป็นขั้นตอน จะช่วยให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงานมากขึ้น และสำหรับการวัดผลขององค์การ บุคลากรส่วนใหญ่ ร้อยละ 76.0 คิดว่าการวัดผลขององค์การแบบเน้นผลการปฏิบัติงานเหมาะสมสำหรับองค์การมากกว่าแบบเน้นวิธีการปฏิบัติงาน เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์การจะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การวัดผลจึงควรเน้นรูปแบบวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงไปตามบริบท และปัจจัยของแต่ละหน่วยงานในองค์การ

3. ความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร

จากการศึกษาพฤติกรรมการแสดงออก และการปฏิบัติต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการแสดงออก และการปฏิบัติตนอยู่มากที่สุด ($\bar{x} = 2.13$) โดยเฉพาะการนำความรู้หรือข้อมูลที่ได้จากสื่อต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ วิทยู หนังสือพิมพ์ หรือวารสารต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติงานของตนเอง รวมไปถึงครอบครัว และสังคม พร้อมทั้งนำความรู้ที่ได้ดังกล่าวมาพัฒนาตนเอง และปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจากองค์การให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่เพื่อตอบสนองต่อภารกิจ และเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

รองลงมาคือ พฤติกรรมการสร้างความรู้ ($\bar{x} = 2.09$) โดยเฉพาะการติดตามข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ รวมไปถึงการถาม ปรีक्षा และขอคำแนะนำ จากผู้รู้ หรือผู้มีประสบการณ์ในความรู้ นั้น ๆ เพราะว่าการกระบวนการสร้างความรู้ดังกล่าว ทำให้บุคลากรสามารถแสวงหาความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องการได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว อีกทั้งยังได้ข้อมูลที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และการปฏิบัติตนในการเผยแพร่ และแลกเปลี่ยน ส่วนใหญ่บุคลากรมีอยู่มาก ($\bar{x} = 2.05$) โดยเฉพาะการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาโดยเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นเสมอ สำหรับการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมในการเข้าร่วมกลุ่ม หรือกิจกรรมต่าง ๆ เนื่องจากกระบวนการดังกล่าวได้เชื่อมโยงกับลักษณะงานของบุคลากรที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ ในการอาศัยความร่วมมือกันระดมความรู้ ความคิด และความสามารถในการจัดทำโครงการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เพราะฉะนั้นการเรียนรู้ และการปฏิบัติตนร่วมกัน จึงเป็นสิ่งที่บุคลากรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

สำหรับการประมวลความรู้บุคลากรส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการแสดงออก และการปฏิบัติในการประมวลความรู้อยู่บ้างเท่านั้น ($\bar{x} = 1.96$) ในเรื่องการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ โดยการจัดทำแฟ้มงานให้เป็นหมวดหมู่ การหาสื่อกลางที่เหมาะสมสำหรับประมวลและจัดระบบความรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และการกำหนดแหล่งที่มาของความรู้ ทั้งนี้เพราะกระบวนการประมวลความรู้ดังกล่าวเป็นสิ่งที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติอยู่ในบางครั้งเพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาความรู้ และข้อมูลที่ต้องการ

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร

จากผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรจะส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากรมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นด้านกระบวนการสร้างความรู้ของบุคลากร (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.16$) ด้านการประมวลความรู้ของบุคลากร (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.17$) และด้านการเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.17$) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การแบบการมีส่วนร่วมที่เน้นระบบแบบแผนความเชื่อที่ปฏิบัติร่วมกัน โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน สามารถให้ทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้ตามความรู้ และความสามารถ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้โดยการสอนและการแบ่งปันความรู้ มีการพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา บุคลากรในองค์กรมีความสนใจและความเชี่ยวชาญในเรื่องเดียวกัน และบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ประกอบกับการได้รับการสนับสนุนจากอำนาจการบริหารองค์การที่เน้นการกระจายอำนาจ และการวัดประสิทธิภาพที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ จึงส่งผลให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะหมั่นศึกษาหาความรู้ รวมไปถึงการประมวลและกลั่นกรองความรู้ที่เป็นประโยชน์มาพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรน่าจะส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป้าหมายหลักขององค์การ คือ การเน้นการจัดสรรที่ดิน และพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่เกษตรกรให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะฉะนั้น ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายจึงจำเป็น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่านั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องที่จะต้องมีการจัดการความรู้ของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ จะเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากรจะมีมากหรือน้อยเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับรูปแบบในการบริหารแต่ละองค์การ ซึ่งรูปแบบของการบริหารองค์การที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรมากที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นระบบค่านิยมร่วม ความเชื่อและอุปนิสัยภายในองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะถึงแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การ

