

บทที่ 5

สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ในระดับบุคคล

ในบทนี้จะเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามสภาพการจัดการความรู้ในระดับบุคคลของบุคลากรในส่วนราชการต่าง ๆ ภายใต้วงหวัดแบบบูรณาการ โดยจะนำเสนอผลการศึกษาเป็น 2 ส่วนคือ 1) สภาพการจัดการความรู้ในระดับบุคคล และ 2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

1. สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ในระดับบุคคล

ในการศึกษาสภาพปัจจุบันของการดำเนินการเรื่อง การจัดการความรู้ในบริบทของจังหวัดแบบบูรณาการครั้งนี้ นอกจากที่ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแล้วนั้น ผู้วิจัยยังได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามทั้งนี้เพื่อให้ได้สภาพที่แท้จริงของดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ที่ศึกษาถึงระดับบุคคล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้วงหวัด 16 หน่วยงาน จำนวน 240 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 174 คน คิดเป็นร้อยละ 72.5 โดยพบว่าเป็นแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาจากสำนักงานปกครองจังหวัดมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 15.52 รองลงมาคือ สำนักงานพัฒนาชุมชน คิดเป็นร้อยละ 14.94 และที่น้อยที่สุดมาจากสำนักงานจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 1.15 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้านต่าง ๆ โดยใช้สถิติพรรณนา ซึ่งได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ทั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย และเพศหญิงในจำนวนที่เท่ากัน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คือ ร้อยละ 60.3 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 30.50 ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 8.60 และสูงกว่าปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 0.60 ตามลำดับ ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 10 ปี คือ ร้อยละ 44.25 รองลงมาคืออายุการทำงานเฉลี่ย 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.94 และผู้ที่มีอายุการทำงานเฉลี่ยมากกว่า 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.15 โดยอายุการทำงานน้อยที่สุด คือ 1 ปี และมากที่สุด คือ 37 ปี ทั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำงานในสายสนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 31.61 กลุ่มหัวหน้างาน ร้อยละ 4.60 และกลุ่มปฏิบัติการ ซึ่งสามารถแบ่งเป็นกลุ่มย่อยได้ 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติงานตามวิชาชีพ ร้อยละ 24.14 และนักวิชาการ ร้อยละ 38.51

เมื่อวิเคราะห์การเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (ร้อยละ 86.80) โดยเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (ร้อยละ 63.80) และเป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (ร้อยละ 23.00) ทั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานเลยร้อยละ 13.20 ในส่วนของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความสนใจและต้องการทราบถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ (ร้อยละ 62.60)

เคยเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ หรือเคยได้รับการอบรมเรื่องการจัดการความรู้มากกว่า 1 ครั้ง (ร้อยละ 57.50) สามารถผสมผสานการจัดการความรู้เข้ากับการทำงานและชีวิตประจำวัน (ร้อยละ 46.00) โดยมีเพียงร้อยละ 15.50 ที่ไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ หรือการอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้เลย (รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 5.1 – 5.4)

ตารางที่ 5.1 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามเพศ และระดับการศึกษา

หน่วยงาน	จำนวน รวม	เพศ (n = 174)		ระดับการศึกษา (n = 174)			
		ชาย	หญิง	<ป.ตรี	ป.ตรี	ป.โท	>ป.โท
สำนักงานเกษตรจังหวัด	18 (10.34%)	16 (9.20%)	2 (1.15%)	3 (1.70%)	9 (5.20%)	6 (3.40%)	0 (0.00%)
สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด	27 (15.52%)	5 (2.87%)	22 (12.64%)	1 (0.60%)	12 (6.90%)	14 (8.00%)	0 (0.00%)
สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมจังหวัด	15 (8.62%)	4 (2.30%)	11 (6.32%)	1 (0.60%)	11 (6.32%)	3 (1.70%)	0 (0.00%)
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด	25 (14.37%)	8 (4.6%)	17 (9.77%)	0 (0.00%)	13 (7.50%)	11 (6.32%)	1 (0.60%)
สำนักงานที่ดินจังหวัด	21 (12.07%)	15 (8.62%)	6 (3.45%)	4 (2.30%)	10 (5.75%)	7 (4.02%)	0 (0.00%)
สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด	21 (12.07%)	16 (9.20%)	5 (2.87%)	0 (12.07%)	19 (10.92%)	2 (1.15%)	0 (0.00%)
สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด	26 (14.94%)	12 (6.90%)	14 (8.05%)	0 (12.07%)	19 (10.92%)	7 (4.02%)	0 (0.00%)
สำนักงานประมงจังหวัด	14 (5.17%)	9 (2.87%)	5 (8.05%)	4 (2.30%)	8 (4.60%)	2 (1.15%)	0 (0.00%)
สำนักงานจังหวัด	7 (1.15%)	2 (2.87%)	5 (4.02%)	2 (1.15%)	4 (2.30%)	1 (0.60%)	0 (0.00%)
รวม	174 (100.00%)	87 50.00%	87 50.00%	15 8.60%	105 60.30%	53 30.50%	1 0.60%

จากตารางที่ 5.1 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามเพศ และระดับการศึกษา พบว่า ข้อมูลที่ได้กลับคืน มาจากสำนักงานที่ดินมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 15.52 ลำดับถัดไปได้แก่ สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด (14.94%) สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด (14.37%) สำนักงานที่ดินจังหวัด และสำนักงานปศุสัตว์จังหวัด (12.07%) สำนักงานเกษตรจังหวัด (10.34%) สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (8.62%) สำนักงานประมงจังหวัด (5.17%) และสำนักงานจังหวัด (1.15%) โดยแบ่งเป็นเพศชาย และหญิงในจำนวน ที่เท่ากัน ซึ่งส่วนใหญ่ สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 60.30 รองลงมาเป็นระดับปริญญาโท ร้อยละ 30.50 ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี 8.60 และสูงกว่าปริญญาโท 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60



ตารางที่ 5.2 ร้อยละของช่วงอายุในการทำงานผู้ตอบแบบสอบถาม

ช่วงอายุการทำงาน (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
< 10	77	44.25
11 – 15	26	14.94
16 – 20	22	12.64
21 – 25	17	9.77
26 – 30	19	10.92
30 – 35	11	6.30
> 35	2	1.15
รวม	174	100.00

* Min = 1, Max = 37

จากตารางที่ 5.2 ร้อยละของช่วงอายุในการทำงานผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.25 ลำดับถัดไปได้แก่ ช่วงอายุ 11 – 15 ปี ร้อยละ 14.94 ช่วงอายุ 16 – 20 ร้อยละ 12.64 ช่วงอายุ 26 – 30 ปี ร้อยละ 10.92 ช่วงอายุ 21 – 25 ร้อยละ 9.77 ปี ช่วงอายุ 30 – 35 ร้อยละ 6.30 และน้อยที่สุดคือ มากกว่า 35 ปี ร้อยละ 1.15

ตารางที่ 5.3 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน

ฝ่าย	กลุ่มสนับสนุน	กลุ่มหัวหน้างาน	กลุ่มปฏิบัติการ	
			กลุ่มปฏิบัติงานตามวิชาชีพ	นักวิชาการ
จำนวน (ร้อยละ)	31.61	4.60	24.14	38.51
ตำแหน่ง งาน	- เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี - นักจัดการงานทั่วไป - นักทรัพยากรบุคคล - นักวิเคราะห์นโยบายและแผน - ประมงจังหวัด - ประมงอำเภอ - ปลัดอำเภอ - ปลัดตัวอำเภอ - ผู้ช่วยป้องกันจังหวัดขอนแก่น - เจ้าหน้าที่งานธุรการ - เจ้าหน้าที่ธุรการ - เจ้าหน้าที่เครื่องคอมพิวเตอร์	- หัวหน้ากลุ่มงานข้อมูล - หัวหน้าฝ่ายยุทธศาสตร์และสารสนเทศ - หัวหน้าฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมอาชีพประมง - หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป - หัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมสุขภาพ - หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์ - หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข - หัวหน้ากลุ่มงานทันตสาธารณสุข	- เจ้าหน้าที่งานทรัพยากรธรณี - เจ้าหน้าที่งานที่ดินจังหวัด - เจ้าหน้าที่งานปกครอง - เจ้าหน้าที่งานประมง - เจ้าหน้าที่การเกษตร - เจ้าหน้าที่ปกครอง - เจ้าหน้าที่สาธารณสุข - เจ้าหน้าที่ทะเบียนทั่วไป	- นักวิชาการปกครอง - นักวิชาการเงินและบัญชี - นักวิชาการที่ดิน - นักวิชาการตรวจสอบภายใน - นักวิชาการป่าไม้ - นักวิชาการเผยแพร่ - นักวิชาการพัฒนาชุมชน - นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร - นักวิชาการสัตวบาล - นักวิชาการสาธารณสุข

จากตารางที่ 5.3 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ แบ่งได้ 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 62.65 โดยจะประกอบไปด้วยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานตามวิชาชีพ ร้อยละ 24.14 ได้แก่ เจ้าหน้าที่งานทรัพยากรธรณี เจ้าหน้าที่ที่ดินจังหวัด เจ้าหน้าที่ปกครอง เจ้าหน้าที่ประมง เจ้าหน้าที่การเกษตร เจ้าหน้าที่ปกครอง เจ้าหน้าที่การเกษตร เจ้าหน้าที่ปกครอง เจ้าหน้าที่สาธารณสุข และเจ้าหน้าที่ทะเบียนทั่วไป และนักวิชาการ ร้อยละ 38.51 ได้แก่ นักวิชาการปกครอง นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการที่ดิน นักวิชาการตรวจสอบภายใน นักวิชาการป่าไม้ นักวิชาการเผยแพร่ นักวิชาการพัฒนาชุมชน นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร นักวิชาการสัตวบาล และนักวิชาการสาธารณสุข 2) กลุ่มสนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 31.61 ได้แก่ เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักจัดการงานทั่วไป นักทรัพยากรบุคคล ประมงจังหวัด ประมงอำเภอ ปลัดอำเภอ ผู้ช่วยป้องกันจังหวัด ขอนแก่น ปศุสัตว์อำเภอ เจ้าหน้าที่งานธุรการ เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่เครื่องคอมพิวเตอร์ และ 3) กลุ่มหัวหน้างาน ร้อยละ 4.60 ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มงานข้อมูล หัวหน้าฝ่ายยุทธศาสตร์และสารสนเทศ หัวหน้าฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมอาชีพประมง หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป หัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมสุขภาพ หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์ หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข และหัวหน้ากลุ่มงานทันตสาธารณสุข

