ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ปริญญา

บริหารธุรกิจ | บริหารธุรกิจ

สาขา | **คณะ**

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้:
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน

Factors Affecting Perceived Usefulness of Knowledge Management:
A Case Study of Kasetsart University Bangkhen Campus

นามผู้วิจัย นางสาววรารี แก้วน่วม

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก .....

(อาจารย์เอกอนงค์ ตั้งฤกษ์วราสกุล, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม .....

(รองศาสตราจารย์ยุรพร ศุทธรัตน์, Ph.D.)

ประธานสาขาวิชา .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทรงพร หาญสันติ, D.B.A.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

.....

(รองศาสตราจารย์กัญจนา ธีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ..... **เดือน** ..... **พ.ศ.** .....

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน

Factors Affecting Perceived Usefulness of Knowledge Management: A Case Study of Kasetsart University Bangkhen Campus

โดย

นางสาววรารี แก้วน่วม

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วรารี แก้วน่วม 2556: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อาจารย์เอกอนงค์ ตั้งฤกษ์วราสกุล, Ph.D. 114 หน้า

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ สำรวจระดับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ และความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนจำนวน 373 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ใช้สถิติการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุแบบเป็นขั้นตอนและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ในการทดสอบสมมติฐาน โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการวิจัยพบว่าโดยรวมกลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ประโยชน์ของการจัดการความรู้ในระดับสูง โดยมีการรับรู้ถึงประโยชน์ด้านการจัดเก็บความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และด้านการช่วยให้ทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพน้อยที่สุด ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ โดยปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้มากที่สุด

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้คือ1) องค์กรควรมีการสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ 2) องค์กรควรมีการปรับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรให้มีรูปแบบ วัฒนธรรมเน้นการปรับตัวและเน้นการมีส่วนร่วม 3) ผู้บริหารควรแสดงบทบาทผู้นำในฐานะผู้ออกแบบ บทบาทผู้นำในฐานะพ่อบ้านและบทบาทผู้นำในฐานะครู เพื่อส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

_____ _____ ___ / ___ / ___

ลายมือชื่อนิสิต ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Wararee Kaewnuam 2013: Factors Affecting Perceived Usefulness of Knowledge Management Factors: A Case Study of Kasetsart University Bangkhen Campus. Master of Business Administration, Major Field: Business Administration, Faculty of Business Administration. Thesis Advisor: Miss Ek-Anong Tungrukwarasakul, Ph.D. 114 pages.

The objectives of this study were to survey level of perceived usefulness of knowledge management and to examine relationship between factors, namely leadership and top management support, organizational culture and information technology and perceived usefulness of both academic and support personnel in Kasetsart University, Bangkhen campus. Data was collected using 373 questionnaires and analyzed descriptively using percentage, mean and standard deviation and inferentially with multiple regression statistical analysis and Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient at statistical significant level of 0.05.

The results from this study revealed that the sample perceived the usefulness from knowledge management in high level. Usefulness in efficiently storing knowledge aspect was well perceived whereas usefulness in efficiently assisting work accomplishment aspect was least perceived. Although all three factors; leadership and top management support, organizational culture and information technology factors positively related to the level of perceived usefulness, information technology factor had the most significant impact.

Findings from this study suggested that in order to enhance the perceived usefulness of knowledge management, the use of information technology in knowledge management process (knowledge creation knowledge sharing knowledge storage and knowledge utilization) should be encouraged. Organizational culture should be adjusted toward adhocracy and clan culture. And lastly, top management team should played many roles including designer, steward and teacher roles.

/ /

Student's signature Thesis Advisor's signature

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์เอกอนงค์ ตั้งฤกษ์วราสกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และรองศาสตราจารย์ยุรพร ศุทธรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทาง และเอาใจใส่ดูแลในการทำจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์อมร ถุงสุวรรณ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และ รองศาสตราจารย์ ทองฟู ศิริวงศ์ ประธานการสอบ ที่กรุณาสละเวลามาร่วมเป็นคณะกรรมการในการสอบปากเปล่าขั้นสุดท้าย รวมถึงให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทุกท่าน ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามทำให้การวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และเจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาการศึกษาและอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์ รวมทั้งเพื่อนในโครงการบัณฑิตศึกษาสาขาบริหารธุรกิจ (ภาคปกติ) รุ่นที่ 27 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ให้ความช่วยเหลือและกำลังใจ เป็นที่ปรึกษาที่ดีตลอดระยะเวลาการศึกษา

เหนือสิ่งอื่นใดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณสถาพร แก้วน่วมและคุณสุนันท์ แก้วน่วม บิดาและมารดา รวมถึงญาติ พี่น้อง ทุกท่านของผู้วิจัยที่คอยให้คำปรึกษา และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา ตลอดจนบูรพคณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ และประสบการณ์ชีวิตในหลายๆ ด้านให้กับผู้วิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

วราริ แก้วน่วม

เมษายน 2556

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง		(3)
สารบัญภาพ		(5)
บทที่ 1 บทนำ		1
	ความสำคัญของปัญหา	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
	ขอบเขตของการวิจัย	3
	ประโยชน์ที่ได้รับ	3
	นิยามศัพท์	4
บทที่ 2 การตรวจสอบเอกสาร		6
	แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้และกระบวนการจัดการความรู้	7
	แนวคิดเกี่ยวกับการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้	19
	แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้	25
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	53
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	59
	สมมติฐานการวิจัย	59
บทที่ 3 วิธีการวิจัย		60
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	60
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	63
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	66
	วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	67
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์	67

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	68
ผลการวิจัย	68
ข้อวิจารณ์	82
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	88
สรุปผลการวิจัย	88
ข้อเสนอแนะ	91
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	94
ภาคผนวก	102
ภาคผนวก ก เอกสารขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม	103
ภาคผนวก ข แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	105
ภาคผนวก ค ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	111
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	114

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	องค์ประกอบและกระบวนการจัดการความรู้	14
2	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้	34
3	ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำ	35
4	จำนวนบุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุนและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง	61
5	ระดับคะแนนที่วัดปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้	64
6	ระดับคะแนนเกี่ยวกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้	65
7	จำนวนและร้อยละของบุคลากร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	68
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ	70
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	72
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	73
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการรับรู้ถึงประโยชนของการจัดการความรู้	76

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
12	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้	77
13	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้	78
14	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้	79
15	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้	80
16	ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุแบบเป็นขั้นตอน โดยมีตัวแปรตามคือการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้	81

ตารางผนวกที่

1	ค่า reliability Statistics ผลการทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม	112
2	ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้	112
3	ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้	113

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	องค์ประกอบของการจัดการความรู้	12
2	Delone and McLean's Is Success Model (1992)	20
3	Delone and McLean's Update Is Success Model (2003)	20
4	KMS Success Model	22
5	KM Success Model	22
6	Jennex Olfman KM Success Model	24
7	รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรตามแนวความคิดของ Cameron and Quinn	44
8	โครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้	49

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการดำเนินงานในองค์กรต่าง ๆ มีการพัฒนาการทำงานเพื่อสร้างความอยู่รอดและความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน จึงได้มีการนำหลักเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based ในEconomy) ซึ่งให้ความสำคัญกับการนำความรู้มาสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นในองค์กรเข้ามาประยุกต์ใช้การวางแผนการดำเนินงานในองค์กร โดยนำความรู้มาพัฒนาการดำเนินงานในด้านต่างๆ วางแผน และแก้ปัญหาให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้จึงถือว่าความรู้เป็นทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กรที่องค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือลอกเลียนแบบได้ยาก อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสรรค์สินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่มีลักษณะแตกต่างกับคู่แข่งในเรื่องของวัตถุดิบ คุณสมบัติ การออกแบบนวัตกรรม ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างความอยู่รอดให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี หากพิจารณาทฤษฎีทางการจัดการ (Management Theory) เห็นได้ว่า ความรู้จัดเป็นทรัพย์สินและปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างความอยู่รอดให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน (ทิพวรรณหล่อสุวรรณรัตน์,2548)

การจัดการความรู้จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาคน และพัฒนางานขององค์กร ก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ คุณภาพและ เพิ่มสมรรถนะของคนในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (พรรณีสวนเพลง, 2552) แต่การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรโดยการนำเทคโนโลยีหรือคอมพิวเตอร์ที่สร้างขึ้นเพื่อการจัดการความรู้เพียงอย่างเดียว ไม่สามารถทำให้การจัดการความรู้สำเร็จได้ และอาจทำให้เกิดการสูญเสียงบประมาณในการลงทุนเป็นจำนวนมาก (มงคลชัย วิริยะพินิจ , 2554) การจัดการความรู้จึงต้องอาศัยหลายปัจจัยเพื่อการส่งเสริมให้การจัดการความรู้นั้นประสบความสำเร็จได้

ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นองค์กรสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพเพื่อการพัฒนา ประเทศและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับประเทศต่างๆ ทั่วโลก การพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญ สืบเนื่องจาก พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ .ศ.2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ซึ่งกำหนดความมุ่งหมายและหลักการจัดการศึกษาไว้ในมาตรา 6 ความว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ ร่วมกับ ผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) โดยสถาบันการศึกษาแต่ละแห่งได้มีการนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และวิถีทางของสถาบัน การจัดการความรู้จึงเป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ในสถาบันการศึกษาเช่นเดียวกับในองค์กรธุรกิจต่างๆ โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นแหล่งรวมของผู้มีความรู้ระดับสูงและหลากหลายสาขาวิชา สร้างความรู้เชิงวิชาการจากประสบการณ์หรือการปฏิบัติจริง เป็นผู้นำพลังแห่งความคิดและสร้างสรรค์ ซึ่งต้องตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของสังคมด้วยการให้บริการความรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่สังคมและใช้ความรู้ที่ชำนาญชี้นำสังคมในทิศทางที่ถูกต้องอย่างชาญฉลาด (Stewart, 1997 อ้างใน ปัทมวรรณ สิงห์ศรี, 2551)

จากความสำคัญของการจัดการความรู้ที่ได้กล่าวมาเบื้องต้น มหาวิทยาลัยของรัฐเป็นองค์กร หลักที่นำการวิจัยและค้นคว้าหาความรู้ใหม่เพื่อนำไปสู่นวัตกรรม อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยวิจัยมักพบข้อจำกัดในการบริหารองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของทรัพยากร การวิจัยและตลาดความรู้ที่ มีความสำคัญต่อการนำผลการวิจัยออกสู่ตลาด เช่น การจัดการความรู้ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานของหน่วยงานของมหาวิทยาลัยวิจัยได้มีการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในการวางกลยุทธ์การวิจัยเพื่อแก้ปัญหาจากการวิจัยและบรรลุเป้าหมายการวิจัยและนวัตกรรมได้ (Numprasertchai and Poovarawan, 2008)

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นเมื่อพิจารณาถึงบริบทของสถาบันการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย จะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่นำมาปฏิบัติในองค์กรได้เช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจ และมหาวิทยาลัยนั้นเป็นองค์กรที่เป็นแหล่งรวมของผู้ที่มีความรู้ระดับสูงหลากหลาย ที่สร้างความรู้ เชิงวิชาการจากชีวิตจริงหรือการปฏิบัติจริง รวมทั้งเป็นผู้นำพลังแห่งความคิดเป็นองค์กรฉลาดและสร้างสรรค์ ซึ่งต้องตอบสนองความหวังและความต้องการของสังคม ด้วยการให้บริการความรู้ที่ เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่สังคมและใช้ความรู้ที่ชำนาญชี้นำสังคมในทิศทางที่ถูกต้องอย่างชาญฉลาด ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของ หน่วยงานสังกัดในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในการหาปัจจัย ที่ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะสามารถมีส่วนช่วย พัฒนาการจัดการความรู้ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น และสามารถนำแนวคิดนี้ไปช่วยสนับสนุนให้ การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำองค์กรและการสนับสนุนของผู้นำองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำองค์กร ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัย ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร โดยประชากรที่ใช้ใน การศึกษาครั้งนี้คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการจำนวน 1,879 คน และบุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 3,532 คน รวมบุคลากรทั้งหมด 5,411 คน (กองการเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2554)

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. เป็นแนวทางพัฒนาปัจจัยที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ประสบความสำเร็จ

3. เป็นแนวทางในการศึกษาเพิ่มเติมหรือการนำการจัดการความรู้ไปปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นิยามศัพท์

ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ เพื่อให้เข้าใจความหมายในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ดังนี้

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบในการประมวลผลข้อมูล สารสนเทศ เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ รวมถึงการจัดเก็บเพื่อให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างทั่วถึง ทำให้เกิดการกระจายและแบ่งปันความรู้ (Wiig, 1993 อ้างใน เจษฎา นกน้อย, 2553; Davenport and Prusak, 1998; พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547)

การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ หมายถึง ระดับที่ผู้ใช้เชื่อว่าสามารถใช้การจัดการความรู้เพื่อเป็นประโยชน์กับตัวผู้ใช้และองค์กร ซึ่งสามารถเพิ่มความสามารถในการทำงานและผลผลิตจากการทำงานตอบสนองความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ ซึ่งจะวัดได้จากการรับรู้ถึงประโยชน์ของผู้ใช้ ผลของการจัดการความรู้จากผู้ใช้ และการใช้การจัดการความรู้อย่างสมัครใจ(Jennex and Olfman, 2004; Wu and Wang, 2006; Kulkarni, Ravindran and Freeze, 2007) ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ องค์กรจะสามารถดำเนินต่อไปได้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องปรับกระบวนทัศน์ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปมากทั้งในปัจจุบันและอนาคต บทบาทผู้นำจึงมี อิทธิพลอย่างมากในการสร้างการยอมรับในองค์กร ดังนั้น ผู้นำการจัดการความรู้จึงควรมีบทบาท 3 ด้าน คือ

1.1 บทบาทผู้นำในฐานะผู้ออกแบบ คือ ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ และระบบขององค์กร รวมถึงการออกแบบระบบการเรียนรู้ เช่น ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม และสนับสนุนให้มีการนำการจัดการความรู้ไปกำหนดในวิสัยทัศน์องค์กร (Sallis, 2002 อ้างใน วิลาวัลย์ มาคุ้ม, 2549)

1.2 บทบาทผู้นำในฐานะพ่อบ้าน/แม่บ้าน คือ หาวิธีการที่ดีที่สุดในการกำหนดพันธกิจที่อธิบายถึงวิสัยทัศน์แห่งตนสนใจเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากรส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในองค์กร เช่น มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การร่วมกันกำหนดความรู้เพื่อไม่ให้เกิดความตึงเครียดเมื่อมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน (Senge, 1990 อ้างใน ยุรพร ศุทธรัตน์, 2552)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.3 บทบาทผู้นำในฐานะเป็นครู คือ เป็นผู้ชี้แนะบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาความเข้าใจที่เป็นระบบให้เข้าใจถึงพลังที่เป็นระบบที่จะเปลี่ยนแปลงรูปโฉมองค์กรให้เกิดทักษะการทำงานร่วมกัน การให้คำจำกัดความของสภาพที่เป็นจริงแล้วช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจอย่างถูกต้องลึกซึ้งและทำให้เห็นภาพของความจริงนั้นชัดเจนขึ้น สภาพที่เป็นจริงที่คนในองค์กรโดยทั่วไปรับรู้ คือ ความกดดันที่เกิดขึ้น วิกฤติที่ต้องตอบสนองและข้อจำกัดที่ต้องยอมรับและการทำให้สมาชิกในองค์กรรู้ถึงสภาพที่เป็นจริงอย่างถูกต้องชัดเจนและใช้ได้อย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Senge, 1990 อ้างใน ยุรพร ศุทธรัตน์, 2552)

2. **ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร** มีส่วนในการสร้างความเชื่อให้กับบุคลากรในองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะต้องสามารถทำให้บุคลากรในทุกระดับขององค์กรแสดงพฤติกรรม หรือมีทัศนคติเป็นไปตามที่องค์กรต้องการได้ บุคลากรมีข้อสมมติ ทัศนคติ ค่านิยม และความคาดหวังที่แตกต่างกัน โดยรูปแบบวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับการจัดการความรู้มี 2 รูปแบบ ดังนี้ (พยัต วุฒิรงค์, 2550; จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์, 2553)

2.1 วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นภายในองค์กรและเน้นความยืดหยุ่นสูง ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมแบบนี้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การเห็นพ้องร่วมกัน และการพัฒนาบุคลากร องค์กรเน้นการพัฒนาบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้ บุคลากรมีส่วนร่วม

2.2 วัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัว เป็นวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นภายนอกองค์กร และเน้นความยืดหยุ่นสูงลักษณะเด่นของวัฒนธรรมแบบนี้ ได้แก่ การปรับตัว ความยืดหยุ่นและการสร้างสรรค์

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนในแต่ละกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การพัฒนาการสื่อสาร ภายในองค์กรและการถ่ายโอนความรู้ จะสลายเขตแดนภายในองค์กร เพิ่มระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ยังทำให้บุคลากรสามารถสื่อสารกันโดยตรงได้ง่ายขึ้น ไม่มีข้อจำกัดทั้งในด้านเวลาและระยะทาง ทำให้เกิดสภาวะแวดล้อมในการเรียนรู้ที่ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการรวบรวมและถ่ายโอนความรู้ได้ด้วยคอมพิวเตอร์ที่ต่อเชื่อมเข้ากับระบบคอมพิวเตอร์ใหญ่และระบบต่าง ๆ ภายนอกองค์กร โดยตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ที่เป็นองค์ประกอบ หลักด้านการสร้างความรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการเก็บความรู้ และด้านการนำความรู้ไปใช้ (วิลาวัลย์ มาคุ้ม, 2549)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 2

การตรวจสอบเอกสาร

การศึกษา “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและค้นคว้าผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้และกระบวนการจัดการความรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้
3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย
6. สมมติฐานการวิจัย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้และกระบวนการจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความซึ่งมีความหมายเหมือน หรือแตกต่างกันไปบ้างตามความเข้าใจ และประสบการณ์ของแต่ละท่าน ซึ่งได้รวบรวมไว้ดังนี้

Wiig (1993 อ้างใน เจษฎา นกน้อย, 2553) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่าคื อการจัดการระบบความรู้ภายในองค์กรและการจัดการสินทรัพย์ทางปัญญาที่จะช่วยในการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร

Sveiby (1997 อ้างใน พรรณี สวนเพลง, 2552) การจัดการความรู้คือศิลปะในการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้

Choo (1998 อ้างใน เจษฎา นกน้อย, 2553) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่าคือ การทำความเข้าใจกับความรู้ การสร้างความรู้ และการตัดสินใจ โดยต้องมั่นใจว่าองค์ประกอบของข่าวสารจะถูกเลือกและนำเข้าสู่องค์กร

Davenport and Prusak (1998) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่าคือ ความพยายาม อย่างเป็นระบบที่จะสร้าง รวบรวม เผยแพร่ และใช้ความรู้

O'Dell and Grayson (1998 อ้างใน เจษฎา นกน้อย, 2553) ได้ให้ความหมายการจัดการ ความรู้ว่าคือ การได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อบุคคลที่เหมาะสม ณ เวลาที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนและใช้สารสนเทศร่วมกันในการปฏิบัติงานโดยมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

Trapp (1999 อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่างๆจำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร

Kucza (2001 อ้างใน เจษฎา นกน้อย, 2553) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่าคือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ การจัดเก็บและการแบ่งปันความรู้ ซึ่งรวมถึงการระบุ สภาพปัจจุบัน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การกำหนดความต้องการ และการปรับปรุงกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น เพื่อบรรลุถึงความต้องการขององค์กร

World Bank (n.d. อ้างใน สุวรรณ เหรียญเสาวภาคย์ และคณะ , 2548) การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กร และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การนำมาใช้ การเผยแพร่ความรู้ และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

ประเวศ วะสี (2545 อ้างใน เจษฎา นกน้อย, 2553) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่าคือ การจัดการให้รับรู้ความเป็นจริง สร้างความรู้ สังเคราะห์ความรู้ให้เหมาะกับการใช้งาน นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ เรียนรู้ และสร้างความรู้จากการปฏิบัติ และเอาผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เอาปัญญายกระดับกลับไปใช้ในการปฏิบัติอีก

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถ เข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ ใน การปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ ในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

วิจารณ์ พานิช (2549) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ คือ การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้ การแบ่งปัญญาความรู้ การตีความ การประยุกต์ใช้ความรู้ และการประเมินผลความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล (2549) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการอย่างเป็นระบบในการสรรหา การเลือก การรวบรวมการจัดระบบ การสร้างและจัดเก็บความรู้ ในลักษณะที่เป็นแหล่งความรู้ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ง่ายและแบ่งปันความรู้กันได้อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะพัฒนาตนเอง และมีความสามารถที่นำความรู้ ไปประยุกต์ใช้อันจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตน ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

พรรณี สวนเพลง (2552) อธิบายว่า การจัดการความรู้คือ ธรรมชาติ คือการจัดการทางธรรมชาติที่มีความหลากหลาย ให้สามารถอยู่ด้วยกัน ทำงานด้วยกันอย่างปกติสุข โดยความรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล และสาเหตุนั้นเป็นสิ่งที่เป็นธรรมชาติด้วย ซึ่งสามารถพิสูจน์ด้วยกระบวนการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ทางด้านวิทยาศาสตร์ โดยมีแนวคิดกระบวนการที่องค์กรยกระดับความรู้ ให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้ และจัดการทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยที่ความรู้นั้นจะต้องถูกต้องและสอดคล้องกับบุคคล และมีเวลา มีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ได้แก่การผลิตความรู้ การสร้างความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ยกระดับความรู้ ใช้ความรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหา การวางแผนกลยุทธ์ และการตัดสินใจ รวมไปถึงการจัดการเกี่ยวกับฐานความรู้ของทรัพยากรบุคคลในองค์กร

เจษฎา นกน้อย (2553) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบในการแสวงหาความรู้การสร้างความรู้หรือนวัตกรรม และการจัดเก็บความรู้อย่างเหมาะสม เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้เกิดการเผยแพร่กระจายและไหลเวียนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

จากการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆของนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบในการประมวลผลข้อมูล สารสนเทศ เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ รวมถึงการจัดเก็บ เพื่อให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างทั่วถึง ทำให้เกิดการกระจายและแบ่งปันความรู้

วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการจัดการความรู้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนาก็ตาม วัตถุประสงค์ทั่วไปของการจัดการความรู้มีดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ

3. เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นักวิชาการหลายท่านได้ กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ช่วยเก็บรักษาความรู้ให้ควบคู่กับองค์กร (ศรีไพรศักดิ์รุ่งพงศากุล, 2549) สามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงาน หรือการลาออกจากงานเป็นต้น (Bacha 2000, อ้างใน นฤมล พฤษกศิลป์และ พัชรา หาญเจริญกิจ,2543)

2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภท คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจ ต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ(Bacha, 2000 อ้างใน นฤมล พฤษกศิลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ, 2543)

3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุม ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ(Bacha, 2000 อ้างใน นฤมล พฤษกศิลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ,2543) ช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม (ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล, 2549)

4. ความได้เปรียบในการแข่งขันการจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาด และการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่าง และเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน (Bacha, 2000 อ้างใน นฤมล พฤษกศิลป์และ พัชรา หาญเจริญกิจ,2543; ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล, 2549)

5. การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ (Bacha, 2000, อ้างถึงใน นฤมล พฤษกศิลป์และ พัชรา หาญเจริญกิจ, 2543) ช่วยลดระยะเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การให้บริการหรือการเรียนรู้งานใหม่(ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล, 2549)

6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และการบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ (Bacha, 2000 อ้างใน นฤมล พฤษกศิลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ, 2543) และช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับทุกส่วนขององค์กร (ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล, 2549)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

7. เสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ (ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล, 2549)

8. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากร มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร (ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล, 2549)

เป้าหมายของการจัดการความรู้

ธนกร ณ พัทลุง (2554) กล่าวว่าการจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ ได้แก่

1. ผลของการจัดการองค์ความรู้นั้นเป็นไปเพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

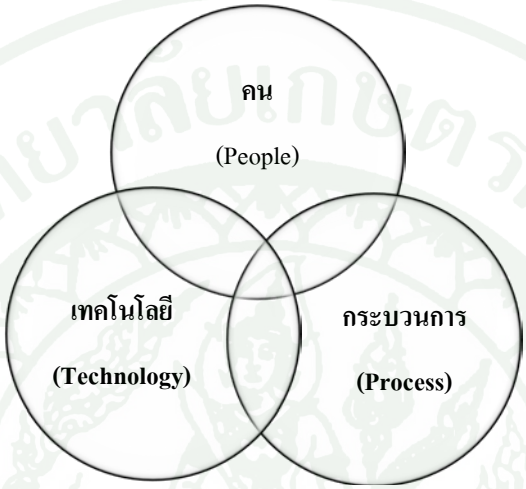
2. เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร คือ พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์มากขึ้น และผู้ที่ได้ประโยชน์มากที่สุด คือ บุคลากรระดับเกี่ยวข้องกับการใช้ความรู้ คือ ผู้ที่ใช้ความรู้ในการทำงานเช่น วิศวกร นักกฎหมาย แพทย์ หรือ ผู้ปฏิบัติงานในระดับอื่น ๆ ก็สามารถรับประโยชน์ได้เช่นเดียวกัน เมื่อมีศักยภาพในการทำงานมากขึ้นในตัวเอง

