



## ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (ส่งเสริมการเกษตร)

ปริญญา

ส่งเสริมการเกษตร

สาขา

ส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร

ภาควิชา

เรื่อง การจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

Knowledge Management of Staffs in Phra Nakhon Si Ayutthaya Provincial Agricultural Extension Office

นามผู้วิจัย นางสาวรดา ชูสง่า

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

( รองศาสตราจารย์ชูเกียรติ รักซ้อน, วท.ม. )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

( รองศาสตราจารย์พิชัย ทองดีเลิศ, ค.ค. )

หัวหน้าภาควิชา

( รองศาสตราจารย์พิชัย ทองดีเลิศ, ค.ค. )

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

( รองศาสตราจารย์กัญญา วีระกุล, D.Agr. )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

Knowledge Management of Staffs in Phra Nakhon Si Ayutthaya Provincial  
Agricultural Extension Office

โดย

นางสาววรรดา ชูสง่า

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (ส่งเสริมการเกษตร)

พ.ศ. 2552

วรดา ชูสง่า 2552: การจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตร  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปรินญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (ส่งเสริมการเกษตร)  
สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตร ภาควิชาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รองศาสตราจารย์ชูเกียรติ รักซ้อน, วท.ม. 128 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพส่วนบุคคลของบุคลากร 2) เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของบุคลากร 3) เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ 4) เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ 5) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่างจำนวน 107 คนคือ บุคลากรของสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐานใช้ F-test และ t-test

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 46.70 และเพศหญิงร้อยละ 53.30 มีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 43.89 ปี มีระยะเวลาการทำงานเฉลี่ยเท่ากับ 19.32 ปี ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 77.60) และประเภทงานของบุคลากรส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานเกษตรอำเภอ คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.06) รองลงมาคือ บุคคลแห่งการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ย 3.92) และภาวะผู้นำ (ค่าเฉลี่ย 3.86) ตามลำดับ การจัดการความรู้ของบุคลากรพบว่า การสร้างความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.85) รองลงมาคือ การใช้รู้ (ค่าเฉลี่ย 3.84) และการแลกเปลี่ยนความรู้ (ค่าเฉลี่ย 3.71) ตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน บุคลากรที่มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Worada Chusanga 2009: Knowledge Management of Staffs in Phra Nakhon Si Ayutthaya Provincial Agricultural Extension Office. Master of Science (Agricultural Extension), Major Field: Agricultural Extension, Department of Agricultural Extension and Communication. Thesis Advisor: Associate Professor Chukiat Ruksorn, M.S. 128 pages.

The objectives of this research were 1) to study personal characteristics, 2) to determine level of knowledge management, 3) to examine the features of knowledge management, 4) to compare knowledge management with different personal characteristics and the features of knowledge management and, 5) to study comments and suggestions pertaining to knowledge management. The total of 107 staffs of Phra Nakhon Si Ayutthaya Provincial Agricultural Extension Office served as respondent of this study. Questionnaire was used as research instrument. Data were analyzed and presented through percentage, mean and standard deviation. F-test and t-test were employed to test hypothesis.

Result revealed that 46.70% were male and 53.30% were female. The average age was 43.89 years old, average working experience was 19.32 years, 77.60% of them graduated bachelor degree and worked at the district level. The features of knowledge manage were the achievement (mean = 4.06), learning person (mean = 3.92) and leadership (mean = 3.86) respectively. In term of knowledge management of found that the knowledge construction was at high level (mean = 3.85), knowledge utilization was at moderate level (mean = 3.84) and knowledge exchange was at low level (mean = 3.71), respectively.

Hypotheses testing showed that was no significant difference between personal characteristics and knowledge management. The difference of the features of knowledge management had difference in knowledge management at 0.01 level of significance.

---

Student's signature

---

Thesis Advisor's signature

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ชูเกียรติ รักซ้อน รองศาสตราจารย์ ดร.พิชัย ทองดีเลิศ รองศาสตราจารย์ ดร.จำนงรักษ์ อุดมเศรษฐ์ และศาสตราจารย์ ดร.เกศินี ปายะนันท์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา ให้แนวคิดในการเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ ตลอดจนตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูง

ขอขอบคุณ บุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล ขอขอบคุณอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในภาควิชาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร เพื่อนิสิตปริญญาโทสาขาส่งเสริมการเกษตร ภาควิชาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร และเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ ที่คอยให้คำปรึกษาและให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์แก่ผู้วิจัย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่ออดุลย์ และคุณแม่จกมล ชูสง่า และญาติพี่น้องผู้ทำให้โอกาสมาจนถึงทุกวันนี้ คอยช่วยเหลือ ห่วงใย และให้กำลังใจที่ดีเสมอมา

ขอขอบคุณค่าและประโยชน์อันพึงมีของวิทยานิพนธ์เล่มนี้แก่ บิดา มารดา บุรพาจารย์ รวมทั้งผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความรู้และประสบการณ์แก่ผู้วิจัย

วรดา ชูสง่า

พฤษภาคม 2552

## สารบัญ

### หน้า

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| สารบัญตาราง                                               | (3) |
| สารบัญภาพ                                                 | (5) |
| บทที่ 1 บทนำ                                              | 1   |
| ความสำคัญของปัญหา                                         | 1   |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย                                   | 3   |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ                                 | 4   |
| ขอบเขตการวิจัย                                            | 4   |
| นิยามศัพท์ปฏิบัติการ                                      | 4   |
| บทที่ 2 การตรวจเอกสาร                                     | 7   |
| แนวคิดเกี่ยวกับความรู้                                    | 7   |
| แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้                           | 14  |
| แนวทางการจัดการความรู้ในงานส่งเสริมการเกษตร               | 47  |
| แนวทางการจัดการความรู้สำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา | 54  |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                                     | 66  |
| ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย                                    | 69  |
| สมมติฐานการวิจัย                                          | 70  |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย                                      | 71  |
| บทที่ 3 วิธีการวิจัย                                      | 72  |
| ประชากรที่ใช้ในการศึกษา                                   | 72  |
| กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง                           | 72  |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย                                | 73  |
| การวัดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย                              | 74  |
| การทดสอบเครื่องมือ                                        | 76  |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                     | หน้า |
|-------------------------------------|------|
| วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล             | 76   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล                  | 77   |
| บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์     | 78   |
| ผลการวิจัย                          | 78   |
| ข้อวิจารณ์                          | 99   |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ | 105  |
| สรุปผลการวิจัย                      | 105  |
| ข้อเสนอแนะ                          | 108  |
| เอกสารและสิ่งอ้างอิง                | 112  |
| ภาคผนวก                             | 118  |
| ประวัติการศึกษา และการทำงาน         | 128  |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |                                                                                              | หน้า |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1        | แสดงแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประเภทงานของบุคลากร                                        | 73   |
| 2        | ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัด<br>พระนครศรีอยุธยา             | 79   |
| 3        | การปฏิบัติคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในภาพรวม                             | 81   |
| 4        | การปฏิบัติของบุคลากรด้านภาวะผู้นำ                                                            | 82   |
| 5        | การปฏิบัติของบุคลากรด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์                                                  | 83   |
| 6        | การปฏิบัติของบุคลากรด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้                                          | 84   |
| 7        | การปฏิบัติการจัดการความรู้ของบุคลากรในภาพรวม                                                 | 85   |
| 8        | การปฏิบัติของบุคลากรในการสร้างความรู้                                                        | 86   |
| 9        | การปฏิบัติของบุคลากรในการแลกเปลี่ยนความรู้                                                   | 87   |
| 10       | การปฏิบัติของบุคลากรในการใช้ความรู้                                                          | 88   |
| 11       | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากร จำแนกตามเพศ<br>โดย t – test                | 89   |
| 12       | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากร จำแนกตามอายุ<br>โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน | 90   |



### สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางผนวกที่ |                                                                                                                    | หน้า |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 13           | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากร จำแนกตาม<br>ระยะเวลาการทำงาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน          | 91   |
| 14           | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากร จำแนกตาม<br>วุฒิการศึกษา โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน              | 92   |
| 15           | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากร จำแนกตามประเภท<br>ของงาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน              | 93   |
| 16           | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากร จำแนกตามระดับ<br>การปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ โดย t – test            | 94   |
| 17           | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากร จำแนกตามระดับ<br>การปฏิบัติด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดย t – test  | 95   |
| 18           | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากร จำแนกตามระดับ<br>การปฏิบัติด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดย t – test | 97   |
| 19           | สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน                                                                                             | 108  |

## สารบัญภาพ

| ภาพที่ |                                                                           | หน้า |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|------|
| 1      | ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ตามแนวคิดของ Hideo Yamazaki | 8    |
| 2      | Knowledge Spirit                                                          | 12   |
| 3      | วงจรการเรียนรู้                                                           | 28   |
| 4      | กระบวนการ ขั้นตอนในการจัดการความรู้                                       | 30   |
| 5      | แบบจำลองการจัดการความรู้ KM 3 ห่วง                                        | 50   |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญของปัญหา

ในการบริหารงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ต่างหันมาเตรียมองค์กรของตนให้มีความพร้อม เพื่อที่จะดำเนินการได้ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรนั้นๆ ที่ตั้งไว้เพื่อให้บรรลุข้อตกลงร่วมกันและผลจากการปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่เน้น ในการรวบรวมความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลทั้งจากความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ของตนเองหรือของผู้อื่น และความรู้ที่สามารถแสดงออกให้เห็นได้ เช่น หนังสือ เอกสารต่างๆ เพื่อสามารถนำความรู้นั้น มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมและตอบสนองพันธกิจขององค์กร ซึ่งกิจกรรมต่างๆ จะสำเร็จได้ด้วยการบูรณาการระหว่างคน เทคโนโลยีและโครงสร้างขององค์กร ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์โดยใช้สติปัญญา และต้องอยู่บนพื้นฐานของการใช้ความรู้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ การแสวงหา จัดเก็บและประยุกต์ใช้ความรู้สำหรับการเรียนรู้การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง จากแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาคน งาน และองค์กร ทั้งนี้การที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ โดย “คน” ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วน “กระบวนการจัดการความรู้” นั้นเป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2547) การที่องค์กรสามารถสร้างความรู้ใหม่และจัดการความรู้ที่อยู่ในองค์กรได้อย่างผสมผสาน องค์กรนั้นๆ จะต้องมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีขั้นตอนการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรสามารถเป็นผู้ขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้นี้ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร

กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นหน่วยงานในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร ฝึกอบรมและให้บริการทางการเกษตร พร้อมทั้งประสานการถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิตและการจัดการผลผลิตการเกษตร โดยมุ่งหวังให้เกษตรกรสามารถพึ่งตนเองและประกอบอาชีพการเกษตรได้อย่างยั่งยืน การดำเนินงานของกรมส่งเสริมการเกษตรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 มีจุดมุ่งเน้นที่การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรโดยการทำงานของกรมส่งเสริมการเกษตรจะต้องปรับเปลี่ยนจากการทำงานบนฐานของทรัพยากร (Resource-Based) มาเป็นการทำงานบนฐานขององค์ความรู้ (Knowledge-Based) ซึ่งประกอบด้วย 1) ใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นเครื่องมือ ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับในทุกเรื่อง 2) เป็นศูนย์กลางในการรวบรวม และพัฒนาองค์ความรู้ด้านการเกษตรและสาขาที่เกี่ยวข้อง และเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ตามความต้องการของเกษตรกร โดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นหลัก 3) สนับสนุนให้เกษตรกรนำองค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ โดยการประสานเชื่อมโยง และช่วยอำนวยความสะดวก ในการเข้าถึงแหล่งทุนของเกษตรกร ทั้งทุนทางเศรษฐกิจและทุนทางสังคม โดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จะต้องทำหน้าที่ในการเป็นผู้ประสาน และอำนวยความสะดวก ในการพัฒนาเกษตรกรและบูรณาการ การทำงานกับภาคส่วนต่างๆ (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2551) จากแนวทางการดำเนินงานจะเห็นได้ว่ากรมส่งเสริมการเกษตรได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ และขับเคลื่อนองค์ความรู้ไปสู่ชุมชนเกษตรกร การดำเนินงานดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรของกรมส่งเสริมการเกษตร จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ ตลอดจนกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดจนต้องมีการจัดการความรู้เพื่อไปสู่วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติการกิจที่มีต่อเกษตรกรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร องค์กรเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน ประสานถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิตทั้งพืชและสัตว์ กำกับดูแลการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรอำเภอ และปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยบุคลากรทั้งหมดของสำนักงานเกษตรจังหวัดแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนสำนักงานเกษตรจังหวัด แบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย และ 2 กลุ่ม คือ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายยุทธศาสตร์และสารสนเทศ กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร และกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการผลิต และส่วนสำนักงานเกษตรอำเภอ คือ หน้าที่รับผิดชอบระดับตำบลและไม่รับผิดชอบระดับตำบล จากนโยบายของกรมส่งเสริมการเกษตรฯ ทำให้สำนักงานเกษตรจังหวัด ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางด้านการเกษตร เพื่อให้หน่วยงานมีองค์ความรู้เป็นทรัพยากรที่สามารถนำมาใช้

ประโยชน์อย่างไม่มีวันสิ้นสุด และก่อให้เกิดระบบการทำงานที่ยั่งยืน อีกทั้งเป็นการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน อันจะ นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ คือ คน เพราะคนเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) สามารถถ่ายทอดข้อมูล ออกมาเป็นเอกสาร รายงาน โดยผ่านการใช้ผ่านเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่เหมาะสม และปฏิบัติ ควบคู่กับการกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ จึงกล่าวได้ว่าบุคลากรนั้นเป็นกำลัง สำคัญในการขับเคลื่อนองค์ความรู้ทางการเกษตรของสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ให้ดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้กลุ่มเป้าหมาย คือ เกษตรกรได้รับประโยชน์และผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งงานวิจัยเล่มนี้ได้ให้ ความสำคัญกับบุคลากรในการจัดการความรู้ จึงศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร ทั้งในด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร ที่มีต่อการ ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ในกระบวนการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาการจัดการความรู้ของบุคลากรในสำนักงาน เกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัด พระนครศรีอยุธยา
2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
3. เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัด พระนครศรีอยุธยา
4. เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของบุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัด พระนครศรีอยุธยา จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

5. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อนำข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้และการจัดการความรู้ของบุคลากร เป็นแนวทางในพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
2. เป็นแนวทางให้ผู้บริหารใช้ในการวางแผนการจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

### ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตของประชากรในการวิจัย คือ บุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประจำปีงบประมาณ 2552 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สำนักงานเกษตรจังหวัดแบ่งออกเป็น ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายยุทธศาสตร์และสารสนเทศ กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการผลิต ส่วนที่ 2 สำนักงานเกษตรอำเภอแบ่งเป็นเจ้าหน้าที่รับผิดชอบพื้นที่ระดับตำบล และเจ้าหน้าที่ที่ไม่รับผิดชอบพื้นที่ระดับตำบล
2. ขอบเขตของเนื้อหาในการวิจัย ได้แก่ การจัดการความรู้ศึกษา 3 กระบวนการ คือ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้ความรู้ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ศึกษา 3 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

### นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

**สถานภาพส่วนบุคคล** หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน วุฒิการศึกษา และประเภทงานของบุคลากร

**เพศ** หมายถึง เพศของบุคลากรที่ทำการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เพศชาย และเพศหญิง

**อายุ** หมายถึง จำนวนเต็มของอายุ ของบุคลากรคิดเป็นปี ในขณะที่ตอบแบบสอบถาม

**ระยะเวลาทำงาน** หมายถึง จำนวนปีที่บุคลากร ปฏิบัติงานในสังกัดกรมส่งเสริมการเกษตร นับตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงปัจจุบัน

**วุฒิการศึกษา** หมายถึง การศึกษาของบุคลากร ที่ได้รับวุฒิสูงสุดจากสถาบันการศึกษา

**ประเภทงานของบุคลากร** หมายถึง ลักษณะของงานในการดำเนินการของบุคลากรทั้งหมด ในสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยแบ่งออกเป็น 2 ฝ่ายและ 2 กลุ่ม คือ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายยุทธศาสตร์และสารสนเทศ กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร และกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการผลิต

**บุคลากร** หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำของสำนักงานเกษตร จังหวัดพระนครศรีอยุธยาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

**คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้** หมายถึง คุณลักษณะที่มีในตัวบุคคล ที่จะทำให้การจัดการความรู้ของตัวบุคคล และของกลุ่มมีมากขึ้น คุณลักษณะที่สำคัญได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นตามแผนการดำเนินงานที่ตั้งไว้ เพื่อนำพาให้กลุ่มหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยบุคคลจะใช้เหตุและผลในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกระบวนการสั่งการและสามารถสื่อสารเพื่อถ่ายทอดแนวคิดซึ่งกันและกันไปสู่การปฏิบัติงาน

**แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์** หมายถึง การที่บุคคลมีแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน โดยมีจิตสำนึกในการทำงาน มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบ และมีพยายามในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ผลจากการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

**บุคคลแห่งการเรียนรู้** หมายถึง การที่บุคคลมีลักษณะนิสัยใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้น เห็นคุณค่าของความรู้ สนใจและแสวงหาความรู้อยู่เสมอ มุ่งมั่นที่

จะเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม การเรียนรู้อาจทำได้หลายวิธี

**การจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากร เกี่ยวกับองค์ความรู้ของหน่วยงาน โดยแบ่งกระบวนการปฏิบัติของบุคลากรในสังกัด สำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยาออกเป็น 3 กระบวนการ คือ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้

**การสร้างความรู้** หมายถึง การปฏิบัติตนในการแสวงหาความรู้หรือการสร้างความรู้จากการอ่าน การฟัง การพูด การสังเกต และสามารถประเมินความรู้ในตนเอง เพื่อเป็นการพัฒนาองค์ความรู้หน่วยงาน

**การแลกเปลี่ยนความรู้** หมายถึง การปฏิบัติร่วมกันในการแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อต่างๆ และแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อเป็นอีกแนวทางในการทำงาน เพื่อให้เกิดการขยายขอบเขตของความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลไปสู่กลุ่มเป้าหมาย

**การใช้ความรู้** หมายถึง การปฏิบัติตนในการนำความรู้ที่ฝังในบุคคลและความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือการนำไปประยุกต์ใช้งานผ่านทางกระบวนการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมใหม่



## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

การศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยไว้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
3. แนวทางการจัดการความรู้ในงานส่งเสริมการเกษตร
4. แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

#### ความหมายของความรู้

ศุภนิธย์ พลไพรินทร์ (2540) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ความสามารถในการคิดเข้าใจข้อเท็จจริงนำไปแก้ปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขณะนั้นบวกกับประสบการณ์เดิมที่เกิดจากการเรียนรู้แล้วตัดสินใจ ประเมินค่า เป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมีความชัดเจนและมีคุณภาพ

ศรันย์ ชูเกียรติ (2541) องค์กรความรู้ หมายถึง ความรู้ในการทำบางสิ่งบางอย่าง(Know how หรือ how to) ที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่กิจกรรมอื่น ๆ ไม่สามารถกระทำได้ ซึ่งปัจจุบันองค์กรความรู้ถือเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่มีความสำคัญต่อกิจการมาก เนื่องจากเป็นที่มาของการก่อกำเนิดกำไรในธุรกิจและเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมถึงทำให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว

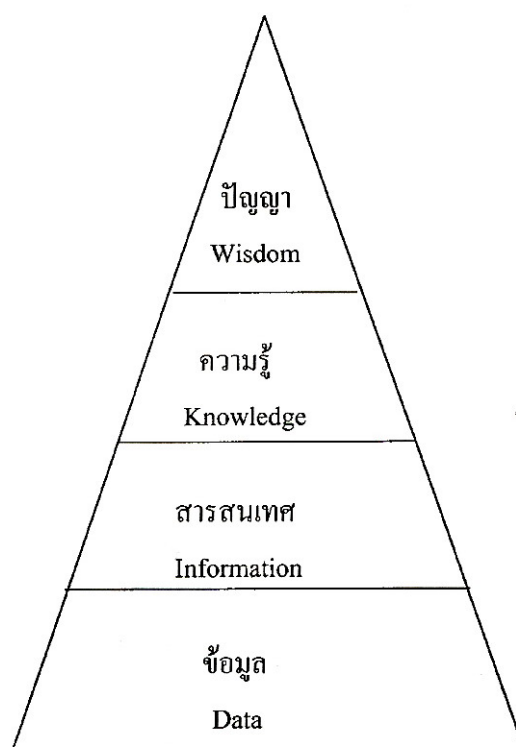
น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) ความรู้ คือ ผลผลิตของสารสนเทศซึ่งประกอบด้วยข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ทฤษฎี หลักการ และกรอบแนวคิดต่างๆ รวมทั้งทักษะและประสบการณ์ของแต่ละ

บุคคล ซึ่งใช้เพื่อการตัดสินใจในการทำงาน โดยสารสนเทศมีอยู่ในแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น สื่อรูปแบบต่างๆ ห้องสมุด หรือศูนย์ข้อมูลและระบบสารสนเทศในเครื่องคอมพิวเตอร์ทุกระบบ ซึ่งบุคคลหรือองค์กรจะได้ประโยชน์จากสารสนเทศโดยนำมาผ่านกระบวนการทางความคิด

ธิดา จุลินทร (2549) ความรู้คือ ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่เป็นประสบการณ์ที่บุคคลสั่งสม หรือประมวลและทำความเข้าใจในด้านใด อย่างไร และมองว่าความรู้ของแต่ละบุคคลนั้น แตกต่างกันไป ตามคุณค่าแนวคิด ประสบการณ์ ค่านิยม ที่แต่ละคนมีหรือเกิดจากการที่บุคคลพบเห็นสิ่งต่างๆ ในชีวิต

กิริติ ชัยยิ่งยง (2549) เห็นว่า ความรู้เป็นความคิดของแต่ละบุคคลที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์จนเกิดความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ จนได้รับการยอมรับโดยคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของสังคม

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547 อ้างถึง Yamazaki, ม.ป.ป.) ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น ได้ให้คำจำกัดความของความรู้ ในรูปของพีรามิดดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ตามแนวคิดของ Yamazaki  
ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547)

โดยให้ความหมายของ “ข้อมูล” ว่าเป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ ส่วน “สารสนเทศ” เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ อย่างไรก็ตามสารสนเทศอาจมีข้อจำกัดในเรื่องช่วงเวลาที่ใช้และขอบเขตของงานที่จะนำมาใช้ ในขณะที่ความรู้ “คือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดเวลา หรือ กล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งาน และ “ปัญญา” คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้ เพื่อให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551 อ้างถึง Davenport and Prusak, 1998) ความรู้ คือ กรอบการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้อย่างซ้ำของ ซึ่งจะเป็นกรอบสำหรับการประเมินค่า และการนำประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน

โดยสรุปได้ว่า ความรู้ คือ การรวบรวมความคิด ข้อเท็จจริง พฤติกรรม ข้อมูลต่างๆ ที่เป็นหลักการหรือทฤษฎี เหตุการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นของมนุษย์ ถูกเก็บรวมไว้ทั้งในรูปของนามธรรม คือความรู้ที่อยู่ในบุคคล เช่น ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ และในรูปธรรมคือ ข้อมูลชัดแจ้งที่อยู่ในหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ต่างๆ ซึ่งผ่านการเรียนรู้ ศึกษา ทดลองของบุคคลแล้วจึงสามารถนำมาถ่ายทอดและใช้ประโยชน์ได้

### องค์ประกอบของความรู้

นิทัศน์ วิเทศ (2542 อ้างถึง Davenport and Prusak, 1998) ได้ระบุถึงองค์ประกอบสำคัญของความรู้ว่าประกอบด้วยประสบการณ์ข้อเท็จจริง การวินิจฉัยตัดสินใจ และการประเมินค่าด้วยตนเอง ดังมีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้ คือ

1. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึงสิ่งที่กระทำลงไปแล้วและสิ่งที่เกิดขึ้นจากบุคคลในอดีต กลายเป็นความรู้ที่สั่งสมมากขึ้นตามกาลเวลา โดยผ่านประสบการณ์ที่ได้จากการเรียน จากหนังสือ หรือจากผู้สอน และจากการเล่าเรียนอย่างไม่เป็นทางการ หรือไม่เป็นแบบแผน ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์จะรับรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันแล้ว ทำให้เกิดสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ดังนั้นความรู้ที่เกิดจากการเข้าใจอย่างลึกซึ้งจากประสบการณ์จึงเป็นสิ่งที่มีความค่า

2. ความจริงพื้นฐาน หรือข้อเท็จจริง (Ground Truth) หมายถึง การรู้ว่าอะไรใช้ได้หรือใช้ไม่ได้ ซึ่งความสำคัญหนึ่งของประสบการณ์และความจริงพื้นฐานในความรู้ คือ ชี้ให้เห็นว่าความรู้ความสามารถรับมือกับสิ่งยุ่งยาก ซับซ้อนต่างๆ ได้ จะเห็นว่าการมีความรู้มากกว่าย่อมนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่าการมีความรู้เพียงเล็กน้อย

3. การตัดสินใจ (Judgment) ความรู้นั้นจะแตกต่างจากข้อมูลและสารสนเทศ เนื่องจากความรู้มีการวินิจฉัย ตัดสินความอยู่ด้วย โดยสามารถตัดสินใจและปรับปรุงตัวเองใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์และสารสนเทศใหม่ๆ ได้อีกด้วย ความรู้จึงเป็นสิ่งที่สามารถนำไปเชื่อมโยงกับระบบของสิ่งมีชีวิต ความเจริญของงาม และการเปลี่ยนแปลงในขณะที่ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

4. กฎการสืบค้นโดยลองผิดลองถูก (Rules of Thumb) เนื่องจากความรู้เกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง พัฒนามาจากการลองผิดลองถูก การสั่งสมประสบการณ์ และการสังเกตเป็นเวลานาน จัดเป็นทางลัดในการแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่คล้ายคลึงกับที่เคยแก้ไขแล้ว โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์

5. ค่านิยมกับความเชื่อ (Value and Beliefs) ค่านิยมกับความเชื่อจะนำมาซึ่งความรู้ที่สมบูรณ์ คนที่มีค่านิยมแตกต่างกันย่อมมองเห็นสิ่งต่างๆ ในสถานการณ์แตกต่างกันและนำมาจัดระเบียบความรู้ของตนเองตามค่านิยมที่ยึดมั่นอยู่ องค์การจึงเกิดความคิดและการกระทำของคนเหล่านั้นก็ได้รับผลจากค่านิยมและความเชื่อเหล่านั้นนั่นเอง

### ประเภทของความรู้

นฤมล พุกขศิลป์ และ พัทธรา หาญเจริญกิจ (2543) แบ่งความรู้ออกเป็นหลายประเภท ดังนี้

1. ความรู้ก่อนประสบการณ์ (Prior knowledge) คือ ความรู้ที่ไม่ต้องอาศัยประสบการณ์
2. ความรู้หลังประสบการณ์ (Posteriori knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดหลังจากที่มีประสบการณ์
3. ความรู้โดยประจักษ์ (Knowledge by Acquaintance) คือ ความรู้ที่เกิดจากสิ่งที่ถูกรู้ซึ่งปรากฏโดยตรงต่อผู้รู้ผ่านทางหู ตา จมูก ลิ้น หรือ กาย

4. ความรู้โดยบอกกล่าว (Knowledge by Description) คือ ความรู้ที่เกิดจากคำบอกเล่า

5. ความรู้เชิงประจักษ์ หรือความรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential knowledge) คือ ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ หรือความรู้หลังประสบการณ์

6. ความรู้โดยตรง (Immediate knowledge) คือ ความรู้ที่ได้รับโดยสัมผัสทั้ง 6 คือ การเห็น ได้ยิน กลิ่น รส สัมผัส และรับรู้ทางใจ

7. ความรู้เชิงปรัวิสัย หรือ ความรู้เชิงวัตถุวิสัย (Objective knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากเหตุผลหรือประสบการณ์ที่สามารถอธิบาย หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้

8. ความรู้เชิงอัตวิสัย หรือความรู้เชิงจิตวิสัย (Subjective knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากการประสบด้วยตนเอง และตนไม่สามารถอธิบายได้ หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้