ตารางที่ 5.4 ร้อยละของการเป็นส่วนหนึ่งของจัดการความรู้ในหน่วยงาน และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ส่วนราชการ	การเป็นส่วนหนึ่งของจัดการความรู้ในหน่วยงาน (n = 174)					ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้(n=174)							
	1	2	3	รวม		0	1	2	3	4	5	6	7
สำนักงานเกษตรจังหวัด	6	12	0	18		1	2	13	10	12	5	9	9
	3.40%	6.90%	0.00%	10.30%		0.60%	1.10%	7.50%	5.70%	6.90%	2.90%	5.20%	5.20%
สำนักงานปกครองจังหวัด	3	19	5	27		5	4	17	20	16	2	9	11
	1.70%	10.90%	2.90%	15.50%		2.90%	2.30%	9.80%	11.50%	9.20%	1.10%	5.20%	6.30%
สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด	5	9	1	15		4	4	4	8	6	2	2	4
	2.90%	5.20%	0.60%	8.60%		2.30%	2.30%	2.30%	4.60%	3.40%	1.10%	1.10%	2.30%
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด	6	13	6	25		1	3	17	19	12	2	7	13
	3.40%	7.50%	3.40%	14.40%		0.60%	1.70%	9.80%	10.90%	6.90%	1.10%	4.00%	7.50%
สำนักงานที่ดินจังหวัด	0	17	4	21		5	5	12	12	7	3	8	7
	0.00%	9.80%	2.30%	12.10%		2.90%	2.90%	6.90%	6.90%	4.00%	1.70%	4.60%	4.00%
สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด	6	12	3	21		5	4	13	13	7	1	7	10
	3.40%	6.90%	1.70%	12.10%		2.90%	2.30%	7.50%	7.50%	4.00%	0.60%	4.00%	5.70%
สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด	10	14	2	26		3	5	14	13	9	1	6	12
	5.70%	8.00%	1.10%	14.90%		1.70%	2.90%	8.00%	7.50%	5.20%	0.60%	3.40%	6.90%
สำนักงานประมงจังหวัด	2	12	0	14		0	4	6	11	8	1	4	6
	1.10%	6.90%	0.00%	8.00%		0.00%	2.30%	3.40%	6.30%	4.60%	0.60%	2.30%	3.40%
สำนักงานจังหวัด	2	3	2	7		3	2	4	3	3	0	1	3
	1.10%	1.70%	1.10%	4.00%		1.70%	1.10%	2.30%	1.70%	1.70%	0.00%	0.60%	1.70%
รวม	40	111	23	174		27	33	100	109	80	17	53	75
	23.00%	63.80%	13.20%	100.00%		15.50%	19.00%	57.50%	62.60%	46.00%	9.80%	30.50%	43.10%
หมายเหตุ						คิด ไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ หรือกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้เลย							
						1 คิด เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นครั้งแรก ได้รับทราบยอมรับถึงการจัดการความรู้ 1 ครั้ง							
						2 คิด เคยเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ และเคยได้ร่วมกิจกรรมเรื่องการจัดการความรู้มากกว่า 1 ครั้ง							
						3 คิด มีความสนใจและต้องการจะหาวิธีประโยชน์ของการจัดการความรู้							
						4 คิด สามารถสนทนากับคณะกรรมการจัดการความรู้ได้ทั้งการทำงานและชีวิตประจำวัน							
						5 คิด เข้าใจการจัดการความรู้และกระบวนการจัดการความรู้เป็นอย่างดี							
						6 คิด สามารถช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้ได้ทุกที่ทุกอัน สามารถเป็นวิทยากรถ่ายทอดเรื่องการจัดการความรู้							
						7 คิด สามารถเชื่อมโยงการจัดการจัดการความรู้ได้กับทั้งหมด หรือทุกสาขาของหน่วยงานได้							
					* ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ								

จากตารางที่ 5.4 ร้อยละของการเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เมื่อพิจารณาข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจากการเป็นส่วนหนึ่งของความเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ พบว่าส่วนใหญ่เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ร้อยละ 63.80 รองลงมาคือกลุ่มที่เป็นคณะกรรมการการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ร้อยละ 23.00 และน้อยที่สุดคือ ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เลย ร้อยละ 13.20 และเมื่อพิจารณาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ พบว่ามี 109 คน (ร้อยละ 62.60) มีความสนใจและต้องการจะทราบถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ มี 100 คน (ร้อยละ 57.50) เคยเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นครั้งแรก หรือได้รับการอบรมเรื่องการจัดการความรู้มากกว่า 1 ครั้ง มี 80 คน (ร้อยละ 46.00) สามารถผสมผสานการจัดการความรู้เข้ากับการทำงานและชีวิตประจำวัน มี 75 คน (ร้อยละ 43.10) สามารถเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้ มี 53 คน (ร้อยละ 30.50) สามารถช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้แก่บุคคลอื่น สามารถเป็นวิทยากรถ่ายทอดเรื่องการจัดการความรู้ มี 33 คน (ร้อยละ 19.00) เคยเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นครั้งแรก หรือได้รับการอบรมเรื่องการจัดการความรู้ 1 ครั้ง มี 17 คน (ร้อยละ 9.80) เข้าใจการจัดการความรู้และกระบวนการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้ง และมีเพียง 27 คน หรือร้อยละ 15.50 ที่ไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ หรือการอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้เลย

ส่วนที่ 2 การใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน

การใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานในการสร้างความรู้ของบุคลากรเพื่อให้ได้ความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาในการทำงาน ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.29$) รองลงมาคือ สามารถบอกได้ว่าบุคคลใดในหน่วยงานมีความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในเรื่องอะไร ($\bar{X} = 4.16$) และการทำงานในแต่ละวันให้ลุล่วง ด้วยความรู้ความสามารถของตนเอง ($\bar{X} = 4.16$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาจากการปฏิบัติพบว่าพฤติกรรมที่มีผู้เลือกตอบ “ไม่มีการปฏิบัติ” มากที่สุดคือ การทำงานในแต่ละวันให้ลุล่วง ด้วยความรู้ความสามารถของตนเอง (ร้อยละ 16.09) (รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 5.5)

ตารางที่ 5.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

พฤติกรรมในการใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในหน่วยงาน	ไม่มี การปฏิบัติ	ค่าเฉลี่ย		ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1. การทำงานจำเป็นต้องใช้ความรู้อะไรในการปฏิบัติงาน	6 (3.45%)	4.11	1.09	มาก
2. บอกได้ว่าในหน้าที่ สามารถปฏิบัติงานอะไรได้ดี	8 (4.60%)	3.74	1.28	มาก
3. สามารถบอกได้ว่ายังขาดความรู้อะไรที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน	11 (6.32%)	3.31	1.32	ปานกลาง
4. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน จะรีบค้นคว้า และหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหา	9 (5.17%)	3.74	1.32	มาก
5. ได้นำปัญหาที่เกิดขึ้นไปปรึกษากับเพื่อนร่วมงาน	5 (2.81%)	4.05	.76	มาก
6. ได้นำปัญหาที่เกิดขึ้นไปปรึกษากับหัวหน้างาน	2 (1.15%)	4.13	.95	มาก
7. ทราบว่าในหน่วยงาน บุคคลคนใดมีความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะในเรื่องใด	1 (0.57%)	4.16	.78	มาก
8. ทุกคนในหน่วยงานยินดี พร้อมให้คำปรึกษา และความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	2 (1.15%)	4.07	.85	มาก
9. ในหน่วยงานมีการทำงานแบบรวมกันเป็นทีม	1 (0.57%)	3.97	.89	มาก
10. ในหน่วยงานมีการทำงานในลักษณะเครือข่าย	3 (1.72%)	3.81	.99	มาก
11. การให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน	2 (1.15%)	4.29	.71	มาก
12. สามารถทำงานในแต่ละวันให้ลุล่วง ด้วยความรู้ความสามารถของตนเอง	28 (16.09%)	4.16	.69	มาก
รวม		3.96	.50	มาก

จากตารางที่ 5.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน พบว่าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X}$ = 4.29) อันดับถัดมาได้แก่ ทราบว่าในหน่วยงาน บุคคลคนใดมีความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะในเรื่องใด ($\bar{X}$ = 4.16) สามารถทำงานในแต่ละวันให้ลุล่วงด้วยความรู้ความสามารถของตนเอง ($\bar{X}$ = 4.16) ได้นำปัญหาที่เกิดขึ้นไปปรึกษาหัวหน้างาน ($\bar{X}$ = 4.13) ทราบว่าในการทำงานของท่านจำเป็นต้องใช้ความรู้อะไรในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.11) ทุกคนในหน่วยงานยินดี พร้อมให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ($\bar{X}$ = 4.07) มีการนำปัญหาที่เกิดขึ้นไปปรึกษาเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X}$ = 4.05) ในหน่วยงานมีการทำงานแบบรวมกันเป็นทีม ($\bar{X}$ = 3.97) ในหน่วยงานมีการทำงานในลักษณะเครือข่าย ($\bar{X}$ = 3.81) เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน จะรีบค้นคว้า และหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหา ($\bar{X}$ = 3.74) บอกได้ว่าในหน้าที่ สามารถปฏิบัติงานอะไรได้ดี ($\bar{X}$ = 3.74) และลำดับสุดท้ายคือ สามารถบอกได้ว่ายังขาดความรู้อะไรที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.31)

ส่วนที่ 3 กระบวนการในการจัดการความรู้

กระบวนการในการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้ของบุคลากร ประกอบด้วย 5 กระบวนการ คือ 1) กระบวนการในการกำหนดความรู้ 2) กระบวนการในการสร้างความรู้ 3) กระบวนการในการจัดเก็บ และแสวงหาความรู้ 4) กระบวนการในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ และ 5) กระบวนการในการสร้างความรู้ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังนี้

1) การกำหนดความรู้ พบว่าโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) โดยกิจกรรมในการกำหนดความรู้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ทราบว่าตนเองมีความสามารถ หรือความชำนาญในเรื่องใด ($\bar{X} = 4.04$) และการเก็บรวบรวมรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ในแต่ละด้านในองค์กรไว้เป็นแหล่งอ้างอิง หรือสอบถามเมื่อเกิดปัญหา อยู่ในระดับน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.07$)

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ พบว่าโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.70$) โดยกิจกรรมในการสร้างและแสวงหาความรู้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ การค้นหาแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ ที่ดี เพื่อนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดย ($\bar{X} = 3.56$) โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การได้เข้าร่วมโครงการวางแผนเพื่อหาผู้สืบทอดตำแหน่งของหน่วยงาน ($\bar{X} = 1.60$)

3) การถอดและจัดเก็บความรู้ พบว่าโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.85$) โดยกิจกรรมในการถอดและจัดเก็บความรู้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ การรวบรวมความรู้ภายในหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงาน และการรวบรวมความรู้ภายนอกหน่วยงาน เช่น จากผู้เชี่ยวชาญ การประชุม และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.34$) โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การจัดทำฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญของคนในหน่วยงานของท่าน ($\bar{X} = 2.19$)

4) การการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่าโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) โดยกิจกรรมในการถ่ายทอดความรู้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ สามารถเข้าถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่หน่วยงานจัดเตรียมไว้ให้ ($\bar{X} = 3.90$) และการสอนงานหรือเป็นที่เลี้ยงบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.75$) โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การเข้าห้องสมุดหรือแหล่งเรียนรู้ภายในหน่วยงาน เพื่อศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ($\bar{X} = 1.36$) นอกจากนี้ยังพบว่ากิจกรรมการเข้าร่วมกิจกรรมเล่าเรื่องและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ที่หน่วยงานจัดขึ้น อยู่ในระดับน้อยด้วยเช่นเดียวกัน ($\bar{X} = 1.53$)