3. เพื่อการพัฒนาและมีระบบการจัดการความรู้ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนทุนปัญญาขององค์กรซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพมากขึ้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

องค์ประกอบของการจัดการความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) กล่าวถึง องค์ประกอบของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานของคน กระบวนการ และเทคโนโลยี ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของการจัดการความรู้
ที่มา: น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547)

1. ด้านคน กลยุทธ์หลักที่ใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบคือมุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กร ที่สร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ตามสภาวการณ์ การพัฒนาคนใน องค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรเพื่อแสวงหา สร้าง จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และทำให้ความรู้ที่ต้องการได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ ในบางทฤษฎีได้เน้นการจัดการความรู้ว่าเป็นการพัฒนาคนในองค์กรโดยร้อยละ 80 เป็นการใช้สมองของมนุษย์อีกร้อยละ 20 เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะหัวใจของการจัดการความรู้คือการรวบรวมความรู้ (Gathering information) และ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ (Synthesizing) รวมถึงการนำความรู้ไปใช้ ตามโมเดลของการจัดการความรู้คือการสร้าง (Creating) การจัดการ (Organizing) และการนำไปใช้ (Applying knowledge)

2. กระบวนการ กระบวนการของการจัดการความรู้ประกอบด้วยแนวทาง และขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายใน และภายนอก เป็นการแยกว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้างรูปแบบและตรวจสอบ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิต และเผยแพร่ โดยการบริหาร กระบวนการต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่าต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร ขั้นตอน การจัดการความรู้ (Managing Knowledge) ได้แก่

2.1 การจัดหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ (Knowledge acquistion) การจัดการความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา มีการจัดหมวดหมู่ความรู้ อย่างเป็นระบบ (Classifying knowledge) เช่น ห้องสมุดทำหน้าที่ในการจัดหมวดหมู่ความรู้ ทำให้ความรู้ในหมวดเดียวกันอยู่ด้วยกัน เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บและค้นหาเพื่อนำมาใช้

2.2 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรมี 4 ระดับ ได้แก่ Know what (เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง) Know how (เป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง) Know why (เป็นความรู้เชิงเหตุ และผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหานำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น) Care why (เป็นความรู้เชิงความคิด สร้างสรรค์ริเริ่ม ที่ต้องการแก้ปัญหาและทำให้ดีขึ้น) การแบ่งปันความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร

2.3 การใช้และเผยแพร่ความรู้ (Knowledge utilization) การเผยแพร่สารสนเทศให้ บุคลากรในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรเพื่อประโยชน์ ในการตัดสินใจ และการดำเนินงานที่ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน เช่น การสร้างคลังความรู้ขององค์กร โดยการรวบรวมข่าวสำคัญหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเดียวกัน

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลา และรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่าระบบบริหารความรู้ โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน ระบบเครือข่ายโครงสร้างพื้นฐาน และวัฒนธรรม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แนวคิดกระบวนการจัดการความรู้

จากแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่าน เกี่ยวกับ กระบวนการหรือขั้นตอน การจัดการความรู้ ที่สำคัญหลายประการ ผลวิจัยพบว่า นักวิชาการแต่ละท่านมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 องค์ประกอบและกระบวนการจัดการความรู้

องค์ประกอบ/กระบวนการ	Marquardt (1996)	Liebowitz&Beckman (1998)	Bhatt (2001)	Kucza (2001)	Turban *et al.*(2004)	บุญดี และคณะ (2547)	พรธิดา (2547)	ทิพวรรณ (2548)
Knowledge Identification		/		/		/		
Knowledge Acquisition	/					/	/	
Knowledge Transfer/Distribution/Sharing	/	/	/			/	/	/
Knowledge Usage/ Utilization	/						/	/
Knowledge Capture					/			
Knowledge Select								
Knowledge Creation	/	/	/	/	/	/		/
Knowledge Collection				/				
Knowledge Storage	/	/		/	/		/	/
Knowledge Retrieval	/						/	
Knowledge Pull				/		/		
Knowledge Push				/		/		
Knowledge refine					/	/		
Knowledge Application		/	/					
Knowledge presentation			/					
Knowledge Organization/Management					/	/		
Knowledge Validation			/					
Knowledge Codification						/		
New Knowledge Creation							/	

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ/กระบวนการ	Marquardt (1996)	Liebowitz&Beckman (1998)	Bhatt (2001)	Kucza (2001)	Turban *et al.* (2004)	บุญดี และคณะ (2547)	พรธิดา (2547)	ทิพวรรณ (2548)
Disseminate					/			
Sell		/						
Learning						/		

จากตารางที่ 1 พบว่า กระบวนการที่พบมากที่สุดคือ การสร้างความรู้ การจัดเก็บ และค้นคืนความรู้ และ การเคลื่อนย้าย/กระจาย/การแบ่งปันความรู้ลงลงมาคือ การบ่งชี้ความรู้ การแสวงหาความรู้ การใช้ความรู้ และซึ่งสามารถจัดเป็นกลุ่มได้ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (Marquardt, 1996; Kucza, 2001; บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547)

2. การแสวงหาและการสร้างความรู้ (Marquardt, 1996; Liebowitze and Beckman, 1998; Bhatt, 2001; Kucza 2001; Turban *et al.*, 2004; บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547; พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548)

3. การจัดเก็บความรู้ (Marquardt, 1996; Liebowitze and Beckman, 1998; Kucza, 2001, Turban *et al.*, 2004; พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548)

4. การเคลื่อนย้าย/กระจาย/การแบ่งปันความรู้ (Marquardt, 1996, Liebowitze and Beckman, 1998, Bhatt, 2001, บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547; พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548)

5. การใช้ความรู้(Marquardt, 1996; พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากการวิเคราะห์กระบวนการที่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้กล่าวไว้ โดยแต่ละกระบวนการ มีรายละเอียดดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้

Kucza (2001) ได้กล่าวว่า กระบวนการบ่งชี้ความรู้เป็นการระบุถึงความรู้ที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย การระบุความต้องการและการกำหนดความต้องการ

ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี (2551) ได้กล่าวว่า การกระบวนการบ่งชี้ความรู้เป็นกระบวนการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพในงานมากยิ่งขึ้น และเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่าง ๆ ที่ได้วางไว้ หรือการบ่งชี้ความรู้ที่บุคลากรจะต้องทราบสำหรับการนำไปปฏิบัติในภารกิจหลักขององค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างและแสวงหาความรู้ ซึ่งองค์กรจะต้องมีวิธีการกำหนดให้ได้ว่าบุคลากรในทุกระดับภายในองค์กรต้องมีความรู้และทักษะในด้านใดบ้างตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้กำหนดไว้โดยให้เกิดความเหมาะสมกับงาน

จึงสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบ่งชี้ความรู้ เป็นการกำหนดความรู้ที่ต้องการ และบ่งชี้ความรู้ที่จะต้องทราบสำหรับการนำไปปฏิบัติในภารกิจหลักขององค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างและแสวงหาความรู้ ซึ่งจะต้องกำหนดให้กับบุคลากรในทุกระดับ

2. การสร้างและแสวงหาความรู้

โกศล ดีศีลธรรม (2546) กล่าวถึง ตัวอย่างการแสวงหาและสร้างความรู้ เอาไว้ว่า ตัวอย่างที่เห็น ได้เด่นชัด คือ องค์กรธุรกิจญี่ปุ่น ที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมระยะยาว ในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้โดยนัยที่มิได้แสดงออกในรูปของเอกสาร แต่องค์กรมักกระตุ้นให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้ เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิด และใช้สารสนเทศทางความรู้

บุญดี บุญกิจ และคณะ (2547) ได้กล่าวว่าการสร้าง และการแสวงหาความรู้เป็นขั้นตอนในการดึงเอาความรู้จากแหล่งต่าง ๆที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมี แต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ที่ไม่จำเป็น หรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดการความรู้เหล่านั้น ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จ คือ บรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร ที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้น และทำให้การเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ได้กล่าวว่าการสร้าง และการแสวงหาความรู้เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมระยะยาว เพื่อการสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้โดยนัยที่ไม่ได้แสดงออกในรูปของเอกสาร แต่องค์กรมักกระตุ้นให้บุคลากรสร้าง ความรู้เพื่อสร้าง กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิด และใช้สารสนเทศทางความรู้

จึงสามารถสรุปได้ว่าการสร้าง และการแสวงหาความรู้ เป็นกระบวนการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มารวบรวมไว้เพื่อทำเนื้อหาให้เหมาะสม ตรงกับความรู้และความต้องการของ ผู้ใช้ ทั้งความรู้โดยนัย ที่มิได้แสดงออกในรูปของเอกสาร องค์กรมักกระตุ้นให้บุคลากรสร้าง องค์ความรู้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้

3. การจัดเก็บความรู้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้เป็นการจัดเก็บความรู้ที่สร้างให้เป็นหมวดหมู่ และเก็บลงในฐานข้อมูล

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดเก็บความรู้ หมายถึง กระบวนการเผยแพร่ จัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ และเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ง่าย และสะดวกต่อการสืบค้นตลอดจน การกระจายของความรู้ เพื่อการนำความรู้มาใช้ใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความรู้ที่มีการจัดเก็บจะต้องทำการคัดกรองความรู้ที่เป็นประโยชน์ และมีคุณค่าต่อองค์กร

จึงสามารถสรุปได้ว่า การจัดเก็บความรู้เป็นกระบวนการจัดเก็บความรู้ที่ได้รวบรวม และทำเนื้อหาให้เหมาะสมกับความต้องการให้เป็นหมวดหมู่เพื่อให้ง่าย สะดวกต่อการสืบค้น และการเผยแพร่ความรู้ เพื่อนำความรู้มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. การถ่ายทอด/การกระจาย/การแบ่งปันความรู้

ยุทธนา แซ่เตียว (2547) ได้กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้ และการแบ่งปันความรู้ คือ กระบวนการที่ทำให้ความรู้พัฒนา มีการเผยแพร่กระจายไปสู่บุคลากรที่เป็นเป้าหมายใน กระบวนการถ่ายทอดความรู้ แต่ละอย่างก็มีเป้าหมายแตกต่างกันไปใน 2 ลักษณะ คือ เน้นประสิทธิภาพ หรือให้การเผยแพร่กระจายของความรู้นั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วที่สุด มีต้นทุน ต่ำที่สุด และเน้นประสิทธิผล หรือให้การแพร่กระจายขององค์ความรู้นั้นเป็นไปอย่างครบถ้วน มีการตกหล่นน้อยที่สุด

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ได้กล่าวว่า การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทางเช่น การจัดงานสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การสอนงานหรือในรูปแบบอื่นๆ ที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันหรือมีการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือน (Virtual) ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์หรือระบบ e-Learning เป็นต้น

จึงสามารถสรุปได้ว่าการถ่ายทอด กระจาย การแบ่งปันความรู้ เป็นกระบวนการที่ทำให้ความรู้มีการเผยแพร่ไปสู่บุคลากรที่เป็นเป้าหมาย ซึ่งมีช่องทางหลายรูปแบบในการแลกเปลี่ยน ความรู้ซึ่งกันและกัน เช่น การพบปะพูดคุยหรือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรในการถ่ายโอนความรู้

5. การใช้ความรู้

Davenport, De Long and Beers (1998) กล่าวว่า การนำความรู้ไปใช้ ความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้จะไม่ได้ประโยชน์ หากไม่มีการนำไปใช้ให้แพร่หลายเพื่อประโยชน์ในการเพิ่มความสามารถ และทักษะของบุคลากร การเพิ่มผลผลิตบริการ และสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าขององค์กรเพิ่มขึ้น

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) ได้กล่าวว่า การใช้ความรู้ หมายถึง องค์กรประยุกต์ความรู้เพื่อสร้างความสามารถ และนำไปปฏิบัติให้เกิดผล

จึงสามารถสรุปได้ว่า การใช้ความรู้เป็นกระบวนการนำความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างความสามารถ และทักษะของบุคลากร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แนวคิดเกี่ยวกับการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้

การวัดการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ

Davenport and Prusak (1998) ได้ทำการศึกษา 31 โครงการจัดการความรู้ และกล่าวว่า การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะวัดออกมาเป็นปริมาณหรือตัวเลขได้ยาก จึงต้องใช้เครื่องบ่งชี้ความสำเร็จแบบกว้าง ๆ แทน ดังนี้

1. ทรัพยากรที่ใช้กับโครงการเพิ่มจำนวนมากขึ้น ทั้งในส่วนของบุคลากรและงบประมาณ

2. เนื้อหาและการใช้ความรู้เพิ่มมากขึ้น เช่น มีการเข้าถึงแหล่งความรู้มากขึ้น มีคนเข้าร่วมในโครงการจัดทำฐานข้อมูลของการสนทนาเพิ่มมากขึ้น

3. โครงการมีแนวโน้มว่าจะอยู่ได้นาน แม้มีบุคลากรน้อย

4. บุคลากรรู้สึกคุ้นเคยกับแนวความคิดเรื่องความรู้และการจัดการความรู้

5. มีหลักฐานทางการเงินที่ได้มาจากกิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นผลตอบแทนของโครงการหรือผลตอบแทนสำหรับทั้งองค์กร

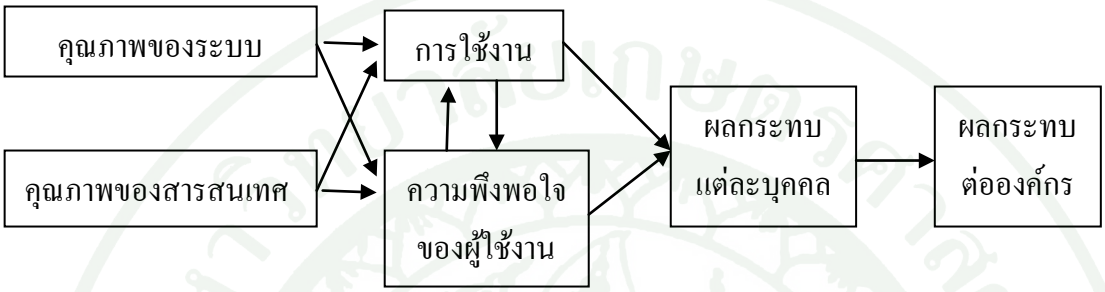
แต่การศึกษาของ Davenport and Prusak (1998) ยังไม่สามารถยืนยันได้ว่าเครื่องบ่งชี้ที่มีอยู่จะใช้ได้ตลอดไป เพราะได้ทำการวัด 31 โครงการในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น จึงต้องทำการศึกษาการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จากวิธีการอื่น ๆ ต่อไป

Wu and Wang (2006) ได้เสนอรูปแบบการประเมินความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่ผ่านการวิเคราะห์การจัดการความรู้ในปัจจุบัน และรวบรวมวรรณกรรมเกี่ยวกับ IS Success ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัว (คุณภาพระบบ คุณภาพความรู้หรือข้อมูล การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ความพึงพอใจของผู้ใช้และการใช้งานระบบ) เป็นตัวแปรอิสระในการประเมินผลความสำเร็จของการจัดการ ความรู้และความสัมพันธ์ที่สนับสนุนกัน ผลที่ได้ทำให้เกิดความเข้าใจปัจจัยที่วัดความสำเร็จของการจัดการความรู้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

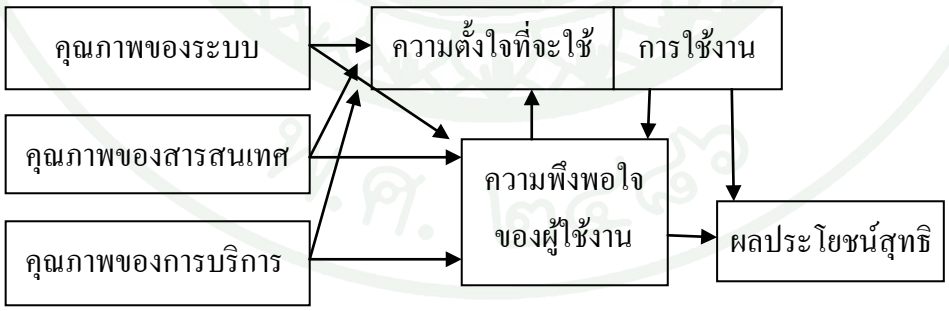
DeLone and McLean's IS Success Model

IS Success Model เป็นแนวคิดที่มีหลายมิติที่สามารถได้รับการประเมินผลในระดับต่าง ๆ ได้ แม้ว่าวัด IS Success ยังไม่มีการกำหนดนิยามที่ชัดเจนทั้งหมด Delone and McLean (1992) ได้ทำการพัฒนาและนำเสนอรูปแบบของ IS Success ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 Delone and McLean's IS Success Model (1992)
ที่มา: Wu and Wang (2006)

โดยรูปแบบIS Success นี้ประกอบด้วยมิติที่มีความสัมพันธ์กัน 6 มิติ คือ คุณภาพของระบบ คุณภาพของสารสนเทศการใช้งาน ความพึงพอใจของผู้ใช้งาน ผลกระทบที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ใช้ และผลกระทบที่มีต่อการดำเนินการขององค์กร แต่รูปแบบของ IS Success จำเป็นต่อการตรวจสอบจึงต้องมีการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งDeLone and McLean ได้ทำการปรับปรุงรูปแบบ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 Delone and McLean's Update Is Success Model (2003)
ที่มา: Wu and Wang (2006)

จากภาพที่ 3 ความแตกต่างระหว่างรูปแบบดั้งเดิมและรูปแบบที่ได้รับการปรับปรุงประกอบด้วย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. การเพิ่มคุณภาพการให้บริการเพื่อแสดงถึงความสำคัญของการบริการและการสนับสนุนระบบอีคอมเมิร์ซให้ประสบความสำเร็จ

2. การเพิ่มการวัดทัศนคติความตั้งใจที่จะใช้ของผู้ใช้

3. การลดผลของบุคคลและผลขององค์กรและเน้นการสร้างผลประโยชน์สุทธิให้มากขึ้น

รูปแบบที่ได้รับการปรับปรุงนี้ มีการปรับเปลี่ยน คุณภาพของระบบ คุณภาพของสารสนเทศและคุณภาพของการบริการ ความตั้งใจที่จะใช้ การใช้งาน ความพึงพอใจของผู้ใช้และผลประโยชน์สุทธิ

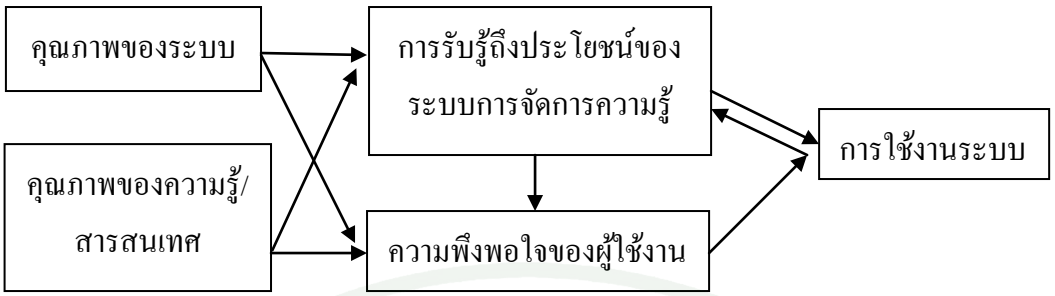
แม้ว่า Delone และ McLean ได้ทำการปรับปรุงรูปแบบ IS Success ก็ยังต้องมีการตรวจสอบเพื่อให้มีความชัดเจนก่อนนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการเลือกวิธีการวัดที่เหมาะสม นอกจากนี้นักวิจัยอาจเลือกการวัดความสำเร็จหลายวิธีขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ พิจารณาความเป็นไปได้ระหว่างความสัมพันธ์ของมิติความสำเร็จเมื่อมีการสร้างแบบจำลองการวิจัย

การประยุกต์ใช้รูปแบบ IS Success สำหรับการวัดความสำเร็จในการจัดการความรู้

การวัดความสำเร็จควรวัดจากมุมมองด้านทางเทคโนโลยีและองค์ประกอบของด้านมนุษย์การจัดการความรู้ที่เหมาะสมจะต้องผสมผสานทั้งสองสิ่งให้เข้ากันอย่างเหมาะสม เช่นเดียวกับระบบข้อมูล ความสำเร็จของการจัดการความรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับระดับการใช้ งาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับคุณภาพ ของระบบ ระบบสารสนเทศ ความพึงพอใจของผู้ใช้ และประโยชน์ที่ได้รับ มิติด้านเทคโนโลยี (ระบบและคุณภาพของสารสนเทศ) และมิติด้านมนุษย์ (ความพึงพอใจของผู้ใช้ การรับรู้ถึงประโยชน์ของระบบและการใช้งานระบบ) เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างวิธีการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่เหมาะสม

การรับรู้ถึงประโยชน์ของระบบ การจัดการความรู้ คือระดับที่ผู้ใช้เชื่อว่าสามารถใช้ระบบเพื่อเป็นประโยชน์กับตัวผู้ใช้และองค์กร ซึ่งสามารถเพิ่มความสามารถในการทำงานและผลผลิตได้ การรับรู้ถึงประโยชน์ของระบบนอกจากการต้องวัดความรู้สึกของผู้ใช้ยังต้องมีการวัดประสิทธิภาพของระบบ ดังนั้นการรับรู้ถึงประโยชน์ของระบบการจัดการความรู้จึงเป็นตัวแปรอิสระที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการวัดความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยรูปแบบการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ ดังภาพที่ 4

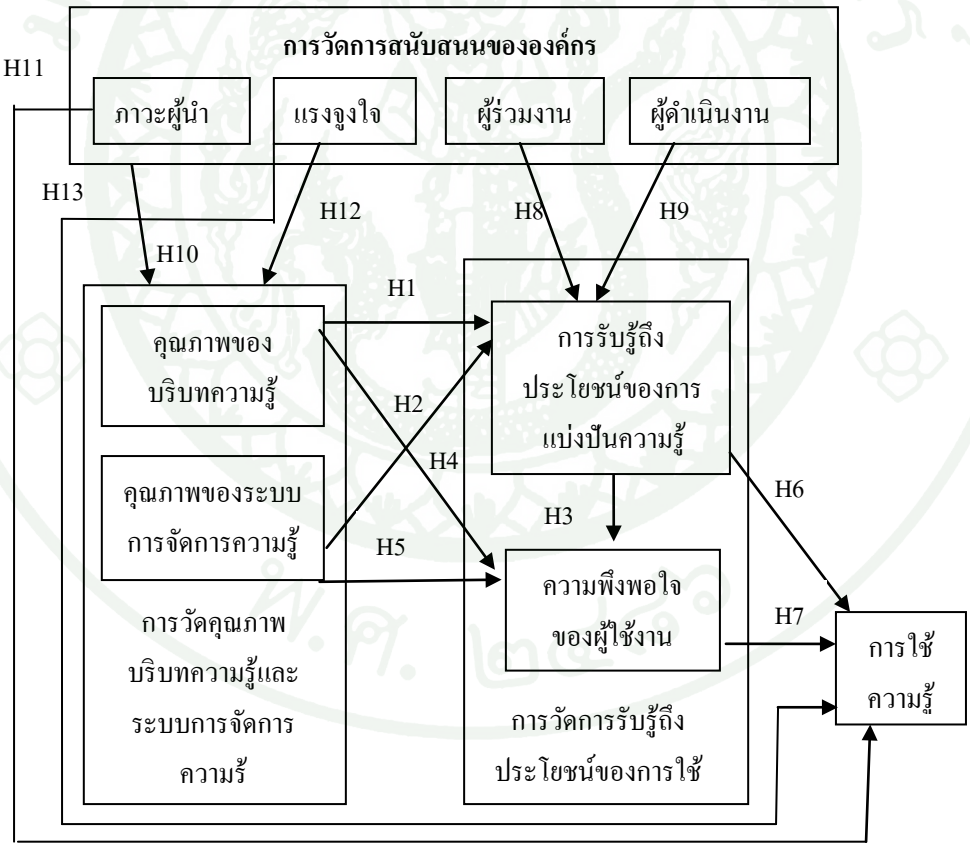
ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาพที่ 4 KMS Success Model

ที่มา: Wu and Wang (2006)

จากการศึกษางานวิจัยของ Kulkarni, Ravindran and Freeze (2007) ได้ทำการปรับ DeLone and McLean IS Success Model ให้เหมาะสำหรับ KM Success Model ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 KM Success Model