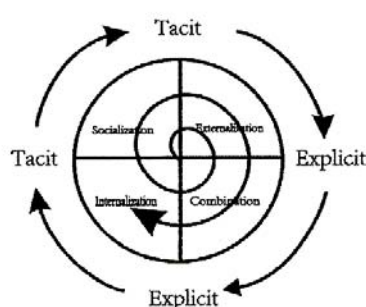
บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547 อ้างถึง Michael and Ikujiro) ได้จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารในรูปตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้นี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. Explicit Knowledge ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท จะพบว่าความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภท Tacit มากกว่าความรู้ Explicit หลายเท่าโดยเปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนระหว่างความรู้ประเภท Tacit: Explicit เป็น 80:20 หรือเช่นเดียวกันที่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านกล่าวไว้ว่า ถ้าจะเปรียบเทียบกับประสบการณ์ธรรมชาติเช่น ภูเขาน้ำแข็งเราสามารถเปรียบเทียบได้ว่า Explicit เปรียบเสมือนส่วนหนึ่งของภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ซึ่งเป็นส่วนน้อยมาก(ประมาณ 20% ของทั้งหมด) เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนของภูเขาที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งมากกว่า 80% (เป็นส่วนของ Tacit) ความรู้ทั้ง 2 ประเภท

สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า Knowledge Spiral หรือ SECI Model ซึ่งคิดค้นโดย Ikujiro Nonaka และ Takeuchi ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 Knowledge Spirit

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547)

ครรชิต มาลัยวงศ์ (2547) ได้แบ่งลักษณะความรู้ที่ใช้ในการจัดการความรู้ไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ยากที่จะถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดให้คนอื่นเข้าใจได้ ความรู้เหล่านี้มักจะเกี่ยวข้องกับประสาทที่กำหนดหรืออธิบายได้ยาก มีลักษณะผูกพันกับบริบท ซึ่งยากที่จะเขียนเป็นสูตร บันทึกหรืออธิบาย มักเกิดจากการปฏิบัติแบบลองผิดลองถูก

2. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เห็นได้ชัด สามารถเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรได้ สามารถอธิบายออกมาได้ตรง ๆ สามารถเข้ารหัสและถ่ายทอดเป็นภาษาหรือคำพูดนำไปจัดทำเอกสารเก็บลงฐานข้อมูล ดังนั้นความรู้ลักษณะนี้จึงถ่ายทอดต่อไปได้ง่าย

3. ความรู้แฝงในองค์กร (Implicit Knowledge) เป็นความรู้ภายในองค์กรที่อาจจะไม่เห็นชัดเจน เช่น ความรู้ที่แฝงอยู่ในโครงสร้างองค์กร กระบวนการปฏิบัติงาน กฎระเบียบข้อบังคับ

## ระดับของความรู้

วิกิรุม อารีราชกูร์ (2547 อ้างถึง Bloom *et al.*) ได้ทำการศึกษาและจำแนกพฤติกรรมด้านความรู้ออกเป็น 6 ระดับ ดังนี้

1. ความรู้ หมายถึง ความสามารถในการจำหรือรู้สึกได้ แต่ไม่ใช่การใช้ความเข้าใจไปตีความหมายในเรื่องนั้นๆ แบ่งออกเป็น ความรู้เกี่ยวกับเนื้อเรื่องที่เป็นข้อเท็จจริง วิธีดำเนินงาน แนวคิด ทฤษฎี โครงสร้าง และหลักการ

2. ความเข้าใจ หมายถึง ความสามารถจับใจความสำคัญของเรื่องราวต่างๆ ได้ ทั้งในด้านภาษา รหัส สัญลักษณ์ ทั้งรูปธรรมและนามธรรม แบ่งเป็นการแปลความ การตีความ การขยายความ

3. การนำไปใช้ หมายถึง ความสามารถนำเอาสิ่งที่ประสบมา เช่น แนวคิด ทฤษฎี ต่างๆ ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ หรือนำไปใช้แก้ปัญหาตามสถานการณ์ต่างๆ ได้

4. การวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการแยกแยะเรื่องราว ออกเป็นส่วนประกอบย่อย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อย และหลักการ หรือทฤษฎี เพื่อให้เข้าใจเรื่องราวต่างๆ

5. การสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการนำเอาเรื่องราว หรือส่วนประกอบย่อยมาเป็นเรื่องราวเดียวกัน โดยมีการดัดแปลง ริเริ่ม สร้างสรรค์ ปรับปรุงของเก่าให้มีคุณค่าขึ้น

6. การประเมินค่า หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาตัดสิน คุณค่าของความคิดอย่างมีหลักเกณฑ์ เป็นการตัดสินว่าอะไรดีหรือไม่ดีอย่างไร ใช้หลักเกณฑ์เชื่อถือได้โดยอาศัยข้อเท็จจริงภายในและภายนอก

ดังนั้น ความรู้ที่มีอยู่หลายประเภทนี้จะมีคุณค่าและประโยชน์ต่อองค์กรนั้นๆ เป็นอย่างมากก็ต่อเมื่อมีการนำความรู้ไปใช้อย่างเป็นระบบ ซึ่งมีทั้งผู้ใช้ความรู้ เครื่องมือหรือเทคโนโลยี และกระบวนการที่เป็นระบบ โดยสามารถเรียกกระบวนการของความรู้ที่ทำงานร่วมกันได้ว่ากระบวนการจัดการความรู้

## แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

### ความหมายของการจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย ซึ่งมีความหมายเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันไปบ้างตามความเข้าใจและประสบการณ์ของแต่ละท่าน ผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

วีรุธ มามะศิรินันท์ (2542) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่าเป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ ที่เน้นในด้านการพัฒนากระบวนการงาน (Business Process) ควบคู่กันไปกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) โดยทุกกระบวนการงานจะต้องสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ (Creating Thinking) ที่เป็นผลมาจากการขยายวงและการประสานความรู้รอบรู้

พยอม วงศ์สารศรี (2542) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้คือ กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กร การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการ และความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้า ในการปฏิบัติงานของสมาชิก

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ (2545) ได้อธิบายว่า การจัดการความรู้คือความรู้เกิดจากการประมวลสังเคราะห์ และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจกับสารสนเทศเหล่านั้น จนกลายเป็นความรู้แล้ว ซึ่งความรู้นี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ซึ่งซ่อนอยู่ในความคิดของพนักงาน และที่ฝังอยู่ในองค์กรกับความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ที่ปรากฏในเอกสารบันทึก หรือรายงานอื่นๆ ขององค์กร การจัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ ให้เป็นระบบระเบียบเพื่อให้คนที่ต้องการเข้าถึงได้ง่าย และดึงออกมาใช้ได้โดยสะดวก การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นระดับทีมงาน หรือระดับกลุ่มในองค์กร ที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกแต่ละคน เพราะการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ ต่อเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างทีม

รัตนา ณ ลำพูน (2546) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่เป็นประโยชน์และสำคัญต่อองค์กรมาจำแนก วิเคราะห์ จัดระเบียบ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึง



และเผยแพร่ การผสมผสาน การสังเคราะห์ รวมทั้งมีการใช้อย่างสร้างสรรค์ นั่นคือ การนำไปสู่วัตถุกรรม

วิจารณ์ พานิช (2546) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อ จึงจะครอบคลุมความหมายซึ่งได้แก่

1. การจัดการความรู้ มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่ การจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีการปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการความรู้

3. การจัดการความรู้ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ในการจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4. การจัดการความรู้เป็นเรื่องราวของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่างค์กรมีการจัดการความรู้ เป็นดัชนีบอกว่างค์กรมีการจัดการความรู้ได้ดีผลหรือไม่

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูลสารสนเทศ ความคิด การกระทำตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดย

อาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดการไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุลเป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตขององค์กร

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2548) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจกรรมขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร การจัดการความรู้ไม่ได้มีความหมายแค่การนำ “ความรู้มาจัดการ” แต่มีความหมายจำเพาะและลึกซึ้งกว่านั้นมาก การจัดการความรู้ประกอบด้วยกิจกรรม และกระบวนการต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย ได้แก่ การขุดค้นและรวบรวมความรู้ คัดเลือกเอาไว้เฉพาะความรู้ที่จำเป็นสำหรับการใช้ประโยชน์ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือ และความเหมาะสมของบริบทของสังคมและขององค์กร ถ้าไม่เหมาะสมก็ดำเนินการปรับปรุงการจัดหมวดหมู่ความรู้ ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน

กิริติ ชัยยังยง (2549) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ รูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการงาน (Business Process) ควบคู่กับการพัฒนาการเรียนรู้ (Learning Process) ผ่านกระบวนการ จำแนก วิเคราะห์ และจัดระเบียบความรู้ เพื่อสรรหา คัดเลือก จัดการ และเผยแพร่สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม และเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์กร เพื่อปรับปรุงและ/หรือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขัน และ/หรือเพื่อให้ได้มุมมองในองค์กรมากขึ้น

ธิดา จุลินทร (2549) ได้สรุปว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิดการกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

จิราพร ชายสวัสดิ์ (2550) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง กระบวนการความรู้ที่เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ ของคนในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการปฏิสัมพันธ์กันของคนในองค์กรเดียวกัน เมื่อรวบรวมแล้วก็มีการนำความรู้ที่ได้มาใช้

วิธีการที่เรียกว่า การสังเคราะห์ และการจำแนกหรือจัดระบบใหม่ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่นำไปสู่การเผยแพร่ความรู้ต่อสาธารณชนต่อไป

จากความหมายของการจัดการความรู้สามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล และความรู้ชัดแจ้งจากแหล่งความรู้ ซึ่งนำมารวบรวมผ่านกระบวนการสร้าง การแลกเปลี่ยน และการนำไปใช้ โดยการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กรนั้นๆ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

### วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และประโยชน์ของการจัดการความรู้

ในการที่องค์กรจะนำการจัดการความรู้มาปรับใช้ได้นั้น องค์กรควรให้ความสำคัญในการนำไปใช้โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร และประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ ดังนั้น การศึกษาถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และประโยชน์ของการจัดการความรู้ จึงมีดังนี้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้นวัตถุประสงค์ทั่วไปของการจัดการความรู้มี ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ
3. เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

วิจารณ์ พานิช (2547) กล่าวว่าเป้าหมายของการจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น
2. เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้คือ พนักงานทุกระดับ แต่ที่จะได้ประโยชน์มากที่สุดคือ พนักงานชั้นผู้น้อย และระดับกลาง
3. เพื่อการพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นการเพิ่มพูนฐานความรู้หรือทุนทางปัญญาขององค์กรซึ่งจะช่วยทำให้องค์กรมีศักยภาพในการฝ่าฟันความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น

ประชุม โพธิกุล และ วารินทร์ สิ้นสูงสุต (2548) กล่าวว่า เป้าหมายของการจัดการความรู้ นอกจากเรียนรู้จากความรู้เผยตัวแล้ว ก็คือเอื้ออำนวยในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบฝังตัวอันสามารถเข้าถึงได้ ซึ่งสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ (2551 อ้างถึง Skyrme, 2000) องค์กรแห่งความรู้จะได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้ ดังนี้

1. หลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่มีราคาแพงหรือการทำงานผิดพลาดในเรื่องเดิมๆ เพราะการจัดการความรู้จะช่วยให้มีการนำบทเรียนขององค์กรหรือองค์กรอื่นมาเก็บไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายเมื่อต้องการใช้ อันเป็นการลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจ
2. รักษาบุคลากรในองค์กรที่มีความรู้และความสามารถ ถ้าองค์กรตระหนักและเห็นความสำคัญเรื่องการจัดการความรู้แล้ว การรักษาบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง องค์กรจะต้องรักษาไว้ โดยองค์กรจะต้องสร้างระบบการให้รางวัลหรือการจูงใจในการทำงานเพื่อรักษาบุคลากรเหล่านั้นไว้
3. แบ่งปันการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Sharing of best practices) การจัดการความรู้จะทำให้มีการแบ่งปันความรู้และการปฏิบัติที่ดีในองค์กร และช่วยให้มีการนำการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่นมาเป็นเกณฑ์เทียบเคียงกัน (benchmark) ให้กับองค์กรของตนเอง และนำแนวทางปฏิบัตินั้นมาเผยแพร่ในองค์กรด้วย

4. ช่วยในการแก้ไขปัญหาได้ง่ายอย่างรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้จะช่วยให้การระดมสมองของผู้ที่เกี่ยวข้องมาช่วยกันตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วขึ้น เช่น การประชุมทางไกล (video conference)

5. ลดผลกระทบในการทำงานจากการเกษียณอายุของบุคลากรหรือการสูญเสียบุคลากร เพราะองค์การได้เก็บความรู้อย่างเป็นระบบ และถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ปฏิบัติงานอื่นทำให้งานไม่หยุดชะงัก

6. ทำให้วงจรพัฒนารวดเร็วขึ้น โดยทั่วไปองค์กรต่างๆ จะต้องใช้ระยะเวลาหนึ่งในการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ หากองค์กรมีการเก็บความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ย่อมช่วยให้งานการพัฒนาเป็นไปได้อย่างรวดเร็วขึ้น ซึ่งจะเหมาะกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันสูง

7. ช่วยแก้ปัญหาลูกค้าได้ดีขึ้น จากการจัดการความรู้จะช่วยทำให้มีการเก็บบันทึกปัญหาของลูกค้าที่มักเกิดขึ้นประจำ และมีการแบ่งปันความรู้ในเรื่องประสบการณ์ในการแก้ปัญหา เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้ดีที่สุด

8. จัดการกับธุรกิจใหม่หรือกิจกรรมใหม่ได้ดี ธุรกิจใหม่เป็นสิ่งที่องค์กรอาจไม่มีประสบการณ์มาก่อน หากองค์กรมีการจัดการความรู้ที่สนับสนุนแต่การสร้าง การประมวลผลการแบ่งปัน และการใช้ความรู้แล้ว ย่อมทำให้องค์กรสามารถจัดการกับธุรกิจใหม่หรือกิจกรรมใหม่ๆ ได้ดีภายในเวลาที่รวดเร็ว

### หลักการจัดการความรู้

ธิดา จุลินทร (2549 อ้างถึง Hope and Hope, 1997) ได้อธิบายถึงการศึกษาแนวคิด หรือหลักการจัดการความรู้ใน 2 มุมมองด้วยกัน คือ