5) การใช้ความรู้ พบว่าโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.87$) โดยกิจกรรมกิจกรรมในการใช้ความรู้ที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ได้แก่ การนำเอาความรู้ที่ค้นหา หรือศึกษาดูงานมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.94$) โดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การเข้าร่วมโครงการ หรือกิจกรรมประกวดสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม ผลงานหรือวิธีการในการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น ($\bar{X} = 1.64$) (รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 5.6 – 5.9)

ตารางที่ 5.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการความรู้ ในด้านการกำหนดความรู้

กิจกรรมในการกำหนดความรู้	ไม่มี การปฏิบัติ	ค่าเฉลี่ย		ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1. มีการกำหนดรายละเอียดของงานในหน้าที่ (Job Description)	3 (1.72%)	3.96	.92	มาก
2. สามารถบอกได้ว่าตนเองมีความสามารถ หรือมีความชำนาญในเรื่องใด	2 (1.15%)	4.04	.79	มาก
3. ทราบว่า ยังขาด ความรู้ ความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญในเรื่องใด	2 (1.15%)	3.93	.83	มาก
4. มีแหล่งความรู้ หรือที่ปรึกษาอย่างชัดเจน ซึ่งเมื่อเกิดปัญหา จะสามารถปรึกษาได้	2 (1.15%)	4.01	.92	มาก
5. มีการเก็บรวบรวมรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ แต่ละด้านในองค์กรไว้เป็นแหล่งอ้างอิง หรือสอบถามเมื่อเกิดปัญหา	16 (9.20%)	3.07	1.35	ปานกลาง
6. มีการวิเคราะห์ว่าการจะทำให้บรรลุเป้าหมาย ของหน่วยงาน จะต้องใช้ความรู้อะไร	9 (5.17%)	3.52	1.20	มาก
7. มีการวิเคราะห์เพื่อหาจุดบกพร่องเกี่ยวกับความรู้ ในการทำงาน	8 (4.60%)	3.43	1.14	ปานกลาง
รวม		3.71	.70	มาก

จากตารางที่ 5.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการกำหนดความรู้ พบว่าโดยรวมพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) โดยเมื่อวิเคราะห์รายพฤติกรรมเห็นว่า พฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ สามารถบอกได้ว่าตนเองมีความสามารถ หรือมีความชำนาญในเรื่องใด ($\bar{X} = 4.04$) ลำดับถัดมาได้แก่ การมีแหล่งความรู้ หรือที่ปรึกษาอย่างชัดเจน ซึ่งเมื่อเกิดปัญหา จะสามารถปรึกษาได้ ($\bar{X} = 4.01$) มีการกำหนดรายละเอียดของงานในหน้าที่ (Job Description) ($\bar{X} = 3.96$) ทราบว่ายังขาดความรู้ ความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญในเรื่องใด ($\bar{X} = 3.93$) มีการวิเคราะห์ว่าการจะทำให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานจะต้องใช้ความรู้ อะไร ($\bar{X} = 3.52$) มีการวิเคราะห์เพื่อหาจุดบกพร่องเกี่ยวกับความรู้ในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.43$) ตามลำดับโดยพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ มีการรวบรวมรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ แต่ละด้านในองค์กรไว้เป็นแหล่งอ้างอิง หรือสอบถามเมื่อเกิดปัญหา ($\bar{X} = 3.07$)

ตารางที่ 5.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการความรู้ ในด้านการสร้างและแสวงหาความรู้

กิจกรรมในการสร้างและแสวงหาความรู้	ไม่มี การปฏิบัติ	ค่าเฉลี่ย		ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1. การเข้าร่วมการอบรม หรือสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน	10 (5.75%)	3.49	1.20	ปานกลาง
2. การเข้าร่วมโครงการวางแผนเพื่อหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ของหน่วยงาน	68 (39.08%)	1.60	1.58	น้อย
3. การสำรวจความต้องการ หรือปัญหา จากประชาชน เพื่อสามารถให้บริการกับประชาชนได้ตรงตามความต้องการ	29 (16.67%)	2.86	1.67	ปานกลาง
4. การเข้าร่วมกิจกรรมศึกษาดูงาน	68 (39.08%)	2.38	2.05	น้อย
5. การค้นหาแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ ที่ดี เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	11 (6.32%)	3.56	1.28	มาก
6. การทราบความรู้ความสามารถหลัก (Core Competencies) ของตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน	48 (27.59%)	2.80	1.87	ปานกลาง
รวม		2.70	.97	ปานกลาง

จากตารางที่ 5.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการความรู้ในด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ โดยรวมพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.70) เมื่อวิเคราะห์รายกิจกรรมเห็นว่ากิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การค้นหาแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ ที่ดี เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.56) รองลงมาได้แก่ การเข้าร่วมการอบรมหรือสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.49) การสำรวจความต้องการ หรือปัญหาจากประชาชน เพื่อสามารถให้บริการกับประชาชนได้ตรงตามความต้องการ ($\bar{X}$ = 2.86) การทราบความรู้ความสามารถหลัก (Core Competencies) ของตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.80) การเข้าร่วมกิจกรรมศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 2.38) ตามลำดับโดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ การเข้าร่วมโครงการวางแผนเพื่อหาผู้สืบทอดตำแหน่งของหน่วยงาน ($\bar{X}$ = 1.60)

ตารางที่ 5.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการความรู้ ในด้านการถอดและจัดเก็บความรู้

กิจกรรมในการถอด และจัดเก็บความรู้	ไม่มี การปฏิบัติ	ค่าเฉลี่ย		ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1. มีการจดบันทึกประสบการณ์ที่ดี ที่ได้จากการทำงาน	31 (17.82%)	2.86	1.71	ปานกลาง
2. มีการ จดบันทึกเรื่องราวที่ผิดพลาด ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน	31 (17.82%)	2.70	1.64	ปานกลาง
3. การรวบรวมความรู้จาก ภายในหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	15 (8.62%)	3.34	1.36	ปานกลาง

ตารางที่ 5.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการความรู้ ในด้านการถอดและจัดเก็บความรู้ (ต่อ)

กิจกรรมในการถอดและจัดเก็บความรู้	ไม่มีการปฏิบัติ	ค่าเฉลี่ย		ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
4. การรวบรวมความรู้จาก ภายนอกหน่วยงาน เช่น จากผู้เชี่ยวชาญ การประชุม และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	10 (5.75%)	3.34	1.31	ปานกลาง
5. การรวบรวมแนวทางปฏิบัติที่ดีไว้ในฐานข้อมูลของหน่วยงาน	23 (13.22%)	2.86	1.51	ปานกลาง
6. การจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน (Manuals)	26 (14.94%)	2.67	1.51	ปานกลาง
7. การจัดทำฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญของคนในหน่วยงาน	43 (24.71%)	2.19	1.60	น้อย
รวม		เฉลี่ย	1.20	ปานกลาง

จากตารางที่ 5.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการความรู้ ในด้านการถอดและจัดเก็บความรู้ โดยรวมพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.85) โดยเมื่อวิเคราะห์รายกิจกรรมเห็นว่ากิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การรวบรวมความรู้จากภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.34) และการรวบรวมความรู้จากภายนอกหน่วยงาน เช่น จากผู้เชี่ยวชาญ การประชุม และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.34) รองลงมาได้แก่ การรวบรวมแนวทางปฏิบัติที่ดีไว้ในฐานข้อมูลของหน่วยงาน ($\bar{X}$ = 2.86) และการจัดบันทึกประสบการณ์ที่ดีที่ได้จากการทำงาน ($\bar{X}$ = 2.86) การจัดบันทึกเรื่องราวที่ผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ($\bar{X}$ = 2.70) การจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน (Manuals) ($\bar{X}$ = 2.67) ตามลำดับโดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ การจัดทำฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญของคนในหน่วยงาน ($\bar{X}$ = 2.19)

ตารางที่ 5.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการความรู้ ในด้านการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้

กิจกรรมในการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้	ไม่มีการปฏิบัติ	ค่าเฉลี่ย		ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1. การได้รับการสอนงาน หรือมีพี่เลี้ยงดูแล เมื่อเข้ามาปฏิบัติงานใหม่	9 (5.17%)	3.41	1.31	ปานกลาง
2. การสอนงาน หรือเป็นที่ปรึกษาบุคลากรใหม่ ที่เพิ่งเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน	6 (3.45%)	3.75	1.19	มาก
3. การทำงานในลักษณะเป็นกลุ่ม หรือทีมงาน	24 (13.79%)	3.46	1.57	ปานกลาง
4. การเข้าถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่หน่วยงานจัดเตรียมไว้ให้	4 (2.30%)	3.90	1.06	มาก

ตารางที่ 5.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการความรู้ ในด้านการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ (ต่อ)

กิจกรรมในการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้	ไม่มี การปฏิบัติ	ค่าเฉลี่ย		ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
5. การเข้าร่วม กิจกรรมเล่าเรื่องและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ของการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ที่หน่วยงานจัดขึ้น	99 (56.90%)	1.53	1.88	น้อย
6. การร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	23 (13.22%)	3.47	1.54	ปานกลาง
7. การเข้า ห้องสมุด หรือแหล่งเรียนรู้ ภายในหน่วยงาน เพื่อศึกษาหาข้อมูลต่าง ๆ	106 (60.92%)	1.36	1.82	น้อยที่สุด
รวม		2.98	.81	ปานกลาง

จากตารางที่ 5.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการความรู้ ในด้านการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ โดยรวมพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) โดยเมื่อวิเคราะห์รายการกิจกรรม เห็นว่า กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การเข้าถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่หน่วยงานจัดเตรียมไว้ ($\bar{X} = 3.90$) อันดับรองลงมาได้แก่ การสอนงาน หรือเป็นที่เลี้ยงบุคลากรใหม่ ที่เพิ่งเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.75$) การร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.47$) การทำงานเป็นกลุ่ม หรือทีมงาน ($\bar{X} = 3.46$) การได้รับการสอนงาน หรือที่เลี้ยงดูแล เมื่อเข้ามาปฏิบัติงานใหม่ ($\bar{X} = 3.41$) การเข้าร่วมกิจกรรม เล่าเรื่อง และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ที่หน่วยงาน จัดขึ้น ($\bar{X} = 1.53$) ตามลำดับโดยพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ การเข้าห้องสมุด หรือแหล่งเรียนรู้ภายใน หน่วยงาน เพื่อศึกษา หาข้อมูลต่าง ๆ ($\bar{X} = 1.36$)

ตารางที่ 5.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการความรู้ ในด้านการใช้ความรู้

กิจกรรมในการใช้ความรู้	ไม่มี การปฏิบัติ	ค่าเฉลี่ย		ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1. การนำเอาความรู้ที่ค้นหา หรือศึกษาดูงานมาใช้ในการปรับปรุง การทำงานให้ดีขึ้น	6 (3.45%)	3.94	1.12	มาก
2. บุคลากร และเพื่อนร่วมงานร่วมมือกันในการคิด หรือสร้างสรรค์โครงการ ใหม่ ๆ	12 (6.90%)	3.45	1.35	ปานกลาง
3. การเข้าร่วม โครงการ หรือกิจกรรม ประกวดสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม ผลงาน หรือวิธีการในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น ในระดับใด	94 (54.02%)	1.64	1.91	น้อย
4. หน่วยงานจัดกิจกรรมที่กระตุ้นในการดึงเอาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน	64 (36.78%)	2.28	1.89	น้อย