ที่มา: Kulkarni, Ravindran and Freeze (2007)

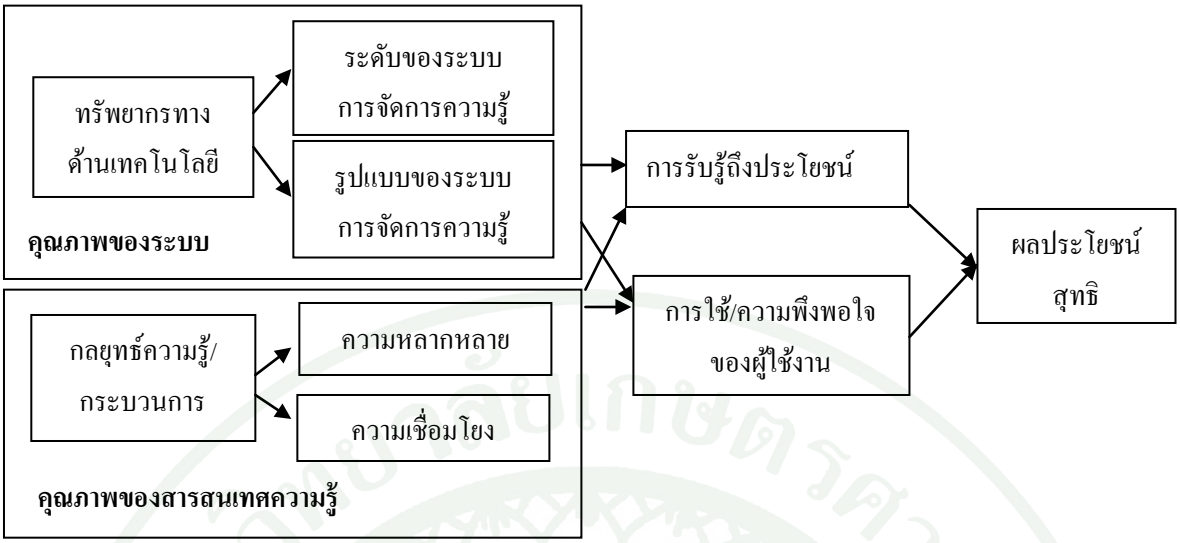
ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากภาพที่ 5 สมมติฐาน ที่ 1 ถึง 7 ได้ดัดแปลงมาจาก DeLone and McLean IS Success Model โดยรักษาองค์ประกอบสำคัญและ ปรับเปลี่ยนรูปแบบให้เข้ากับบริบทของการจัดการความรู้ รวมถึงตัวแปรอิสระ เช่น การรับรู้ประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ (Perceived Usefulness of Knowledge Sharing) ความพึงพอใจของผู้ใช้ (User Satisfaction) และการใช้ความรู้ (Knowledge Use) ในส่วนของการแบ่งปันความรู้ หมายถึง ทั้งการสนับสนุน และความสามารถในการใช้ความรู้ การรับรู้ถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ คือ ความเหมาะสม และการวัดความสำเร็จของการปฏิบัติในบริบทของความรู้ และมีความคล้ายคลึงกับการวัดของ Seddon ผู้ที่นำ DeLone and McLean IS Success Model มาพัฒนา สิ่งที่แตกต่าง คือ การรับรู้ประโยชน์นั้นเป็นตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับระบบ โดยเฉพาะ แต่ใน KM Success Model การรับรู้ประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้จะรวมไปถึงการวัดประโยชน์ของการจัดการ ความรู้ ประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้เป็นการวัดประโยชน์ทั้งหมดของการจัดการความรู้ ไม่ได้เชื่อมโยงแค่ระบบเดียว

คุณภาพของบริบทความรู้ คือคุณภาพของข้อมูลที่อยู่ในที่เก็บทางอิเล็กทรอนิกส์รวมถึงคุณภาพของเอกสาร รายงาน บทเรียนและอื่น ๆ ทั้งที่อยู่ในรูปแบบที่มี โครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง คุณภาพของข้อมูลในส่วนที่คล้ายกับ IS success model คือการวัดคุณภาพของบริบทความรู้ใน KM Success Model ออกแบบให้ใช้กับโครงสร้างที่กว้างมากขึ้นเพื่อดักจับความรู้ที่หลากหลายมาเปรียบเทียบกับข้อมูล ถ้าคุณภาพบริบทความรู้สูงแล้วผู้ที่ใช้งานความรู้มีแนวโน้มที่จะรับรู้ว่าการจัดการความรู้ มีส่วนทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นมากขึ้น จึงเชื่อว่าคุณภาพบริบทความรู้นำไปสู่ การรับรู้ประโยชน์จากการแบ่งปันความรู้

Jennex and Olfman (2004) ได้ทำการสรุปรูปแบบของการจัดการความรู้ที่ ประสบความสำเร็จ และพบว่าเป็นรูปแบบที่ดีกว่าในการอธิบายว่า กรอบทฤษฎีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จนั้นทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร รูปแบบนี้ถูกใช้เพื่อการวิเคราะห์ และ ปรับปรุงมิติ และการวัดที่แสดงนิยามของการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ โดยรูปแบบการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จนี้มีพื้นฐานมาจากกรณีศึกษาต่าง ๆ และการศึกษาวิจัย เชิงปริมาณมีพื้นฐานมาจาก DeLone and McLean IS Success Model ซึ่งมีความน่าเชื่อถือ และได้รับการยอมรับจากกรณีศึกษาต่าง ๆ โดย Jennex Olfman KM Success Model เป็นรูปแบบเชิงสาเหตุ มีมิติของตัวแปรอิสระ 3 ตัวแปร ระบบคุณภาพ กำหนดระบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสม ประสิทธิภาพการทำงานของ การสร้างความรู้ การจัดเก็บ การสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนความรู้และการประยุกต์ และระบบ การจัดการความรู้ได้รับการสนับสนุนจาก ข้อมูลบุคลากร และโครงสร้างพื้นฐาน ดังภาพที่ 6

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาพที่ 6 Jennex Olfman KM Success Model
ที่มา: Jennex and Olfman (2004)

จากภาพที่ 6 คุณภาพของสารสนเทศความรู้ คือ ข้อมูลที่ถูกต้อง /ข้อมูลทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรมีอยู่เพียงพอต่อ การดักจับความรู้และเหมาะทั้งผู้ใช้และเวลา

การใช้/ผู้ใช้พึงพอใจงาน แสดงระดับของการใช้ระบบการจัดการความรู้ เช่นเดียวกับความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบการจัดการความรู้ การใช้งานจริงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จเมื่อการใช้ระบบเป็น สิ่งจำเป็น ความพึงพอใจของผู้ใช้ได้จากความพึงพอใจของผู้ที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ เป็นการวัดที่ช่วยเสริมการใช้ระบบการจัดการความรู้เมื่อการใช้ระบบเป็นสิ่งจำเป็น และประสิทธิภาพของการใช้ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้ใช้ต่อระบบการจัดการความรู้

การรับรู้ ถึงประโยชน์ วัดการรับรู้ได้จากประโยชน์ และผลของระบบการจัดการความรู้จากผู้ใช้ และรูปแบบการรับรู้ประโยชน์จะดีในการพยากรณ์ การใช้ระบบการจัดการความรู้เมื่อมีการใช้ระบบการจัดการความรู้อย่างสมัครใจ และปริมาณหรือประสิทธิภาพของการใช้ระบบการจัดการความรู้ขึ้นอยู่ความสามารถในการตอบสนองความต้องการทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

ผล ประโยชน์สุทธิ บุคคลที่ใช้ระบบการจัดการความรู้จะสร้างผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนในการทำงาน ผลกระทบของแต่ละบุคคลจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร ผลกระทบต่อองค์กรนั้นจะไม่ได้มาจากการรวบรวมผลกระทบของแต่ละบุคคลเข้าไว้ด้วยกันจึงเป็นการยากใน การวัด ด้วยเหตุนี้จึงต้องวัดรวมกันทั้งหมด รูปแบบนี้จึงตระหนักว่าการใช้ความรู้ หรือข้อมูลทั้งหมด ทั่วทั้งองค์กรจะมีประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนองค์กรต่อไป

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ คือระดับที่ผู้ใช้เชื่อว่าสามารถใช้การจัดการความรู้เพื่อเป็นประโยชน์กับตัวผู้ใช้และองค์กร ซึ่งสามารถเพิ่มความสามารถในการทำงานและผลผลิตจากการทำงานตอบสนองความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ได้ ซึ่งจะวัดได้จากการรับรู้ถึงประโยชน์ของผู้ใช้ ผลของการจัดการความรู้จากผู้ใช้ และ การใช้การจัดการความรู้อย่างสมัครใจ (Jennex and Olfman, 2004; Wu and Wang, 2006; Kulkarni, Ravindran and Freeze, 2007)

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547) บทบาทของผู้นำมีความสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรเพราะเป็นปัจจัยที่ส่งเสริม ให้กิจกรรม การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Wong and Aspinwall, 2005; Ansari *et al.*, 2012) ผู้นำดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความอยู่รอดและเพื่อประสบความสำเร็จในสภาวะแวดล้อม ปัจจุบัน ผู้นำยังกำหนดวิสัยทัศน์และการจัดการความรู้มาใช้ในกลยุทธ์ ธุรกิจเพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร (Mathi, 2004; Ansari *et al.*, 2012; วิจารณ์ พานิช, 2546, บดินทร์ วิจารณ์, 2547; ปัทมวรรณ สิงห์ศรี , 2551) เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการจัดการความรู้ (Wong and Aspinwall, 2005) ผู้นำควรให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยจัดสรรทรัพยากรให้มีความเพียงพอรวมทั้งเวลา บุคลากรและงบประมาณในการดำเนินโครงการ (Davenport and Prusak, 1998; Ansari *et al.*, 2012) รวมถึงการ แสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างเป็นการส่งเสริมให้เกิด ในหมู่บุคลากร (Hasanali, 2002; Wong and Aspinwall, 2005) ผู้นำต้องมีความเชื่อในคุณค่าของความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากร(ธนกร ณ พัทลุง, 2554) และมีความสามารถในการพัฒนาบุคลากรทั่วทั้งองค์กรอีกด้วย (Skyrme and Amidon, 1997) นอกจากนี้ ประเภทของผู้นำและบทบาทด้านกลยุทธ์สามารถส่งผลในการเริ่มกระบวนการและการสร้างความคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงและการสำรองข้อมูล (Davenport and Prusak, 1998; Ansari *et al.*, 2012) รวมทั้งสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้และสร้างระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์รองรับกระบวนการ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร (ปัทมวรรณ สิงห์ศรี, 2551)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยค่านิยมความเชื่อและบรรทัดฐานซึ่งสมาชิกขององค์กรทุกคนมีความสัมพันธ์กัน โดยวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดวิธีในการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยบ่งชี้สถานะทางสังคมขององค์กร การจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรจึงขึ้นอยู่ กับค่านิยมของวัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อใจ การสนับสนุน การมีส่วนร่วมของผู้นำมีและความสามารถ ในการพัฒนาเป้าหมายขององค์กรซึ่งได้มีการพิจารณาว่ามีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรองค์กร (Ansari *et al.*, 2012) เป็นวัฒนธรรมที่ยอมรับว่าความรู้และการเรียนรู้นั้นมีความสำคัญต่อ ความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริงและการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในองค์กร เป็นวัฒนธรรมที่สร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ (ปัทมวรรณ สิงห์ศรี 2551) วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร (Ansari *et al.*, 2012; วิจารณ์ พานิช, 2546; บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547; บดินทร์ วิจารณ์, 2547) จึงควรสนับสนุนให้บุคลการแต่ละคนมีวัฒนธรรมการสร้างและแบ่งปันความรู้โดยเครือข่ายที่สนับสนุนอย่างไม่เป็นทางการ การกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรและขอบเขตทางภูมิศาสตร์ (Skyrme and Amidon, 1997; Mathi, 2004) บุคลากรทุกคนต้องมีความฉลาดรอบรู้ เต็มใจที่จะแสวงหาความรู้ได้อย่างเสรี ไม่มีความโกรธเกลียดบริษัท และไม่กลัวว่าการแลกเปลี่ยนความรู้จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน (Davenport and Prusak, 1998; Wong and Aspinwall, 2005) สามารถเปิดเผยข้อผิดพลาดโดยไม่ต้องกลัวการลงโทษ (Wong and Aspinwall, 2005) บุคลากรมีความไว้เนื้อเชื่อใจ และให้เกียรติในทุกระดับ (ธนกร ณ พัทลุง, 2554) บุคลากรมีความต้องการแบ่งปันความรู้เพื่อให้ผู้ร่วมงานทราบว่าตนเองมีความรู้ความสามารถ จึงควรทำลายอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการแบ่งปันความรู้ ส่งเสริมเครื่องมือ และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมให้กับ บุคลากร (Hasanali, 2002; บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547) ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม (Wong and Aspinwall , 2005; ปัทมวรรณ สิงห์ศรี, 2551) จึงควรตระหนักว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงควรทำให้ระเบียบและขั้นตอนของการจัดการความรู้เป็นเสมือนบรรทัดฐานวัฒนธรรมขององค์กร (Ansari *et al.*, 2012)

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพซึ่งครอบคลุมทุกด้านของการสื่อสารรวมทั้งซอฟแวร์ ฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์ต่าง ๆ (Davenport and Prusak, 1998; Ansari *et al.*, 2012) จะต้องมีระบบที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และผู้ใช้สามารถทำความเข้าใจได้(Hasanali, 2002; วิจารณ์ พานิช, 2546) ความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศในการรับข้อมูลและความรู้ซึ่งสามารถเปรียบเทียบกับความสามารถของมนุษย์ที่จะดึงและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคที่ซับซ้อน และช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ (Ansari *et al.*, 2012; บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547) ฐานข้อมูลของความรู้ชัดแจ้งที่ดีจะช่วยสนับสนุนการประชุมผ่านทางคอมพิวเตอร์และเป็นโครงสร้างในการสนทนา ซึ่งจะต้องสามารถเข้าถึงและใช้งานได้ง่าย (Skyrme and

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Amidon, 1997) บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้คือการเก็บข้อมูลสำรองเพิ่มการเข้าถึงและการเผยแพร่ความรู้ ทำให้บุคคล กลุ่ม และองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กัน สามารถนำไปสู่กระบวนการสร้างความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องใช้งานได้ง่าย ค้นหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและการสื่อสารเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้ของบุคลากร องค์กรมีเป้าหมายในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้(Ansari *et al.,* 2012) ระบบการจัดการความรู้ต้องมีความยืดหยุ่น สามารถขยายและรองรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์กรในอนาคตได้ และระบบบริหารความรู้ต้องสามารถช่วยให้ผู้ใช้สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และมีคุณภาพดีขึ้นได้ด้วยการเพิ่มคุณค่าของความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร (ปัทมวรรณ สิงห์ศรี, 2551) ขณะเดียวกันไม่ได้หมายความว่าต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศนี้จะเป็นเครื่องมือสำเร็จรูปหรือคำตอบสุดท้ายในการทำให้เกิด การจัดการความรู้หากองค์การนั้นขาดวัฒนธรรมที่คนจะแบ่งปันความรู้ในองค์กร(ธนกร ณ พัทลุง, 2554)

4. กลยุทธ์ วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ กำหนดความหมายขององค์ประกอบการจัดการความรู้ที่ต้องการให้ชัดเจนและระบบโดยรวม (Davenport and Prusak, 1998; Mathi,2004) พิจารณากระบวนการทำงานที่เป็น จุดแข็งของตนเองเป็นต้นแบบแห่งการเป็นผู้ริเริ่มในการแบ่งปันและเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ (ปัทมวรรณ สิงห์ศรี, 2551) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต องค์กรต้องการกิจกรรมการจัดการความรู้ที่สามารถปฏิบัติได้โดยกำหนดกลยุทธ์และแผนอย่างชัดเจน (Wong and Aspinwall, 2005; Ansari *et al.*, 2012; บุญดี บุญญากิจและคณะ, 2547) ดังนั้นหนึ่งในองค์ประกอบพื้นฐานที่ทำให้ประสบความสำเร็จคือรูปแบบกลยุทธ์การจัดการความรู้อย่างเป็นทางการขององค์กรเช่นเดียวกับแผนการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ดีที่สุดและการพัฒนาการจัดการความรู้ที่ทันสมัย (Ansari *et al.*, 2012) กลยุทธ์การจัดการ ความรู้จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (Wong and Aspinwall, 2005) ผู้นำยังกำหนดวิสัยทัศน์และการจัดการความรู้มาใช้ในกลยุทธ์ ธุรกิจ (Skyrme and Amidon, 1997; Ansari *et al.*, 2012; ปัทมวรรณ สิงห์ศรี, 2551) เข้าใจในธรรมชาติ ปัญหาและพันธกิจขององค์กร (ธนกร ณ พัทลุง, 2554) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีทิศทางอย่าง ชัดเจนในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในระดับที่เหมาะสมหรือบุคลากร สามารถมองเห็น ทิศทางและขอบเขตร่วมกันได้ และยังทำให้องค์กรดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างถูกต้องมีการลงทุน ที่ต่ำและได้ผลตอบแทนสูง (ปัทมวรรณ สิงห์ศรี, 2551)

5. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การแข่งขันที่รุนแรงขึ้นและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้จำเป็นต้องมีการถ่ายโอนความรู้ที่ดีภายในองค์กร (Ansari *et al.*, 2012) โครงสร้าง มีโครงสร้างทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อส่งเสริม การจัดการความรู้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2547) โครงสร้างสามารถกำหนดชุดของการแก้ปัญหาซึ่งมีการแบ่งหน้าที่งานที่

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ต่างกันของบุคลากรและยังกำหนดวิธีประสานงานที่แตกต่างกันได้อีกด้วย โครงสร้างองค์กรกำหนดกระบวนการตัดสินใจในการจัดการทรัพยากร ทั้งวัตถุดิบ แหล่งที่มาและกระบวนการของมนุษย์ นอกจากนี้โครงสร้างดังกล่าวยังต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อเพิ่มการกระจายความรู้ โครงสร้างองค์กรที่มีความซับซ้อนจะทำให้การสื่อสารระหว่างหน่วยงานและการกระจายความคิดใหม่ ๆ ยากขึ้น และทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนและความไม่ต่อเนื่องในการเกิดความคิดใหม่ ๆ เพราะใช้เวลาในการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสารนาน เพื่อที่จะมั่นใจว่ามีการกระจายความรู้อย่างเหมาะสม ช่องทางในการสื่อสารจะต้องราบเรียบ โครงสร้างองค์กรที่จะส่งเสริมให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ จะขึ้นอยู่กับความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กรและมาตรการควบคุมระบบ (Ansari *et al.*, 2012; วิจารณ์ พานิช, 2546) โครงสร้างนี้อาจเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อ ให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ ก่อให้เกิดนวัตกรรมและยกระดับความรู้ขององค์กร (Mathi, 2004; บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547; ปัทมวรรณ สิงห์ศรี, 2551) นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงาน หรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบใน การจัดการความรู้ว่าควรเป็นในรูปแบบใด เช่น คณะกรรมการกลุ่มศูนย์กลาง สนับสนุนการจัดการความรู้และบุคลากรทุกคนในองค์ก รมีความรับผิดชอบต่อการจัดการความรู้ มีทั้ง วิธีการรวมอำนาจและกระจายอำนาจ การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย การจัดตั้งทีมหรือกลุ่มความรู้ เพื่อให้บุคลากรจาก ทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ (เจ้าหน้าที่หรือผู้จัดการความรู้) ผู้ดูแลการริเริ่มการจัดการความรู้ ทีมผู้เชี่ยวชาญที่ทำให้เกิด การจัดการความรู้ ได้แก่ การจัดการทรัพย์สินทางปัญญาสุดท้ายคือระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงาน และระบบการยกย่องชมเชย การแต่งตั้งผู้นำความรู้ (Hasanali, 2002; Mathi, 2004; Wong and Aspinwall, 2005; บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547) การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น หากสามารถใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิค และโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรได้อย่างเหมาะสม (Davenport and Prusak, 1998)

6. การวัดผล จะสามารถช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้(วิจารณ์ พานิช, 2546; บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547) นอกจากนั้นผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ และอยากมีส่วนร่วมในการสร้างฐานความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547; ธนกร ณ พัทลุง, 2554) หากไม่มีการวัดผลการดำเนินการจะไม่สามารถจัดการ หรือปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นได้ (บดินทร์ วิจารณ์,

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2547) ในการวัดผล คนส่วนใหญ่มักเกรงว่าการวัดผลเป็นเสมือนกับการวัดผลตอบแทนกา รลงทุน และยังไม่แน่ใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนการลงทุนกับการจัดการความรู้ ถึงแม้ว่าเป้าหมายสูงสุดในการวัดประสิทธิภาพของการจัดการความรู้คือการกำหนดประเภทของผลตอบแทนการของทุน เพราะมีหลายตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ (Hasanali, 2002) องค์กรจะต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรและสามารถบอกได้ ถึงสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547) เช่น การวัดผลประโยชน์ของการริเริ่มการจัดการความรู้ติดตามความคืบหน้าของการริเริ่มการจัดการความรู้รประเมินผลกระทบของการจัดการความรู้กับประสิทธิภาพทางการเงิ น การพัฒนาตัวชี้วัด (ทั้งแข็งและอ่อน) สำหรับวัดการจัดการความรู้ การวัดมูลค่าของต้นทุนทางปัญญา (Wong and Aspinwall, 2005) การสร้างผลิตภัณฑ์ การพัฒนาลูกค้าใหม่และความสามารถในการเพิ่มยอดขาย(Mathi, 2004) รวมถึงข้อมูลอื่น ๆ ที่สนับสนุน เช่น การเปลี่ยนแปลงของตลาด คู่แข่งลดลง หรือการลดราคา เนื่องจาก ไม่สามารถแยกการวัดผลการแบ่งปันความรู้ได้อย่างสมบูรณ์ จึงต้องมีการติดตามความสัมพันธ์ของแต่ละช่วงเวลา (Hasanali, 2002)

7. การสร้างแรงจูงใจ ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ตามอัตตาของบุคคล และสาขาอาชีพนั้น ไม่ได้แสดงออกมาง่าย จึงจำเป็นต้องมีการกระตุ้นและชักจูงพนักงานให้สร้าง แบ่งปันแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2546; บดินทร์ วิจารณ์, 2547) สิ่งจูงใจต้องมีลักษณะที่มีคุณค่าในระยะยาว และผูกมัดกับโครงสร้างการประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน (Davenport and Prusak, 1998) จึงต้องมีการ สร้างแรงจูงใจส่งเสริมพฤติกรรมการจัดการความรู้ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการแสวงหาความรู้ให้รางวัลบุคลากรที่มีการแบ่งปันและใช้ความรู้ ให้รางวัลบุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการสร้างการแรงจูงใจควบคู่กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Wong and Aspinwall, 2005)

8. การบริหารจัดการองค์กร เมื่อผู้นำได้กำหนดทิศทางและเลือกทำสิ่งที่ถูกต้องแล้ว ก็ต้องมีผู้จัดการที่มีความรู้ในการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินการไปตามแผนการจัดการในลักษณะการให้อำนาจแก่หน่วยย่อย (วิจารณ์ พานิช, 2546; บดินทร์ วิจารณ์, 2547) การวางระบบการบริหารจัดการ การรวบรวมข้อมูลและการรายงานผลการดำเนินการที่เอื้อให้แผนงานของการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จหลักการสำคัญ 4 ประการ (ธนกร ณ พัทลุง, 2554) ดังนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

8.1 ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ที่มีพลัง ต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน (แต่มีจุดรวมพลัง คือ เป้าหมายอยู่ที่งานด้วยกัน) ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือน ๆ กัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลังในการจัดการความรู้หลากหลายมีคุณค่ามากกว่าความเหมือน

8.2 ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ประสิทธิผลประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

8.2.1 การตอบสนองความต้องการซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องกาของสังคมหรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร

8.2.2 นวัตกรรมซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือวิธีการใหม่ ๆ ใน การทำงานให้ดีขึ้นหรือทำให้ผลผลิตหรือบริการดีขึ้น

8.2.3 ขีดความสามารถขององค์กรที่สูงขึ้นในด้านที่องค์กรมีความถนัด

8.2.4 ประสิทธิภาพในการทำงาน

8.3 ในการนำความรู้จากภายนอกมาใช้อาจจะต้องผ่านกระบวนการแปลงความรู้ จากภายนอกที่ได้รับอยู่ในรูปที่เหมาะสมและเข้ากันได้กับองค์กรให้พร้อมใช้

9. ความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถ ทีมงานและพนักงานมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ สำหรับใช้ปฏิบัติงานหลักขององค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2546; บดินทร์ วิจารณ์, 2547) เช่น ความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยี หมายถึง ความรู้ทักษะและความชำนาญทางด้านเทคโนโลยีเพื่อใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ เช่น ความสามารถในการใช้โครงข่ายและแพลทฟอร์มในการจัดการความรู้ การใช้โปรแกรมประยุกต์เพื่อการสืบค้นความรู้ จัดเก็บความรู้หรือแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล (ปัทมวรรณ สิงห์ศรี, 2551)

10. การจัดการทรัพยากรมนุษย์บุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยหลักในการสร้างและแบ่งปันความรู้ บุคลากรเป็นผู้ใช้เทคโนโลยีจะต้องมีทักษะที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีความคิดที่ดี และมีวัฒนธรรมในการยอมรับ บุคลากรมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการแนะนำเทคโนโลยีใหม่ ๆจะ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่งผลต่อคนงาน บุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการแบ่งปันความรู้เพราะทุกคนจะต้องมีส่วนร่วม การแบ่งปันความรู้อาจทำ ให้เสียเวลาเพิ่มขึ้น อาจมีความเสี่ยงในการเสียอำนาจและตำแหน่งงาน ดังนั้น จึงต้องมีการประเมินวัฒนธรรมองค์กร และการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ของบุคลากร แต่ละคน (Ansari *et al.*, 2012) สรรหาบุคลากรเพื่อเติมช่องว่างความรู้ จ้างบุคลากรที่มีความคิดเชิงบวก กับความรู้ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรสู่ระดับมืออาชีพ รักษาบุคลากรที่ทำงานให้กับบริษัท เปิดโอกาส ให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ(Wong and Aspinwall, 2005) นอกจากนี้เพื่อดำเนินการจัดการความรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ต้องมีส่วนร่วมในรูปแบบของทีมในการจัดการความรู้ดำเนินการ ตามแผนการจัดการความรู้ ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้และเสริมสร้างแผนของการจัดการความรู้ (Ansari *et al.*, 2012)

11. การเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานหรือคุณค่าขององค์กรความเกี่ยวเนื่องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจ หรืออุตสาหกรรม เนื่องจากการจัดการความรู้ อาจต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก (Davenport and Prusak, 1998) เช่น การบริการลูกค้าที่ดีขึ้น มีเป้าหมายของผลิตภัณฑ์มากขึ้น แม้ว่าคุณค่าของความรู้นั้นไม่สามารถ คำนวณได้ง่าย จึงต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญของความรู้ที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จใน อนาคต (Skyrme and Amidon, 1997) ดังนั้นจึงคำนึงถึงผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรม และประโยชน์ที่ดีที่สุดของโครงการที่ประสบความสำเร็จ คือ ประหยัดงบประมาณและเพิ่มผลกำไร ซึ่ง ผลประโยชน์นี้อาจไม่สามารถคำนวณได้โดยตรง แต่อาจวัดได้จากรอบระยะเวลาในการสร้างความพึงพอใจ ของลูกค้า (Davenport and Prusak, 1998)

12. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อคิดเห็น ความเชื่อ วิธีการ ซึ่ง เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลผู้สนใจแบบตัวต่อตัว ได้แก่ การเรียนรู้ระหว่างกันใน การทำงาน การพบปะสังสรรค์ ประชุม สัมมนา อบรม การจัดเวทีชุมชน หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่าน เทคโนโลยีสารสนเทศ (ปัทมวรรณ สิงห์ศรี , 2551) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ทุกระดับ บุคลากรได้รับการสนับสนุนในการถามคำถาม และสร้างความท้าทายในการเรียนรู้ การเรียนรู้จากในทีม เดียวกันไปสู่ทีมอื่นๆ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร การเรียนรู้เปรียบเสมือน การแบ่งปัน (Skyrme and Amidon, 1997)

13. ทรัพยากร พิจารณาของทรัพยากรที่มีการลงทุนในการจัดการความรู้ งบประมาณที่เหมาะสม และการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการความรู้ เงินทุนเพียงพอสำหรับการสร้างระบบเทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์เพียงพอที่จะสนับสนุนการริเริ่มการจัดการความรู้ ให้เวลากับบุคลากรเพื่อดำเนินการ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ (Wong and Aspinwall, 2005)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

14. กระบวนการและกิจกรรม การสร้างความคิดและความรู้ใหม่ นำความรู้ที่สำคัญและบทเรียนที่ได้รับจัดเก็บเป็นเอกสาร กระบวนการจัดเก็บและแบ่งปันความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการค้นหาความรู้ที่จำเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ การแบ่งปันความรู้โดยใช้ทั้งเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์และวิธีการพูดคุย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในหมู่บุคลากร ประยุกต์ใช้ความรู้ที่ดีที่สุดกับผลิตภัณฑ์และการบริการ ส่งเสริมให้มีการศึกษาอย่างต่อเนื่องในทุกระดับปกป้องทรัพย์สินทางความรู้จากการเปิดเผยโดยไม่ได้รับอนุญาตหรือถูกขโมย มั่นใจความรู้มีความถูกต้องและสัมพันธ์กัน (Wong and Aspinwall, 2005)

15. การฝึกอบรมและการศึกษา ฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวคิดของความรู้และการจัดการความรู้ สร้างความตระหนักถึงการจัดการความรู้ให้บุคลากรผ่านการฝึกอบรม การฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ระบบการจัดการความรู้และเครื่องมือ การฝึกอบรมสำหรับบุคคลที่จะขึ้นมามีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับความรู้ การฝึกอบรมพัฒนาทักษะ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา การสื่อสาร การสร้างทีมงาน ฯลฯ (Wong and Aspinwall, 2005)

16. โครงสร้างความรู้ การจัดการความรู้ จะประสบความสำเร็จได้จากการสนับสนุนจากโครงสร้างความรู้ เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้วความรู้เป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ และจะเกี่ยวข้องกับเจ้าของความรู้ ดังนั้นประเภทและความหมายของความรู้จะเปลี่ยนแปลงได้ คลังความรู้ขององค์กรจึงไม่ควรมีโครงสร้างที่เป็นระบบตายตัวแต่อาจสร้างฐานความรู้ หรือระบบผู้เชี่ยวชาญที่มีคำศัพท์ที่สำคัญ หรือดัชนีข้อมูลคอมพิวเตอร์ ช่วยผู้ใช้งานคลังความรู้เหล่านั้น เพราะจะช่วยให้นำคำที่คุ้นเคยมาใช้ในการสืบค้นความรู้ที่ต้องการได้โดยง่าย ผู้จัดการความรู้ควรเตรียมพร้อมสำหรับการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างฐานข้อมูลความรู้ขององค์กรตลอดเวลา (Davenport and Prusak, 1998)

17. มีช่องทางหลายชนิดสำหรับถ่ายโอนความรู้ ผู้จัดการความรู้ต้องทราบว่าความรู้จำเป็นต้องใช้ช่องทาง หลายประเภทที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน องค์กรที่มีคลังความรู้อยู่อาจเห็นความสำคัญของการเชิญชวนให้ผู้ถ่ายทอดความรู้ได้มาพบเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กัน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีคือ มีความไว้ใจกัน สามารถพัฒนาความรู้ที่มีในระบบให้มีโครงสร้างง่ายขึ้น และมี การแก้ไขปัญหา องค์กรบางแห่งพบว่า นักวิทยาศาสตร์กับวิศวกร แลกเปลี่ยนความรู้โดยการติดต่อกันเป็นการส่วนตัว ถึงแม้จะมีเทคโนโลยีช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ แต่ควรจะหาโอกาสที่จะให้พนักงานได้พบกันบ้าง (Davenport and Prusak, 1998)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

18. การสร้างบรรยากาศความรู้ เป็นกระบวนการและระบบที่มีประสิทธิภาพในการสร้างบรรยากาศความรู้ ประกอบด้วยกระบวนการดักจับสินทรัพย์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร (Mathi, 2004)

19. บุคลากรที่ใช้ความรู้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากในการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมประมาณร้อยละ 90 ของกิจกรรมทั้งหมด ความรู้ที่เป็นสมาชิกในทีมนักบริหารโดยตรงและแนวร่วมควรมีลักษณะที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้รวมทั้งมีบทบาทหน้าที่ในการเฝ้ามองติดตามความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง ตลอดจนให้คำแนะนำช่วยเหลือในการสืบค้นความรู้ บอกแหล่งความรู้ แหล่งผู้เชี่ยวชาญและให้คำแนะนำช่วยเหลือในการจัดกิจกรรมความรู้ขององค์กร กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตระหนักถึงความสำคัญในความรู้ขององค์กร กระตุ้นให้เกิดการเชื่อมโยงความรู้ของตนกับความรู้ขององค์กรและของสังคมตลอดจนกระตุ้นให้เกิดการสร้างบรรยากาศแห่งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร (ปัทมวรรณ สิงห์ศรี, 2551)

20. การสร้างเครือข่ายจัดการความรู้ ซึ่งหมายถึงการพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในหลายองค์กรแล้วองค์กรเหล่านั้นพร้อมใจกันรวมตัวกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินการนั้น โดยมีเป้าหมายว่าการรวมตัวเป็นเครือข่ายจะช่วยเสริมแรงซึ่งกันและกันโดยอาจมีข้อตกลงหรือกติกาของเครือข่ายร่วมกันทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กว้างขวางขึ้น (ปัทมวรรณ สิงห์ศรี, 2551)

21. ระบบของกระบวนการความรู้องค์กร การกำหนดกรอบและกระบวนการดักจับและกระจายความรู้ ความสำคัญของความรู้ในทางโครงสร้าง แหล่งที่มาของความรู้จะต้องสามารถพิสูจน์และเข้าถึงได้ง่าย โดยทั้งฐานข้อมูลและสมองของมนุษย์ (Skyrme and Amidon, 1997)

จากแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่าน เกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ที่สำคัญหลายประการ ผลวิจัยพบว่า นักวิชาการแต่ละท่านมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นตารางที่ 2 ดังนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

Critical Success Factors	Skyrme and Amidon (1997)	Davenport and Prusak	Hasanali (2002)	Mathi (2004)	Wong and Aspinwall (2005)	Ansari *et al.* (2012)	วิจารณ์ (2546)	บุญดี และคณะ (2547)	บดินทร์ (2547)	ปัทมวรรณ (2551)	ธนกร (2554)
ภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
วัฒนธรรมองค์กร	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์	/	/		/	/	/	/	/		/	/
ทรัพยากร					/						
กระบวนการและกิจกรรม					/						
การฝึกอบรมและการศึกษา					/						
การจัดการทรัพยากรมนุษย์					/	/					
เทคโนโลยีสารสนเทศ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
การสร้างแรงจูงใจ		/			/		/		/		
โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร		/	/	/	/	/	/	/		/	
การวัดผล			/	/	/		/	/	/		/
การเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานหรือคุณค่าขององค์กร	/	/									
โครงสร้างความรู้		/									
มีช่องทางหลายชนิดสำหรับถ่ายโอนความรู้		/									
การบริหารจัดการองค์กร							/		/		/
ความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถ							/		/	/	
การสร้างบรรยากาศความรู้				/							
บุคลากรที่ใช้ความรู้										/	
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	/									/	
การสร้างเครือข่ายจัดการความรู้										/	
ระบบของกระบวนการความรู้องค์กร	/										

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากตารางที่2 อย่างไรก็ดี ในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจัยที่พบมากที่สุดคือ ภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับ ผู้วิจัยจึงศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์กรใน3 ปัจจัยหลักคือ ภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยแต่ละปัจจัยมีรายละเอียดดังนี้

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำและการจัดการความรู้

ภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำได้มีผู้ให้คำนิยามและอธิบายความหมายไว้ ดังนี้

วิภาดา คุปตานนท์ (2551) ได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติ และการกระทำผู้อื่น

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามและทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ที่จะกำหนดหรือชักจูงให้กลุ่มสมาชิกในองค์กรทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีอิทธิพลต่อกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร

ดังนั้นผู้บริหารและผู้นำมีความหมายแตกต่างกัน เพราะมีความเป็นไปได้ที่ผู้บริหารบางคนมีความเป็นผู้นำขณะที่ผู้บริหารบางคนขาดความเป็นผู้นำ ทำนองเดียวกันมีความเป็นไปได้ที่ผู้นำบางคนเป็นผู้บริหารในขณะที่ผู้นำบางคนไม่ได้เป็นผู้บริหาร ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำมีดังนี้

ตารางที่ 3 ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำ

ประเด็น	ผู้บริหาร	ผู้นำ
แหล่งของความมีอิทธิพล	ได้รับอำนาจหรือมีอำนาจตามตัวบทกฎหมาย	มีอำนาจโดยการยอมรับจากกลุ่มสมาชิก
การกำหนดจุดมุ่งหมาย	มองจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ของผู้บริหารที่สูงขึ้นไป	มองจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์และความสนใจของกลุ่มเป็นหลัก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็น	ผู้บริหาร	ผู้นำ
การมีส่วนร่วม	ถือว่าจุดมุ่งหมายและการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นสัมพันธ์กับองค์ประกอบภายนอกกลุ่ม	ถือว่าจุดมุ่งหมายและการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม
ความสัมพันธ์ทางสังคม	วางตนเหนือกลุ่มเสมอ	ใกล้ชิดสมาชิกกลุ่ม

ที่มา: Duncan (1975 อ้างใน ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2542)

จากตารางที่ 3 ความหมายของความเป็นผู้นำ และความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำ กล่าวได้ว่า ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่แต่อาจไม่ใช่ผู้นำเสมอไป แต่ผู้นำมักเกิดขึ้นตามธรรมชาติหรือตามสถานการณ์ และมักได้รับการยอมรับสูง ผู้บริหารมักมาจากการแต่งตั้ง แต่ผู้นำมักมาจาก การเลือกตั้ง การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ดีนั้น ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จจึงควรมีทั้งความเป็นผู้บริหาร และผู้นำ

ความสัมพันธ์ของผู้นำและการจัดการความรู้

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Davenport and Prusak (1998) ดังนี้

ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ เนื่องจากการที่องค์กรจะเจริญรุ่งเรืองต่อไปได้จำเป็นอย่างยิ่งที่ ผู้นำต้องปรับกระบวนทัศน์ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปมากทั้งในปัจจุบัน และ อนาคต บทบาทผู้นำก็มีอิทธิพลอย่างมากในการสร้างความยอมรับในองค์กร เพราะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ ผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้นำที่ปรับกระบวนทัศน์เดิม คือ จากเป็นผู้กำหนดทิศทาง เป็นผู้ตัดสินใจ และเป็นผู้กระตุ้นพลังไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ คือ เป็นผู้นำฐานะผู้ออกแบบ ฐานะพ่อบ้าน/แม่บ้าน และฐานะครู ดังนั้น ผู้นำการจัดการความรู้จึงควรมีบทบาท 3 ด้าน คือ

1. บทบาทผู้นำในฐานะผู้ออกแบบ คือ ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ และระบบขององค์กรรวมถึงการออกแบบระบบการเรียนรู้ช่น ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม(กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์, 2546) และสนับสนุนให้มีการนำการจัดการความรู้ไปกำหนดในวิสัยทัศน์องค์กร (Sallis, 2002 อ้างใน วิลาวัลย์ มาคุ้ม, 2549)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Senge (1990 อ้างใน ยุรพร ศุทธรัตน์, 2552) กล่าวไว้ว่า งานในการออกแบบของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

1.1 การออกแบบ การควบคุม ความคิดในเรื่องวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลัก โดยคำนึงถึงองค์กรโดยรวม ซึ่งเป็นเรื่องราวของสิ่งที่จับต้องไม่ได้แต่มีคุณค่าที่ลึกซึ้งโยงใยสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรเข้าด้วยกัน

1.2 การแบ่งปันและคิดร่วมกันถึงวิสัยทัศน์ (Share vision) เป็นสิ่งสำคัญเบื้องต้น เพราะเป็นตัวสนับสนุนการทำให้เกิดความสอดคล้องกันในระยะยาว และเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้

1.3 การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) ก็เป็นสิ่งสำคัญเบื้องต้นเพราะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สืบค้นความจริง ต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงสิ่งที่เป็นอยู่ ทิศทางในอนาคตที่จะมุ่งไป

1.4 รูปแบบการคิด (Mental model) มีส่วนเกี่ยวข้องกับการออกแบบ เป็นพื้นฐานที่นำเอาข้อสมมติมาตีแผ่ให้เห็นชัดขึ้น

1.5 ความสามารถของบุคคล (Personal mastery) จะเป็นหลักสุดท้ายในการออกแบบ เนื่องจากผู้บริหารจะให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญในเรื่องความก้าวหน้าส่วนบุคคล การให้ อิสระแต่ละคนในการเลือกทำตามความถนัด เป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนความสามรถส่วนบุคคล สิ่งสำคัญคือการกระทำหรือพฤติกรรมผู้นำในการคิดวิสัยทัศน์ร่วมกันและการมีความมุ่งมั่นต่อองค์กร

2. บทบาทผู้นำในฐานะพ่อบ้าน/แม่บ้าน คือ หาวิธีการที่ดีที่สุดในการกำหนดพันธกิจที่อธิบายถึงวิสัยทัศน์แห่งตน สนใจเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ ในองค์กร เช่น มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันการร่วมกันกำหนดความรู้เพื่อไม่ให้เกิดความตึงเครียดเมื่อมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน สนับสนุนการแสวงหาความรู้ของคนในองค์กรจากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย สนับสนุน การสร้างความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพคนและองค์กร การสนับสนุนจากผู้นำเป็นแรงจูงใจให้การแลกเปลี่ยนความรู้ประสบผลดี สนับสนุนให้มีการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร (วิลาวัลย์ มาคุ้ม, 2549)

3. บทบาทผู้นำในฐานะเป็นครู คือ เป็นผู้ชี้แนะบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาความเข้าใจที่เป็นระบบ ให้เข้าใจถึงพลังที่เป็นระบบที่จะเปลี่ยนแปลงรูปโฉมองค์กรให้เกิดทักษะ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การทำงานร่วมกัน ความรับผิดชอบแรกของผู้นำ คือ การให้คำจำกัดความของสภาพที่เป็นจริงแล้ว ช่วยสมาชิกในองค์กรให้เข้าใจอย่างถูกต้องลึกซึ้ง และทำให้เห็นภาพของความจริงนั้นชัดเจนขึ้น สภาพที่เป็นจริงที่คนในองค์กรโดยทั่วไปรับรู้ คือ ความกดดันที่เกิดขึ้น วิกฤติที่ต้องตอบสนองและข้อจำกัดที่ต้องยอมรับและการทำให้สมาชิกในองค์กรรู้ถึงสภาพที่เป็นจริงอย่างถูกต้องชัดเจนและใช้ได้อย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป็นอีกหน้าที่ของผู้นำในฐานะครู (Senge, 1990 อ้างใน ยุรพร ศุทธรัตน์ , 2552) บุคลากรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ต่อการนำความรู้ไปใช้ แสดงความจริงใจและส่งเสริมให้มีการนำความรู้ไปใช้โดยการให้อำนาจให้ผู้ปฏิบัติงาน (กอง บ.ก., 2546 อ้างใน วิลาวัลย์ มาคุ้ม, 2549)

ผู้นำองค์กรอาจมีบทบาทในการช่วยพิจารณาว่า การจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ รวมทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมในการสนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การสร้างระบบรองรับการจัดการความรู้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะมาใช้ในองค์กรด้วย สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการเริ่มต้น และสนับสนุน จากผู้นำองค์กร เช่น กรณีของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร (บุญดี บุญญากิจ และคณะ , 2547) แม้ว่าในบางองค์กร การริเริ่ม การจัดการความรู้เกิดจากผู้บริหารระดับกลาง แต่ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องสนับสนุนด้วย จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ (Davenport and Prusak, 1998)

จากข้างต้นได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ไว้ ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำแนวคิด บทบาทของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ตามแนวคิดของนักวิจัยที่ได้กล่าวถึงเป็นส่วนใหญ่ มี 3 บทบาท คือ บทบาทผู้นำในฐานะผู้ออกแบบ บทบาทผู้นำในฐานะ พ่อบ้าน/แม่บ้าน และ บทบาทผู้นำในฐานะครู ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

จึงสามารถสรุปบทบาทของผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ดังนี้

ผู้นำจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ (บุญดี บุญญากิจและคณะ 2547)

ผู้นำแสดงให้บุคลากรรู้ว่าการจัดการความรู้เป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กร (Davenport and Prusak, 1998; Mathi, 2004; Wong and Aspinwall, 2005; Ansari *et al.*, 2012)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างเป็นการส่งเสริมให้เกิด การจัดการความรู้ในหมู่บุคลากร (Hasanali, 2002; Wong and Aspinwall, 2005)

ผู้นำจัดสรรทรัพยากรให้มีความเพียงพอรวมทั้งเวลา บุคลากรและงบประมาณในการจัดการความรู้ (Davenport and Prusak, 1998; Mathi, 2004; Ansari *et al.*, 2012)

ผู้นำกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ (Ansari *et al.* ,2012; บุญดี บุญญากิจ และคณ, 2547; ปัทมวรรณ สิงห์ศรี, 2551)

ผู้นำกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อให้เกิด ความมุ่งมั่นร่วมกัน ทั้งองค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2546; บดินทร์ วิจารณ์, 2547)

ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้

วัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการและผู้บริหารหลายคนได้กำหนดความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

Schein (1984 อ้างใน วิภาดา คุปตานนท์, 2551) วัฒนธรรมองค์กร เป็นรูปแบบพื้นฐานของคติให้กลุ่มร่วมกัน ค้นหา หรือพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาจาก การปรับตัวจากภายนอกองค์กรและการบูรณการภายใน เพื่อช่วยให้การทำงานเป็นไปได้ด้วยดี ด้วยข้อพิจารณาที่ถูกต้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสอนบุคลากรใหม่ในวิถีทางที่ถูกต้อง รับรู้ คิด และรู้สึก ที่มีความสัมพันธ์กับปัญหา

Taylor (2004 อ้างใน วิภาดา คุปตานนท์, 2551) ผู้ก่อตั้งบริษัท Corporate vision ซึ่งทำ การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรในประเทศออสเตรียได้ให้คำจำกัดความของวัฒนธรรม องค์กรคือ สิ่งที่ถูกสร้างขึ้นจากการสื่อสารหรือข้อความที่ได้รับ โดยเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งได้รับการคาดหวังให้ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในองค์กร ซึ่งข้อความอาจมาจากพฤติกรรมของคนในทีมที่มีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน หรือข้อความที่มาจากสัญลักษณ์ เช่น การปฏิบัติ การตัดสินใจ หากมองลึกลงอีก ได้แก่ เวลาที่ใช้ไป หรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และท้ายที่สุดข้อความที่มาจาก ระบบ เช่น ระบบการให้รางวัล การวัดผล การรายงาน กระบวนการประเมินผลงาน โครงสร้าง เป็นต้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2553)ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร

จึงสามารถ สรุปได้ว่า วัฒนธรรม องค์กร หมายถึง รูปแบบพื้นฐานของคติ ที่มีแบบแผน ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน อุดมการณ์ที่ พบจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัว และถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์กร

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรจากงานวิจัยของ สมจินตนา คุ้มภัย (2553) ที่ได้ทำการสรุปคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร จากนักวิชาการในช่วงระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมานี้ เพื่อสะดวกต่อการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร สามารถสรุปได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1. วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) หรือ วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว (Family) คือ วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญแก่พนักงาน (Person) มากกว่างาน (Task) องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหารทำหน้าที่เสมือนบิดาหรือมารดา ให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือส่งเสริมและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจ และการสั่งการขึ้นอยู่กับคนเพียงไม่กี่คน พนักงานทำงานด้วยความจงรักภักดีหรือทำงานตามธรรมเนียมประเพณีในขณะเดียวกันมีความผูกพันกันสูง ให้ความสำคัญแก่ผลกำไรระยะยาว พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างความสามัคคีกลมเกลียว และใช้หลักศีลธรรม ความสำเร็จขององค์กรพิจารณาจากความใส่ใจต่อลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) การทำงานจึงมีลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) แบ่งแยกงานเป็นหน่วย ๆ หรือแยกการผลิตสินค้าออกอย่างชัดเจนแบ่งหน้าที่การทำงานจากศูนย์กลาง มุ่งเน้นทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมและความเป็นเอกฉันท์ (Consensus) วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้ มีกระบวนการทำงานแบบระบบราชการบ้างเล็กน้อย รวมอำนาจ แต่เป็นทางการน้อย กฎระเบียบไม่มากนัก มุ่งเน้นการตัดสินใจที่รวดเร็ว แต่ให้ความสำคัญแก่ ผู้มีอำนาจซึ่งอำนาจมาจากการควบคุมทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิต ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้มีอำนาจมากกว่าผลงาน แต่บุคลากร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ไว้วางใจ ผูกพันฉันท์พี่น้อง ให้คุณค่าแก่บุคคล เห็นว่าเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่า องค์กรจึงมีความอบอุ่น ใกล้ชิดสนิทสนม และมีมิตรภาพต่อกัน

2. วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชา(Hierarchy Culture) หรือวัฒนธรรมองค์กรแบบหอไอเฟล (Eiffel Tower) คือ องค์กรมีโครงสร้างหลายระดับ กระบวนการทำงานมีหลายขั้นตอนเป็นทางการสูง กฎระเบียบมีจำนวนมาก งานที่ทำเป็นงานประจำ (Rountine) เพื่อป้องกันความผิดพลาด รวมทั้งควบคุมการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและผู้จัดองค์กร (Coordinators and Organizers) ที่มีประสิทธิภาพ พยายามให้การดำเนินงานราบรื่นทุกสถานการณ์ กำหนดกฎระเบียบและนโยบายอย่างเป็นทางการ แบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน ให้ความสำคัญแก่ความมั่นคงและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ทำงานทันเวลาที่กำหนด บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ไม่มาก หรือน้อยจนเกินไป ความสำเร็จวัดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และต้นทุนที่ต่ำ เห็นว่าบุคลากรเป็นจักรกลหรือปัจจัยหนึ่งขององค์กร มุ่งความมั่นคงในการจ้างงาน และความสามารถคาดการณ์พฤติกรรมได้ ส่วนบุคลากรปฏิบัติงานตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) มอบหมายงานตามสายการบังคับบัญชา ให้ความสำคัญแก่การสั่งการ และการควบคุมดูแลอำนาจมาจากตำแหน่งและสถานภาพในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้ให้ความสำคัญแก่ความมั่นคงการคาดการณ์ได้ ความปลอดภัยงานประจำและความเชื่อถือได้ มุ่งเน้นลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) และงาน (Task) เป็นสำคัญ รวมอำนาจและเป็นทางการสูงองค์กรจึงขาดความยืดหยุ่น(Inflexible) ดำเนินงานล่าช้าปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ยาก และไม่นิยมสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือละเลย เพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเช่นนี้เหมาะสมกับองค์กรขนาดใหญ่

3. วัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัว (Adhocracy Culture) ให้ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลงห รือการปรับเปลี่ยนตลอดเวลามีความเป็นผู้ประกอบการ(Entrepreneurial) และริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำองค์กรกล้าเสี่ยงและให้ความสำคัญแก่นวัตกรรมบุคลากรผูกพันกันด้วยการทดลอง(Experiment) และสร้างสิ่งใหม่ ๆ แก่องค์กร รวมทั้งแก้ปัญหาต่างๆ ให้ภารกิจสำเร็จลุล่วง นิยมความนำสมัย การเติบโตระยะยาวและค้นหาทรัพยากรใหม่ๆ ความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่ความเป็นหนึ่งเดียวกัน ผลิตสินค้าและบริการใหม่ ๆ แก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง ต้องการเป็นผู้นำในสินค้าและบริการกระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนคิดริเริ่มและมีอิสระในการทำงานสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร รวมทั้งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรมีลักษณะเป็นเครือข่าย มีโครงสร้างอย่างหลวม ๆ แบบแมทริก (Matrix Structure) มีความยืดหยุ่น ให้อิสระแก่พนักงาน ให้อำนาจ และเป็นทางการน้อย องค์กรเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อมภายนอกและกำหนดวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. วัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จ (Market Culture) เชื่อว่าพนักงานสามารถบรรลุ เป้าหมายที่ตนต้องการได้ และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ จึงให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์จากการทำงาน บุคลากรแข่งขันกันเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือประสบผลสำเร็จ โดยผู้นำ เป็นผู้ขับเคลื่อน หรือผู้อำนวยการ และเป็นคู่แข่งขัน ต้องการ และมุ่งมั่นจะประสบชัยชนะ ความผูกพันของ บุคลากรในองค์กรอยู่ที่ชัยชนะ ชื่อเสียง และความสำเร็จ ผลการดำเนินงานให้ความสำคัญแก่การแข่งขันและบรรลุเป้าหมายที่สามารถวัดได้ ในรูปส่วนแบ่งการตลาด ค้นหาตลาดใหม่ เป็นผู้นำด้านราคา และการตลาดเป็นต้น หรือกล่าวได้ว่าให้ความสำคัญต่อการขาย นอกจากนี้ยังกระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน และให้รางวัลตอบแทนเมื่อทำงานสำเร็จ แต่ให้ความสำคัญแก่ปริมาณมากกว่าคุณภาพ มีการให้อำนาจ แต่เป็นทางการสูง มีความเป็นประชาธิปไตย มอบหมายงานตามความสามารถ ของบุคลากรเป็นหลัก ความสัมพันธ์ภายในองค์กรเป็นไปตามหลักเหตุผล ให้ความสำคัญต่อ การบรรลุเป้าหมาย และประสิทธิผลมากกว่าอำนาจหน้าที่ กระบวนการหรือตัวบุคคล แก้ไขปัญหาให้ประสบผลสำเร็จ ถึงแม้วัฒนธรรมดังกล่าวนี้ให้ความสำคัญแก่งานแต่ยืดหยุ่น และมีพลวัตร ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี บุคลากรที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญจะมีอำนาจ และอิสระมาก บุคลากรผูกพันต่องาน จัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ และจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้

พยัต วุฒิรงค์ (2550) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวของคนในสังคม ในหน่วยงานให้ถือปฏิบัติไปทางใดทางหนึ่งหรือวัฒนธรรมขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง ก็คือ การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในหน่วยงานนั้นเวลาที่ไม่มีหัวหน้าเฝ้าดูอยู่ถ้าเป็นอย่างไรก็แสดงถึงวัฒนธรรมแบบนั้น เรื่องของวัฒนธรรมเป็นสิ่งคุมกฎแต่ไม่ใช่กฎหมาย เป็นจิตสำนึกของคนในองค์กรที่เกิดขึ้นในจิตใจของแต่ละคน หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมในทางสร้างสรรค์ ผลงานก็ดีแต่ถ้าที่ใดเป็นทางลบผลงานขององค์กรก็ตกต่ำ

องค์กรแต่ละแห่งจะมีวิธีคิดหรือแนวทางในการดำเนินกิจการที่แตกต่างกัน ซึ่งจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันด้วย วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนในการสร้างความเชื่อให้กับพนักงานในองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะต้องสามารถทำให้บุคลากรในทุกระดับขององค์กรแสดงพฤติกรรม หรือมีทัศนคติเป็นไปตามที่องค์กรต้องการได้ คนเราจะมีข้อสมมติ (Assumption) ทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Values) และความคาดหวัง (Expectation) ที่แตกต่างกัน เมื่อคนเข้าไปทำงานในหน่วยงานใดก็จะได้รับการปลูกฝังให้ยึดถือแนวประพฤติปฏิบัติของหน่วยงานนั้น เช่น นิสัย (Habit) หลักปฏิบัติ (Practices) และวิธีการทำงาน (Style) ที่เป็นลักษณะเฉพาะของหน่วยงาน เช่น ฝ่ายบัญชีการเงิน ฝ่ายขาย ฝ่ายโรงงาน เป็นต้น ในที่สุดแล้วจะผสมผสานกันเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีฐานรากมาจากการปฏิบัติใน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อดีต (Past Practices) ประเพณี (Tradition) กฎระเบียบทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่เป็นลายลักษณ์อักษร (Rule) และจารีต (Ritual) ซึ่งฐานรากบางตัวนั้นยาวนานจนคนรุ่นหลังไม่สามารถอธิบายที่มาได้

การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมในการจัดการความรู้โดยใช้ Competing Values Framework

Quinn and Rohrbaugh (1983 อ้างใน พยัต วุฒิรงค์, 2550) ได้พัฒนา CVF จากการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร และตัวชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กรโดยตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพองค์กรมากกว่า 30 ตัว ถูกวิเคราะห์ทางสถิติ และทบทวนโดยนักทฤษฎี องค์กร และนักวิชาการ เรื่องวัฒนธรรมกับประสิทธิภาพองค์กรและสร้างเป็นมุมมององค์กรใน 2 มิติ และแบ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท

มิติที่หนึ่ง เป็นระดับของความแตกต่างในการสร้างประสิทธิภาพขององค์กรว่า องค์กรต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความเสถียรภาพ (Stability) เพียงไร โดยแบ่งเป็นช่วงขององค์กรที่เน้นความยืดหยุ่นไปถึงองค์กรที่เน้นการมีเสถียรภาพ คือองค์กรที่มองว่าการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวจะสร้างประสิทธิภาพให้องค์กร กับองค์กรที่มองว่าการทำให้องค์กรมีเสถียรภาพและสามารถทำนายสิ่งต่างๆได้ จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ องค์กรที่มีการยืดหยุ่นจะเน้น การสร้างความแตกต่าง และกระจายอำนาจ ขณะที่องค์กรที่มุ่งการควบคุมจะเน้นที่การรวบรวมและรวมศูนย์อำนาจ

มิติที่สอง เป็นระดับของความแตกต่างในการสร้างประสิทธิภาพขององค์กรว่า องค์กรต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือภายนอก (External) เพียงไร โดยแบ่งเป็นช่วงขององค์กรที่เน้นภายในไปถึงองค์กรที่เน้นภายนอก องค์กรที่มุ่งเน้นภายในจะมองว่าประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากลักษณะภายในที่กลมกลืนกันและเน้นการรักษาระบบที่มีอยู่ ส่วนองค์กรที่มุ่งเน้นภายนอกมองว่าประสิทธิภาพองค์กรเกิดจากการมุ่งตอบสนองกับสภาพแวดล้อม และค้นหาวิธีการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นโดยการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

ในการรวมมิติทั้งสองเข้าด้วยกัน โดยแบ่งเป็น 4 มุมมองซึ่งแสดงถึงค่านิยมหลักขององค์กรและคนในองค์กร ลักษณะพิเศษของค่านิยมทั้งสี่เป็นการแสดงถึงความแตกต่างของฐานคติซึ่งแต่ละองค์กรจะมีลักษณะค่านิยมหลักที่แตกต่างกันโดยบางองค์กรอาจมีความยืดหยุ่น แต่บางองค์กรอาจต้องการความมีเสถียรภาพ หรือบางองค์กรจะมองที่สภาพภายในองค์กรเป็นหลัก แต่บางองค์กรต้องการที่จะปรับตัวตามสภาพแวดล้อม เพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ สิ่งเหล่านี้เป็นค่านิยมที่ตรงข้ามกันในแต่ละมุมมอแสดงในภาพที่7

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาพที่ 7 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Cameron and Quinn
ที่มา: The Competing Values of Leadership, Effectiveness and Organization Theory (Cameron and Quinn, 1999 อ้างใน จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์, 2553)

จากภาพที่ 7 พบว่า Cameron and Quinn (1999 อ้างใน จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์, 2553) ได้จำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 แบบ คือ วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัว วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชา วัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม (Clan or Group Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นภายในองค์กรและเน้นความยืดหยุ่นสูง ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมแบบนี้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีมการเห็นพ้องร่วมกัน และการพัฒนาบุคลากร องค์กรเน้นการพัฒนาบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วม ข้อตกลงร่วมกัน และความจงรักภักดีต่อองค์กร ผู้นำมีบทบาทในการให้การสนับสนุน ดูแลและเป็นที่ปรึกษา

2. วัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัว (Adhocracy or Developmental Culture) เป็นวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นภายนอกองค์กร และเน้นความยืดหยุ่นสูง ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมแบบนี้ ได้แก่ การปรับตัว ความยืดหยุ่นและการสร้างสรรค์ จะพบองค์กรแบบนี้ในที่เป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะ หรืองานชั่วคราว เหมาะสมกับองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะ และมีความเสี่ยง ผู้นำมีบทบาทใน การกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม

3. วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นภายในองค์กร ไม่ค่อยมีความยืดหยุ่น ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมแบบนี้ ได้แก่ ความเคร่งครัดเป็นระเบียบแบบแผน และมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน จะพบในองค์กรที่มีโครงสร้างที่แน่นอน ได้แก่ องค์กรทางราชการ ซึ่งมีนโยบายและกระบวนการที่ชัดเจนในการทำงาน ผู้นำมีบทบาท ในการเป็นผู้ประสานงานคอยควบคุมระเบียบ

4. วัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จ (Achievement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งภายนอกองค์กร และไม่ค่อยมีความยืดหยุ่น ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมแบบนี้ ได้แก่ การแข่งขัน ผลผลิต และประสิทธิภาพที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ องค์กรที่เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ได้ผลตอบแทนด้านกำไร ผู้นำมีบทบาทในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการแข่งขันและเอาชนะ

จากข้างต้นสามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้คือ วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัว ซึ่งการจัดการความรู้เป็นมากกว่าการใช้เทคโนโลยีมาจัดเก็บข้อมูลแต่จำเป็นต้องมีปัจจัยอื่น ๆ เพื่อทำให้เกิดความมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน ในการแสวงหา สร้าง จัดเก็บ และนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ (พยัต วุฒิรงค์, 2550)

ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำแนวคิดการวิเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ตามแนวคิดของนักวิจัยโดยใช้ Competing Values Framework ในการสร้างมุมมอง 2 มิติ แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท ซึ่งแสดงถึงค่านิยมหลักขององค์กรและคนในองค์กร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จึงสามารถสรุปแนวคิดรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร (Ansari *et al.*, 2012) จึงควร สนับสนุนให้บุคลการแต่ละคนมี การสร้างและแบ่งปันความรู้โดยเครือข่ายที่สนับสนุนอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการ บรรลุผลสำเร็จ กระตุ้นให้เกิด การแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร (Skyrme and Amidon, 1997) ดังนั้น สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรในการจัดการความรู้ได้ คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547)

มีความโน้มเอียงด้านบวกต่อความรู้ คือ บุคลากรทุกคนต้องมีความฉลาดรอบรู้ เต็มใจที่จะแสวงหาความรู้ได้อย่างเสรี (Davenport and Prusak , 1998)

การทำให้เกิดค่านิยมการแบ่งปันความรู้ได้จะต้องเกิดจากการมีวัฒนธรรมภายในแห่งความไว้เนื้อเชื่อใจ และให้เกียรติในทุกระดับ (Wong and Aspinwall, 2005; ธนกร ณ พัทลุง, 2554) ดังนั้นจึงต้องไม่มีสิ่งขัดขวางความรู้อยู่ในวัฒนธรรมองค์กร คือ บุคลากรไม่มีความโกรธเกลียดบริษัท และไม่กลัวว่าการแลกเปลี่ยนความรู้จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน (Davenport and Prusak , 1998)

ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยมีกระบวนการ เทคโนโลยี และการออกแบบการจัดการความรู้สามารถลดเวลาที่บุคลากรใช้ทำงานและไม่เป็นภาระให้กับการทำงาน (Hasanali, 2002)

บุคลากรร่วมแบ่งปันความรู้เพราะต้องการที่จะเห็นความเชี่ยวชาญของพวกเขาถูกนำมาใช้และได้รับการเคารพจากเพื่อนร่วมงาน (Hasanali, 2002)

ปลูกฝังวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร (Mathi, 2004) และสร้างแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้จากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Hasanali, 2002)

สามารถเปิดเผยข้อผิดพลาดโดยไม่ต้องกลัวการลงโทษ (Wong and Aspinwall, 2005)

ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม (Wong and Aspinwall, 2005)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร วัฒนธรรมคุณภาพ การเรียนรู้ การมอง การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต เป็นสภาพความเป็นจริง และเป็นโอกาสเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กรถือเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2546; บดินทร์ วิจารณ์, 2547)

ความสัมพันธ์ของเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ได้มีผู้ให้คำนิยามและอธิบายความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

Quinn (1992 อ้างใน บดินทร์ วิจารณ์, 2548) ระบุว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิผลนั้นต้องอาศัย ความเข้าใจไม่ใช่แค่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์เท่านั้น แต่ต้องเข้าใจเ กี่ยวกับศาสตร์ และศิลป์แห่งการเรียนรู้ การค้นคว้าและการสื่อสารด้วย องค์กรที่รู้วิธีใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตน จะมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าองค์กรที่ยังคงใช้เครื่องมือโบราณ ๆ อยู่

ครรชิต มาลัยวงศ์ (2540 อ้างใน กิดานันท์ มลิทอง, 2548) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศหมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผลและเผยแพร่สารสนเทศ ซึ่งรวมแล้วก็คือเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม หรือ Computer and Communication อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มที่จะนับเทคโนโลยีอื่นๆ เป็นองค์ประกอบของ C&C ที่เกี่ยวเนื่องเข้ามาเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

กิดานันท์ มลิทอง (2548) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดการฐานข้อมูล ประมวลข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ รวบรวม และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์

จึงสามารถสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการจัดเก็บ การประมวลผล และเผยแพร่สารสนเทศ รวมถึงอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการดังกล่าว ซึ่งได้แก่ คอมพิวเตอร์ และเครื่องมือสำหรับการสื่อสาร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ในภาพรวมแล้ว เทคโนโลยีสารสนเทศ มีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ง่ายต่อการใช้งาน ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบช่วยให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้

จักพงษ์ สุธาภุชกุล (2547) กล่าวว่า มีงานวิจัยจำนวนมากที่พยายามอธิบายความสัมพันธ์และบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้ ดังที่ปรากฏว่าเป็นเรื่องราวจำนวนมากที่แสดงถึงความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรผ่านการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แม้ว่าการจัดการความรู้จะเป็นกระบวนการไม่ใช่เทคโนโลยี แต่เทคโนโลยีกลับถูกคาดหมายว่า เป็นปัจจัยแห่งความสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ องค์กรส่วนใหญ่จึงมีการจัดสรรงบประมาณในการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมีผลต่อความสำเร็จในระบบการจัดการความรู้เข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้ทั้งในส่วนของบุคลากร และองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ประกอบด้วย

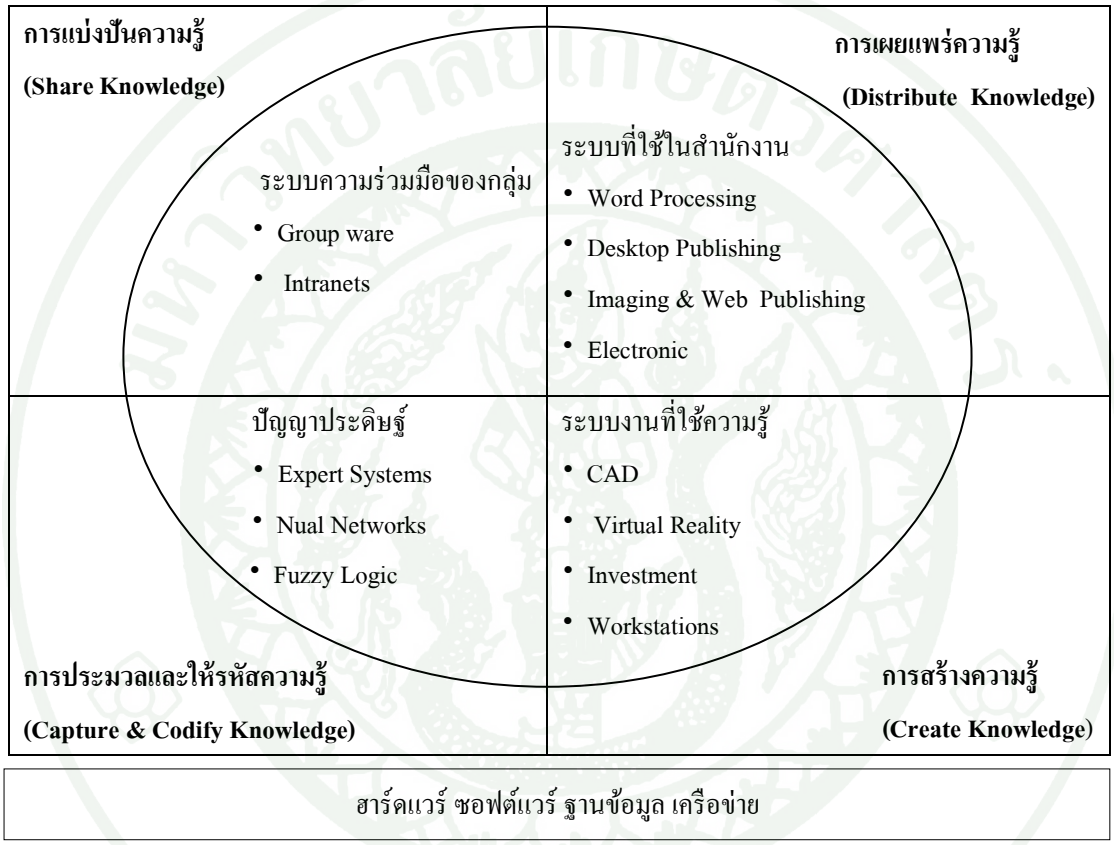
1. เทคโนโลยีการสื่อสาร ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ ค้นหาข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ที่ต้องการได้ผ่านทางเครือข่ายอินทราเน็ต เอ็กซ์ทราเน็ตหรืออินเตอร์เน็ต

2. เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องของระยะทาง ตัวอย่างเช่น โปรแกรมกลุ่ม groupware ต่างๆ หรือระบบ Screen Sharing เป็นต้น

3. เทคโนโลยีในการจัดเก็บ ช่วยในการจัดเก็บ และจัดการความรู้ต่างๆ จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้นประกอบด้วยเทคโนโลยีที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่างๆ ในการจัดการความรู้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ เช่น มีระบบฐาน ข้อมูล และระบบการสื่อสารที่ช่วยในการสร้างค้นหาแลกเปลี่ยนจัดเก็บความรู้อย่างไรก็ตามในปัจจุบันมีซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้โดยเฉพาะที่เรียกว่า Know-ware เช่น ระบบ Electronic document management หรือ Enterprise knowledge portal

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พรรณี สวนเพลง (2552) กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ เพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในกระบวนการจัดการความรู้มีอยู่ด้วยกันหลายประเภท จึงใช้แกนหลักเป็นกระบวนการจัดการความรู้แต่ละขั้นตอน และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนในแต่ละกระบวนการซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพรวมได้ดังที่แสดงในภาพที่ 8



ภาพที่ 8 โครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้
ที่มา: พรรณี สวนเพลง (2552)

จากภาพที่ 8 แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ (Information Technology Infrastructure for Knowledge Management) โดยแบ่งกระบวนการ จัดการความรู้เป็น 4 กระบวนการหลัก และมีการใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนแต่ละกระบวนการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทบาทหลักของเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้

สมชาย นำประเสริฐชัย และ พสิษฐ์ กาญจนสัณห์เพชร (2546) กล่าวถึงบทบาทหลักของเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ในองค์กรไว้ดังนี้

1. เครื่องมือสนับสนุน (Enabling Tools) ที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลจากระบบอื่นๆ ที่มีใช้อยู่ในองค์กรเช่น e-mail, ERP, CRM, Web Board, Data Warehouse เป็นต้น

2. การประมวลผลแบ่งกลุ่มและจัดทำดัชนี เพื่อง่ายต่อการจัดเก็บและสืบค้น เมื่อต้องการ ใช้ความรู้เหล่านั้น ข้อมูลที่มีอยู่ระบบจะมากขึ้นตามปริมาณงานที่เกิดขึ้นในระบบต่างๆหากการจัดการไม่มีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดปัญหาข้อมูลท่วมและไม่สามารถสร้างประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่ได้ความรู้เก่าที่ล้าสมัยอาจยังเก็บอยู่ในระบบ ความรู้บางอย่างอาจจะไม่เคยมีการใช้งานในองค์กร ปัญหาเหล่านี้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีสามารถเข้ามาช่วยจัดการได้เป็นอย่างดี

3. ตัวกลางที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงและทำงานร่วมกัน (Communication & Collaboration) ของผู้ที่ต้องการความรู้กับความรู้

4. ทำหน้าที่หลักในการจัดการความรู้ คือการรวบรวม การจัดเก็บ และการนำความรู้ไปใช้งาน กระบวนการเหล่านี้จะเป็นการจัดการกับความรู้เก่า หรือความรู้ ที่อยู่ในพนักงานบางคน (Personal knowledge) บางกลุ่มในองค์กร ให้สามารถนำมาใช้ใหม่ได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร (Organizational knowledge)

จะเห็นได้ว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถสร้างความรู้ใหม่ ๆ เพื่อที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อให้เกิด สินค้า บริการ หรือกระบวนการทำงานใหม่ที่ดีขึ้นทั้งหมดนี้จะมีได้ขึ้นอยู่กับการจัดการความรู้โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนสนับสนุน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การวัดเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการศึกษาของ วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549) ได้ทำการศึกพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้แทบทุกขั้นตอน จากผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ที่เป็นองค์ประกอบหลักด้านการสร้างความรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการเก็บความรู้ และด้านการนำความรู้ไปใช้ มีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นองค์ประกอบย่อย โดยมีตัวบ่งชี้ดังนี้