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมควรให้ความสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร โดยมีแนวทางในการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การดังกล่าว ตามหลักเกณฑ์ต่อไปนี้ คือ

1. องค์การจะต้องสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้
2. องค์การจะต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นให้บุคลากรสามารถสร้างความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันได้อย่างเหมาะสม เช่น การจัดการประชุมแบบพบหน้ากันแบบไม่เป็นทางการ การจัดการสัมมนาและฝึกอบรมแบบข้ามสายงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน และการให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นต้น
3. องค์การจะต้องออกแบบงานที่ใช้ความรู้เป็นหลัก ซึ่งลักษณะงานจะต้องมีคุณค่า มีเอกลักษณ์ และมีความสำคัญ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานระหว่างกัน และป้องกันไม่ให้เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายมากกว่าที่จะมีความรู้ในการทำงานเฉพาะด้าน

4. องค์การจะต้องแต่งตั้งผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านสารสนเทศ เพื่อดูแลพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การ รวมไปถึงฐานข้อมูล และแหล่งความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

5. องค์การจะต้องมีการประเมินผลงาน และมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และทำงานร่วมกันเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อสร้างค่านิยมให้เกิดขึ้นในองค์การว่าผลตอบแทนที่ดีจะมาจากการปฏิบัติงานที่อาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันมากกว่าการปฏิบัติงานที่ทำคนเดียว และหวังความรู้

นอกจากแนวทางสำหรับการสร้างวัฒนธรรมขององค์การแบบมีส่วนร่วมขององค์การแล้ว ผู้ศึกษายังได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติตนของบุคลากร เพื่อช่วยสนับสนุนให้ความสามารถในการจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับบุคลากร

สำหรับแนวทางในการปฏิบัติตนของบุคลากรที่มีส่วนช่วยให้เกิดประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ของบุคลากรนั้น มีหลักดังนี้ คือ

1. บุคลากรจะต้องหมั่นฝึกฝนตนเองให้มีศักยภาพในด้านความคิดสร้างสรรค์ และจะต้องมีความศรัทธาในความเป็นเจ้าขององค์การ

2. บุคลากรจะต้องมีความเชื่อ และอารมณ์ในการเรียนรู้อย่างเป็นเหตุเป็นผล มีอิสระทางความคิด รวมไปถึงต้องมีพฤติกรรมที่คอยสนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

3. บุคลากรจะต้องพฤติกรรมในการชอบการจดบันทึก และตีความ รวมไปถึงการจัดการความรู้ให้เป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นว่าแนวทางที่เสนอนั้น จะมีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เพราะว่าองค์การได้สร้างวัฒนธรรมขององค์การที่สนองต่อความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร รวมทั้งยังได้เสนอคุณลักษณะพฤติกรรมของบุคลากรที่มีส่วนช่วยสนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาความสามารถในการจัดการความรู้จะมีคุณภาพอย่างต่อเนื่องนั้น ควรจะต้องมีการศึกษาในครั้งต่อ ๆ ไปอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรมีความทันสมัย ต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

1. ในการศึกษาความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมควรจะศึกษาปัจจัยตัวอื่น ๆ ที่จะส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร เช่น ลักษณะงานที่ทำ คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ แรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น

2. ควรจะมีการศึกษาในเรื่องเดียวกันอีก ทั้งนี้เพราะความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม อาจเปลี่ยนแปลงได้