ตารางที่ 5.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการความรู้ ในด้านการใช้ความรู้ (ต่อ)

กิจกรรมในการใช้ความรู้	ไม่มีการปฏิบัติ	ค่าเฉลี่ย		ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
5. การได้นำผลการประเมิน โครงการ หรือกิจกรรมมาใช้ในการวางแผนการทำงานครั้งต่อไป	19 (10.92%)	3.32	1.41	ปานกลาง
6. การได้นำเอาความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการทำงาน	39 (22.41%)	2.92	1.76	ปานกลาง
7. การได้นำเอาความรู้ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร	46 (26.44%)	2.76	1.87	ปานกลาง
8. การได้นำเอาความรู้ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	49 (28.16%)	2.65	1.83	ปานกลาง
รวม		2.87	1.12	ปานกลาง

จากตารางที่ 5.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการจัดการความรู้ ในด้านการใช้ความรู้ โดยรวมพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.87$) โดยเมื่อวิเคราะห์รายกิจกรรมเห็นว่า กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การนำเอาความรู้ที่ค้นหา หรือศึกษาคูณานมาใช้เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.94$) รองลงมาได้แก่ การร่วมมือกันในการคิด หรือสร้างสรรค์โครงการใหม่ ๆ ($\bar{X} = 3.45$) การนำเอาผลการประเมินโครงการ หรือกิจกรรมมาใช้ในการวางแผนการทำงานครั้งต่อไป ($\bar{X} = 3.32$) การนำเอาความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการทำงาน ($\bar{X} = 2.92$) การนำเอาความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 2.76$) การนำเอาความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปใช้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 2.65$) หน่วยงานจัดกิจกรรมที่กระตุ้นในการดึงเอาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.28$) ตามลำดับโดยกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ การเข้าร่วมโครงการ หรือกิจกรรมประกวดสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม ผลงาน หรือวิธีการในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ($\bar{X} = 1.64$)

ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการในการจัดการความรู้

ปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการในการจัดการความรู้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ จากการศึกษาทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าปัจจัยที่สำคัญมี 5 ปัจจัย คือ ผู้นำ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ทักษะของบุคลากร และเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้วิจัยนำประเด็นเหล่านี้มาสอบถาม เพื่อตรวจสอบความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงาน โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยด้านผู้นำเป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) โดยคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การยอมรับและเห็นคุณค่าของผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ และผู้ที่มีประสบการณ์ ($\bar{X} = 4.16$) และคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ การเป็นแบบอย่าง (Role model) ในการดึงเอาองค์ความรู้หรือประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากร มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ($\bar{X} = 3.86$) ส่วนปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กรมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) โดยคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ องค์กรที่มีหัวหน้างานที่สามารถทำงานในระดับปฏิบัติการ รวมถึงทำงานในระดับวางแผน และกลยุทธ์ได้ ($\bar{X} = 4.05$) และคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ เมื่อเกิดปัญหากับการทำงาน ผู้ที่รับผิดชอบ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ (ผู้รับบริการ) สามารถตัดสินใจได้ทันที ($\bar{X} = 3.71$) ส่วนปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) โดยคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ($\bar{X} = 3.99$) และคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีการหมุนเวียนงาน เพื่อเอื้อให้บุคลากรเรียนรู้งานและทักษะใหม่ ๆ ($\bar{X} = 3.36$) ปัจจัยด้านทักษะของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยโดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) โดยคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ภายในหน่วยงานมีทักษะในการเสวนา คือ สามารถพูดคุย ชักถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างอิสระ ($\bar{X} = 3.93$) และคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.52$) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีค่าเฉลี่ยโดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานมีจุดเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต สำหรับบุคลากรในการเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.13$) และคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ มีระบบสารสนเทศที่ช่วยในการพัฒนาความรู้ของบุคลากร เช่น E-learning หรือ Web Training ($\bar{X} = 3.64$) (รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 5.11 – 5.15)

ตารางที่ 5.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้ใน ด้านผู้นำ

ปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้ใน ด้านผู้นำ	ไม่มี ลักษณะ ดังกล่าว	ค่าเฉลี่ย		ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1. มีความมุ่งมั่นและพร้อมจะเสี่ยงเพื่อการเรียนรู้ และการนำเอาสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน	0	4.01	.88	มาก
2. การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดรับฟัง และยอมรับความคิดเห็นที่ได้แสดงออก	0	4.02	.86	มาก
3. การให้ความสำคัญต่อการทำงานแบบเรียนรู้และตัดสินใจร่วมกัน	1	4.01	.88	มาก
4. การให้ความสำคัญกับการทำงานแบบยืดหยุ่น โขบาย กฎระเบียบ และความเห็นของผู้นำเป็นสำคัญ	2	4.09	.94	มาก

ตารางที่ 5.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้ใน ด้านผู้นำ (ต่อ)

ปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้ใน ด้านผู้นำ	ไม่มีลักษณะดังกล่าว	ค่าเฉลี่ย		ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
5. เป็นตัวอย่าง และเป็นแบบอย่างที่ดีในการเปลี่ยนแปลง	3	3.93	1.01	มาก
6. เป็นแบบอย่าง (Role model) ในการดึงเอาองค์ความรู้ หรือประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากร มาใช้ให้เกิดประโยชน์	1	3.86	.89	มาก
7. สนับสนุน และส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับบุคคล จนถึงทั่วทั้งองค์กร	1	4.02	.97	มาก
8. ขอมรับและเห็นคุณค่าของผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ และผู้ที่มีประสบการณ์	1	4.16	.81	มาก
9. สร้างและผลักดันให้เกิดการเชื่อมต่อกันความรู้ จากการปฏิบัติงานในระดับบุคคล สู่ความสำเร็จขององค์กร	1	3.95	.97	มาก
10. กระตุ้นให้กำลังใจ และสนับสนุนให้บุคลากรของหน่วยงานเกิดการเรียนรู้ทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ	1	4.01	.98	มาก
11. ส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรในหน่วยงานได้ตระหนักและเห็นคุณค่าของความรู้และสิ่งที่แต่ละบุคคลรู้	1	3.98	.96	มาก
รวม		4.00	.84	มาก

จากตารางที่ 5.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้ใน ด้านผู้นำ โดยรวมพบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) โดยเมื่อวิเคราะห์รายด้านเห็นว่า การยอมรับและเห็นคุณค่าของผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ และผู้ที่มีประสบการณ์ เป็นคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.16 อันดับถัดมาได้แก่ การให้ความสำคัญกับการทำงานแบบยืดหยุ่น โยบาย กฎระเบียบ และความคิดเห็นของผู้นำเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 4.09$) การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น รับฟัง และยอมรับความคิดเห็นที่แสดงออก ($\bar{X} = 4.02$) การสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับบุคคล และทั่วถึงในระดับองค์กร ($\bar{X} = 4.02$) มีความมุ่งมั่นและพร้อมที่จะเสี่ยงเพื่อการเรียนรู้ และการนำเอาสิ่งใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการทำงานแบบเรียนรู้และตัดสินใจร่วมกัน และการกระตุ้น ให้กำลังใจ และสนับสนุนให้บุคลากรของหน่วยงานเกิดการเรียนรู้ทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ ($\bar{X} = 4.01$) การส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรในหน่วยงานได้ตระหนักและเห็นคุณค่าของความรู้และสิ่งที่แต่ละบุคคลรู้ ($\bar{X} = 3.98$) การสร้างและผลักดันให้เกิดการเชื่อมต่อกันความรู้จากการปฏิบัติงานในระดับบุคคลสู่ความสำเร็จขององค์กร ($\bar{X} = 3.95$) การเป็นตัวอย่างและเป็นแบบอย่างที่ดีในการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.93$) ตามลำดับโดยคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ การเป็นแบบอย่าง (Role model) ในการดึงเอาความรู้ หรือประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ($\bar{X} = 3.86$)

ตารางที่ 5.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้ในด้าน โครงสร้างขององค์กร

ปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้ใน ด้านโครงสร้างขององค์กร	ไม่มีลักษณะดังกล่าว	ค่าเฉลี่ย		ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1. หน่วยงานที่เมื่อเกิดปัญหากับการทำงาน ผู้ที่รับผิดชอบ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ สามารถตัดสินใจได้ทันที	1	3.71	.94	มาก
2. หน่วยงานที่บุคลากรในระดับ และตำแหน่งต่าง ๆ สามารถร่วมมือกันในการแก้ปัญหา	0	3.94	.90	มาก
3. หน่วยงานที่มีผู้ชำนาญการในเรื่องต่าง ๆ ที่สามารถรวมตัว และให้ความช่วยเหลือกับส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน	2	3.84	.98	มาก
4. หน่วยงานที่มีหัวหน้างานที่สามารถทำงานระดับปฏิบัติการ รวมถึงทำงานในระดับวางแผนและกลยุทธ์ได้	1	4.05	.84	มาก
5. หน่วยงานที่มีการทำงานแบบทีมงานในดำเนินการ โครงการ หรือเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่	2	3.91	.91	มาก
6. หน่วยงานที่จัดหน่วยงานในลักษณะของกลุ่มภารกิจ ที่มีการทำงานสอดคล้องประสานกัน	2	3.93	.91	มาก
รวม		3.90	0.73	มาก

จากตารางที่ 5.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้ใน ด้านโครงสร้างขององค์กรโดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.90) โดยเมื่อวิเคราะห์รายด้านเห็นว่า หน่วยงานที่มีหัวหน้างานที่สามารถทำงานระดับปฏิบัติการ รวมถึงทำงานในระดับวางแผนและกลยุทธ์ได้ เป็นคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.05 อันดับถัดมาได้แก่ หน่วยงานที่บุคลากรในระดับ และตำแหน่งต่าง ๆ สามารถร่วมมือกันในการแก้ปัญหา ($\bar{X}$ = 3.94) หน่วยงานมีการจัดหน่วยงานในลักษณะกลุ่มภารกิจ ที่มีการทำงานสอดคล้องประสานกัน ($\bar{X}$ = 3.93) หน่วยงานมีการทำงานแบบทีมงาน ในการดำเนินการ โครงการ หรือเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ($\bar{X}$ = 3.91) หน่วยงานมีผู้ชำนาญการในเรื่องต่าง ๆ ที่สามารถรวมตัว และให้ความช่วยเหลือกับส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน ($\bar{X}$ = 3.84) ตามลำดับโดยคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ หน่วยงานที่เมื่อเกิดปัญหากับการทำงาน ผู้ที่รับผิดชอบ หรือเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ สามารถตัดสินใจได้ทันที ($\bar{X}$ = 3.71)

ตารางที่ 5.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้ในด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร

ปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้ใน ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร	ไม่มีลักษณะดังกล่าว	ค่าเฉลี่ย		ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1. การให้ความสำคัญ คุณค่า และรางวัลกับการเรียนรู้ของบุคลากร	7	3.51	1.23	มาก
2. ส่งเสริมความรับผิดชอบร่วมกันในการเรียนรู้ คือ บุคลากรต้องเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอนควบคู่กัน	3	3.67	1.03	มาก
3. บุคลากรมีความไว้วางใจ และเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน	2	3.61	.93	มาก
4. สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสดทดลอง และสร้างนวัตกรรม	5	3.46	1.41	ปานกลาง
5. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน มีการหมุนเวียนงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งาน และทักษะใหม่ๆ	5	3.36	1.20	ปานกลาง
6. เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานเป็นทีมที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	2	3.87	.97	มาก
7. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก	1	3.99	.88	มาก
8. การสื่อสารแบบสองทาง ในการพูดคุยกันแบบไม่เป็นทางการ	2	3.98	.95	มาก
9. เน้นการเรียนรู้ พนักงานในองค์กรมีนิสัยใฝ่รู้ ความอยากรู้อยากเห็น กระตือรือร้นที่จะรับรู้สิ่งใหม่ๆ และมุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรม	2	3.52	1.06	มาก
10. ขอมรับ และเคารพซึ่งกันและกัน	6	3.75	1.56	มาก
รวม		3.67	.80	มาก

จากตารางที่ 5.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้ใน ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.67) โดยเมื่อวิเคราะห์รายด้าน เห็นว่า คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ($\bar{X}$ = 3.99) อันดับถัดมาได้แก่ การสื่อสารแบบสองทาง ในลักษณะการพูดคุยกันแบบไม่เป็นทางการ ($\bar{X}$ = 3.98) เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานเป็นทีม ที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X}$ = 3.87) การยอมรับ และเคารพซึ่งกันและกัน ($\bar{X}$ = 3.75) การส่งเสริมความรับผิดชอบร่วมกันในการเรียนรู้ ที่บุคลากรต้องเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอนควบคู่กัน ($\bar{X}$ = 3.67) บุคลากรมีความไว้วางใจ และเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ($\bar{X}$ = 3.61) เน้นการเรียนรู้ ใฝ่รู้ มีความอยากรู้อยากเห็น กระตือรือร้นที่จะรับรู้สิ่งใหม่ ๆ และมุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรม ($\bar{X}$ = 3.52) ให้ความสำคัญ คุณค่า และรางวัลกับการเรียนรู้ของบุคลากร ($\bar{X}$ = 3.51) การสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสดทดลอง และสร้างนวัตกรรม ($\bar{X}$ = 3.46) ตามลำดับโดยคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน มีการหมุนเวียนงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานและทักษะใหม่ ๆ ($\bar{X}$ = 3.36)

ตารางที่ 5.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้ใน ด้านทักษะของบุคลากร

ปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้ใน ด้านทักษะของบุคลากร	ไม่มีลักษณะดังกล่าว	ค่าเฉลี่ย		ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1. บุคลากรในหน่วยงานมีทักษะในการเสวนา คือ สามารถพูดคุย ชักถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างอิสระ	1	3.93	.86	มาก
2. บุคลากรในหน่วยงานนำความรู้ หรือแนวทางใหม่ๆ ไปสู่การปฏิบัติ	0	3.75	.89	มาก
3. บุคลากรในหน่วยงานสามารถสื่อสารระหว่างกันได้อย่างถูกต้องเปิดเผย	1	3.72	.92	มาก
4. บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่อง การจัดการความรู้	1	3.52	1.03	มาก
รวม		3.73	.79	มาก

จากตารางที่ 5.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้ใน ด้านทักษะของบุคลากร โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.73) โดยเมื่อวิเคราะห์รายด้านเห็นว่า การมีทักษะในการเสวนา คือ สามารถพูดคุย ชักถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างอิสระ เป็นคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 3.93 อันดับถัดมาได้แก่ การมีทักษะในการประยุกต์ใช้ความรู้ แนวทางใหม่ๆ ไปสู่การปฏิบัติ ($\bar{X}$ = 3.75) การมีทักษะในการสื่อสารระหว่างกันได้อย่างถูกต้อง เปิดเผย ($\bar{X}$ = 3.72) ตามลำดับโดยคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ การมีความรู้ความเข้าใจ เรื่อง การจัดการความรู้ ($\bar{X}$ = 3.52)

ตารางที่ 5.15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้ใน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้ใน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ไม่มีลักษณะดังกล่าว	ค่าเฉลี่ย		ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1. มีระบบฐานข้อมูลที่ใช้เพื่อสนับสนุนการทำงาน	2	3.93	1	มาก
2. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดเก็บ และแบ่งปันความรู้	1	3.97	.94	มาก
3. มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่ช่วยในการแบ่งปันข้อมูล และความรู้ระหว่างบุคลากร	1	3.87	.99	มาก
4. มีจุดเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต สำหรับบุคลากรในการเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศต่าง ๆ	2	4.13	.99	มาก
5. มีระบบสารสนเทศที่ช่วยในการพัฒนาความรู้ของบุคลากร เช่น E-learning หรือ Web Training	8	3.64	1.32	มาก
รวม		3.89	.84	มาก

จากตารางที่ 5.15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้ใน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวมพบว่ามีความเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.89$) โดยเมื่อวิเคราะห์รายด้านเห็นว่า มีจุดเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต สำหรับบุคลากรในการเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารและสารสนเทศต่าง ๆ เป็นคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.13 อันดับถัดมาได้แก่ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บ และแบ่งปันความรู้ ($\bar{X}=3.97$) มีระบบฐานข้อมูลที่ใช้เพื่อสนับสนุนการทำงาน ($\bar{X}=3.93$) มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่ช่วยในการแบ่งปันข้อมูล และความรู้ระหว่างบุคลากร ($\bar{X}=3.87$) ตามลำดับ โดยคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ มีระบบสารสนเทศที่ช่วยในการพัฒนาความรู้ของบุคลากร เช่น E-learning หรือ Web Training ($\bar{X}=3.64$)

ส่วนที่ 5 ความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ส่วนบุคคลและองค์กร

ความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ส่วนบุคคลและองค์กร เป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรในหน่วยงาน ออกมาเป็นความรู้ขององค์กร สร้างการเรียนรู้ให้เพิ่มขึ้น และนำไปสู่การทำงานร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการผลักดันเป้าหมายขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กิจกรรมเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ส่วนบุคคลและองค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ บุคลากรได้นำความรู้ความสามารถของตนเองที่สั่งสม มาใช้เพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ($\bar{X}=4.17$) เมื่อได้ข้อมูลสารสนเทศ หรือความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน จะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์เหล่านั้น มาถ่ายทอดแก่บุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงาน ($\bar{X}=3.82$) และมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้กับเพื่อนร่วมงานในการคิดสร้างสรรค์โครงการ หรือกิจกรรมของหน่วยงาน ($\bar{X}=3.71$) และกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ กรณีที่หน่วยงานเป็นเจ้าภาพร่วมในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด และได้มีโอกาสเข้าไปร่วมในทุกกระบวนการของการดำเนินการ ($\bar{X}=3.07$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณารูปแบบของการถ่ายทอดความรู้ที่มีการดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ การถ่ายทอดความรู้ผ่านการประชุม สัมมนา ร้อยละ 30.85 การเล่าเรื่องแบบไม่เป็นทางการกับเพื่อนร่วมงาน ร้อยละ 27.51 การเขียนในในรูปเอกสาร และคู่มือต่าง ๆ ร้อยละ 23.91 บันทึกลงในฐานข้อมูลของหน่วยงาน ร้อยละ 9.51 และการบันทึกลงใน Blog หรือ Website ของหน่วยงาน ร้อยละ 8.23 (ดังตารางที่ 5.16)

ตารางที่ 5.16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ส่วนบุคคลและองค์กร

ลักษณะการดำเนินการ	ไม่มี ลักษณะ ดังกล่าว	ค่าเฉลี่ย		ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1. มีการนำความรู้ความสามารถที่สั่งสม มาใช้เพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	0	4.17	.72	มาก
2. มีการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ออกมาเพื่อใช้ประโยชน์สำหรับบุคลากรคนอื่น ๆ ภายในหน่วยงาน ในระดับใด	11	3.49	1.21	ปานกลาง
3. เมื่อได้ข้อมูล สารสนเทศ หรือความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน จะนำสิ่งที่ เป็นประโยชน์เหล่านั้นมาถ่ายทอดแก่บุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงาน	3	3.82	.97	มาก
4. มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้กับเพื่อนร่วมงาน ในการคิด สร้างสรรค์โครงการ หรือกิจกรรมของหน่วยงาน	5	3.71	.96	มาก
5. มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้ของท่านกับเพื่อนร่วมงานในการ สร้างนวัตกรรมสำหรับหน่วยงาน ซึ่งอาจได้แก่ แนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ๆ ในการดำเนินงาน การให้บริการ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	6	3.62	.98	มาก
6. หน่วยงานได้จัดประชุมกลุ่ม โดยมีการเชิญตัวแทนของแต่ละฝ่าย หรือกลุ่มงาน มาพูดคุย แลกเปลี่ยนเพื่อวางแผนงานของหน่วยงานร่วมกันในระดับใด	11	3.53	1.29	มาก
7. หน่วยงานได้เชิญบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มาแลกเปลี่ยนความคิด และระดมสมองในการจัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน หรือองค์กร	23	3.17	1.55	ปานกลาง
8. ในกรณีที่เป็นการเข้าภาพร่วมในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด ท่านมี โอกาสเข้าไปร่วมทุกกระบวนการของการดำเนิน	33	3.07	1.71	ปานกลาง
รวม		3.57	.79	มาก

จากตารางที่ 5.16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ส่วนบุคคลและองค์กร โดยรวมพบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.57$) โดยเมื่อวิเคราะห์รายด้านเห็นว่า การนำเอาความรู้ความสามารถที่สั่งสม มาใช้เพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นการดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.17 อันดับถัดมาได้แก่ เมื่อได้รับข้อมูล สารสนเทศ หรือความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ก็จะนำสิ่งที่เหล่านั้นมาถ่ายทอดแก่บุคลากรในหน่วยงาน ($\bar{X}=3.82$) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้กับเพื่อนร่วมงาน ในการสร้างสรรค์โครงการ หรือกิจกรรมของหน่วยงาน ($\bar{X}=3.71$) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้กับเพื่อนร่วมงาน ในการสร้างนวัตกรรมสำหรับหน่วยงาน ซึ่งอาจได้แก่ แนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ๆ ในการดำเนินงาน การให้บริการ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ($\bar{X}=3.62$) มีการจัดประชุมกลุ่ม โดยการเชิญตัวแทนแต่ละฝ่าย หรือกลุ่มงานมาพูดคุย แลกเปลี่ยนเพื่อวางแผนของหน่วยงาน ($\bar{X}=3.53$) การถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ ออกมาเพื่อใช้ประโยชน์สำหรับบุคลากรคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน ($\bar{X}=3.49$) มีการเชิญบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยน

ความคิด และระดมสมองในการจัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.17$) ตามลำดับโดยการดำเนินการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการของการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของจังหวัดที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.07$)

2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการจัดการความรู้

ในส่วนนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อลดทอนจำนวนตัวแปร และตรวจสอบมาตรวัด โดยในการวิเคราะห์จะใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) และสร้างคะแนนปัจจัย (Factor score) ซึ่งผลการวิเคราะห์มีดังนี้

2.1 การวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis)