1. ด้านการสร้างความรู้ องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้ คือ

    1.1 องค์กรมีเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศภายใน

    1.2 องค์กรมีบุคลากรรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นการเฉพาะ

    1.3 บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

2. ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้ คือ

    2.1 บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

    2.2 องค์กรมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

    2.3 องค์กรมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอ

3. ด้านการเก็บความรู้ องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้ คือ

    3.1 องค์กรมีเทคโนโลยีที่เพียงพอในการเก็บความรู้ที่องค์กรต้องการ

    3.2 องค์กรมีเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยในการจัดเก็บความรู้ได้มากและทันเวลา

    3.3 องค์กรมีการจัดเก็บความรู้ไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. ด้านการนำความรู้ไปใช้ องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้ คือ

4.1 องค์กรมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมขององค์กร

การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีเทคโนโลยีที่เหมาะสม เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนในแต่ละกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรและการถ่ายโอนความรู้ โดยจะสลายเขตแดนภายในองค์กรและเพิ่มระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรสามารถสื่อสารกันโดยตรงได้ง่ายขึ้น ไม่มีข้อจำกัดทั้งในด้านเวลาและระยะทาง ด้วยการใช้กระดานข่าวและอีเมล์ และการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทั้งนี้ซอฟแวร์ที่ใช้ในการสื่อสารจะทำให้เกิดสภาวะแวดล้อมในการเรียนรู้ที่ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการรวบรวมและถ่ายโอนความรู้ได้ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ของตน ที่ต่อเชื่อมเข้ากับระบบคอมพิวเตอร์ใหญ่และระบบต่าง ๆ ที่อยู่นอกองค์กร (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, 2548)

จากข้างต้นได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่มีความสัมพันธ์ต่อการจัดการความรู้ ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำแนวคิดบทบาทของเทคโนโลยีในกระบวนการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงข้างต้น มี 4 ด้าน คือเทคโนโลยีที่มีบทบาทต่อกระบวนการจัดการความรู้ในด้านการสร้างความรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการเก็บความรู้ และด้าน การนำความรู้ไปใช้

จึงสามารถสรุปแนวคิดบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้ดังนี้

เทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการที่องค์กรใช้ในการดำเนินภารกิจหลักขององค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2546) จะต้องมีระบบที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และผู้ใช้สามารถทำความเข้าใจได้ (Hasanali, 2002)

องค์กรมีเป้าหมายในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้ ทั้งนี้การเลือกใช้เทคโนโลยีหรือการออกแบบพัฒนาระบบต้องคำนึงถึงผู้ใช้เป็นหลัก ซึ่งจะต้องสามารถเรียนรู้และใช้งานได้ง่ายและค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้ในเวลารวดเร็ว (Hasanali, 2002; Wong and Aspinwall, 2005; Ansari *et al.*, 2012; ปัทมวรรณ สิงห์ศรี, 2551)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เทคโนโลยี และกระบวนการที่เอื้อต่อการจัดการองค์ความรู้ที่สำคัญ ได้แก่ เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย (บดินทร์ วิจารณ์, 2547) การแลกเปลี่ยน ความรู้ระหว่างบุคลากร ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ โครงข่ายและแพลทฟอร์มในการบริหารความรู้ โปรแกรมประยุกต์ เครื่องมือในการสืบค้นและดึงข้อมูล และคลังความรู้ (ปัทมวรรณ สิงห์ศรี, 2551) เพื่อให้การจัดการข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งาน

ฐานข้อมูลของความรู้ชัดแจ้งที่ดีจะช่วยสนับสนุนการประชุมผ่านทางคอมพิวเตอร์และเป็นโครงสร้างในการสนทนา ซึ่งจะต้องสามารถเข้าถึงและใช้งานได้ง่าย (Skyrme and Amidon, 1997)

บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้คือการเก็บข้อมูลสำรอง เพิ่มการเข้าถึง การเผยแพร่ความรู้ ทำให้บุคคล กลุ่ม และองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กัน สามารถนำไปสู่กระบวนการสร้างความรู้ (Ansari *et al.*, 2012)

เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ดึงความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ และช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นต้องสามารถเชื่อมต่อหรือรวมเข้ากับระบบเดิมขององค์กรรวมถึงต้องตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ และใช้ได้ง่าย (บุญดี บุญญากิจและคณะ, 2547)

ระบบการจัดการความรู้ต้องมีความยืดหยุ่น สามารถขยายและรองรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์กรในอนาคตได้ และระบบบริหารความรู้ต้องสามารถช่วยให้ผู้ใช้สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีคุณภาพดีขึ้นได้ด้วยการเพิ่มคุณค่าของความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร (ปัทมวรรณ สิงห์ศรี, 2551)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Wu and Wang (2006) ได้ทำการศึกษา รูปแบบการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย 5 ตัวแปร (คุณภาพระบบ คุณภาพของความรู้หรือข้อมูล การรับรู้ถึงประโยชน์ของ ระบบการจัดการความรู้ ความพึงพอใจของผู้ใช้และการใช้ระบบ) นำมาใช้ในการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ พบว่า การรับรู้ถึงประโยชน์ของระบบการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจของผู้ใช้และการรับรู้ถึงประโยชน์ของระบบการจัดการความรู้และความพึงพอใจของผู้ใช้มีผลโดยตรงต่อการใช้งานระบบ แต่การใช้ระบบไม่มีผลทางบวกต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Jennex, Smolnik and Croasdell (2008) ได้ทำการศึกษา การวัดการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้เป็นแนวคิดที่มีหลายมิติ โดยการดักจับความรู้ที่ต้องการและส่งความรู้ที่มีความต้องการนั้นถึงผู้ใช้ จากกนั้นจึงนำความรู้นั้นมาพัฒนาองค์กรและประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล ความสำเร็จของการจัดการความรู้ เป็นการวัดในแต่ละมิติของ ผลกระทบที่มีต่อกระบวนการทางธุรกิจ ผลต่อกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ และบริบทความรู้

Choi, Jeong and Commuri (2009) ได้ทำการศึกษา ความสำคัญและความสำเร็จของการจัดการความรู้ในรัฐประศาสนศาสตร์พบว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐมีความสำคัญเพราะหน่วยงานภาครัฐถูกคาดหวังว่าจะให้บริการได้มากขึ้นด้วยทรัพยากรที่น้อยลง โดยทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมมติฐานปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้และการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ วิเคราะห์โดยใช้สมการถดถอยพหุ โดยพบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ

Tan (2011) ได้ทำการศึกษา การยอมรับการจัดการความรู้ปัจจัยต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อกำหนดและตรวจสอบปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนี้ วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของพนักงาน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การสร้างความรู้ การถ่ายโอนความรู้ การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ จากการศึกษานี้สามารถนำมาใช้เป็นคำแนะนำให้ผู้ประกอบการยอมรับและนำการจัดการความรู้มาใช้ในธุรกิจได้

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้ทำการศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการในระดับมากขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้น ในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม นอลลิดจ์เวอร์เคอร์ สิ่งท้าทาย และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้

วิลาวัลย์ มาคุ้ม(2549) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 826 คนพบว่าองค์ประกอบหลักทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการและผลการทดสอบความเที่ยงตรงของโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จิตราภรณ์ ทองไทย (2552) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษา สถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรที่รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 371 คน พบว่าบุคลากรมี ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ส่งผล ต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมั่งในด้านการวางแผน ด้านการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ด้านการมีส่วนร่วมด้านการเรียนรู้ ด้านความร่วมมือและเครือข่ายความรู้ และด้านการกระตุ้นและการให้รางวัล เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลพบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกัน ในด้านการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และบุคลากรที่อยู่ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกันในด้านการกระตุ้นและการให้รางวัล ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

วรกร สกุลทับ (2553) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีผลต่อการจัดการความรู้ด้านการส่งเสริมการเกษตรของบุคลากร กรมส่งเสริมการเกษตร พบว่า 1) ระดับความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมการทำงาน และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับการสร้างความรู้ 2) อายุ ระดับ การศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง ระดับความเหมาะสม ของสภาพแวดล้อมการทำงาน ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง ปัจจัยด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ปัจจัยด้านนโยบาย เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับการใช้ความรู้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สรุปที่มาของกรอบแนวคิดในการวิจัย

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบในการประมวลผลข้อมูล สารสนเทศ เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ รวมถึงการจัดเก็บเพื่อให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างทั่วถึง ทำให้เกิดการกระจายและแบ่งปันความรู้

การจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จนั้น สามารถวัดได้จากการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ โดยประโยชน์ของการจัดการความรู้ ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวคิดประโยชน์ของการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Bacha (2000 อ้างใน นฤมล พฤษกศิลป์และ พัชรา หาญเจริญกิจ, 2543) และศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล (2549) ได้ดังนี้

1. ช่วยเก็บรักษาความรู้ให้ควบคู่กับองค์กร สามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงานหรือการลาออกจากงาน

2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจโดยประเภท คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจ ต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจ งานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุม ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

4. ความได้เปรียบในการแข่งขันการจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาด และการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่าง และเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน

5. การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์และเครื่องหมายการค้า ช่วยลดระยะเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การให้บริการ หรือการเรียนรู้งานใหม่

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ และช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับทุกส่วนขององค์กร

7. เสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ

8. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพเพิ่มขึ้นและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

จากการศึกษางานวิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้พบว่ามีความสำคัญที่สุด คือ ภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยความสำเร็จของการจัดการความรู้สามารถวัดได้จากการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ของผู้ใช้งาน โดยรายละเอียดของแต่ละปัจจัย มีดังนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ เนื่องจากองค์กรดำเนินต่อไปได้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องปรับกระบวนทัศน์ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปมากทั้งในปัจจุบัน และอนาคต บทบาทผู้นำจึงมีอิทธิพลอย่างมากในการสร้างความยอมรับในองค์กร ดังนั้น ผู้นำการจัดการความรู้จึงควรมีบทบาท 3 ด้าน คือ

1.1 บทบาทผู้นำในฐานะผู้ออกแบบ คือ ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ และระบบขององค์กร รวมถึงการออกแบบระบบการเรียนรู้ เช่น ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม และสนับสนุนให้มีการนำการจัดการความรู้ไปกำหนดในวิสัยทัศน์องค์กร (Sallis, 2002 อ้างใน วิลาวัลย์ มาคุ้ม, 2549)

1.2 บทบาทผู้นำในฐานะพ่อบ้าน/แม่บ้าน คือ หาวิธีการที่ดีที่สุดในการกำหนดพันธกิจที่อธิบายถึงวิสัยทัศน์แห่งตนสนใจเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในองค์กร เช่น มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การร่วมกันกำหนดความรู้เพื่อไม่ให้เกิดความตึงเครียดเมื่อมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน (Senge, 1990 อ้างใน ยุรพร ศุทธรัตน์, 2552)

1.3 บทบาทผู้นำในฐานะเป็นครู คือ เป็นผู้ชี้แนะบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาความเข้าใจที่เป็นระบบให้เข้าใจถึงพลังที่เป็นระบบที่จะเปลี่ยนแปลงรูปโฉมองค์กรให้เกิดทักษะการทำงานร่วมกันการให้คำจำกัดความของสภาพที่เป็นจริงแล้วช่วยสมาชิกในองค์กรให้เข้าใจอย่างถูกต้องลึกซึ้ง และ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ทำให้เห็นภาพของความจริงนั้นชัดเจนขึ้น สภาพที่เป็นจริงที่คนในองค์กรโดยทั่วไปรับรู้ คือ ความกดดันที่เกิดขึ้น วิกฤติที่ต้องตอบสนองและข้อจำกัดที่ต้องยอมรับและการทำให้สมาชิกในองค์กรรู้ถึงสภาพที่เป็นจริงอย่างถูกต้องชัดเจนและใช้ได้อย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Senge, 1990 อ้างใน ยุรพร ศุทธรัตน์, 2552)

2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนในการสร้างความเชื่อให้กับบุคลากรในองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะต้องสามารถทำให้บุคลากรในทุกระดับขององค์กรแสดงพฤติกรรม หรือมีทัศนคติเป็นไปตามที่องค์กรต้องการได้ บุคลากรมีข้อสมมติ ทัศนคติ ค่านิยม และความคาดหวัง ที่แตกต่างกัน โดยรูปแบบวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับการจัดการความรู้มี 2 รูปแบบ ดังนี้ (พยัต วุฒิรงค์, 2550; จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์, 2553)

2.1 วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นภายในองค์กรและเน้นความยืดหยุ่นสูง ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมแบบนี้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การเห็นพ้องร่วมกัน และการพัฒนาบุคลากร องค์กรเน้นการพัฒนาบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วม

2.2 วัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัว เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นภายนอกองค์กร และเน้นความยืดหยุ่นสูง ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมแบบนี้ ได้แก่ การปรับตัว ความยืดหยุ่นและการสร้างสรรค์

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนในแต่ละกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การพัฒนาการสื่อสาร ภายในองค์กรและการถ่ายโอนความรู้ โดยจะสลายเขตแดนภายในองค์กร เพิ่มระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรสามารถสื่อสารกันโดยตรงได้ง่ายขึ้น ไม่มีข้อจำกัดทั้งในด้านเวลาและระยะทาง ทำให้เกิดสภาวะแวดล้อมในการเรียนรู้ที่ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการรวบรวมและถ่ายโอนความรู้ได้ด้วยคอมพิวเตอร์ที่ต่อเชื่อมเข้ากับระบบคอมพิวเตอร์ใหญ่และระบบต่าง ๆ ภายนอกองค์กร โดยตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ที่เป็นองค์ประกอบหลักด้านการสร้างความรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการเก็บความรู้ และด้านการนำความรู้ไปใช้ (วิลาวัลย์ มาคุ้ม, 2549)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย มีดังนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผล ต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้กรอกแบบสอบถามด้วยตนเอง (Self-Administrated Questionnaires) จากนั้นทำการรวบรวมแบบสอบถาม ตรวจสอบความถูกต้อง ลงรหัส และนำข้อมูลไปวิเคราะห์ผลทางสถิติ เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรสายวิชาการจำนวน 1,879 คน และบุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 3,532 คน รวมบุคลากรทั้งหมด 5,411 คน ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน(กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์2554)

กลุ่มตัวอย่าง

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1973) จากจำนวนประชากรทั้งหมด ทั้งบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน มีจำนวนรวมกันทั้งหมด 5,411 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 373 คน (ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95) โดยใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ n คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

N คือ ขนาดของประชากร

e คือ ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เมื่อแทนค่าในสูตรข้างต้น ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ทำให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$n = \frac{5,411}{1 + 5,411(0.05)^2}$$

$$= 373 \text{ คน}$$

การสุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบ โควต้า (Quota Sampling) เลือกสุ่มตัวอย่างโดยแบ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน (กองการเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2554) แสดงรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 จำนวนบุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุนและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยงาน	จำนวนบุคลากรสายวิชาการ (คน)	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน (คน)	บุคลากรทั้งหมด (คน)	จำนวนสัดส่วนบุคลากร (ร้อยละ)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
สำนักงานอธิการบดี	20	1100	1120	20.70	77
สำนักทะเบียนและประมวลผล	1	65	66	1.22	5
สำนักหอสมุด	0	122	122	2.25	8
สำนักบริการคอมพิวเตอร์	0	83	83	1.53	6
สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม	6	77	83	1.53	6
สำนักพิพิธภัณฑ์และวัฒนธรรมการเกษตร	0	10	10	0.18	1
สำนักประกันคุณภาพ	0	15	15	0.28	1
สำนักพิมพ์	0	4	4	0.07	0
สถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตผลทางการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร	0	54	54	1.00	4
สถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร	0	141	141	2.61	10
สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่ง มก.	0	107	107	1.98	7
สถาบันค้นคว้าและพัฒนาระบบนิเวศเกษตร	0	61	61	1.13	4
สถาบันอินทรีย์จันทรสถิตย์ เพื่อการค้นคว้าและพัฒนาด้านพืชศาสตร์	1	181	182	3.36	13

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 4 (ต่อ)

หน่วยงาน	จำนวนบุคลากรสายวิชาการ (คน)	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน (คน)	บุคลากรทั้งหมด (คน)	จำนวนสัดส่วนบุคลากร (ร้อยละ)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
สถาบันภาษาศาสตร์และวัฒนธรรมศึกษาราชนครินทร์	0	6	6	0.11	0
ศูนย์นานาชาติสิรินทรเพื่อการวิจัยพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี	0	4	4	0.07	0
ศูนย์ผลิตภัณฑ์นม	0	2	2	0.04	0
ศูนย์หนังสือ	0	1	1	0.02	0
วิทยาลัยสิ่งแวดล้อม	20	9	29	0.54	2
วิทยาลัยการชลประทาน สถาบันสมทบ มก.	0	7	7	0.13	0
บัณฑิตวิทยาลัย	13	71	84	1.55	6
คณะเกษตร	161	100	261	4.82	18
คณะบริหารธุรกิจ	74	54	128	2.37	9
คณะประมง	71	86	157	2.90	11
คณะมนุษยศาสตร์	182	70	252	4.66	17
คณะวนศาสตร์	79	71	150	2.77	10
คณะวิทยาศาสตร์	301	144	445	8.22	31
คณะวิศวกรรมศาสตร์	307	256	563	10.40	39
คณะศึกษาศาสตร์	126	69	195	3.60	13
คณะเศรษฐศาสตร์	108	98	206	3.81	14
คณะสังคมศาสตร์	98	50	148	2.74	10
คณะสัตวแพทยศาสตร์	136	282	418	7.73	29
คณะอุตสาหกรรมเกษตร	99	83	182	3.36	13
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	55	26	81	1.50	6
คณะเทคนิคการสัตวแพทย์	21	23	44	0.81	3
รวม	1,879	3,532	5,411	100	373

จากการกำหนดขนาดตัวอย่างตามสัดส่วนของบุคลากร จึงทำการเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างในตารางที่ 4

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามตามกลุ่มตัวอย่าง เป็นจำนวน 480 ชุด ได้กลับคืนมาทั้งหมดและตรวจสอบความสมบรูณ์พบว่า มีความสมบูรณ์ จำนวน 373 ชุด คิดเป็นร้อยละ 77.7

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมรวมข้อมูลและใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาปรับปรุง และสร้างขึ้นจากการศึกษาทฤษฎี แนวคิดต่างๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัย และสร้างเครื่องมือวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยแบบสอบถามนี้ได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป สอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 4 ข้อ ลักษณะเป็นแบบการตรวจรายการ (Check List) ประกอบด้วย เพศ อายุ การทำงาน หน่วยงาน และตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามที่วัด ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในหน่วยงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วยจำนวนข้อคำถาม ดังนี้

ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร มีจำนวน 6 ข้อ

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีจำนวน 6 ข้อ

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีจำนวน 8 ข้อ

เป็นข้อคำถามแบบประเมินค่า (Rating Scale) ใช้มาตรวัดลิเคิร์ท (Likert Scale) โดยมี 5 ระดับ ดังนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 5 ระดับคะแนนที่วัดปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน
ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน

สำหรับการพิจารณาใช้หลักเกณฑ์กำหนดคะแนนเฉลี่ยตามการแบ่งอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด- คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.8$$

ดังนั้นจึงสามารถกำหนดช่วงคะแนนที่พิจารณาได้ ดังนี้

คะแนน 4.21 – 5.00 หมายถึง มีการจัดการความรู้มากที่สุด
คะแนน 3.41 – 4.20 หมายถึง มีการจัดการความรู้มาก
คะแนน 2.61 – 3.40 หมายถึง มีการจัดการความรู้ปานกลาง
คะแนน 1.81 – 2.60 หมายถึง มีการจัดการความรู้น้อย
คะแนน 1.00 – 1.80 หมายถึง มีการจัดการความรู้น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ มีจำนวน 7 ข้อ เป็นข้อคำถาม แบบประเมินค่า (Rating Scale) ใช้มาตรวัดลิเคิร์ท (Likert Scale) โดยมี 5 ระดับ ดังนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 6 ระดับคะแนนเกี่ยวกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

ระดับการรับรู้	ระดับคะแนน
มากที่สุด	5 คะแนน
มาก	4 คะแนน
ปานกลาง	3 คะแนน
น้อย	2 คะแนน
น้อยที่สุด	1 คะแนน

ดังนั้นจึงสามารถกำหนดช่วงคะแนนที่พิจารณาได้ ดังนี้

คะแนน4.21 – 5.00 หมายถึง บุคลากรมีการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ระดับสูงที่สุด
คะแนน 3.41 – 4.20 หมายถึง บุคลากรมีการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ระดับสูง
คะแนน 2.61 – 3.40 หมายถึง บุคลากรมีการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ระดับปานกลาง
คะแนน 1.81 – 2.60 หมายถึง บุคลากรมีการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ระดับต่ำ
คะแนน 1.00 – 1.80 หมายถึง บุคลากรมีการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ระดับต่ำที่สุด

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยทั่วไปนิยม ใช้สัญลักษณ์ r แทนสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวอย่าง และ ρ แทนสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของประชากร ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ที่ใช้วัดขนาดของความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปร มี 2 ลักษณะ คือ $-1 \leq r \leq 1$ และ $0 \leq r \leq 1$ ดังนั้นจะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ หากค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยหรือไม่มีเลย สำหรับการพิจารณาค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ โดยทั่วไปอาจใช้เกณฑ์ดังนี้ (Hinkle *et al.*, 1998)

.90 - 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
.70 - .89 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
.50 - .69 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
.30 - .49 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
.00 - .29 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การสร้างและการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ลำดับขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม และการทดสอบ มีดังนี้

1. การศึกษา และรวบรวมเอกสาร ทฤษฎี นิยาม และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย ที่ส่งผลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

2. การสร้างข้อคำถามโดยเรียบเรียง และปรับปรุง รวบรวมแนวความคิด หรือนำแบบสอบถามที่เป็นที่ยอมรับมาดัดแปลง และใช้เป็นแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ โดยใช้ข้อคำถามที่ครอบคลุมนิยามที่กำหนด โดยสร้างเป็นแบบสอบถามประเมินค่าตามแบบของ Likert Scaling

3. การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามในแต่ละข้อว่ามีความเกี่ยวข้องและครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษา และตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย ครั้งนี้หรือไม่ หลังจากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำเพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

4. การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามมาทำการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อให้แน่ใจว่าคำถามมีความน่าเชื่อถือในเชิงสถิติ โดยนำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ก่อนใช้จริง (Try-out) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำ การทดสอบนี้มีคุณสมบัติเหมือนกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ทุกประการ

5. นำแบบสอบถามมารวบรวมข้อมูลและทดสอบด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่าระดับความน่าเชื่อถือด้วย สัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 มาเป็นเครื่องมือหาค่าความเชื่อมั่นรายข้อ และเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีความเชื่อมั่นสูง พบว่าค่าความเชื่อมั่นที่ได้ เท่ากับ .944 (แสดงในภาคผนวก ข)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการออกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน โดยให้กลุ่มตัวอย่างกรอกแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามที่แจกให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 373 คน ดำเนินการประมวลผล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการ ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล(Editing) ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและคัดแบบสอบถามที่มีความไม่สมบูรณ์ออก จนได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์

2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า สำหรับแบบสอบถามที่เป็นปลายปิด (Closed-End Question) โดยมีการลงรหัสข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

3. การประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อคำนวณค่าสถิติที่ใช้ในการพรรณนา

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ผู้วิจัยได้ใช้ค่าสถิติ 2 ประเภท ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอ และสรุปผลการวิจัย มีดังนี้

1. ค่าสถิติเชิงพรรณนา(Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายถึงข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการอธิบายข้อมูล ลักษณะส่วนบุคคลของ กลุ่มตัวอย่าง ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้วัดค่าเฉลี่ยข้อมูล ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วัดการกระจายของข้อมูลและนำเสนอข้อมูลด้วยตาราง

2. ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing Statistics) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) ซึ่งใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้กับความสำเร็จของการจัดการความรู้ และสมการถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วน ที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนได้แก่ เพศ อายุการทำงาน หน่วยงาน และตำแหน่งงาน ดังนี้

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของบุคลากร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n = 373)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	88	23.6
หญิง	285	76.4

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 7 (ต่อ)

(n = 373)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. อายุการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	47	12.6
6-15 ปี	76	20.4
16-25 ปี	57	15.3
26-35 ปี	57	15.3
35 ปีขึ้นไป	136	36.4
3. หน่วยงานที่สังกัด		
คณะ	205	55.0
สถาบัน	31	8.3
สำนัก	120	32.1
อื่น ๆ	17	4.6
4. ตำแหน่งงาน		
สายวิชาการ	79	21.2
สายสนับสนุน	294	78.8