1. The Information School คือ การมองการจัดการความรู้ในเชิงของการจัดการข้อมูล ข่าวสารภายในองค์กร ซึ่งขับเคลื่อนโดยใช้ Groupware และ Internet เป็นการใช้ประโยชน์ความรู้ที่ชัดเจนหรือที่อยู่ในรูปของเอกสารต่างๆ ในแง่ของการนำมาวิเคราะห์สถานการณ์ หรือเรียกว่าความรู้ในเชิงวัตถุ โดยมีความเชื่อว่าความรู้เหล่านี้เป็นทรัพยากรที่สามารถจับต้องได้ วิเคราะห์ตั้งรหัสและ

ถ่ายทอดให้กับผู้อื่นหรือขยายออกไปได้ เพื่อการสร้างประโยชน์ในการแข่งขันเชิงธุรกิจ ดังนั้นการจัดการความรู้ในมุมมองนี้จึงเน้นที่การออกแบบระบบ และการเข้าถึงความรู้โดยความรู้สามารถเติบโตและพัฒนาได้เมื่อมีการแบ่งปันหรือถ่ายทอดต่อกัน

2. The Behavioral School คือ การมองถึงการสร้างการเรียนรู้ขององค์กร โดยเกิดจากการพิจารณาปัญหาของการจัดการความรู้ในเชิงระบบ บนฐานความรู้ในเชิงเทคโนโลยี แล้วพบว่าภายในองค์กรเองจะมีวัฒนธรรมย่อยต่างๆ หลากหลายทั่วทั้งองค์กร โดยแต่ละวัฒนธรรมย่อยนั้นจะมีความรู้หรือค่านิยมที่ไม่ชัดเจนอยู่อย่างมากมาย ดังนั้นจึงควรที่จะพิจารณาถึงกลุ่มย่อยต่างๆ ในองค์กรด้วย ซึ่งคนในองค์กรเหล่านั้นจะมีมุมมองในการทำงานที่แตกต่างกันไปบนพื้นฐานของแต่ละบุคคล และมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ การศึกษา คุณค่า ค่านิยมต่างๆ ของกลุ่มย่อยนี้เองที่เราเรียกว่า ชุมชนนักปฏิบัติหรือ Communities of Practice

วิจารณ์ พานิช (2546) ได้กล่าวถึง การลงมือจัดการความรู้ว่าไม่มีหลักใดๆ ตายตัว แต่หลักการ 10 หลักการ ที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ในองค์กรมีดังนี้

ขั้นที่ 1 ตรวจสอบเครื่องอำนวยความสะดวกที่มีในองค์กรได้แก่

1. เครื่องช่วยการเคลื่อนไหวไหลของความรู้ เช่น บรรยายภาพความร่วมมือและซอฟต์แวร์ช่วยกระบวนการกลุ่ม อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต เป็นต้น
2. เครื่องช่วยจัดระบบข้อมูลและเอกสาร ได้แก่ เครื่องทำดัชนีและช่วยค้นเครื่องทำฐานข้อมูลอัตโนมัติ
3. เครื่องช่วยค้นข้อมูล เช่น เทคโนโลยีมัลติมีเดีย เป็นต้น
4. เครื่องช่วยแลกเปลี่ยนความรู้และสารสนเทศ เช่น เครื่องโทรสาร โทรศัพท์ Chat Room ทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น
5. เครื่องช่วยค้นหาและดึงข้อมูล ได้แก่ ระบบค้นสารสนเทศตามเนื้อเรื่องเพื่อช่วยกรองปรับปรุง ค้นหา และจัดหมวดหมู่ความรู้

ขั้นที่ 2 นำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้กับกลยุทธ์ด้านธุรกิจมาเชื่อมโยงกัน กล่าวคือ เนื่องจากการจัดการความรู้ภายในองค์กรมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมธุรกิจ หรือภารกิจขององค์กร ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดการความรู้ควรมีน้อยที่สุด โดยที่สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ในการจัดการความรู้มี 2 แบบ คือ แบบเข้ารหัส (Codification) กับแบบส่วนบุคคล (Personalization) โดยกลยุทธ์การจัดการความรู้ “แบบเข้ารหัส” นั้นต้องมีการลงทุนอย่างจริงจังต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการเข้ารหัสความรู้เพื่อให้สามารถสังสร กระจายความรู้และนำไปใช้ได้เรื่อยๆ ในขณะที่กลยุทธ์การจัดการความรู้ “แบบส่วนบุคคล” ควรให้มีการลงทุนกับเทคโนโลยีพอประมาณ เพื่อให้เกิดเครือข่ายสารสนเทศที่เชื่อมโยงอำนวยความสะดวกให้พนักงานขององค์กร สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างสะดวก ซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องใช้กลยุทธ์ทั้ง 2 แบบในสัดส่วนที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ด้านธุรกิจของตน แต่ไม่ควรลงทุนเต็มที่ทั้ง 2 แบบ เพราะจะเป็นการสูญเปล่าในการลงทุน

ขั้นที่ 3 ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ว่า

1. เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องมี ได้แก่ อะไรบ้าง เพื่อให้พนักงานขององค์กรสามารถค้นหา สร้าง เชื่อมต่อ หรือผสมผสาน รวมทั้งใช้ความรู้ได้อย่างรวดเร็วและคุ้มค่า
2. การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวข้องกับข้อมูลขนาดใหญ่เพียงใด ที่จะได้เลือกเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับขนาดของข้อมูล
3. รูปแบบของการสืบค้นข้อมูลที่ต้องการคือแบบใด

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบความรู้และองค์ความรู้ที่มีอยู่ว่าทรัพยากรความรู้ขององค์กรกำลังเพิ่มหรือลดลง และจะมั่นใจอย่างไรว่าทรัพยากรความรู้ขององค์กรจะเพิ่มขึ้นเสมอไป องค์กรกำลังใช้ทรัพยากร ความรู้ที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ ทรัพยากรด้านความรู้ขององค์กรมีความมั่นคงถาวรแค่ไหน คู่แข่งสามารถสร้างองค์ความรู้เหล่านี้โดยไม่ลอกเลียนได้หรือไม่ คู่แข่งกำลังพัฒนา

ส่วนไหนของความรู้ที่องค์กรไม่ได้พัฒนา ความรู้เหล่านี้รั่วไหลไปจากองค์กรได้หรือไม่ และระดับความรู้ขององค์กรอยู่ระดับไหน

ขั้นที่ 5 ออกแบบทีมจัดการความรู้ ที่ประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

1. พนักงานในหน่วยใดหน่วยหนึ่งในองค์กร ที่รู้เรื่องของหน่วยงานตนเองอย่างดี และมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. เจ้าหน้าที่สารสนเทศภายในองค์กร
3. พนักงานขององค์กรที่มีความเข้าใจงานข้ามหน่วยงาน
4. ที่ปรึกษาภายนอก แต่ควรใช้ให้น้อยที่สุดเพื่อรักษาความลับ
5. ผู้จัดการอาวุโส เพื่อยืนยันความเอาจริง

ขั้นที่ 6 ร่าง “พิมพ์เขียว” คือ การออกแบบระบบการจัดการความรู้ที่อย่างน้อยต้องมี 4 ระบบย่อย คือ

1. คลังความรู้ที่มีฐานข้อมูลเชื่อมโยงเข้าด้วยกันและเข้าถึงได้ง่าย
2. เวทีความร่วมมือซึ่งเป็นที่เกิดของกิจกรรมที่ทำให้มีการเคลื่อนความรู้ไปทั่วองค์กร
3. เครือข่ายเพื่อส่งเสริมการสื่อสารแลกเปลี่ยน ทั้งส่วนที่เป็นฮาร์ดแวร์ เช่น การเช่าสาย อินทราเน็ต และส่วนที่เป็นกิจกรรม เช่น การจัดประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น

ขั้นที่ 7 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่มีโครงสร้าง 7 ชั้น คือ

1. ชั้นบนสุด เพื่อทำหน้าที่สัมผัส-สัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร เป็นส่วนที่บุคคลเข้ามาสร้าง พัฒนา ใช้ ค้นหา และแลกเปลี่ยนความรู้ไว้ในหลายกรณีหมายถึง อินทราเน็ตในองค์กร



2. ชั้นเข้าถึง และตรวจสอบผู้ใช้ เพื่อป้องกันผู้บุกรุกจากผู้ใช้และป้องกันระบบจากบุคคลภายนอก

3. ชั้นอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้รายบุคคล ประกอบด้วยเครื่องมือสำหรับเลือกทำดัชนีและปรับปรุงสารสนเทศตามความต้องการของผู้ใช้รายบุคคล

4. ชั้นประยุกต์ใช้ ประกอบด้วยฐานข้อมูลทักษะพิเศษ “หน้าเหลือง” เครื่องมือสำหรับทำงานร่วมกัน เช่น เครื่องมือทำวิดีโอคอนเฟอเรนซ์

5. ชั้นส่งข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วยเทคโนโลยีเชื่อมต่อ, เว็บ เซิร์ฟเวอร์, เมลล์ เซิร์ฟเวอร์

6. เครื่องเชื่อมต่อระหว่างคอมพิวเตอร์ระบบเก่าที่ล้าสมัย กับคอมพิวเตอร์ระบบที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน

7. คลังข้อมูลข่าวสารได้แก่ ฐานข้อมูลที่ใช้ทำงาน เป็นต้น

ชั้นที่ 8 ต้นแบบและทดลองใช้ ซึ่งอาจจะสร้างหลายต้นแบบให้ทดลองใช้

ชั้นที่ 9 บริหารจัดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมและโครงสร้าง การตอบแทน เพื่อให้ได้ทั้งใจและสมองของสมาชิกในองค์กร โดยผู้จัดการความรู้ต้องทำหน้าที่ดังนี้

1. ส่งเสริมการจัดการความรู้ การดำเนินการ และการใช้
2. ให้การศึกษาและฝึกอบรมผู้ใช้
3. ให้การศึกษาและฝึกอบรมทีมบริหารองค์กร
4. วัดผลกระทบจากการจัดการความรู้
5. ทำแผนที่(Mapping) ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน
6. จัดหมวดหมู่ความรู้
7. สร้างถนนความรู้
8. เชื่อมโยงกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรเข้ากับระบบการจัดการความรู้

ขั้นที่ 10 ประเมินผลสัมฤทธิ์ วัดผลตอบแทนจากการลงทุนและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อวัดต้นทุนทางปัญญาขององค์กร

### องค์ประกอบและกระบวนการของการจัดการความรู้

การที่องค์กรหนึ่งๆ ต้องการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นที่จะต้องทราบถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการจัดการความรู้ และขั้นตอนกระบวนการของการจัดการความรู้ เพื่อนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง

นำทิพย์ วิภาวิน (2547) กล่าวถึง องค์ประกอบของการจัดการความรู้ เกิดจากการผสมผสานการทำงานของคน กระบวนการ และเทคโนโลยี

#### 1. ด้านคน

กลยุทธ์หลักที่ใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบ คือ มุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กรที่จะสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ตามสถานการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร เพื่อแสวงหา สร้าง จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และทำให้ความรู้ที่ต้องการได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ ในบางทฤษฎีได้เน้นการจัดการความรู้ว่าเป็นการพัฒนาคนในองค์กร โดยร้อยละ 80 เป็นการให้สมองของมนุษย์อีกร้อยละ 20 เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะหัวใจของการจัดการความรู้คือ การรวบรวมความรู้ (Gathering information) และการวิเคราะห์ สังเคราะห์ (Synthesizing) รวมถึงการนำความรู้ไปใช้ ตามโมเดลของการจัดการความรู้คือ การสร้าง (creating) การจัดการ (organizing) และการนำไปใช้ (applying knowledge)

#### 2. กระบวนการ

กระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกเป็นการแยกแยะความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้างรูปแบบและตรวจสอบ ความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการต้องเข้าใจ

วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่าต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร ขั้นตอนการจัดการความรู้ (Managing Knowledge) ได้แก่

2.1 การจัดหาความรู้จากแหล่งต่างๆ (Knowledge acquisition) การจัดการความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา มีการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบ (Classifying knowledge) เช่น ห้องสมุดทำหน้าที่ในการจัดหมวดหมู่ความรู้ ทำให้ความรู้ในหมวดเดียวกันอยู่ด้วยกัน เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บและค้นหาเพื่อนำมาใช้

2.2 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรมี 4 ระดับ ได้แก่ Know what (เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง), Know how (เป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง), Know why (เป็นความรู้เชิงเหตุและผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ ผลของประสบการณ์ แก้ปัญหามานำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น), Care why (เป็นความรู้ในเชิงความคิดสร้างสรรค์เริ่ม ที่ต้องการแก้ปัญหาและทำให้ดีขึ้น) การแบ่งปันความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร

2.3 การใช้และเผยแพร่ความรู้ (Knowledge utilization) การเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้เพื่อประโยชน์ ในการตัดสินใจและการดำเนินงานที่ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน เช่น การสร้างคลังความรู้ขององค์กรโดยการรวบรวมข่าวสำคัญหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเดียวกัน

### 3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่าระบบบริหารความรู้ โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ, แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน, ระบบเครือข่ายโครงสร้างพื้นฐาน และวัฒนธรรม

บุญดี บุญกิจ และคณะ (2547) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยผ่านกระบวนการต่างๆ คณะผู้เขียนได้สรุปขั้นตอนหลักๆ ของกระบวนการความรู้ไว้ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้เรา” นั่นเอง โดยทั่วไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” หรือการทำแผนที่ความรู้ ในขั้นตอนนี้เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ของแผนที่ความรู้ คือ ช่วยทำให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ หรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความสับสนในการจัดเก็บและรวบรวม และทำให้นุคลากรทุกคนทราบว่าองค์กรมีความรู้อยู่ที่ไหน และจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ และการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่างๆ ในองค์กร

2. การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นขั้นตอนในการดึงเอาความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมี แต่ยังไม่มียังนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็น หรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดการความรู้เหล่านั้น ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จ คือ บรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคคลกระตือรือร้น ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้น และทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้นหมายถึงการจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภท

ต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยง่าย

4. การประมวลและการกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นขั้นตอนการปรับปรุง และการประมวลผลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจ และใช้ได้ง่าย เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนการเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดี ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่า หากไม่นำไปเผยแพร่ เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ประเภท Explicit และ Tacit โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

5.1 “Push” การป้อนความรู้เป็นการส่งข้อมูล ความรู้ให้ผู้รับ โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ หรือเรียกง่ายๆ ว่าเป็นแบบ “Supply-Based” เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบ

5.2 “Pull” การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ โดยผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะเฉพาะข้อมูล ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “Demand-Based”

6. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นขั้นตอนในการนำความรู้ที่จัดเก็บมาเผยแพร่ แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนกัน มี 2 ลักษณะ ดังนี้

6.1 การแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร วิดีโอ ซีดี จัดทำฐานความรู้โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยจะทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น

6.2 การแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในคน (Tacit Knowledge) สามารถทำได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนมากมักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก เช่น

### 6.2.1 ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)

### 6.2.2 Innovation & Quality Circles (IQCs)

### 6.2.3 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice : CoP)

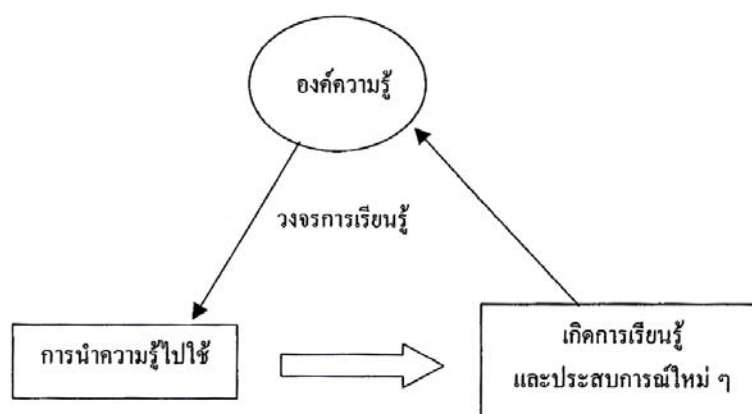
### 6.2.4 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

### 6.2.5 การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)

### 6.2.6 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

7. การเรียน (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากร และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ ในการตัดสินใจแก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กร

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” ดังแสดงในภาพที่ 3

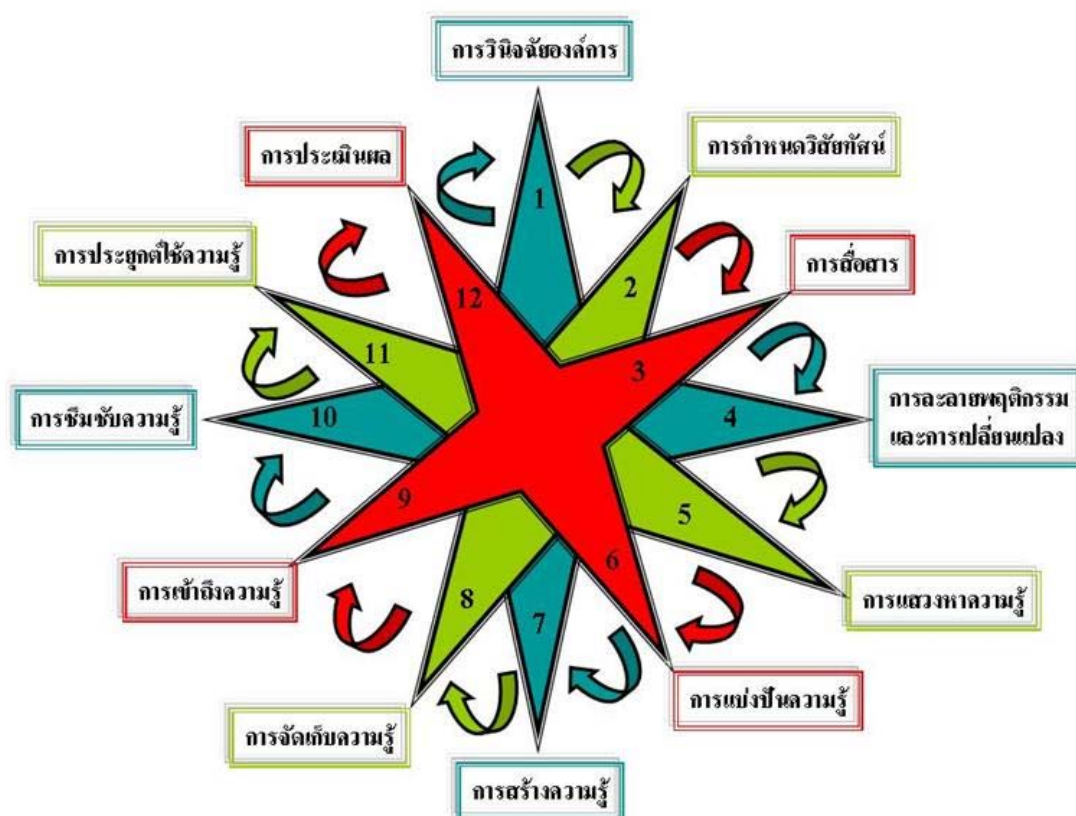


ภาพที่ 3 วงจรการเรียนรู้

ที่มา: บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547)

กิริติ ชัยยังยง (2549) ได้ประมวลและเรียบเรียงให้เห็นภาพการจัดการความรู้เชิงกระบวนการ ซึ่งการจัดการความรู้มีขั้นตอนในการดำเนินงาน 12 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 4

1. การวินิจฉัยองค์กร
2. การกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้
3. การสื่อสารการจัดการความรู้
4. การละลายพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลง
5. การแสวงหาความรู้
6. การแบ่งปันความรู้
7. การสร้างความรู้
8. การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้
9. การเข้าถึงความรู้
10. การซึมซับความรู้
11. การประยุกต์ใช้ความรู้
12. การประเมินผล



ภาพที่ 4 กระบวนการ ขั้นตอนในการจัดการความรู้  
ที่มา: กิรติ ชัยยิ่งยง (2549)

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้เลือกกระบวนการจัดการความรู้จากการวิเคราะห์กระบวนการที่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้กำหนดไว้ ซึ่งสรุปเป็นกระบวนการหลักๆ ที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ โดยแต่ละกระบวนการมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การสร้างความรู้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2539) ได้กล่าวถึงการสร้างความรู้ว่า เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้องค์กรด้วย และเหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่งคือ หากองค์กรอยู่กับความรู้เดิมที่มีแนวโน้มจะล้าสมัยลงไปทุกขณะท่ามกลางโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง องค์กรจะไม่สามารถปรับตัวให้มีสมรรถนะในการดำเนินการที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนไปได้ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจกับการสร้างความรู้ให้กับองค์กรด้วย



น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) ได้กล่าวถึงการสร้างความรู้ไว้ว่า การสร้างความรู้ คือ ขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา มีการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บและการค้นหาเพื่อนำมาใช้ ซึ่ง บดินทร์ วิจารย์ (2547) ได้ให้ความหมายของการสร้างความรู้ว่า หมายถึง การสร้างทุนทางปัญญา หรือการค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งมีอยู่แล้วด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติม การสอนงานภายในองค์กร

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548) ได้กล่าวถึงการสร้างความรู้ไว้ว่า การที่องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจจะอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่ มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มียังนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องพิจารณาการจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น

สรุปได้ว่า การสร้างความรู้ คือ การแสวงหาความรู้ใหม่จากภายนอก หรือการสร้างความรู้จากการอ่าน การฟัง การดู และการสังเกต เป็นต้น และการรักษาความรู้เก่าที่มีอยู่ให้ฝังอยู่ในบุคคล รวมทั้งการจดจำจากความผิดพลาดแต่สามารถแก้ไขได้ซึ่งนับเป็นความรู้ที่ได้เช่นกัน เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และมีประสิทธิภาพหรือความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในการทำงาน

## 2. การแลกเปลี่ยนความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) ได้กล่าวไว้ว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร มี 4 ระดับ ได้แก่ Know what (เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง) Know how (เป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง) Know why (เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่างๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหานำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น) Care why (เป็นความรู้ในเชิงความคิดสร้างสรรค์เริ่มที่ต้องการแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น) การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร

บดินทร์ วิจารย์ (2547) ได้ให้ความหมายการแลกเปลี่ยนความรู้ว่า หมายถึง การแบ่งปันแลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทาง เช่น การจัดงาน

สัมมนา แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การสอนงาน หรือในรูปแบบอื่นๆ ที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือมีการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะเสมือนผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ E – Learning เป็นต้น

สำนักงานพัฒนาระบบบริหาร และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้กล่าวถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ว่า การแลกเปลี่ยนรู้นั้นทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีนี้เป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณี Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว และเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น จึงกล่าวได้ว่า การแลกเปลี่ยนรู้นั้นสามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสาน (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548)

วิจารณ์ พานิช (2549) ได้กล่าวถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมุมมองต่อความรู้ไม่เหมือนกัน ต้องมาแลกเปลี่ยน มิฉะนั้นจะเก็บอยู่ภายในตัว ไม่มีการยกระดับความรู้ ถ้าขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่จะเก่า ล้าสมัยอย่างรวดเร็ว ไม่เอาจริง ยิ่งแลกเปลี่ยนมากก็ยิ่งได้กำไรมาก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งยากที่สุด คนไม่ยอมแลกเปลี่ยนเพราะกลัวขาดทุน กลัวเสียเปรียบ ต้องสร้างเงื่อนไข และกติกาที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน การแบ่งปัน ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ และไม่ให้ผลประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุน หรือปิดกั้นความรู้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนความรู้หมายถึง การแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะคิด ความคิดเห็น และความรู้ทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล เช่น ทักษะความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน ให้แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันของบุคลากร และการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน เช่น การจัดทำฐานข้อมูล หรือเอกสารเผยแพร่ความรู้ต่างๆ โดยการอาศัยเครื่องมือหรือเทคโนโลยีสารสนเทศในการผลิตและเผยแพร่ เพื่อให้เกิดการขยายขอบเขตและสามารถเข้าถึงทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลหรือในเอกสารต่างๆ ไปสู่กลุ่มบุคลากรหรือทีมปฏิบัติงาน

### 3. การใช้ความรู้

ในองค์กรหนึ่งๆ ประกอบด้วยความรู้หลายประเภท ทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในบุคคล ความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในวิธีทำงาน วัฒนธรรม กฎระเบียบ หรือ

มาตรการต่างๆ เป็นต้น ความรู้ทั้งหมดนี้ล้วนมีคุณค่าและประโยชน์ในตัวของมัน เมื่อผู้ใช้รู้จักการนำไปใช้ที่เหมาะสมกับงาน และประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์ขององค์กรหรือบทบาทของผู้ใช้เอง

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) ได้ให้ความหมายการใช้ความรู้ไว้ว่า หมายถึง การเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ และการดำเนินงานที่ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ได้ให้ความหมายของการใช้ความรู้ว่า การใช้ประโยชน์การนำไปประยุกต์ใช้งาน ก่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น และเกิดเป็นปัญหา ปฏิบัติการขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรสูงขึ้น

สรุป ได้ว่าการใช้ความรู้ คือ การที่บุคลากรมีความสามารถในการนำความรู้เดิมที่มีอยู่ทั้งในตนเองและองค์กร หรือความรู้ใหม่ที่ได้จากการศึกษาจากแหล่งข้อมูล นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้น และยังทำให้ตัวบุคลากรเองเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ก่อให้เกิดเป็นความรู้ที่ยั่งยืนต่อไปทั้งของบุคคลและองค์กร

### แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

การที่องค์กรจะสามารถนำกระบวนการจัดการความรู้ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษารายละเอียดทั้งจากแหล่งข้อมูล หรือแนวทางการดำเนินงานจากองค์กรอื่นๆ แต่สิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง คือการรู้จักองค์กรของตนเอง เพื่อจะได้หาแนวทางที่เหมาะสมได้หรือเรียกได้ว่าเป็นคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เพื่อที่องค์กรสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพของงานมากที่สุด จากการศึกษาพบว่ามีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ คือ

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้
2. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิค และโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ใช้กับความรู้โดยเฉพาะและพนักงานในองค์กรสามารถใช้งานได้

3. ภาวะผู้นำ

4. แรงจูงใจในการทำงาน

5. มีช่องทางหลากหลายชนิดสำหรับถ่ายทอดความรู้ ไม่เพียงเฉพาะการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี แต่ควรมีเวลาในการพบปะพูดคุยเพื่อแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไป

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำ
2. โครงสร้างพื้นฐาน
3. วัฒนธรรมองค์กร
4. เทคโนโลยีสารสนเทศ
5. แรงจูงใจ
6. การวัดและการประเมินผล
7. ความรู้ ทักษะ และการเรียนรู้
8. การจัดการ

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำ
2. วัฒนธรรมองค์กร
3. เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้
4. การวัดผล
5. โครงสร้างพื้นฐาน

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้จากการวิเคราะห์ที่ผู้เชี่ยวชาญ หลายคนได้กำหนดไว้ ซึ่งสามารถสรุปลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำด้าน

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้แต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. ภาวะผู้นำ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) กล่าวว่า บุคคลที่มีภาวะผู้นำจะต้องสามารถทำงานเป็นทีมได้ ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่ต้องมีความสามารถในการประสานงานได้ดี โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะ ดังนี้คือ 1) มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน 2) กระจายการรับรู้ให้ทั่วถึง และเข้าใจตรงกัน 3) มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ 4) มีการสื่อสารแบบเปิด 5) คำนึงถึงความพอใจของทุกฝ่าย และ 6) มีความเชื่อใจ จริงใจและซื่อสัตย์ต่อทีม

ขงยุทธ เกษสาคร (2541) กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่แสดงถึงความสามารถของบุคคลที่จะจูงใจ หรือมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อซึ่งกันและกัน ให้ร่วมมือกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะ ดังนี้ คือ 1) มีความสุขุมเยือกเย็น สามารถทำงานภายใต้ความกดดันได้ 2) มีวิสัยทัศน์ หลักการ และอุดมการณ์ในการใช้ชีวิต 3) สามารถจัดการความขัดแย้งได้ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถสื่อสารได้ดี และ 5) กล้าเสี่ยง รอบรู้ สร้างสรรค์ ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