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้มีปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ 5 ปัจจัยหลักคือ ผู้นำ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะของบุคลากร ผู้วิจัยจึงนำปัจจัยหลักดังกล่าวมากำหนดเป็นตัวแปรสังเกตได้ 36 ตัวแปร เพื่อใช้ในการสอบถามผู้ปฏิบัติงาน (รายละเอียดดังตารางที่ 5.17) ซึ่งข้อมูลตัวแปรสังเกตได้ 36 ตัวที่รวบรวมได้ ถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เพื่อเป็นการลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้ ตรวจสอบความถูกต้องของมาตรวัด รวมถึงสร้างคะแนนปัจจัย (Factor score) ที่จะใช้ในการวิเคราะห์เส้นทางของความสัมพันธ์ในลำดับต่อไป ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดำเนินการดังนี้

1) การตรวจสอบความเหมาะสมของปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) โดยใช้วิธีการของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's test Sphericity) และหาค่าไคเซอร์ (Kaiser-Meyer-Olkin: KMO) เพื่อตรวจสอบความเป็นเอกภาพเมตริกซ์ของตัวแปร

2) การสกัดปัจจัย (Factor extraction) จะใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component) เพื่อหาค่าผลรวมกำลังสองของน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรสังเกตได้บนแต่ละองค์ประกอบ (Eigenvalue) เพื่อพิจารณาองค์ประกอบที่มีค่ามากกว่า 1 และพิจารณาค่าความร่วมกัน หรือค่าความแปรปรวนที่ใช้ในการอธิบายปัจจัย (Communalities) ซึ่งหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรปัจจัย (Factor loading) มีการกระจายไม่มีเกาะกลุ่ม จะใช้การหมุนแกนของปัจจัย (Factor rotation) เพื่อให้กลุ่มของปัจจัยมีการรวมกลุ่มที่ชัด และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรปัจจัยมีค่าเพิ่มมากขึ้น โดยการหมุนแกนของปัจจัยผู้วิจัยใช้วิธีการหมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal rotation) คือการหมุนที่แกนของปัจจัยจะคงความเป็นมุมฉากตลอดเวลา ด้วยวิธี Varimax ซึ่งเป็นวิธีการที่จะลดจำนวนตัวแปรที่มีน้ำหนักปัจจัยมากบนแต่ละปัจจัยให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งผลการวิเคราะห์มีดังนี้

ตารางที่ 5.17 รายละเอียดปัจจัยหลัก และตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย

รายละเอียดปัจจัย		ตัวแปร
ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ประกอบด้วยตัวแปร 11 ตัว		
- มีความมุ่งมั่นและพร้อมจะเสี่ยงเพื่อการเรียนรู้ และการนำเอาสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน - เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิด รับฟัง และยอมรับความคิดเห็นที่ได้แสดงออก - ให้ความสำคัญต่อการทำงานแบบเรียนรู้และคิดค้นใจร่วมกัน - ให้ความสำคัญกับการทำงานแบบยืดหยุ่น โขบาย กฎระเบียบ และความเห็นของผู้นำเป็นสำคัญ - เป็นตัวอย่าง และเป็นแบบอย่างที่ดีในการเปลี่ยนแปลง - เป็นแบบอย่าง (Role model) ในการดึงเอาองค์ความรู้ หรือประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากร มาใช้ให้เกิดประโยชน์ - สนับสนุน และส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับบุคคล จนถึงทั่วทั้งองค์กร - ยอมรับและเห็นคุณค่าของผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ และผู้ที่มีประสบการณ์ - สร้างและผลักดันให้เกิดการเชื่อมต่อกับความรู้ จากการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ความสำเร็จขององค์กร - กระตุ้นให้กำลังใจ และสนับสนุนให้บุคลากรของหน่วยงานเกิดการเรียนรู้ทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ - ส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรในหน่วยงานได้ตระหนักและเห็นคุณค่าของความรู้และสิ่งของแต่ละบุคคลรู้	L1	
	L2	
	L3	
	L4	
	L5	
	L6	
	L7	
	L8	
	L9	
	L10	
	L11	
ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปร 6 ตัว		
- เมื่อเกิดปัญหากับการทำงาน ผู้ที่รับผิดชอบ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ (ผู้รับบริการ) สามารถตัดสินใจได้ทันที - สามารถร่วมมือกันในการแก้ปัญหา โดยมีบุคลากรในระดับต่าง ๆ และตำแหน่งต่าง ๆ เข้าร่วม - มีผู้ชำนาญการในเรื่องต่าง ๆ ที่สามารถรวมตัว และให้ความช่วยเหลือกับส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน - มีหัวหน้างานที่สามารถทำงานในระดับปฏิบัติการ รวมถึงทำงานในระดับการวางแผน และกลยุทธ์ได้ - มีการทำงานแบบทีมงาน เพื่อดำเนินการ โครงการ หรือเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ - จัดหน่วยงานในลักษณะของกลุ่มภารกิจ ที่มีการทำงานสอดคล้องประสานกัน	S1	
	S2	
	S3	
	S4	
	S5	
	S6	
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยตัวแปร 10 ตัว		
- ให้ความสำคัญ คุณค่า และให้รางวัลกับการเรียนรู้ของบุคลากร - ส่งเสริมความรับผิดชอบร่วมกันในการเรียนรู้ คือ บุคลากรต้องเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอนซึ่งกันและกัน - มีบุคลากรที่มีความไว้วางใจ และเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน - สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสดลอง และสร้างนวัตกรรม - ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน มีการหมุนเวียนงาน เพื่อเอื้อให้บุคลากรเรียนรู้งานและทักษะใหม่ ๆ - เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานเป็นทีม ที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน - มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก - มีการสื่อสารแบบสองทาง ในการพูดคุยกันแบบไม่เป็นทางการ - เน้นการเรียนรู้ พนักงานในองค์กรมีนิสัยใฝ่รู้ ความอยากรู้อยากเห็น กระตือรือร้นที่จะรับรู้สิ่งใหม่ๆ และมุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรม - ยอมรับ และเคารพซึ่งกันและกัน	C1	
	C2	
	C3	
	C4	
	C5	
	C6	
	C7	
	C8	
	C9	
	C10	
ปัจจัยด้านทักษะของบุคลากร ประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัว		
- มีทักษะในการเสวนา คือ สามารถพูดคุย ชักถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างอิสระ - นำความรู้ หรือแนวทางใหม่ๆ ไปสู่การปฏิบัติ - สามารถสื่อสารระหว่างกันได้อย่างถูกต้องเปิดเผย - มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่อง การจัดการความรู้	SK1	
	SK2	
	SK3	
	SK4	

ตารางที่ 5.17 รายละเอียดปัจจัยหลัก และตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัย (ต่อ)

รายละเอียดปัจจัย		ตัวแปร
ปัจจัยด้านทักษะของบุคลากร ประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัว		
- มีทักษะในการเสวนา คือ สามารถพูดคุย ชักถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างอิสระ - นำความรู้ หรือแนวทางใหม่ๆ ไปสู่การปฏิบัติ - สามารถสื่อสารระหว่างกัน ได้อย่างถูกต้องเปิดเผย - มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่อง การจัดการความรู้		SK1
		SK2
		SK3
		SK4
ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร ประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัว		
- มีระบบฐานข้อมูลที่ใช้เพื่อสนับสนุนการทำงาน - นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดเก็บ และแบ่งปันความรู้ - มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่ช่วยในการแบ่งปันข้อมูล และความรู้ระหว่างบุคลากร - มีจุดเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต สำหรับบุคลากรในการเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศต่าง ๆ - มีระบบสารสนเทศที่ช่วยในการพัฒนาความรู้ของบุคลากร เช่น E-learning หรือ Web Training		T1
		T2
		T3
		T4
		T5

1) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยกลุ่มผู้นำ

1.1) จากการตรวจสอบความเหมาะสมของปัจจัยด้วยวิธีการของบาร์ทเลทท์ (Bartlett’s test Sphericity) และค่าไคเซอร์ (Kaiser-Meyer-Olkin: KMO) พบว่า ค่า KMO มีค่า .917 Chi-Square 1416.829 df 55 Sig ที่ระดับ .000 หมายความว่าตัวแปรปัจจัยกลุ่มผู้นำ มีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์ปัจจัย

1.2) การสกัดปัจจัย (Factor extraction) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component) โดยได้ค่าผลรวมกำลังสองของน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรสังเกตได้บนแต่ละองค์ประกอบ หรือค่าไอเกน (Eigenvalue) และค่าความร่วมกัน หรือค่าความแปรปรวนที่ใช้ในการอธิบายขององค์ประกอบ (Communalities) (รายละเอียดดังตาราง 5.18)

ซึ่งผลจากการสกัดปัจจัยกลุ่มผู้นำ พบองค์ประกอบที่มีค่าไอเกนที่มากกว่า 1 ถึง 2 องค์ประกอบ หมายความว่า ปัจจัยกลุ่มผู้นำสามารถอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ตัว แต่เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรปัจจัย (Factor loading) พบว่ามีการกระจายที่ไม่ชัดเจน จึงทำการหมุนแกนของปัจจัยเพื่อให้ได้ค่าที่เหมาะสม โดยพบว่าในการหมุนแกนครั้งที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรปัจจัย (Factor loading) มีการรวมกลุ่ม และมีน้ำหนักที่ชัดเจน โดยองค์ประกอบหลักกลุ่มที่ 1 จะประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ L1 L5 L6 L7 L8 L9 L10 และ L11 และองค์ประกอบหลักกลุ่มที่ 2 จะประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ L2 L3 และ L4 ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 2 กลุ่มสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมของปัจจัยด้านผู้นำได้ร้อยละ 69.530

ตารางที่ 5.18 สถิติพรรณนาและเมตริกซ้องค์ประกอบที่หมุนแกนแล้วปัจจัยด้านผู้นำ

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ค่าความแปรปรวน	Rotated Component Matrix	
			องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2
L1	4.01	0.88	0.620	0.518
MS	4.02	0.86	0.473	0.729
L3	4.01	0.88	0.364	0.772
L4	4.09	0.94	0.016	0.695
L5	3.93	1.01	0.767	0.219
L6	3.86	0.88	0.694	0.440
L7	4.02	0.97	0.848	0.252
L8	4.16	0.81	0.651	0.457
L9	3.95	0.97	0.892	0.173
L10	4.01	0.98	0.807	0.252
L11	3.98	0.96	0.855	0.182
Eigenvalue			6.605	1.043
5% of Variance			60.046	9.484
Cumulative %			46.637	69.530

2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยกลุ่มโครงสร้างขององค์กร

2.1) จากการตรวจสอบความเหมาะสมของปัจจัยด้วยวิธีการของบาร์ทเลทท์ (Bartlett’s test Sphericity) และค่าไคเซอร์ (Kaiser-Meyer-Olkin: KMO) พบว่า ค่า KMO มีค่า .854 Chi-Square 588.907 df 15 Sig ที่ระดับ .000 หมายความว่าตัวแปรปัจจัยกลุ่มโครงสร้างองค์กร มีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์ปัจจัย

2.2) การสกัดปัจจัย (Factor extraction) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component) โดยได้ค่าผลรวมกำลังสองของน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรสังเกตได้บนแต่ละองค์ประกอบ หรือค่าไอเกน (Eigenvalue) และค่าความร่วมกัน หรือค่าความแปรปรวนที่ใช้ในการอธิบายปัจจัย (Communalities) (รายละเอียดดังตารางที่ 5.19)