จากตารางที่ 7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 373 คน มีลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล ดังนี้

เพศ: กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 76.4 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 23.6

อายุการทำงาน: กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 35 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ36.4 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 6-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.4, อายุระหว่าง 16-25 ปี และ 26-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.3 และอายุต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.6 ตามลำดับ

หน่วยงานที่สังกัด: กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ สังกัดในคณะ คิดเป็นร้อยละ 55.0 รองลงมา คือ สำนัก คิดเป็นร้อยละ 32.1, สถาบัน คิดเป็นร้อยละ 8.3 และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 4.6

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตำแหน่งงาน : บุคลากรส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสายสนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 78.8 และบุคคลากรสายวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 21.2

ส่วน ที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ

(n = 373)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\overline{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผู้นำในฐานะผู้ออกแบบ								
1. ผู้บริหารเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากกา รจัดการความรู้	51 (13.7)	195 (52.3)	103 (27.6)	19 (5.1)	5 (1.3)	3.72	.812	สูง
2. ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์และนโยบาย ในการจัดการความรู้ที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้	32 (8.6)	169 (45.3)	130 (34.9)	34 (9.1)	8 (2.1)	3.49	.857	สูง
ค่าเฉลี่ย						**3.60**		สูง
ผู้นำในฐานะพ่อบ้าน/แม่บ้าน								
1. ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ในหมู่บุคลากร	42 (11.3)	154 (41.3)	135 (36.2)	30 (8.0)	12 (3.2)	3.49	.912	สูง
2. ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรให้มี ความเพียงพอ เช่น บุคลากรและงบประมาณในการจัดการความรู้	39 (10.5)	159 (42.6)	135 (36.2)	29 (7.8)	11 (2.9)	3.50	.891	สูง
ค่าเฉลี่ย						**3.50**		สูง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 8 (ต่อ)

(n = 373)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผู้นำในฐานะครู								**สูง**
1. ผู้บริหารแสดงให้บุคลากรเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร	44 (11.8)	171 (45.8)	130 (34.9)	23 (6.2)	5 (1.3)	3.61	.825	
2. ผู้บริหารกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร ในการจัดการความรู้	36 (9.7)	184 (49.3)	120 (32.2)	29 (7.8)	4 (1.1)	3.59	.811	**สูง**
ค่าเฉลี่ย						**3.60**		**สูง**
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.57**		**สูง**

จากตารางที่ 8 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย รวม เท่ากับ 3.57 พบว่าบุคลากรมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำองค์กรในระดับสูง และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยแต่ละข้อ พบว่า ผู้บริหารเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ มากที่สุด คือ 3.72 รองลงมาคือ ผู้บริหารแสดงให้บุคลากรเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย 3.61 , ผู้บริหารกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อให้เกิด ความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กรในการจัดการความรู้ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.59, ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรให้มีความเพียงพอ เช่น บุคลากรและงบประมาณในการจัดการความรู้ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.50 และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์และนโยบายในการจัดการความรู้ที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.49

เมื่อพิจารณาแต่ละบทบาทของผู้นำพบว่าบทบาทผู้นำในฐานะผู้ออกแบบ บทบาทผู้นำในฐานะพ่อบ้าน/แม่บ้าน และบทบาทผู้นำในฐานะครูอยู่ในระดับสูงทั้งหมด ($\bar{X}$ = 3.60, 3.50 และ 3.60 ตามลำดับ)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

(n = 373)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\overline{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม								
1. หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริม ให้บุคลากรทำงานเป็นทีม	59 (15.8)	175 (46.9)	103 (27.6)	27 (7.2)	9 (2.4)	3.66	.912	**สูง**
2. บุคลากรในหน่วยงานมีความไว้เนื้อเชื่อใจและให้เกียรติกันในทุกระดับ	38 (10.2)	145 (38.9)	142 (38.2)	35 (9.4)	13 (3.5)	3.43	.921	**สูง**
3. บุคลากรในหน่วยงานสามารถเปิดเ ผยข้อผิดพลาดได้โดยไม่ต้องกลัวการลงโทษ	29 (7.8)	131 (35.1)	156 (41.8)	41 (11.0)	16 (4.3)	3.31	.922	**ปานกลาง**
ค่าเฉลี่ย						**3.47**		**สูง**
วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว								
1. หน่วยงานของท่านมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร	53 (14.2)	174 (46.6)	111 (29.8)	29 (7.8)	6 (1.6)	3.64	.877	**สูง**
2. หน่วยงานของท่านใช้กระบวนการ เทคโนโลยีและการออกแบบการจัดการความรู้เพื่อลดเวลาในการทำงาน	44 (11.8)	154 (41.3)	135 (36.2)	33 (8.8)	7 (1.9)	3.52	.881	**สูง**

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 9 (ต่อ)

(n=373)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3. บุคลากรในหน่วยงานมีความรอบรู้สามารถแสวงหาความรู้ได้โดยเสรี	52 (13.9)	164 (44.0)	127 (34.0)	20 (5.4)	10 (2.7)	3.61	.887	สูง
ค่าเฉลี่ย						**3.59**		สูง
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.53**		สูง

จากตารางที่ 9 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย รวม เท่ากับ 3.53 พบว่าบุคลากรมีระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรในระดับสูง และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยแต่ละข้อพบว่า หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม มากที่สุด คือ 3.66 รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรคือ 3.64 และน้อยที่สุด คือ บุคลากรในหน่วยงานสามารถเปิดเผยข้อผิดพลาดได้โดยไม่ต้องกลัวการลงโทษ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.31

เมื่อพิจารณาแต่ละรูปแบบของวัฒนธรรม พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม และรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งเน้นการปรับตัวอยู่ในระดับสูงทั้งหมด ($\overline{X}$ = 3.47 และ 3.59 ตามลำดับ)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

(n = 373)

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การสร้างความรู้								
1. หน่วยงานของท่านมีเทคโนโลยี สารสนเทศที่เหมาะสมกั บวัตถุ ประสงค์ของการจัดการความรู้	57 (15.3)	167 (44.8)	120 (32.2)	23 (6.2)	6 (1.6)	3.66	.867	สูง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 10 (ต่อ)

(n = 373)

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
2. หน่วยงานของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ที่สามารถเรียนรู้และใช้งานได้ง่าย	57 (15.3)	168 (45.0)	118 (31.6)	24 (6.4)	6 (1.6)	3.66	.870	สูง
ค่าเฉลี่ย						**3.66**		สูง
การแลกเปลี่ยนความรู้								
1. หน่วยงานของท่านมีเทคโนโลยี ด้านการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร เช่น ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย	61 (16.4)	176 (47.2)	113 (30.3)	22 (5.9)	1 (0.3)	3.73	.811	สูง
2. หน่วยงานของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงและเผยแพร่ความรู้ให้บุคลากรกลุ่มและองค์กรได้มีปฏิสัมพันธ์กัน	45 (12.1)	162 (43.4)	136 (36.5)	28 (7.5)	2 (0.5)	3.59	.817	สูง
ค่าเฉลี่ย						**3.66**		สูง
การจัดเก็บความรู้								
1. หน่วยงานของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ที่สามารถค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้ในเวลาอันรวดเร็ว	53 (14.2)	175 (46.9)	117 (31.4)	25 (6.7)	3 (0.8)	3.67	.830	สูง
2. หน่วยงานของท่านมีฐานข้อมูลความรู้ชัดแจ้งเพื่อการเข้าถึงและใช้งานได้ง่าย	38 (10.2)	156 (41.8)	148 (39.7)	25 (6.7)	6 (1.6)	3.52	.828	สูง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 10 (ต่อ)

(n = 373)

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\overline{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ค่าเฉลี่ย						**3.59**		**สูง**
การนำความรู้ไปใช้								
1. หน่วยงานของท่านมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้ท่านค้นหาความรู้ ใช้ความรู้ และ การวิเคราะห์ได้อย่างสะดวก	41 (11.0)	160 (42.9)	138 (37.0)	27 (7.2)	7 (1.9)	3.54	.853	**สูง**
2. หน่วยงานของท่านมีเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ที่สามารถยืดหยุ่นตามความต้องการขององค์กรในอนาคตได้	39 (10.5)	158 (42.4)	139 (37.3)	34 (9.1)	3 (0.8)	3.53	.831	**สูง**
ค่าเฉลี่ย						**3.53**		**สูง**
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.61**		**สูง**

จากตารางที่ 1 0 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย รวม เท่ากับ 3.61 พบว่าบุคลากรมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับสูง และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยแต่ละข้อพบว่า หน่วยงานของท่านมีเทคโนโลยีด้านการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร เช่น ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายมากที่สุด คือ 3.67 รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ที่สามารถเรียนรู้และใช้งานได้ง่าย และ หน่วยงานของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ที่สามารถค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้ในเวลาอันรวดเร็ว คือ 3.66 และน้อยที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมีฐานข้อมูลความรู้ชัดแจ้งเพื่อการเข้าถึงและใช้งานได้ง่าย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.52

เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่าด้านการสร้างความรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ และด้านการนำความรู้ไปใช้อยู่ในระดับสูงทั้งหมด ($\overline{x}$ = 3.66, 3.66, 3.59 และ 3.53 ตามลำดับ)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

(n = 373)

การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\overline{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ทำให้สามารถจัดเก็บความรู้ที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	93 (24.9)	180 (48.3)	88 (23.6)	11 (2.9)	1 (0.3)	3.95	.817	สูง
2. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	76 (20.4)	185 (49.6)	101 (27.1)	8 (2.1)	3 (0.8)	3.87	.853	สูง
3. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ช่วยให้ทำงานสำเร็จได้รวดเร็วและตรงตามเป้าหมาย	80 (21.4)	172 (46.1)	114 (30.6)	4 (1.1)	3 (0.8)	3.86	.831	สูง
4. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ช่วยให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ และทำให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์กร	80 (21.4)	189 (50.7)	96 (25.7)	4 (1.1)	4 (1.1)	3.90	.777	สูง
5. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ส่งเสริมให้สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน	81 (21.7)	202 (54.2)	80 (21.4)	6 (1.6)	4 (1.1)	3.94	.768	สูง
6. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ช่วยให้สามารถปรับปรุงเทคนิค กระบวนการทำงาน ทำให้สามารถทำงานได้ง่ายขึ้น	78 (20.9)	206 (55.2)	79 (21.2)	7 (1.9)	3 (0.8)	3.94	.752	สูง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 11 (ต่อ)

(n = 373)

การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
7. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตจากการดำเนินงานได้	84 (22.5)	192 (51.5)	86 (23.1)	7 (1.9)	4 (1.1)	3.92	.790	สูง
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.91**		สูง

จากตารางที่ 1 1 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย รวม เท่ากับ 3.91 พบว่าบุคลากรมีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยแต่ละข้อพบว่า ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ทำให้สามารถจัดเก็บความรู้ที่ต้องการได้อย่างมี ประสิทธิภาพ มากที่สุด คือ 3.95 รองลงมา คือ ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ส่งเสริมให้สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน และ ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ช่วยให้สามารถปรับปรุงเทคนิค กระบวนการทำงานทำให้สามารถทำงานได้ง่ายขึ้น คือ 3.94 และน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ช่วยให้ทำงานสำเร็จได้รวดเร็วและตรงตามเป้าหมาย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

ตารางที่ 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	1	2	3	4
1. บทบาทผู้นำในฐานะผู้ออกแบบ				
2. บทบาทผู้นำในฐานะพ่อบ้าน/แม่บ้าน	.827**			
3. บทบาทผู้นำในฐานะครู	.834**	.764**		
4. การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้	.406**	.395**	.337**	

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากตารางที่ 1 2 แสดงค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่าบทบาทผู้นำในฐานะผู้ออกแบบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ บทบาทผู้นำในฐานะพ่อบ้าน/แม่บ้าน และบทบาทผู้นำในฐานะ ครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ.827 และ .834 ซึ่งมีความสัมพันธ์ระดับสูง

บทบาทผู้นำในฐานะพ่อบ้าน/แม่บ้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบทบาทผู้นำในฐานะครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ.764 ซึ่งมีความสัมพันธ์ระดับสูง

และพบว่า บทบาทผู้นำในฐานะผู้ออกแบบ บทบาทผู้นำในฐานะพ่อบ้าน/แม่บ้านและบทบาทผู้นำในฐานะครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .406 .395 และ .337 ซึ่งมีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ตารางที่ 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

ปัจจัยด้านภาวะวัฒนธรรมองค์กร	1	2	3
1. วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วม			
2. วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการปรับตัว	.846**		
3. การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้	.403**	.447**	

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 13 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .846 ซึ่งมีความสัมพันธ์ระดับสูง

และ รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วมและรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการปรับตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .403 และ .477 ซึ่งมีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	1	2	3	4	5
1. การสร้างความรู้					
2. การแลกเปลี่ยนความรู้	.784**				
3. การจัดเก็บความรู้	.796**	.830**			
4. การนำความรู้ไปใช้	.746**	.820**	.801**		
5. การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้	.430**	.468**	.443**	.436**	

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 14 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า การสร้างความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .784, .796 และ .746 ซึ่งมีความสัมพันธ์ระดับสูง

การแลกเปลี่ยนความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดเก็บความรู้และการนำความรู้ไปใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .830 และ .820 ซึ่งมีความสัมพันธ์ระดับสูง

การจัดเก็บความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการนำความรู้ไปใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .801 ซึ่งมีความสัมพันธ์ระดับสูง

และ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดเก็บความรู้และการนำความรู้ไปใช้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .430, .468, .443 และ .436 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

ตัวแปรอิสระ	1	2	3	4
1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ				
2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	.640*			
3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	.601*	.709*		
4. การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้	.408*	.442*	.482*	

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จาก ตารางที่ 15 พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านเทคโนโลยี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ . 640 และ .601 ซึ่งมีความสัมพันธ์ ระดับสูงและปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวก กับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .408 ซึ่งมีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยด้านเทคโนโลยี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .709 ซึ่งมีความสัมพันธ์ระดับสูง และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ และ .442 ซึ่งมีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

และปัจจัยด้านเทคโนโลยีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยด้านการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .482 ซึ่งมีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุแบบเป็นขั้นตอน โดยมีตัวแปรตามคือการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

ตัวแปรอิสระ	B	Beta	R	R^2 Square	R^2 (Adjust)	R^2 change	Sig
			.513	.263	.257	.009	.037*
(Constant)	1.919						.000*
ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	.290	.299					.000*
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	.131	.137					.024*
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	.136	.143					.034*

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 16 เป็นการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุแบบเป็นขั้นตอนโดยมีตัวแปรตาม คือ การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ และตัวแปรอิสระคือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งในการวิเคราะห์ทั้ง 3 ขั้นตอนคือ ในขั้นที่หนึ่งใส่ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ขั้นที่สองใส่ด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำและขั้นที่สามใส่ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวกับตัวแปรตาม เท่ากับ .513 ซึ่งมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง และตัวแปรอิสระสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 26.3

ผลการวิเคราะห์ในขั้นที่หนึ่งโดยเพิ่มตัวแปรปัจจัยด้านเทคโนโลยีเข้าไปในสมการถดถอย พบว่าสมการมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาค่า Beta พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ หมายความว่า เมื่อระดับความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศสูงขึ้น การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการ ความรู้จะสูงขึ้น ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ ต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำเข้าไปในสมการถดถอย พบว่าสมการมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาค่า Beta พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

หมายความว่า เมื่อระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำสูงขึ้น การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้จะสูงขึ้น ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ว่าปัจจัยด้านผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

และเมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเข้าไปในสมการถดถอย พบว่า สมการมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาค่า Beta พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ หมายความว่า เมื่อระดับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรสูงขึ้น การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้จะสูงขึ้น ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

ข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 373 คน ผู้วิจัยของนำเสนออภิปรายเกี่ยวกับผลการวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับที่สูง เมื่อพิจารณาตามบทบาทของผู้นำทั้ง 3 บทบาทพบว่า ผู้นำมีบทบาทผู้นำฐานะผู้ออกแบบ และบทบาทผู้นำในฐานะ ครูสูงที่สุด รองลงมาคือบทบาทผู้นำในฐานะพ่อบ้าน/แม่บ้าน แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีบทบาท ในการออกแบบนโยบาย กลยุทธ์และระบบขององค์กร กำหนดทิศทาง ความเชื่อและค่านิยมร่วมเพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร และยังมีบทบาทในการหาวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อกำหนดพันธกิจ ที่อธิบายถึงวิสัยทัศน์แห่งตน สนใจเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ ในองค์กร

ผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Senge (1990 อ้างใน ยุรพร ศุทธรัตน์, 2552) จากการศึกษาบทบาทของผู้นำที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ พบว่ามี 3 บทบาท คือ บทบาทผู้นำในฐานะผู้ออกแบบ บทบาทผู้นำในฐานะพ่อบ้าน/แม่บ้านและ บทบาทผู้นำในฐานะครู และงานวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช (2546) จาก การศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยการศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ผู้บริหารพึงประสงค์ พบว่า ผู้บริหารมี

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความประสงค์ให้ปัจจัยผู้บริหารมีอิทธิพลในระดับมาก การแสดงบทบาทในฐานะผู้ออกแบบ บทบาทผู้นำในฐานะพ่อบ้าน และบทบาทผู้นำในฐานะครูปัจจุบันยังเกิดขึ้นไม่มาก แต่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในระดับมาก และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า บทบาทผู้นำในสภาพที่เป็นจริง มีบทบาทผู้นำในในฐานะผู้ออกแบบสูงที่สุด

2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร จากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรพบว่า รูปแบบของวัฒนธรรมมุ่งเน้นการปรับตัวสูงกว่ารูปแบบวัฒนธรรมมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมเสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีลักษณะ วัฒนธรรมองค์กร แบบมีการมุ่งเน้นภายนอกองค์กร และเน้นความยืดหยุ่นสูงโดยมีลักษณะเด่นคือ การปรับตัว ความยืดหยุ่นและการสร้างสรรค์ การกระตุ้นบุคลากรมีความคิดริเริ่ม

ผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Quinn and Rohrbaugh (1983 อ้างใน พยัต วุฒิรงค์, 2550) พบว่า วัฒนธรรมที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้คือ วัฒนธรรม ที่เน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัว และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการปรับตัวและวัฒนธรรมองค์กรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการปรับตัวมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยผ่านปัจจัยการจัดการความรู้(Cameron and Quinn, 1999 อ้างใน จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์, 2553)

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาบทบาทของเทคโนโลยีในกระบวนการจัดการความรู้พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า หน่วยงานมีการใช้เทคโนโลยีในการสร้างความรู้และ การแลกเปลี่ยนความรู้มากที่สุด รองลงมาคือ การจัดเก็บความรู้และการนำความรู้ไปใช้ ตามลำดับ แสดงว่าบุคลากรมีความคิดเห็นว่าการสร้างความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดใน กระบวนการจัดการความรู้

ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรรณี สวนเพลง (2552) ที่พบว่า การใช้ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการจัดการความรู้ เป็นการขับเคลื่อนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ และงานวิจัยของ Tan (2011) ที่พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้และการนำความรู้ไปใช้ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่าอยู่ในระดับสูง งานวิจัยของวิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549) โดยศึกษาตัวบ่งชี้รวมสำหรับ การจัดการความรู้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พบว่าค่าเฉลี่ยของ การแลกเปลี่ยนความรู้สูงที่สุด รองลงมาคือการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ตามลำดับ ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า และงานวิจัยของ Tannonbaum (2000) ที่กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการกระจายความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้

4. การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ จากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความเชื่อว่าการเมื่อมีการใช้การจัดการความรู้จะสามารถสร้างประโยชน์ให้กับตัวผู้ใช้และองค์กร

ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Wu and Wang (2006) โดยบุคลากรจะรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้เมื่อ สามารถสร้างความรู้ใหม่และนวัตกรรม สามารถจัดการและจัดเก็บความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และงานวิจัยของ Kulkarni, Ravindran and Freeze (2007) โดยบุคลากรเชื่อว่าการจัดการความรู้ในหน่วยงานจะมีประโยชน์ต่อการทำงาน สามารถเพิ่มผลผลิตของงาน พัฒนาการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้การทำงานง่ายขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำองค์กรกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ในระดับต่ำ และเมื่อทำการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุแบบเป็นขั้นตอนระหว่างตัวแปรตาม คือ การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ และตัวแปรอิสระคือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ซึ่งตรงกับสมมติฐาน คือเมื่อบุคลากรมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้าน ภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ สูง บุคลากรจะมีการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้สูง ดังนั้นผู้นำจะต้องเข้าใจแนวคิด วางกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่สามารถปฏิบัติได้ รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ และเป็นผู้ชี้แนะเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่เป็นระบบ บุคลากรจึงจะเกิดการรับรู้ถึงประโยชน์ของการนำการจัดการความรู้มาใช้ ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานได้รวดเร็วขึ้น ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Davenport and Prusak (1998); Liebowitz and Beckman(1998); Chong and Choi (2005); Wong and Aspinwall (2005); บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547); ปัทมวรรณ สิงห์ศรี (2551); Senge (1990 อ้างใน ยุรพร ศุทธรัตน์, 2552)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ในระดับต่ำ และเมื่อทำการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุแบบเป็นขั้นตอนระหว่างตัวแปรตาม คือ การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ และตัวแปรอิสระคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ซึ่งตรงกับสมมติฐาน คือเมื่อบุคลากรมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้าน วัฒนธรรมองค์กรสูง บุคลากรจะมีการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้สูง ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม พัฒนาบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้บุคลกรมีส่วนร่วม มีข้อตกลงร่วมกัน และกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้อิสระกับพนักงาน ให้อำนาจการตัดสินใจ กำหนดวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งจะส่งผลให้บุคลกรมีความโน้มเอียงด้านบวกต่อความรู้ เต็มใจที่จะแสวงหาความรู้ได้อย่างเสรี สร้างแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้จากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการจัดการความรู้สามารถลดเวลาที่บุคลากรใช้ในการทำงานและไม่เป็นภาระให้กับการทำงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Davenport and Prusak (1998); Hasanali **(**2002)**;** Wong and Aspinwall (2005); บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547); พยัต วุฒิรงค์ (2550); จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553)

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ในระดับต่ำ และเมื่อทำการการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุแบบเป็นขั้นตอนระหว่างตัวแปรตาม คือ การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ และตัวแปรอิสระคือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ซึ่งตรงกับสมมติฐาน คือเมื่อบุคลากรมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศสูง บุคลากรจะมีการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้สูง ดังนั้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนในกระบวนการจัดการความรู้ โดยองค์กรมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนความรู้ ช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ สามารถใช้งานระบบได้ง่ายและค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว จะช่วยให้บุคลากรรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ว่าสามารถทำให้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ได้ง่ายและสะดวกขึ้น สามารถสร้างความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ช่วยให้สามารถประสานการทำงานทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่าง ๆ และสามารถเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Davenport and Prusak (1998); Hasanali (2002); Wong and Aspinwall (2005); Choi, Jeong and Commuri (2009); Tan (2011); จักพงษ์ สุธาภุชกุล(2547)

จากตารางที่20 สามารถนำมาเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$Y = 1.919 + 0.131\ X_1 + 0.136\ X_2 + 0.290\ X_3$$

$$Z_Y = 0.137\ X_1 + 0.143\ X_2 + 0.299\ X_3$$

โดยที่

Y = การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้
X_1 = ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ
X_2 = ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
X_3 = ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

เมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ซึ่งมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ เมื่อทำการศึกษาเพียงปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย อาจยังไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของสมการได้ทั้งหมด

จากสมการพบว่า ค่าสัมประสิทธ์ของปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีค่ามากที่สุด แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้มากที่สุด จึงควรมีการสนับสนุนปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุด เมื่อมีการเพิ่มปัจจัยด้านเทคโนโลยีและส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการจัดการความรู้มากขึ้น การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ของบุคลากรจะสูงขึ้น และทำการส่งเสริมปัจจัยด้านภาวะผู้นำและ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การสนับสนุนของผู้นำและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรควบคู่กันไป โดยผู้บริหารแสดงบทบาทผู้นำในการส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้และทำตัวให้เป็นแบบอย่าง และทำการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ในวัฒนธรรมองค์กร โดยองค์กรมีความยืดหยุ่น พัฒนาบรรยากาศในการทำงานสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีมจะส่งผลให้บุคลากรมีการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ เพิ่มมากขึ้น

ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Davenport and Prusak (1998) และบุญส่ง หาญพานิช (2546) ที่พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ งานวิจัยของจิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553) และ ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล (2553) ที่พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรโดยผ่านปัจจัยด้านการจัดการความรู้ รวมถึงงานวิจัยของจิตราภรณ์ ทองไทย (2552) ที่พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ อีกทั้งงานวิจัยของ Choi, Jeong and Commuri (2009) ที่พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 และงานวิจัยของงานวิจัยของพรรณี สวนเพลง (2552) ที่พบว่า ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นบุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน จำนวน 5,411 คน การสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยเลือกสุ่มตัวอย่างโดยแบ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดย ใช้สูตรของ Yamane (1973) จากจำนวนประชากร ทั้งหมด ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 373 คน

ผลการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน จำนวน 373 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุการทำงาน 35 ปีขึ้นไป สังกัดในคณะ และเป็นบุคลากรในสายงานสนับสนุน

2. ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาด้านบทบาทของผู้นำพบว่า บุคลากรมีความเห็นว่า ผู้นำมีบทบาท ในฐานะผู้ออกแบบและบทบาทผู้นำในฐานะครูสูงที่สุด รองลงมาคือบทบาทผู้นำในฐานะพ่อบ้านแม่บ้าน ซึ่งอยู่ในระดับสูง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบบทบาททั้ง 3 ด้าน พบว่า บทบาทผู้นำฐานะผู้ออกแบบสูงที่สุด มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช (2546) รองลงมาคือ บทบาทผู้นำในฐานะพ่อบ้าน/แม่บ้าน และบทบาทผู้นำในฐานะครู ตามลำดับ

3. ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในระดับสูง เมื่อพิจารณารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งเน้นการปรับตัวและรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบทั้ง 2 รูปแบบพบว่า วัฒนธรรมมุ่งเน้นการปรับตัวสูงที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cameron and Quinn (1999 อ้างใน จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์, 2553) ที่กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการปรับตัวมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรโดยผ่านปัจจัยการจัดการความรู้

4. ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศพบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับสูง เมื่อพิจารณาถึงบทบาทของเทคโนโลยีที่สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า เทคโนโลยีมีบทบาทด้าน การสร้างความรู้และ การแลกเปลี่ยนความรู้สูงที่สุด รองลงมาคือการจัดเก็บความรู้และการนำความรู้ไปใช้ ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในระดับสูง ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของวิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549) ซึ่งกล่าวไว้ว่าตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้พบว่าการแลกเปลี่ยนความรู้สูงที่สุด รองลงมาคือการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้และการนำความรู้ไปใช้ตามลำดับ ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านเทคโนโลยีกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tan (2011) เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การสร้างความรู้ การถ่ายโอนความรู้ การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ เมื่อเปรียบเทียบกระบวนการจัดการความรู้พบว่า การแลกเปลี่ยนความรู้มีความสัมพันธ์ในระดับที่สูงที่สุด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ คือ เมื่อมีปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำสูง บุคลากรจะมีการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้สูง เนื่องจากเมื่อผู้นำแสดงบทบาทในการออกแบบนโยบาย กลยุทธ์และระบบขององค์กร ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในองค์กร และ เป็นผู้ชี้แนะบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาความเข้าใจที่เป็นระบบ จึงทำให้บุคลากรมีการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ คือ เมื่อมีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรสูง บุคลากรจะมีการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้สูง เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐานซึ่งสมาชิกขององค์กรทุกคนมีความสัมพันธ์กัน โดยวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดวิธีในการทำงานของบุคลากรในองค์กร เป็นสิ่งที่ช่วยบ่งชี้สถานะทางสังคมขององค์กร การจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรจึงขึ้นอยู่กับค่านิยมของวัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อใจ การสนับสนุน การมีส่วนร่วมและช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร ถ้าองค์กรมีรูปแบบวัฒนธรรมที่ช่วยสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมเน้นการปรับตัว จึงทำให้บุคลากรมีการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ คือเมื่อมีปัจจัยด้านเทคโนโลยีสูง บุคลากรจะมีการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้สูง เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร เทคโนโลยีที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดการสร้างความรู้ที่องค์กรมีความต้องการ ระบบเครือข่ายและการสื่อสารทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ฐานข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วทำให้เกิดการจัดเก็บความรู้และการนำความรู้ไปใช้ได้อย่างสะดวก จึงทำให้บุคลากรมีการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ผู้วิจัยขอเสนอแนะความคิดเห็นที่ได้จากผลการวิจัย ดังนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ทั้ง 3 ปัจจัย มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ในระดับสูง ผู้บริหารจึงควรนำไปเป็นข้อมูลในการส่งเสริมให้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ประสบความสำเร็จ

องค์กรควรมีการสนับสนุนปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอันดับแรก เมื่อ เทคโนโลยี เป็นปัจจัยแห่งความสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ องค์กร ส่วนใหญ่จึงควรจัดสรรงบประมาณในการนำ เทคโนโลยีที่เหมาะสมมีผลต่อความสำเร็จในการสร้างระบบการจัดการความรู้เข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดกาความรู้ ผู้บริหารจึงควรสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีในเพื่อเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตน เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมกระบวนการสร้างความรู้ โดยหน่วยงานต้องมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ สามารถเรียนรู้และใช้งานได้ง่าย เพราะบุคลากรจะสามารถสร้างความรู้ที่ตรงตามความต้องการและเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์กับองค์กรและส่วนบุคคลได้ เทคโนโลยีสารสนเทศจึงต้องง่ายต่อการเรียนรู้และการใช้งาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยหน่วยงานจะต้องมีเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการสื่อสาร เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร เช่น ระบบคอมพิวเตอร์และอินเตอร์เนต และมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงเพื่อ เผยแพร่ความรู้ให้บุคลากร กลุ่มและองค์กรได้มีปฏิสัมพันธ์กัน ดังนั้นเทคโนโลยีจึงมีบทบาทสำคัญในการกระจายความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ได้ตามที่ต้องการ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมกระบวนการจัดเก็บความรู้ องค์กรต้องมี ฐานข้อมูลความรู้ชัดแจ้ง ที่เข้าถึงและใช้งานได้ง่าย สามารถค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้ในเวลาอันรวดเร็วเพราะการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบจะช่วยให้บุคลากรค้นหาความรู้ที่ต้องการได้ง่าย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมกระบวนการนำความรู้ไปใช้ โดยหน่วยงานมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้ค้น ความรู้ ใช้ความรู้ และการวิเคราะห์ได้อย่างสะดวก และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้สามารถยืดหยุ่นตามความต้องการขององค์กรในอนาคตได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

องค์กรมีควรมีการส่งเสริมรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเป็นลำดับต่อมา เนื่องจากองค์กรมีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรเน้นการปรับตัวซึ่งมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้มากที่สุด ผู้บริหารจึงควรกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการจัดการความรู้ เช่น สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร โดยสนับสนุนให้มีกระบวนการเทคโนโลยีและการออกแบบการจัดการความรู้เพื่อลดเวลาในการทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรมีความรอบรู้และสามารถแสวงหาความรู้ได้โดยเสรี วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วม เช่น สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีมทำให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์กันส่งเสริมให้บุคลากรมีความไว้เนื้อเชื่อใจและให้เกียรติกันในทุกระดับ และที่สำคัญคือผู้บริหารจะต้องให้อิสระกับบุคลากร ทำให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถเปิดเผยข้อผิดพลาดโดยไม่ต้องกลัวการลงโทษ เพื่อที่จะนำข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาร่วมกันลงมือแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดเกิดขึ้นอีก ดังนั้นผู้บริหารจึงควรทำให้ระเบียบและขั้นตอนเป็นเสมือนบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์กร

ผู้บริหารควรตระหนักถึงการแสดงบทบาทของผู้นำองค์กรในด้านที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ เนื่องจากบทบาทของผู้นำในฐานะผู้ออกแบบมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้มากที่สุด แสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีการรับรู้ถึงบทบาทของผู้บริหารในด้านความเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร ผู้บริหารจึงต้องมีการออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ และระบบขององค์กรรวมถึงการออกแบบระบบการเรียนรู้ โดยสิ่งที่สำคัญคือกลยุทธ์ที่สนับสนุนจะต้องสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งบทบาทผู้นำในฐานะครู ผู้บริหารจะต้อง แสดงให้ บุคลากร เห็นว่าการจัดการความรู้เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร และกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อให้เกิดการพัฒนาความเข้าใจที่เป็นระบบ ทำให้ถิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กรในการจัดการความรู้ และบทบาทผู้นำในฐานะพ่อบ้าน /แม่บ้าน ผู้บริหารจะต้องมีความสนใจเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร โดยการส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ในหมู่บุคลากรและทำการจัดสรรทรัพยากรให้มีความเพียงพอ เช่น บุคลากรและงบประมาณในการจัดการความรู้ สร้างเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ผู้วิจัยขอเสนอแนะความคิดเพื่อเป็นประโยชน์การทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ในการศึกษาครั้งนี้พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรนำปัจจัยเหล่านี้มาศึกษาด้วย

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้มีหลากหลายปัจจัย ซึ่งแต่ละองค์กรอาจมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย

3. การวัดปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้นครั้งนี้ อาจมีบางประเด็นที่ไม่ครอบคลุมในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ จึงต้องมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มเติมในครั้งต่อไป

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. 2545. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.** กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

กองการเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2554. **สถิติบุคลากร เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2554** (Online). www.person.ku.ac.th/stat_stat.html, 20 มิถุนายน 2554.

กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์. 2546. **การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การเอกชน.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กิดานันท์ มลิทอง. 2548. **เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์.

กีรติ ยศยิ่งยง. 2549. **การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา.** กรุงเทพมหานคร มิสเตอร์ก๊อปปี้

โกศล ดีศีลธรรม. 2546. **การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 1. ปทุมธานี: ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี .

จักพงษ์ สุธาภุชกุล. 2547. “การจัดการความรู้.” **วารสารนักบริหาร.** 24(2): 118-122.

จิตราภรณ์ ทองไทย. 2552. **ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา สถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการบริหาร , สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์. 2553. **ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล .** ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เจษฎา นกน้อย และคณะ. 2552. **นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. 2553. **นานาทัศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอเซียเพลส.

ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล. 2553. **ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา .** ดุษฎีนิพนธ์ ศึกษาศาสตรดุษฎี บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา,มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: แชฟโฟร์ พริ้นติ้ง. 195-196.

_____. 2548. "การจัดการความรู้ (Knowledge Management)" **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์.** 45(2) : 1-24.

ธนกร ณ พัทลุง. 2554. "การบริหารความรู้และปัจจัยความสำเร็จ" **Industrial Technology Review.** 227: 120-123.

นฤมล พฤษกศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ. 2543. "การจัดการความรู้(Knowledge Management)." **รังสิต สารสนเทศ.** 6(1): 65.

น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547. **การจัดการความรู้กับคลังความรู้.** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บดินทร์ วิจารณ์. 2547. **การจัดการความรู้สู่...ปัญญาปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร: เอ็กซเปอร์เน็ท.

_____. 2548. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท. แปลจาก Michael J. M. 2005. **Building the Learning Organization: Masering the 5 Elements for Corporate Learning ,** California: Davies-Black Publishing.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. 2547. **การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท จิรวัฒน์เอ็กเพรส จำกัด.

บุญส่ง หาญพานิช. 2546. **การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.** ดุษฎี นิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประพนธ์ ผาสุขยืด. 2547. **การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขัด.** กรุงเทพมหานคร: ใยไหม.

ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี. 2551. "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์การกับกระบวนการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยพายัพ." **วารสารบริหารธุรกิจ**. 31(117): 17-37.

พยัต วุฒิรงค์. 2550. "วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้และ The Competing Values Framework (CVF)." **จุฬาลงกรณ์วารสาร.** 19(75): 5-12.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. **การจัดการความรู้: พื้นฐานการประยุกต์ใช้.** กรุงเทพมหานคร: ธรรมกมลการพิมพ์.

พรรณี สวนเพลง. 2552. **เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้.** กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ด ยูเคชั่น.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. 2542. "การบริหารจัดการอุดมศึกษา: หลักการและแนวทางตามแนวปฏิรูป." **รายงานเสนอต่อสำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.**

มงคลชัย วิริยะพินิจ. 2554. **รวมแนวคิดหลากหลายมุมมอง องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ส่องศยาม.

ยุทธนา แซ่เตียว. 2547. **การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้: สร้างองค์การอัจฉริยะ.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ยุรพร ศุทธรัตน์. 2552. **องค์การเพื่อการเรียนรู้.**กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรกร สกุลทับ. 2553. **ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีผลต่อการจัดการความรู้ด้านการส่งเสริมการเกษตรของบุคลากร กรมการส่งเสริมการเกษตร** . วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาส่งเสริมการเกษตร, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิจารณ์ พานิช. 2546. **การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนฐานความรู้.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

_____. 2549. **การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุขภาพใจ .

วิภาดา คุปตานนท์. 2551. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ: เทคนิคการจัดการสมัยใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรังสิต. 278.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. 2553. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอ็ดดูเคชั่นอินโดไชน่า. แปลจาก Stephen P. R. and M. Coulter. 2007. Management. Upper Saddle River, N. J.: Pearson Prentice Hall.

วิลาวัลย์ มาคุ้ม. 2549. **การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ.** ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา , มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. 2548. **การพัฒนาองค์การแห่งความรู้.** กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล. 2549. **ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการจัดการความรู้**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สมจินตนา คุ้มภัย. 2553. **การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย.** ดุษฎีนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ , สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมชาย นำประเสริฐชัย และ พสิษฐ์ กาญจนสัณห์เพชร. 2546. "การจัดการความรู้ในมุมมองของไอที ." **ไมโครคอมพิวเตอร์** 2(215): 108-111.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. 2553. **การจัดการความรู้กับนวัตกรรม.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สามลดา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 2** (Online). https://sites.google.com/site/chukiatounpaya/phra-rach-bayyati-kar-suksa-haeng-chati-chbab-thi-2-phs-2545, 23 เมษายน 2555.

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ. 2540. **วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์.** กรุงเทพ มหานคร: โฟร์เพซ. 11.

สุวรรณ เหรียญเสาวภาคย์ และคณะ. 2548. **"การจัดการความรู้ (Knowledge Management)." ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits).** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ จำกัด.

Ansari1, M., H. R Youshanlouei, and M. M. Mood, 2012. **"A Conceptual Model for Success in Implementing Knowledge Management: A Case Study in Tehran Municipality." Journal of Service Science and Management**, 5: 212-222.

Bhatt, G. D. 2001. "Knowledge management in Organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people." **Journal of Knowledge Management.** 5(1) : 68-75.

Choi, Y., S. Jeong and C. Commuri 2009. "Importance and success of knowledge management in public administration.**" Review of business research.** 9(4): 127-134.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Davenport, T. H., D. W. De Long and M. C. Beers. 1998. "Successful knowledge management projects." **Sloan Management Review**. 39(2): 43-57.

_____. and L. Prusak. 1998. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.** Harward Business School Press. n.p.

DeLone, W. H. and E. R. McLean. 2003. "The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update." **Journal of Management Information Systems.** 19(4): 9-30.

Hasanali, F. 2002. **Critical Success Factors of Knowledge Management.** American Productivity & Quality Center. (Online). www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM.pdf , 22 เมษายน 2555.

Hinkle, D. E., W. Wiersma and S. G. Jurs. 1998. **Applied statistics for the behavioral sciences.** Boston: Houghton Mifflin Company. (4): 118.

Jennex, M. E. and L. Olfman. 2004. "Assessing Knowledge Management Success/Effectiveness Models." **Hawaii International Conference on System Sciences.** 37: 1-10

_____, S. Smolnik, and D. Croasdell. 2008. "Towards Defining Knowledge Management Success." **Hawaii International Conference on System Sciences.** 41: 1-10

Kucza, T. 2001. **Knowledge Management Process Model.** VTT Publications. 111. (Online). http://www.mendeley.com/research/, 15 เมษายน 2555.

Kulkarni, U. R., S. Ravindran and R. Freeze. 2007. "A Knowledge Management Success Model: Theoretical Development and Empirical Validation." **Journal of Management Information System.** 23(3): 309-347.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Liebowitz, J. and T. Beckman. 1998. **Knowledge organizations: what every manager should know**. St. Lucuie: CRC Press. USA.

Likert, R. 1967. **The human organization: Its management and value.** New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M. J. 1996**. Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success.** New York: McGraw-Hill.

Mathi, K. 2004. **Key Success Factors For Knowledge Management**. International Business Management& Consulting.

Numprasertchai, S. and Y. Poovarawan. 2008. "Managing Knowledge For Enhancing University R&D Capability." **International Journal of Information and Knowledge Management**. 14(4): 22-26

Skyrme, D. and D. Amidon. 1997. "The Knowledge Agenda." **Journal of Knowledge Management,** 1(1): 27-37**.**

Tannonbaum, S. I. and G. M. Alliger. (2000). **Knowledge Management : Clarifying the Key Issue.** U.S.A.: the International Association for Human Resource Information Management. Photocopy.

Tan, C. N. L. 2011. "Knowledge Management Acceptance: Success Factors amongst Small and Medium-Size Enterprises." **American Journal of Economics and Business Administration**, 3(1): 73-80

Wong, K. Y. and E. Aspinwall. 2005. "An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector." **Journal of Knowledge Management**, 9 (3): 64 – 82.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Wu, J. H. and Y. H. Wang. 2006. "Measuring KMS success: A respecification of the DeLone and McLean's model." **Information & Management**, 43: 728–739.

Yamane, T. 1973. **Statistics: An Introductory Analysis.** Third edition. New York: Harper and Row Publication.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ก

เอกสารขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

โครงการปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจ
คณะบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 ถนนงามวงศ์วาน ลาดยาว จตุจักร กทม. 10900 โทรศัพท์ 0 2942 8611 โทรสาร 0 2942 8611 ต่อ 16

27 กุมภาพันธ์ 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ใช้สถานที่ในการแจกแบบสอบถาม
เรียน คณบดี

ด้วยข้าพเจ้า นางสาววรารี แก้วน่วม กำลังศึกษาอยู่ระดับปริญญาโท โครงการปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจ (ภาคปกติ) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งในภาคการศึกษาปลาย ปีการศึกษา 2555 นี้ ข้าพเจ้าต้องจัดทำรายงานวิชาวิทยานิพนธ์ (Thesis) โดยค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำรายงานวิจัยวิทยานิพนธ์ดังกล่าว ซึ่งข้าพเจ้าได้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน” ภายใต้การควบคุมดูแลของ

1. ดร.เอกอนงค์ ตั้งฤกษ์วราสกุล ประธานกรรมการหลัก
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ยุรพร ศุทธรัตน์ กรรมการร่วม

ในการนี้ ข้าพเจ้ามีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้พนักงานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 400 ชุด จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ใช้สถานที่ในการแจกแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ใช้สถานที่ในการแจกแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณในความร่วมมือเป็นอย่างดีมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
นางสาววรารี แก้วน่วม

โครงการปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ขอรับรองว่า นางสาววรารี แก้วน่วม กำลังศึกษาอยู่ในภาคการศึกษาปลาย ปีการศึกษา 2555 จริง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ใช้สถานที่ในการแจกแบบสอบถามดังกล่าว ขอขอบคุณอย่างสูง

(ผศ.ดร. ทรงพร หาญสันติ)
ประธานกรรมการดำเนินงาน
โครงการปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เลขที่แบบสอบถาม | | | |

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์"

คำชี้แจง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาโท โครงการบัณฑิตศึกษาสาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการศึกษาเท่านั้น

แบบสอบถามที่ท่านได้กรอก ข้อมูล เรียบร้อยแล้วจะถูกเก็บเป็นความลับ ไม่มีการอ้างอิงแหล่งที่มา และจะไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ดังนั้นขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นลงในแบบสอบถามนี้อย่างตรงไปตรงมา โปรดกรุณาอ่านคำถามแต่ละข้ออย่างละเอียด และเลือกคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงของตัวท่านมากที่สุด

แบบสอบถามใช้เวลาในการทำประมาณ 3 นาที มีจำนวน 3 หน้า โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

<u>ส่วนที่ 1</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลทั่วไป

<u>ส่วนที่ 2</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่

ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

<u>ส่วนที่ 3</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

<u>ส่วนที่ 1</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงใน □ ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

□ ชาย □ หญิง

2. อายุการทำงาน

□ ต่ำกว่า 5 ปี □ 6 - 15 ปี □ 16 - 25 ปี

□ 26 - 35 ปี □ 35 ปีขึ้นไป

3. หน่วยงาน

□ คณะ ..... □ สถาบัน.....

□ สำนัก ..... □ อื่นๆ .....

4. ตำแหน่งงาน

□ บุคลากรสายวิชาการ

□ บุคลากรสายสนับสนุน

<u>มีต่อหน้าถัดไป>>></u>

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

<u>ส่วนที่ 2</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย
2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ผู้บริหารเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจาการจัดการความรู้					
2. ผู้บริหารแสดงให้บุคลากรเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร					
3. ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ในหมู่บุคลากร					
4. ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรให้มีความเพียงพอ เช่น บุคลากรและงบประมาณในการจัดการความรู้					
5. ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์และนโยบายในการจัดการความรู้ที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้					
6. ผู้บริหารกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กรในการจัดการความรู้					
7. หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม					
8. หน่วยงานของท่านมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร					
9. หน่วยงานของท่านใช้กระบวนการ เทคโนโลยี และการออกแบบการจัดการความรู้เพื่อลดเวลาในการทำงาน					
10. บุคลากรในหน่วยงานมีความไว้เนื้อเชื่อใจและให้เกียรติกันในทุกระดับ					
11. บุคลากรในหน่วยงานมีความรอบรู้และสามารถแสวงหาความรู้ได้โดยเสรี					
12. บุคลากรในหน่วยงานสามารถเปิดเผยข้อผิดพลาดได้โดยไม่ต้องกลัวการลงโทษ					

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
13. หน่วยงานของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้					
14. หน่วยงานของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ที่สามารถเรียนรู้และใช้งานได้ง่าย					
15. หน่วยงานของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ที่สามารถค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้ในเวลาอันรวดเร็ว					
16. หน่วยงานของท่านมีเทคโนโลยีด้านการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร เช่น ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย					
17. หน่วยงานของท่านมีฐานข้อมูลความรู้ชัดแจ้งเพื่อการเข้าถึงและใช้งานได้ง่าย					
18. หน่วยงานของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงและเผยแพร่ความรู้ให้บุคลากร กลุ่มและองค์กรได้มีปฏิสัมพันธ์กัน					
19. หน่วยงานของท่านมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้ท่านค้นหาความรู้ ใช้ความรู้และการวิเคราะห์ได้อย่างสะดวก					
20. หน่วยงานของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ที่สามารถยืดหยุ่นตามความต้องการขององค์กรในอนาคตได้					

มีต่อหน้าถัดไป>>>

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

<u>ส่วนที่ 3</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย

2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ทำให้สามารถจัดเก็บความรู้ที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ช่วยให้ทำงานสำเร็จได้รวดเร็วและตรงตามเป้าหมาย					
4. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ช่วยให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ และทำให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์กร					
5. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ส่งเสริมให้สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน					
6. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ช่วยให้สามารถปรับปรุงเทคนิคกระบวนการทำงานทำให้สามารถทำงานได้ง่ายขึ้น					
7. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตจากการดำเนินงานได้					

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ค

ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางผนวกที่ 1 ค่า Reliability Statistics ผลการทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

Cronbach's Alpha	N of Items
0.944	27

ตารางผนวกที่2 ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ปัจจัยภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้นำ				
1	96.90	176.231	.579	.942
2	96.80	175.614	.656	.941
3	97.07	177.237	.539	.942
4	97.20	174.510	.663	.941
5	97.07	177.513	.526	.943
6	96.90	176.714	.631	.941
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร				
7	96.83	175.040	.454	.944
8	96.90	178.300	.432	.944
9	96.77	170.323	.797	.939
10	97.03	173.551	.476	.944
11	96.50	178.190	.638	.941
12	97.40	184.386	.203	.946
ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ				
13	96.90	178.300	.643	.941
14	96.83	179.661	.630	.942
15	96.80	175.545	.706	.941
16	96.57	173.082	.774	.940
17	96.70	170.148	.821	.939
18	96.73	173.168	.710	.940
19	96.77	171.702	.816	.939
20	96.80	169.614	.787	.939

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางผนวกที่ 3 ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามการรับรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	96.30	177.321	.560	.942
2	96.23	176.185	.675	.941
3	96.33	176.644	.609	.942
4	96.20	181.131	.432	.943
5	96.23	179.082	.561	.942
6	96.23	177.564	.649	.941
7	96.27	177.926	.594	.942

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ นามสกุล	นางสาววรารี แก้วน่วม
วัน เดือน ปี ที่เกิด	วันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ.2529
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (เทคโนโลยีการอาหาร) มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์