พยอม วงศ์สารศรี (2542) ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ในด้านการกระทำ ตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การ โดยได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิก มีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) กล่าวว่า ภาวะผู้นำกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วมเพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร และประเมินผลลัพธ์จากที่คาดหวังไว้ และที่สำคัญคือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง (Role Model)

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548) กล่าวว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดีนั้นจะต้องได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิด และตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร

ศรียา เอียดเสน (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของบุคคลในการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมไปในทางที่ตนต้องการ ปฏิบัติตามและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

กนกนารถ ผดุงชัย (2550) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถสื่อสารได้ดี โดยเป็นตัวกลางการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก และข้อมูลระหว่างบุคคลได้ และมีวิสัยทัศน์หลักการ มีความสุขุม เชือกเย็น ทำงานภายใต้ความกดดัน และสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีความสามารถในการบริหารจัดการใช้อำนาจหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นบนพื้นฐานของเหตุผล เพื่อให้เกิดการจูงใจหรือโน้มน้าวระหว่างผู้นำและผู้ตาม ให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้ตามเป้าหมาย ซึ่งรวมทั้งการที่บุคคลกล้าแสดงความคิดเห็นของตนให้กับผู้อื่นได้รับฟัง หรือโต้แย้งด้วยเหตุผลเพื่อให้ผู้อื่นเกิดการคล้อยตามให้ปฏิบัติงานร่วมกัน

## 2. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

สุรางค์ โค้วตระกูล (2533) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามมาตรฐานความเป็นเลิศที่ตั้งไว้ คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพียงเพราะหวังในสิ่งตอบแทน แต่จะทำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ยงยุทธ เกษสาคร (2541) แรงจูงใจ หมายถึง แรงขับของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมโดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในการทำงาน หรือการกระทำที่บุคคลจะทำงานให้สำเร็จ ขณะที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาที่จะบรรลุถึงผลสำเร็จในงานที่ยุ่งยากซับซ้อน โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค พยายามหาวิธีต่างๆ ในการแก้ปัญหา เพื่อนำตนไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ โดยมีอิสระที่จะแสดงออก มีความต้องการชัยชนะในการแข่งขัน และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุด

ทองหล่อ เดชไทย (2544) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แนวโน้มทางอารมณ์ที่ชี้นำหรือเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งต้องมีลักษณะสอดคล้องกับเป้าหมายหรือการจัดการให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ โดยจะต้องมีความสัมพันธ์ที่จะทำตามโอกาส มีความตั้งใจไปสู่จุดหมายปลายทางที่คาดหวัง แม้จะมีอุปสรรคหรือปัญหาก็ตาม

ณัชฎา อินทรสุวรรณ (2545) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าหมายถึง ความมุ่งมั่นพยายามในการแก้ปัญหาหรือกระทำสิ่งใด ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากคุณลักษณะ 1) มีความกล้าเสี่ยง 2) มีความสร้างสรรค์โดยการริเริ่มทำสิ่งใหม่ 3) ไม่ยอมแพ้หรือทอดย้อต่ออุปสรรค 4) เห็นคุณค่าของเวลาและวางแผน มีเป้าหมายในการดำเนินชีวิต 5) พยายามปรับปรุงความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น และ 6) รับผิดชอบในการทำงาน ทบทวน แก้ไข ปรับปรุงงานของตนเสมอ

ภิเชก ศรีสวัสดิ์ (2547) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ สิ่งกระตุ้นหรือแรงจูงใจหรือความต้องการที่ผลักดันให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จที่ตนวางไว้ได้ โดยไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก หรืออุปสรรคใดๆ ซึ่งความสำเร็จนั้นจะทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจและมุ่งมั่นที่จะรักษาพฤติกรรมสู่ความสำเร็จดังกล่าวโดยมิได้คาดหวังสิ่งตอบแทนใดๆ นอกเหนือไปจากบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตนได้กำหนดไว้

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ได้กล่าวว่า การให้รางวัลและการยอมรับ เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพราะการที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะแบ่งปันหรือถ่ายทอดองค์ความรู้ของตนออกมา ควรเกิดจากความสมัครใจเป็นหลักและจะเป็นหลักและจะเป็นจริงได้ต้องมีแรงเกื้อหนุนและแรงจูงใจเป็นสำคัญ

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2549) การจัดการความรู้ นั้น มีหลักการเริ่มที่ปณิธานความมุ่งมั่นอันยิ่งใหญ่ร่วมกันของสมาชิกขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย ที่จะร่วมกันใช้ความเพียรดำเนินการจัดการความรู้ด้วยวิธีการและยุทธศาสตร์อันหลากหลาย เพื่อใช้ความรู้เป็นพลังหลักในการบรรลุเป้าหมายตามความมุ่งมั่น เพื่อประโยชน์ขององค์กร กลุ่มบุคคล เครือข่าย และยังประโยชน์อันไพศาลให้แก่ สังคมในวงกว้าง รวมทั้งต้องมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนากิจกรรมหลักขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือ เครือข่าย

จะเห็นว่าการจัดการความรู้เกิดขึ้น เมื่อบุคคลมีความต้องการและปรารถนาที่จะปฏิบัติหรือดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้ที่สามารถจัดการความรู้ได้ดีนั้นจึงต้องเกิดจากความมุ่งมั่นและมีแรงจูงใจในการที่จะไปถึงเป้าหมายไม่ว่าจะยากลำบากเพียงใดก็ตาม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อระดับความสามารถในการจัดการความรู้ของแต่ละบุคคล

สรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง การที่บุคคลมีแรงบันดาลใจที่จะแสดงพฤติกรรมในการทำงาน โดยมีความคาดหวังและมีความกระตือรือร้นทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น หรือมีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เห็นคุณค่าของเวลา และทำงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เพื่อที่จะให้ผลจากการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่ได้ตั้งไว้

### 3. การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2539) กล่าวว่าบุคคลแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้ที่มีลักษณะทำที่บางอย่างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และส่งผลออกมาเป็นพฤติกรรมแห่งการเรียนรู้ในชีวิต โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะต่อไปนี้ คือ 1) มีท่าทีเห็นคุณค่าความรู้ 2) มีท่าทีปรารถนาอยากเรียนรู้ 3) มีท่าทีอยากพัฒนาชีวิต 4) มีท่าทีเป็นคนช่างสังเกต 5) มีท่าทีอยากรู้อยากเห็น 6) มีท่าทีถ่อมตนในการเรียนรู้ 7) มีท่าทีอดสาหะพากเพียร และ 8) มีท่าทีเรียนรู้ตลอดชีวิต

ประเวศ วะสี (2545) กล่าวว่า ใ้ว่า มนุษย์มีศักยภาพในการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมาย คือ ปัญญาสูงสุด ได้แก่ ความจริง ความงาม ความดี การมีมิตรภาพอันไพศาลและความสุขได้ ดังนั้น คนทุกคนควรเป็นบุคคลเรียนรู้ องค์กรทุกองค์กรควรเป็นองค์กรเรียนรู้ สังคมทั้งสังคมควรเป็นสังคมเรียนรู้ และมีกระบวนการเรียนรู้ที่ถูกต้อง



ประพนธ์ ภาสุขยัต (2547) ได้กล่าวถึงการพัฒนาคนให้มีความรู้เท่าทันปัญหาซึ่งคนที่จะมีหรือมีปัญหาในการทำงานนั้นจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ 1) ตามทันความคิดของตนเอง 2) มีทิศทางในการทำงาน 3) เข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องของประสิทธิผล และ 4) รู้จักตนเองดีพอ รวมทั้งเข้าใจในหลักธรรมชาติ

วิจารณ์ พานิช (2549) กล่าวว่า บุคคลเรียนรู้ (Learning Person) คือ บุคคลที่มีทักษะของ 5 ประการของการเรียนรู้ ได้แก่ Shared Vision, Systems Thinking, Personal Mastery, Mental model และ Team Learning และต้องมีทักษะดังต่อไปนี้ คือ 1) ต้องมีทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง 2) ต้องมีทักษะในการจดบันทึก 3) ต้องมีทักษะในการแลกเปลี่ยนความรู้ 4) ต้องมีทักษะด้านสุนทรียสนทนา 5) ต้องมีทักษะในการคิดเชิงบวก (Positive Thinking) 6) ต้องมีทักษะในการสร้างบรรยากาศเชิงบวก การชื่นชมยินดี 7) ต้องมีใจที่เปิด เพื่อเปิดรับหรือแสวงหาความรู้และความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ 8) ต้องมีทักษะในการแสวงหาและดูดซับความรู้ ทั้งความรู้ปฏิบัติและความรู้ทฤษฎี จากแหล่งที่หลากหลาย และตรงตามความต้องการ 9) ต้องไม่หลงเชื่อง่าย ต้องไตร่ตรองหรือทดลองเสียก่อน เมื่อเห็นผลจริงแล้วจึงเชื่อ 10) ต้องมีทักษะในการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และ 11) ต้องมีทักษะในการเรียนรู้จากการไตร่ตรอง และต้องมีทักษะในการเรียนรู้แบบ “ปิ้งแว้น” คือ เรียนรู้จากการไม่คิด

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2549) พื้นฐานสำคัญต่อความสามารถในการจัดการความรู้ คือ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้จัดการความรู้จะต้องมั่นใจที่จะใช้จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อจัดการความรู้อย่างเต็มที่ มีความเป็นอิสระและมั่นใจที่จะคิดและนำความคิดมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ผ่านการกระทำได้

จากที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คือ การที่มีบุคคลมีลักษณะที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ช่างคิด ช่างสังเกต มีความอดทนหาแพะเพียรและเห็นคุณค่าของความรู้ มีการแสวงหาความรู้ การคิดและการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบขั้นตอน ผ่านการถกแถลงจากหลักการและความเป็นเหตุเป็นผล อยากเรียนรู้ทั้งทางด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ เพื่อเพิ่มทักษะความสามารถของตนเอง และความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

## ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้

ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ นั้น มีเนื้อหาที่ครอบคลุมเกี่ยวข้องกับทั้งทางด้านองค์กร ด้านบุคคล (ผู้บริหาร บุคลากร พนักงานฯ) ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในขององค์กร ผู้วิจัยเห็นว่าความรู้นี้มีประโยชน์ในการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและปฏิบัติขององค์กรหรือผู้ที่สนใจนอกเหนือจากการศึกษาคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการศึกษาแนวคิดการจัดการความรู้เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น โดยมีผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงเนื้อหาของปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) สำหรับปัจจัยที่นำระบบการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่

1. ทิศทางในการจัดการความรู้ต้องชัดเจน ว่าองค์กรต้องการนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อประโยชน์อะไร เช่น ช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรในด้านใดด้านหนึ่ง ช่วยประหยัดงบประมาณ หรือช่วยทำให้เกิดรายได้ให้แก่บริษัท ทิศทางดังกล่าวจะทำให้องค์กรและบุคลากรตระหนักเห็นคุณค่าและความสำคัญของความรู้ และให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้มากขึ้น
2. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ได้รับการสนับสนุนและพันธะผูกพันจากผู้บริหารอาวุโส แม้ว่าในบางองค์กร การริเริ่มการจัดการความรู้เกิดจากผู้บริหารระดับกลาง แต่ในที่สุดแล้วผู้บริหารอาวุโสจำเป็นต้องสนับสนุนด้วยจึงจะทำให้โครงการประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้
3. องค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมที่ยึดหยุ่นในการจัดการความรู้ อุปสรรคทางวัฒนธรรมดังที่กล่าวข้างต้นควรได้รับการจัดการที่ดีจึงจะช่วยทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ และภาษาที่ผู้รับผิดชอบโครงการใช้จะต้องกลมกลืนกับวัฒนธรรมขององค์กร
4. การมีเจ้าภาพดูแลและบริหารจัดการความรู้ ซึ่งรวมทั้งผู้นำด้านความรู้(CKO) หรือหน่วยงานที่เป็นหลักในการดำเนินงาน เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะช่วยผลักดันโครงการจัดการความรู้ให้เป็นจริง โดยการสร้างเสริมระบบและกิจกรรมต่างๆ เพื่อทำให้กระบวนการจัดการความรู้

ดำเนินการไปอย่างราบรื่น รวมทั้งคอยจัดการให้มีการประเมินว่าปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร เพื่อจะได้แก้ไขได้ทันที่

5. บุคคลภายในองค์กรมีทัศนคติเชิงบวกกับการสร้าง การใช้ และการแบ่งปันความรู้ โดยการให้รางวัลใจคนที่สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่แบ่งปันความรู้มากที่สุด

6. ระบบพื้นฐานในการจัดการที่ดีมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ มีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการสารสนเทศสนับสนุน โดยความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ใช้และผู้จัดหาสารสนเทศให้ (Skyrme, 2005) โครงสร้างองค์การสนับสนุนการจัดการความรู้ กล่าวคือ โครงสร้างมีความยืดหยุ่น และมีลักษณะพัฒนาความรู้ในองค์กร มีการเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและมีการกำหนดบทบาทของคนและกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการความรู้ รวมทั้งมีการวัดผลจากการจัดการความรู้

7. ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการใช้โครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยี เช่น การใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสาร มีวิธีการในการถ่ายโอนความรู้หลายวิธี เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต โลกีสไนต์ และการสื่อสารระดับโลก รวมทั้งการติดต่อสื่อสารแบบเห็นหน้า

วิจารณ์ พานิช (2549) ผู้เขียนได้รวบรวมแนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการในการดำเนินการจัดการเรียนรู้ เสนอเป็น ทศปฏิบัติ ไว้ตั้งแต่หลายปี พ.ศ. 2547 จึงขอปรับปรุงและนำมาเสนอไว้ด้วย

ปฏิบัติที่ 1 สร้างวัฒนธรรมใหม่ จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้จากการบริหารแบบควบคุม-สั่งการ (command and control) เป็นบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (empower) ให้พนักงานทุกระดับริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ ได้เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้หรือสารสนเทศ จากการไหลขึ้นลงตามแท่งอำนาจ เป็นไหลเวียนไปทุกทิศทางภายในองค์กร เปลี่ยนความหมายคำว่า “ผู้นำ” จากการหมายถึงผู้บริหารสูงสุด เป็นหมายถึงทุกคนในองค์กรเพราะในนิยามใหม่ของคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้น หมายถึงความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ๆ ริเริ่มงานใหม่ตามขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