เห็นได้จากการสกัดปัจจัยกลุ่มโครงสร้างองค์กร พบองค์ประกอบที่มีค่าไอเกนที่มากกว่า 1 เพียง 1 ค่า หมายความว่า ปัจจัยกลุ่มโครงสร้างองค์กรสามารถอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบหลักเพียง 1 ตัว และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรปัจจัย (Factor loading) พบว่าองค์ประกอบหลักที่ใช้ในการอธิบายปัจจัยกลุ่มโครงสร้างองค์กรจะประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ S1 S2 S3 S4 และ S5 ซึ่งองค์ประกอบสามารถความแปรปรวนรวมของปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรได้ร้อยละ 64.735

ตารางที่ 5.19 สถิติพรรณนาและเมตริกขององค์ประกอบปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ค่าความแปรปรวน	องค์ประกอบที่ 1
S1	3.71	0.94	0.720
S2	3.94	0.90	0.766
S3	3.84	0.98	0.854
S4	4.05	0.83	0.779
S5	3.91	0.91	0.882
S6	3.93	0.91	0.815
Eigenvalue			3.884
5% of Variance			64.735
Cumulative %			64.735

3) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยกลุ่มวัฒนธรรมองค์กร

3.1) จากการตรวจสอบความเหมาะสมของปัจจัยด้วยวิธีการของบาร์ทเลทท์ (Bartlett’s test Sphericity) และค่าไคเซอร์ (Kaiser-Meyer-Olkin: KMO) พบว่า ค่า KMO มีค่า .854 Chi-Square 588.907 df 15 Sig ที่ระดับ .000 หมายความว่าตัวแปรปัจจัยกลุ่มวัฒนธรรมองค์กร มีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์ปัจจัย

3.2) การสกัดปัจจัย (Factor extraction) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component) โดยได้ค่าผลรวมกำลังสองของน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรสังเกตได้บนแต่ละองค์ประกอบ หรือค่าไอเกน (Eigenvalue) และค่าความร่วมกัน หรือค่าความแปรปรวนที่ใช้ในการอธิบายขององค์ประกอบ (Communalities) (รายละเอียดดังตาราง 5.20)

เห็นได้จากการสกัดปัจจัยกลุ่มวัฒนธรรมองค์กร พบองค์ประกอบที่มีค่าไอเกนที่มากกว่า 1 เพียง 1 ค่า หมายความว่า ปัจจัยกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรสามารถอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบหลัก 1 ตัว และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรปัจจัย (Factor loading) พบว่าองค์ประกอบหลักที่ใช้ในการอธิบายปัจจัยกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรจะประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 และ C10 ซึ่งองค์ประกอบสามารถความแปรปรวนรวมของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรได้ร้อยละ 57.836

ตารางที่ 5.20 สถิติพรรณนาและเมตริกข้อองค์ประกอบปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ค่าความแปรปรวน	องค์ประกอบที่ 1
C1	3.506	1.225	0.696
C2	3.672	1.032	0.799
C3	3.615	0.929	0.807
C4	3.460	1.141	0.824
C5	3.356	1.197	0.806
C6	3.868	0.968	0.818
C7	3.994	0.883	0.695
C8	3.977	0.949	0.660
C9	3.523	1.063	0.812
C10	3.747	1.155	0.659
Eigenvalue			5.784
5% of Variance			57.836
Cumulative %			57.836

4) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยกลุ่มทักษะบุคลากร

4.1) จากการตรวจสอบความเหมาะสมของปัจจัยด้วยวิธีการของบาร์ทเลทท์ (Bartlett’s test Sphericity) และหาค่าไคเซอร์ (Kaiser-Meyer-Olkin: KMO) พบว่า ค่า KMO มีค่า .854 Chi-Square 588.907 df 15 Sig ที่ระดับ .000 หมายความว่าตัวแปรปัจจัยกลุ่มทักษะบุคลากร มีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์ปัจจัย

4.2) การสกัดปัจจัย (Factor extraction) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component) โดยได้ค่าผลรวมกำลังสองของน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรสังเกตได้บนแต่ละองค์ประกอบ หรือค่าไอเกน (Eigenvalue) และค่าความร่วมกัน หรือค่าความแปรปรวนที่ใช้ในการอธิบายขององค์ประกอบ (Communalities) (รายละเอียดดังตาราง 5.21)

เห็นได้จากการสกัดปัจจัยกลุ่มทักษะของบุคลากร พบองค์ประกอบที่มีค่าไอเกนที่มากกว่า 1 เพียง 1 ค่าหมายความว่า ปัจจัยกลุ่มทักษะของบุคลากรสามารถอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบหลัก 1 ตัว และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรปัจจัย (Factor loading) พบว่าองค์ประกอบหลักที่ใช้ในการอธิบายปัจจัยกลุ่มทักษะของบุคลากรจะประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ SK1 SK2 SK3 และ SK4 ซึ่งองค์ประกอบสามารถความแปรปรวนรวมของปัจจัยด้านทักษะของบุคลากรได้ร้อยละ 71.752

ตารางที่ 5.21 สถิติพรรณนาและเมตริกข้อบังคับประกอบปัจจัยด้านทักษะของบุคลากร

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ค่าความแปรปรวน	องค์ประกอบที่ 1
SK1	3.931	0.864	0.8187
SK2	3.753	0.894	0.8596
SK3	3.724	0.921	0.8729
SK4	3.517	1.030	0.8359
Eigenvalue			2.87
5% of Variance			71.752
Cumulative %			71.752

5) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ

5.1) จากการตรวจสอบความเหมาะสมของปัจจัยด้วยวิธีการของบาร์ทเลทท์ (Bartlett’s test Sphericity) และค่าไคเซอร์ (Kaiser-Meyer-Olkin: KMO) พบว่า ค่า KMO มีค่า .813 Chi-Square 438.473 df 10 Sig ที่ระดับ .000 หมายความว่าตัวแปรปัจจัยกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์ปัจจัย

5.2) การสกัดปัจจัย (Factor extraction) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component) โดยได้ค่าผลรวมกำลังสองของน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรสังเกตได้บนแต่ละองค์ประกอบ หรือค่าไอเกน (Eigenvalue) และค่าความร่วมกัน หรือค่าความแปรปรวนที่ใช้ในการอธิบายขององค์ประกอบ (Communalities) (รายละเอียดดังตาราง 5.22)

เห็นได้จากการสกัดปัจจัยกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ พบองค์ประกอบที่มีค่าไอเกนที่มากกว่า 1 เพียง 1 ค่า หมายความว่า ปัจจัยกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบหลัก 1 ตัว และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรปัจจัย (Factor loading) พบว่าองค์ประกอบหลักที่ใช้ในการอธิบายปัจจัยกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศจะประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ T1 T2 T3 T4 และ T5 ซึ่งองค์ประกอบสามารถอธิบายปัจจัยกลุ่มโครงสร้างองค์กรได้ร้อยละ 65.908

ตารางที่ 5.22 สถิติพรรณนาและเมตริกองค์ประกอบปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ค่าความแปรปรวน	องค์ประกอบที่ 1
T1	3.931	0.995	0.804
T2	3.868	0.937	0.856
T3	3.868	0.985	0.894
T4	4.126	0.989	0.752
T5	3.638	1.322	0.743
Eigenvalue			3.295
5% of Variance			65.908
Cumulative %			65.908

2.2 สรุปผลจากการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยหลัก 5 ตัว ซึ่งประกอบด้วย 36 ตัวแปรสังเกตได้ พบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 36 ตัวแปรสามารถนำมาใช้ในการอธิบายคุณลักษณะของปัจจัยหลักทั้ง 5 ตัว ซึ่งทุกตัวมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรปัจจัย (Factor loading) มากกว่า .600 ขึ้นไป โดยมีค่าอยู่ระหว่าง .620 - .892 แต่ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านผู้นำ พบว่าการจะอธิบายความผันแปรคุณลักษณะของปัจจัยด้านผู้นำให้ครบถ้วนควรใช้ 2 องค์ประกอบในการอธิบาย โดยองค์ประกอบที่ 1 สามารถอธิบายความแปรปรวนรวมได้ 46.637 และองค์ประกอบที่ 2 สามารถอธิบายความแปรปรวนรวมได้ 22.893 ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบทั้ง 2 มาสร้างเป็นปัจจัยใหม่เพื่อใช้อธิบายความแปรปรวนของปัจจัยในด้านผู้นำ โดยปัจจัยที่สร้างขึ้นได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (L) และรูปแบบการบริหารงาน (MS) จากนั้นจึงได้นำตัวแปรสังเกตของทุกปัจจัยมาเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรปัจจัย แล้วกำหนดเป็นคุณลักษณะของตัวแปร พร้อมกับตั้งชื่อตัวแปรให้เหมาะสมกับคุณลักษณะดังกล่าว โดยแต่ละปัจจัยมีรายละเอียดดังตารางที่ 5.23

ตารางที่ 5.23 ปัจจัย คำอธิบายปัจจัย และความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนรวม

ปัจจัย	คุณลักษณะ	ความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนรวม
ปัจจัยที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership) L	ส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรตระหนัก และเห็นคุณค่าของความรู้ โดยส่งเสริม กระบวนการเรียนรู้ในระดับบุคคลจนทั่วทั้งองค์กรทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ สร้างการเชื่อมต่อความรู้จากระดับบุคคลสู่ความสำเร็จขององค์กร รวมถึง เป็นแบบอย่างที่ดีในการเปลี่ยนแปลง	46.637
ปัจจัยที่ 2 รูปแบบการบริหารงาน (Management style) MS	เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นรับฟัง และยอมรับความคิดเห็นให้ ความสำคัญต่อการทำงานแบบเรียนรู้และตัดสินใจร่วมกัน	22.893
ปัจจัยที่ 3 โครงสร้างการบริหารงาน (Organization Structure) OS	เน้นการทำงานแบบทีมงาน มีการเอื้ออำนาจ สร้างการมีส่วนร่วม มีการจัด หน่วยงานในลักษณะกลุ่มภารกิจที่สอดคล้องกัน มีหัวหน้างานที่สามารถ ประสานงานได้ทุกระดับรวมทั้งมีผู้ชำนาญในเรื่องต่างๆ ที่สามารถให้ความ ช่วยเหลือกับส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน	64.735
ปัจจัยที่ 4 วัฒนธรรมในการเรียนรู้ของ บุคลากร (Learning Culture) LC	ใฝ่เรียนรู้ใฝ่รู้ กระตือรือร้นในการรับรู้สิ่งใหม่ ๆ รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการเป็นผู้ให้และผู้รับมีการทำงานเป็นทีมที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน หมุนเวียนงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และทักษะใหม่ ๆ โดยต้องมีความไว้วางใจ และเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน	57.836
ปัจจัยที่ 5 ทักษะของบุคลากร (Personal Skills) SK	มีทักษะในการเสวนา สามารถสื่อสารกันได้อย่างถูกต้องเปิดเผย แลกเปลี่ยนความ คิดเห็นได้อย่างอิสระ สามารถนำความรู้ หรือแนวทางใหม่ๆ ไปสู่การปฏิบัติมี ความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้	71.752
ปัจจัยที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) IT	มีระบบฐานข้อมูลที่ใช้เพื่อสนับสนุนการทำงาน จัดเก็บและถ่ายทอดความรู้ โดยใช้ ระบบเครือข่ายมีจุดเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตเพื่อการเข้าถึงข้อมูลมีระบบสารสนเทศเพื่อ พัฒนาความรู้ของบุคลากรเช่น e-learning	65.908

3. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการความรู้ในระดับบุคคล

1) ข้อมูลส่วนตัว

เมื่อพิจารณาข้อมูลส่วนตัวของบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า เป็นเพศชายและเพศหญิงเท่า ๆ กัน ซึ่งส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี (60.30%) รองลงมาคือระดับปริญญาโท (30.50%) ต่ำกว่า ปริญญาตรี (8.60%) และสูงกว่าปริญญาโท (.60%) เมื่อพิจารณาอายุในการทำงาน ส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน น้อยกว่า 10 ปี (44.25%) และที่มากที่สุดคือมากกว่า 35 ปี (1.15%) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาตามตำแหน่งงานสามารถ จำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำงานสายสนับสนุน (31.61%) กลุ่มหัวหน้างาน (4.60%) และกลุ่มปฏิบัติการ (62.65%) ประกอบด้วย 2 กลุ่มย่อย คือ ผู้ปฏิบัติงานตามวิชาชีพ และนักวิชาการ

เมื่อพิจารณาการเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ของหน่วยงาน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (86.80%) และไม่มีส่วนเกี่ยวข้องเลย (13.20) ทั้งนี้ส่วนใหญ่มีความสนใจและต้องการทราบถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ (62.60) เคยร่วมกิจกรรม หรือเคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้มากกว่า 1 ครั้ง (57.50) สามารถผสมผสานการจัดการความรู้เข้ากับการทำงาน และชีวิตประจำวันได้ (46.00) ซึ่งมีเพียงร้อยละ 15.50 ที่ไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรม หรือการอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้เลย

2) การใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาการใช้การจัดการความรู้ในระดับบุคคล เพื่อสร้างความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.29$) สามารถบอกได้ว่าบุคคลใดในหน่วยงานมีความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในเรื่องอะไร ($\bar{X} = 4.16$) และการทำงานในแต่ละวันให้ลุล่วงด้วยความรู้ความสามารถของตนเอง ($\bar{X} = 4.16$) แต่ทั้งนี้พบว่า เรื่องที่มีผู้ตอบแบบสอบถามเลือก “ไม่มีการปฏิบัติ” มากที่สุด คือ การทำงานในแต่ละวันให้ลุล่วงด้วยความรู้ความสามารถของตนเองมากที่สุด (16.09%)

3) กระบวนการในการจัดการความรู้

เมื่อพิจารณาในการดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ที่ประกอบด้วย 5 กระบวนการ คือ 1) กระบวนการในการกำหนดความรู้ 2) กระบวนการในการสร้างความรู้ 3) กระบวนการในการจัดเก็บ และแสวงหาความรู้ 4) กระบวนการในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ และ 5) กระบวนการในการสร้างความรู้ พบว่าการดำเนินการในภาพรวมของทุกกระบวนการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีเพียงกระบวนการกำหนดความรู้ เท่านั้นที่มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า คุณลักษณะที่เด่นชัดของการกำหนดความรู้คือ การทราบว่าตนเองมีความสามารถ หรือความชำนาญในเรื่องใด และการมีแหล่งความรู้ หรือที่ปรึกษาอย่างชัดเจน ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาจะสามารถปรึกษาได้ โดยในการสร้างและแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 2.70$) จะดำเนินการโดยการค้นหา แนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ ที่ดีเพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งการถอดและจัดเก็บความรู้ ($\bar{X} = 2.85$) จะมีการรวบรวมความรู้จากภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน เช่น จากผู้เชี่ยวชาญ การประชุม ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ส่วนการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ ($\bar{X} = 2.98$) จะดำเนินการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่หน่วยงานจัดเตรียมไว้ให้มากที่สุด รองลงมาคือ การสอนงาน หรือเป็นที่เลี้ยงบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน และในส่วนของการใช้ความรู้ ($\bar{X} = 2.87$) จะเป็นการนำเอาความรู้ที่ค้นหา หรือศึกษาดูงานมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นมากที่สุด ในส่วนของการเข้าร่วมโครงการ หรือกิจกรรมประกวดสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม ผลงานหรือวิธีการในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น เป็นเรื่องที่มีการดำเนินการน้อยที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะส่วนใหญ่หน่วยงานไม่มีการจัดกิจกรรมดังกล่าว เห็นได้ว่าการดำเนินการกระบวนการจัดการความรู้ในระดับบุคคลของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นการดำเนินการเพื่อสร้างให้ได้ความรู้ที่จะใช้เพื่อการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งส่วนใหญ่สามารถระบุได้ว่ามีปัญหา หรือต้องการความรู้อะไรเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา และสามารถแสวงหาความรู้ที่ต้องการได้จากแหล่งใด และโดยมากจะได้จากหัวหน้างาน รุ่นพี่ หรือคนที่มีความรู้ความสามารถในหน่วยงาน หรือคนที่เคยผ่านประสบการณ์ในการแก้ปัญหา หรือเคยทำหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวมาก่อนแล้ว ดังนั้นความรู้ที่ใช้ส่วนใหญ่จึงเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ที่เกิดจากประสบการณ์ของบุคลากรเป็นหลัก ซึ่งเมื่อได้รับความรู้มาก็จะ

นำไปสู่การปฏิบัติ หรือใช้ในการแก้ไขปัญหานั้นที่ ความรู้แบบฝังลึกของบุคคลหนึ่ง ก็จะถูกส่งผ่านไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งน้อยมากที่จะมีการจดบันทึกหรือถ่ายทอดออกมาเป็นเอกสาร หรือแนวทางการปฏิบัติที่ดีเก็บไว้ในหน่วยงาน ดังนั้นความรู้จึงอยู่ที่ตัวบุคคล เมื่อมีการลาออก โอนย้าย หรือเกษียณ หน่วยงานเหล่านั้นก็จะสูญเสียความรู้สำคัญเหล่านั้นไปด้วย ซึ่งเป็นจุดอ่อนสำคัญของการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ในส่วนราชการที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ อีกทั้งในการสร้างความรู้ การแสวงหาและการจัดเก็บความรู้ มีการนำความรู้ ใหม่ ๆ จากแหล่งภายนอกเข้ามาใช้น้อยมาก ถึงแม้จะมีการนำเข้ามาที่จะเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นหลัก ดังนั้นจึงทำให้การต่อยอดความรู้ และการพัฒนาความรู้ไปสู่นวัตกรรมจึงยังไม่เกิดขึ้น

4) ปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการในการจัดการความรู้

ปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการในการจัดการความรู้โดยรวม พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำเป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงสุด ($\bar{X} = 4.00$) โดยคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การยอมรับและเห็นคุณค่าของผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ และผู้ที่มีประสบการณ์ ($\bar{X} = 4.16$) ปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการในการจัดการความรู้รองลงมา คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร ($\bar{X} = 3.90$) โดยคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ องค์กรที่มีหัวหน้างานที่สามารถทำงานในระดับปฏิบัติการ รวมถึงทำงานในระดับวางแผน และกลยุทธ์ได้ ($\bar{X} = 4.05$) ถัดมาได้แก่ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 3.89$) ซึ่งคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานมีจุดเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตสำหรับบุคลากรในการเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.13$) ถัดมาได้แก่ ปัจจัยด้านทักษะของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยโดยรวม $\bar{X} = 3.73$ คุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ภายในหน่วยงานมีทักษะในการเสวนา คือ สามารถพูดคุย ชักถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างอิสระ ($\bar{X} = 3.93$) และ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ($\bar{X} = 3.67$) และคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ($\bar{X} = 3.99$)

5) ความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ส่วนบุคคลและองค์กร

ความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ส่วนบุคคลและองค์กร เป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรในหน่วยงาน ออกมาเป็นความรู้ขององค์กร พบว่า กิจกรรมที่บุคลากรได้นำความรู้ ความสามารถของตนเองที่สั่งสมมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ($\bar{X} = 4.17$) และเมื่อได้ข้อมูลสารสนเทศ หรือความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน จะนำสิ่งที่ เป็นประโยชน์เหล่านั้นมาถ่ายทอดแก่บุคลากรคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.82$) และมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้กับเพื่อนร่วมงาน ในการคิดสร้างสรรค์โครงการหรือกิจกรรมของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.71$)

6) ข้อเสนอแนะ

จากการรวบรวมข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามได้นำเสนอ สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

6.1) ด้านการบริหารงาน ผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ โดยต้องนำหลักการบริหารงานที่ดีมาใช้ในการบริหารงาน เป็นตัวอย่าง เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร เปิดโอกาสให้มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น สร้างส่วนร่วมในการวางแผน และการตัดสินใจ รวมถึงมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องการจัดการความรู้ เพราะจะทำให้เกิดแผนงาน โครงการ งบประมาณ และตัวชี้วัดเรื่องการจัดการความรู้ที่จริงจัง

6.2) ด้านการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ ต้องมีคณะกรรมการที่ดูแล และดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้อย่างชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้การขับเคลื่อนการจัดการความรู้มีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม มีการเขียนแผน และประเมินผลการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ต้องดำเนินการกระบวนการจัดการความรู้ให้ครบทุกกระบวนการ พร้อมทั้งนำเสนอผลการดำเนินการ ผลการศึกษา หรือผลการวิจัยที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี และเกิดการพัฒนา ซึ่งจะส่งผลให้มีการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปใช้อย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ

6.3) ด้านการจัดกลไกในการขับเคลื่อน ต้องมีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อช่วยให้เกิดถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรทำได้ง่ายมากขึ้น ควรจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทีมงานการจัดการความรู้ได้มีโอกาสได้พบปะ แลกเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติที่ดีระหว่างกันทั้งในระดับจังหวัด ระดับเขต หรือสูงขึ้นไป ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งนอกจากจะเป็นการเปิดโลกทัศน์ใหม่ ๆ เสริมสร้างความรู้ของบุคลากร แต่ยังเป็นการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สร้างความไว้วางใจ ความสนิทสนมกันระหว่างบุคลากร นอกจากนี้หน่วยงานต้องจัดให้มีแหล่งเรียนสำหรับบุคลากร เช่น ห้องสมุด มีฐานความรู้ของหน่วยงาน หรือมีการจัดทำเอกสารการจัดการความรู้เผยแพร่ อีกทั้งต้องมีการให้รางวัล และการชมเชยแก่บุคลากรที่ดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี และกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น

6.4) ด้านบุคลากร บุคลากรต้องมีความรู้ที่เพียงพอ และความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องการจัดการความรู้มีจิตสำนึกในการเข้าร่วม ตระหนักในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งอาจดำเนินการโดยจัดอบรมเรื่องการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทุกคนในหน่วยงานในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากร เพราะการจัดการความรู้ต้องอาศัยบุคลากรในการดำเนินการ ซึ่งถ้ามีความรู้ความเข้าใจก็สามารถขับเคลื่อนการจัดการความรู้และก่อประโยชน์ต่อหน่วยงาน