ปฏิบัติที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ดำเนินกระบวนการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) หรือปณิธานความมุ่งมั่น (purpose) และเป้าหมาย (goal) โดยมีใช้แค่ร่วมมือกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้องร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจซ้ำๆ จนเข้าใจลึกซึ้งไปถึงวิถีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อ และคุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของ (ownership) วิสัยทัศน์นั้น ในสมาชิกขององค์กรนี้คือบทแรกของการสร้างพลังรวมหมู่ สร้างพลังทวีคูณ (synergy) ในการทำงาน นอกจากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแล้ว ผู้บริหาร และทุกคนในองค์กร จะต้องหมั่นนำวิสัยทัศน์ร่วมที่ได้ช่วยกันเรียงถ้อยร้อยคำทำเป็นจารึกไว้นั้นออกมาตรวจสอบกับการกระทำ ออกมาตีความทำความเข้าใจร่วมกัน เชื่อมโยงกับการปฏิบัติ เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีแค่ “ชัดในกระดาษ” เท่านั้น แต่ “ชัดในใจคน” และ “ชัดในการกระทำ” ของทุกคน ด้วยรูปธรรมของวิสัยทัศน์ร่วมอย่างน้อย 3 ประการคือ (1) เอกสารแสดงวิสัยทัศน์ (2) การกระทำที่เป็นไปเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และ (3) การนำเอาวิสัยทัศน์มาร่วมตีความในหลากหลายของบริบทของการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานเชิงสร้างสรรค์

ปฏิบัติที่ 3 สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ ทุกคนสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และในกิจกรรมเพื่อการดำรงชีพทุกประเภท ทุกหน่วยงานสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานทุกภาคส่วนของสังคมสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน เมื่อมีการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์ ในประสบการณ์มี “ความรู้ในคน” (tacit knowledge) อยู่ ถ้าเอาความรู้จากประสบการณ์ในผู้ร่วมงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จะเกิดการยกระดับความรู้ และสามารถบันทึกออกมาเป็น “ขุมความรู้” จากการทำงาน สำหรับนำไปใช้ในการทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้นอีก วนเวียนเรื่อยไปไม่จบสิ้น เทคนิคในการถอดความรู้ที่เป็นความรู้ภาพรวม (holistic) จากการทำงานได้แก่ เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling) และ AAR (After Action Review) ความรู้ที่นำมาใช้ นอกจากนำมาจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ก็จะต้องรู้จักไขว่คว้าหาจากภายนอกหน่วยงานด้วย จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้โดยดำเนินการจัดอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ โดยพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพและเข้าถึงได้ง่าย สร้างวัฒนธรรมที่เปิดเผยมูลต่อพนักงาน และวัฒนธรรมของการตั้งคำถาม ถามสิ่งที่ไม่รู้จากเพื่อนร่วมงานส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (peer process) เพื่อนช่วยเพื่อน, เพื่อนช่วยตรวจสอบ และเพื่อนร่วมแลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะในการเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามสายงาน

ปฏิบัติที่ 4 เรียนลดการพัฒนางาน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพประสิทธิภาพ หรือ ผลสัมฤทธิ์ ต้องไม่เริ่มจากศูนย์ ไม่มุ่งคิดค้นวิธีการทำงานที่แยบยลด้วยตนเอง เพราะจะทำให้เสียเวลาโดยใช้เหตุ ไม่เกิด economy of speed ต้องยึดแนวความคิดตามธรรมชาติว่า เป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้ว และทำเองมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูงอยู่แล้ว เราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขาคือใช้ยุทธศาสตร์ “เรียนลด” แล้วต่อ ยอด นั่นเองความรู้ที่เราไปขอเรียน เป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติ และ “ครู” ของเราก็ได้ความรู้เหล่านั้น มาจากการปฏิบัติ จึงเท่ากับเป็นการเรียนรู้ “ความรู้ในคน” (tacit knowledge) นั่นเอง เทคนิคการ เรียนรู้จากผู้มี “วิธีการยอดเยี่ยม” (best practices) ได้แก่ benchmarking และ peer assist ต้องไม่ลืมว่า การเรียนลดนี้ต้องไม่เรียนแบบคัดลอก แต่ต้องเอาความรู้ของเขามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อม (บริบท – context) ของเรา แล้วจึงดำเนินการ “ต่อยอด” ด้วยความคิดสร้างสรรค์ของ เราเอง

ปฏิบัติที่ 5 สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก ใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตามวิสัยทัศน์ ที่ร่วมกันกำหนดนั้น มีบางคนหรือบางหน่วยงานย่อยมีวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่แล้ว ให้ เสาะหาตัวอย่างของ “วิธีการยอดเยี่ยม” เหล่านั้นให้พบ นำมายกย่องและจัดกระบวนการ “แบ่งปัน ความรู้” เพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นภายในองค์กร เรื่องใดที่ไม่มี “วิธีการยอดเยี่ยม” อยู่ภายใน องค์กรก็จะต้องมีอยู่ในองค์กรอื่น เราก็ส่งเสริมให้คนของเราไปขอเรียนรู้จากเขา เมื่อเกิดการทำงาน ที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าภาคภูมิใจก็จัดเวทีให้มีการนำเสนอ ยกย่อง และแลกเปลี่ยนความรู้ และวิธีการกันภายในองค์กร ยุทธศาสตร์นี้ไม่มุ่งเน้นเสาะหาปัญหา ไม่เน้นการแก้ปัญห แต่ มุ่งเน้นเสาะหาความสำเร็จ เน้นการขยายผลสำเร็จ และยกระดับผลสำเร็จ ซึ่งจะยิ่งสร้างเจตคติเชิง บวก วิธีคิดเชิงบวกกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกอย่างหนึ่ง

ปฏิบัติที่ 6 จัด “พื้นที่” หรือ “เวที” ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า บะ (ba) ซึ่งก็แปลว่า พื้นที่ นั่นเอง หมายถึงพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ เช่น การมีห้อง กาแฟให้ผู้คนในองค์กร (ทั้งในหน่วยงานเดียวกัน และต่างหน่วยงาน) ได้พบปะ ได้ถามหาวิธี แก้ปัญหาของงานในบางเรื่อง หรือเล่าถึงผลสำเร็จหรือการเรียนรู้ใหม่ๆ การจัดให้รับประทานอาหาร เทียงด้วยกันและคุยกันเรื่องเบาๆ เกี่ยวกับงานหรือการจัดมหกรรมประจำปีนำเสนอผลงานสร้างสรรค์ ภายในองค์กร เป็นต้น “พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจเป็น “พื้นที่จริง” สำหรับให้คนมาพบ หน้าที่กันโดยตรง หรืออาจเป็น “พื้นที่เสมือน” ให้คนได้พบกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการ สื่อสาร (ICT) เช่น บล็อก อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ เป็นต้น

ปฏิบัติที่ 7 พัฒนาค้น เน้นการพัฒนาค้นผ่านการทำงาน คือพัฒนาค้น-พัฒนางานไปพร้อมๆ กัน ซึ่งก็คือผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ นั่นเอง คนที่เกิดการพัฒนาจะเป็น “บุคคลเรียนรู้” เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือ มีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงานมีทักษะในการ “เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ(งาน)” (Interactive learning through action) มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น-ร่วมกับผู้อื่น มีทักษะย่อยอื่นๆ อีกมากมาย เช่น ทักษะด้าน “สุนทรียสนทนา” (dialogue) ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) ทักษะในการจัดรายการ mental models เป็นต้น

ปฏิบัติที่ 8 ระบบให้คุณ ให้รางวัล รางวัลที่สำคัญที่สุดคือความภาคภูมิใจในควมมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน เป็น “สวรรค์ในที่ทำงาน” ดังนั้น รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือการเลื่อนยศ เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนเสมอไป รางวัลแก่ผลงาน อาจต้องให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จนั้น ควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคลลงไป เพื่อเป็นสัญญาณสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม รางวัลหรือการให้คุณ นอกจากให้ตามผลงานแล้ว ควรให้แก่ผู้มีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้แก่เพื่อนร่วมงานด้วย ในทางตรงกันข้าม ควรหลีกเลี่ยงการลงโทษหรือดำเนินความล้มเหลวที่เกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลว และถ้ามีการเรียนรู้สูงส่งมากก็อาจให้รางวัลการเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้น เพื่อป้องกันการทำผิดซ้ำ ซึ่งอาจก่อผลเสียหายร้ายแรงก็ได้

ปฏิบัติที่ 9 หาเพื่อนร่วมทาง ทำเป็นเครือข่าย อย่าทำองค์กรเดียวโดดๆ เพราะจะขาดพลังขาดแรงกระตุ้น เป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงพอทำไประยะหนึ่งจะล้าและอาจหมดแรงล้มเหลวไปเลย แต่ถ้าทำเป็นเครือข่าย จะมีการกระตุ้นสร้างพลังหรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็กๆ ที่บางหน่วยงานเป็น “น้ำทิพย์ชโลมใจ” และเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความตื่นตัว

ปฏิบัติที่ 10 จัดทำ “ขุมความรู้” ขุมความรู้ในที่นี้ เป็นการรวบรวมความรู้ที่ “ถอด” มาจากการทำ AAR, การทำกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” และการแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบอื่นๆ เป็นความรู้ที่เน้น “ความรู้มาจากการปฏิบัติ” และ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” คือเป็นความรู้ฝังลึก แต่เมื่อรวบรวมเป็น “ขุมความรู้” บันทึกไว้ ก็จะทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดระบบให้ค้นหาง่าย รวมทั้งคอยปรับปรุงให้ “สด” ทันสมัยอยู่เสมอจากการนำมาใช้แล้ว “ถอด” ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบ ดังนั้น “ขุมความรู้” จึงมี

ลักษณะ “คีน” หรือการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา จะมี “ชุมความรู้” ที่เคลื่อนไหวองกงามอยู่ตลอดเวลา ต้องส่งเสริมการจดบันทึก คือ “คุณกิจ” จะต้องสังเกตผลการทดลองวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ และนับ วัด รวมทั้งจดบันทึกไว้เป็นข้อมูลสำหรับนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน อันนำไปสู่การยกระดับความรู้ องค์กรเรียนรู้หรือองค์กรปรับตัว ปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา การที่จะเป็นองค์กรเรียนรู้ได้ พนักงานในหน่วยงานต้องเป็น “บุคคลเรียนรู้” ซึ่งหมายถึงเรียนรู้จากการทำงาน เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (งาน) โดยใช้ “การจัดการเรียนรู้” และ “หลัก 5 ประการขององค์กรเรียนรู้” (The Fifth Disciplines แต่งโดย Peter Senge) เป็นเครื่องมือ

### เครื่องมือในการจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ หลายองค์กรได้พยายามที่จะเลือกใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (Knowledge Management Tools) ต่างๆ ที่องค์กรคิดว่าเหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรมากที่สุด มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร โดยเฉพาะการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น เครื่องมือเหล่านี้ได้แก่

1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-Cop) เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพึงพอใจ ความใส่ใจและพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ ๆ มากกว่าโครงการที่เป็นทางการ
2. การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring Programs) เป็นวิธีการพัฒนาความสามารถพนักงานซึ่งส่วนมากจะมุ่งเน้นที่พนักงานใหม่ที่ต้องมีการสอนงานอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ในระยะเวลาอันสั้น โดยการมอบหมายให้พี่เลี้ยงเป็นผู้แนะนำและสอนวิธีการทำงานให้
3. การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews-AAR) คือการอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิด จะรักษาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนอย่างไร ส่งผลให้ทีมและสมาชิกได้เรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว
4. การเสวนา (Dialogue) การเสวนาเป็นการปรับฐานความคิด โดยการฟังจากผู้อื่นและความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้น ทำให้สมาชิกเห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน หลังจากนั้นเราจึงจัดประชุม

หรืออภิปราย เพื่อแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติต่อไปโดยง่าย และผลหรือข้อยุติที่เกิดขึ้นจะเกิดจากการที่ เราเห็นภาพในองค์กรรวมเป็นที่ตั้ง

5. ฐานความรู้บทเรียนและความสำเร็จ (Lessons Learned and Best Practices Databases) การจัดการความรู้ในองค์กรได้มีการจัดเก็บความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ทั้งในรูปแบบของ ความสำเร็จ ความล้มเหลวและข้อเสนอแนะในเรื่องที่สนใจ โครงการหรือกลุ่มที่ปรึกษา การจัดการ ความรู้ในองค์กรในช่วงยุคต้นๆ ของการจัดการความรู้ การที่มีศูนย์กลางความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ พนักงานทั้งองค์กรสามารถเข้ามาเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญโดยตรง หากเราสามารถ ดำเนินการ ได้ดี ฐานความรู้จะเป็นเรื่องที่สำคัญในการจัดการความรู้ในองค์กร

6. แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-COE) การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร จะทำให้ ทุกคนในองค์กรทราบว่าใครคือติดต่อสอบถามผู้รู้ได้ที่ไหน อย่างไร (Expertise Locators) ในเรื่องอะไร ได้บ้าง เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้จากผู้เชี่ยวชาญไปสู่ผู้ปฏิบัติได้ โดยตรง

7. การเล่าเรื่อง (Story Telling) เรื่องราวที่บอกเล่าทำให้ผู้ฟังเข้าไปร่วมอยู่ในความคิด มีความรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องเล่า มีความต้องการที่จะหาคำตอบ เพื่อแก้ปัญหาเรื่องราและ ความคิดต่างๆ ในเรื่องที่เล่า นั้น เสมือนว่ากลายเป็นเรื่องของผู้ฟังเอง ผู้ฟังจึงมิใช่เป็นผู้สังเกตการณ์ ภายนอกอีกต่อไป

8. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) เป็นการประชุมเพื่อเชิญสมาชิกจากทีมอื่น มาแบ่งปัน ประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจให้แก่ทีมซึ่งต้องการความช่วยเหลือ ผู้ที่ถูกเชิญมาอาจจะเป็นคน ที่อยู่ในองค์กรอื่นก็ได้

9. เวทีถาม-ตอบ (Forum) เป็นอีกหนึ่งช่องทางที่สำคัญ ที่ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถ ป้อนคำถามเข้าไป เพื่อให้ผู้รู้ที่รวมอยู่ในเวทีถาม-ตอบ ช่วยกันตอบคำถามหรือส่งต่อคำถามไปให้ ผู้เชี่ยวชาญอื่นช่วยตอบ หากองค์กรมีการจัดตั้ง ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-Cop) หรือ มีการกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-COE) แล้วคำถามที่เกิดขึ้นเราสามารถส่งเข้า ไปใน เวทีถาม-ตอบ ซึ่งอยู่ในCOP หรือ COE เพื่อหาคำตอบในลักษณะของศูนย์สารสนเทศ (Pull Information) ก็ได้



ทั้งนี้ความสำเร็จในการเลือกใช้เครื่องมือต่างๆ ในการจัดการความรู้ ยังไม่มีสูตรสำเร็จที่แน่นอน การเลือกใช้เครื่องมือตัวใดตัวหนึ่ง องค์กรจะต้องมีการศึกษาในรายละเอียดเชิงลึกอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงความพร้อมด้านโครงสร้างขององค์กรและโครงสร้างสารสนเทศ(Push System) และความพร้อมของพนักงาน (Pull People) ทั้งหมด รวมถึงการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by Action) ไปพร้อมๆ กัน ในส่วนรายละเอียดของเครื่องมือ (Tools) แต่ละชนิดเราสามารถหาความรู้เพิ่มเติมได้จากเว็บไซต์ต่าง ๆ โดยการตั้งคำถามผ่านเว็บค้นหา (Search Engine) ที่มีอยู่อย่างมากมายในปัจจุบัน

### แนวทางการจัดการความรู้ในงานส่งเสริมการเกษตร

กรมส่งเสริมการเกษตร (2551) สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม รายงานว่าในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (2548-2550) กรมส่งเสริมการเกษตรประสบความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน คน และองค์กร จนสามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรขึ้นเป็นวิทยากรด้านการจัดการความรู้ให้ความรู้กับหน่วยงานภายนอก เป็นการสร้างภาพลักษณ์และทัศนคติทางบวกให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทางอ้อม เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรปรับกระบวนการทัศน์จากผู้ให้ความรู้อย่างเดียว เป็นผู้ให้และผู้รับความรู้ในเวลาเดียวกัน และความสัมพันธ์กับความรู้ภูมิปัญญาของเกษตรกร นอกจากนั้นยังเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากผู้ถ่ายทอดความรู้เป็นคุณอำนวยทำหน้าที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเกษตรกรด้วยกันเอง และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรอีกด้วย ดังนั้นกรมส่งเสริมการเกษตรได้มีแนวทางให้มีการนำการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการดำเนินกิจกรรมการส่งเสริมการเกษตร ตลอดจนการทำงานในระบบการทำงานปกติของกรมส่งเสริมการเกษตร ฉะนั้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรมีแนวทางในการจัดการความรู้ในงานส่งเสริมการเกษตรที่ชัดเจน จึงได้จัดทำเอกสารแนวทางการดำเนินงานขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานดังกล่าวเพื่อประโยชน์ขององค์กรต่อไป

### เป้าหมาย

เพื่อสร้างความเข้าใจหลักการ แนวคิด และแนวทางการจัดการความรู้ในงานส่งเสริมการเกษตรแก่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในการจัดการความรู้ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานและองค์กร

## แนวทางการจัดการความรู้ในงานส่งเสริมการเกษตร

การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ร่วมกันจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน สำหรับนำมาใช้ปรับปรุงงานและยกระดับความสามารถ โดยการค้นหาความรู้จากภายในและนอก องค์กรเข้ามาใช้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน ทั้งนี้โดยมีการจัดการคลังความรู้ที่สามารถ เข้ามาค้นหาและใช้สะดวก หัวใจในการจัดการความรู้อยู่ที่กลุ่มผู้เกี่ยวข้องเข้ามาจัดการความรู้งานที่ รับผิดชอบให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานดีกว่าเดิม การนำการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในงาน ส่งเสริมการเกษตรเริ่มต้นที่สำคัญ คือ ขั้นตอนการเตรียมการ มีขั้นตอนหลักดังนี้

1. การศึกษาทำความเข้าใจหลักการและแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารและ เจ้าหน้าที่ในองค์กรได้รับรู้และตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการนำการจัดการความรู้ เข้ามาในองค์กร ซึ่งอาจจะต้องดำเนินการโดย

1.1 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อสนับสนุนและผลักดัน ในการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ มาใช้

1.2 สื่อสาร สร้างความรู้ความเข้าใจหลักการ แนวคิด ประโยชน์ และปรับกระบวนการทัศน์ แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อเตรียมการปฏิบัติการจัดการความรู้ในองค์กร

2. การประเมินศักยภาพขององค์กร เพื่อสำรวจทรัพยากรและศักยภาพขององค์กรในด้าน ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เช่น ผู้รู้ สารสนเทศ เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ

3. กำหนดแนวทางการจัดการความรู้ในองค์กร โดยนำผลการประเมินศักยภาพขององค์กร มาออกแบบการจัดการความรู้ กำหนดบทบาทหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง เทคโนโลยีที่ใช้ การวัดผลลัพธ์ แผนการดำเนินงาน

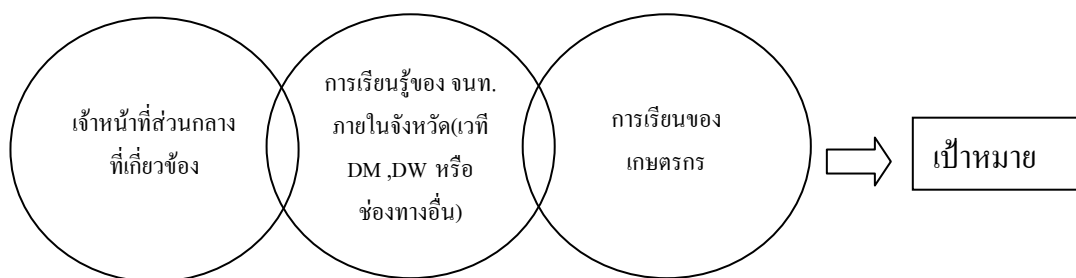
4. จัดทำเป้าหมายการจัดการความรู้ (Knowledge Vision: KV) เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร จัดหาช่องทางการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing:

KS) และจัดการรวบรวมและสร้างองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานที่ง่ายและสะดวกแก่การค้นหา (Knowledge Asset : KA)

### กระบวนการจัดการความรู้ในงานส่งเสริมการเกษตร

บุคลากรในองค์กร ล้วนมีความรู้ที่ได้เรียนรู้ที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน หากได้มีการจัดการความรู้เหล่านั้นในระดับองค์กรให้บุคลากรใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการดำเนินงานส่งเสริมก็เช่นเดียวกัน หากสามารถนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อเปิดโอกาสเจ้าหน้าที่ทุกระดับสามารถสร้างการเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน จะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กรมส่งเสริมการเกษตรกำหนดไว้

กระบวนการจัดการความรู้ในงานส่งเสริมการเกษตรหากมองในมิติขององค์กรที่มีเป้าหมายร่วมกันสามารถอธิบายโดยแบบจำลอง KM 3 ห่วง โดยเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม และเป็นการใช้เครื่องมือ KM เน้นไปกับเนื้อหา เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้ความรู้ที่มีความเหมาะสมกับแต่ละพื้นที่ มีการจัดวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็น 3 วงชั้น (กลุ่ม) คือ เกษตรกร กลุ่มของเจ้าหน้าที่ระดับจังหวัด และกลุ่มของเจ้าหน้าที่ส่วนกลาง โดยแต่ละกลุ่มมีกิจกรรมเรียนรู้ดังแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แบบจำลองการจัดการความรู้ KM 3 ห่วง

ที่มา: กรมส่งเสริมการเกษตร (2551)

กลุ่มเกษตรกร มีการรวมกลุ่มเรียนรู้กันเป็นกลุ่มๆ แล้วแต่หัวเรื่องที่สนใจ กลุ่มละประมาณ 25-30 คน และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร (คุณอำนวย: Knowledge Facilitator, KF) จะจัดให้กลุ่มได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง มีการวิเคราะห์เป็นขั้นตอน ให้กลุ่มได้กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม แล้วให้กลุ่มวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่เป็นคนอำนวยความสะดวกให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแผน และเกิดการบันทึกองค์ความรู้ของกลุ่มเพื่อนำไปใช้ได้

กลุ่มเจ้าหน้าที่ภายในจังหวัด สอดแทรกกระบวนการจัดการความรู้/วงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเองของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรปฏิบัติงาน ในแต่ละพื้นที่ที่เข้าไปในเวทีประจำของสำนักงานเกษตรจังหวัด (DW), เวทีประชุมประจำเดือนระดับอำเภอ (DM) และช่องทางอื่นๆ ในงานประจำ โดยนำเรื่องราวที่ไปปฏิบัติงานมาแล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อถอดบทเรียนและต่อยอดความรู้ในการทำงาน ซึ่งหัวเรื่องที่เรียนรู้ต้องสอดคล้องกับการปฏิบัติงานในพื้นที่ซึ่งมีเป้าหมายเดียวกัน

เจ้าหน้าที่ส่วนกลาง มีกิจกรรม วงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งในหน่วยงานได้แก่ เจ้าหน้าที่ในระดับจังหวัด และอำเภอ

ทั้ง 3 กลุ่ม (วง) นี้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดการความรู้ระหว่างกันซ้อนกันอยู่เป็นชั้นๆ ด้วยกิจกรรมเวทีสัมมนาเชิงปฏิบัติการระดับเขต (RW) เวทีสรุปบทเรียนร่วมกันระหว่างปี และตลาดนัดความรู้ในช่วงสิ้นปี นอกจากนี้ยังมีช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เช่น ศูนย์บริการองค์ความรู้การเกษตร เว็บไซต์ KM (<http://km.doae.go.th>) ชุมชนนักส่งเสริมการเกษตร เป็นต้น

ซึ่งการจัดการความรู้นั้นจะไม่มีรูปแบบที่ตายตัว แต่มีเป้าหมายที่ชัดเจนในเรื่องของการให้  
งานบรรลุเป้าหมายและคนมีความสุข สามารถประยุกต์ใช้กระบวนการให้มีความเหมาะสมกับแต่ละ  
พื้นที่หรือองค์กร แต่อย่างไรก็ตามพอที่จะประมวลขั้นตอนในกระบวนการของการจัดการความรู้ได้  
ดังนี้

## 1. การสืบค้นและรวบรวมองค์ความรู้

1.1 กำหนดเป้าหมาย เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการทุกอย่าง จะทำอะไรก็ตาม สิ่งแรก  
ต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่าหน่วยงานหรือองค์กร หรือชุมชนต้องการอะไร จะจัดการความรู้  
ไปเพื่ออะไร ซึ่งเมื่อเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรลงพื้นที่เพื่อปฏิบัติงานต้องมีการรวมกลุ่มเกษตรกร  
ที่สนใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน กลุ่มละประมาณ 25-30 คน เริ่มต้นด้วยการเรียนรู้ตัวเอง มีการ  
กระตุ้นให้กลุ่มมีการวิเคราะห์ร่วมกันเป็นขั้นตอน และกำหนดเป้าหมายของกลุ่มเองว่าต้องการจะ  
พัฒนาอะไร

1.2. ค้นหา และคัดเลือกความรู้ที่จำเป็น ทั้งนี้เมื่อกำหนดเป้าหมายชัดเจนก็ต้องตอบให้  
ได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ต้องใช้ความรู้อะไรบ้าง และความรู้เหล่านั้นอยู่ที่ไหนทั้ง  
ในและนอกองค์กรหรือกลุ่ม ควรให้กลุ่มเกษตรกรร่วมวิเคราะห์ประเด็นที่เป็นจุดวิกฤตของกลุ่ม  
ตนเอง และวางแผนการเรียนรู้ของกลุ่ม ความรู้ที่เกิดขึ้นจึงถือว่าไม่ใช่ความรู้สำเร็จรูป แต่จำเป็นต้อง  
สร้างหรือค้นหาความรู้ที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มหรือพื้นที่ ในกระบวนการเรียนรู้ครั้งนี้ เจ้าหน้าที่  
ส่งเสริมการเกษตรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้เป็นหลัก สนับสนุนให้  
กลุ่มเรียนรู้ตั้งแต่การค้นหาแหล่งความรู้ทั้งในและนอกชุมชน แล้วสร้างเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
ร่วมกันกับแหล่งความรู้เหล่านั้น หรือการไปศึกษาดูงานกับแหล่งความรู้ภายนอกชุมชน เมื่อได้  
ความรู้จากแหล่งต่างๆ แล้วกลุ่มต้องสังเคราะห์ความรู้เหล่านั้นและนำไปปฏิบัติ ทดลองเปรียบเทียบ  
ข้อดี ข้อเสีย ซึ่งในขั้นตอนนี้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรอาจจะมิบทบาทในฐานะนักวิชาการเกษตร  
ที่ช่วยในด้านวิชาการในการวางแผนการทดลอง และให้ความรู้แก่กลุ่มในการดำเนินงานทดลอง  
(เป็นผู้ให้ความรู้ในเชิงหลักวิชา)

1.3. ตรวจสอบความน่าเชื่อถือ ในขั้นตอนการเรียนรู้และทดลองเปรียบเทียบผลกลุ่ม  
จำเป็นต้องดำเนินการหลายๆ ครั้ง เพื่อสร้างความมั่นใจและความน่าเชื่อถือขององค์ความรู้ของกลุ่ม  
ซึ่งเป็นชุดความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติจริง และในระหว่างกระบวนการนี้อาจมีกิจกรรมแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกกลุ่มหรือกับเกษตรกรที่เก่งในแต่ละประเด็น หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับนักวิชาการที่มีความรู้ ความชำนาญในเรื่องที่เกี่ยวข้อง เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของความรู้ และสรุปองค์ความรู้ของกลุ่มออกมาให้ชัดเจน

1.4 ตรวจสอบความเหมาะสมกับบริบทของสังคมหรือองค์กร โดยตรวจสอบว่าความรู้ดังกล่าวที่จะนำมาใช้นั้นสอดคล้องกับบริบทของสังคม ชุมชน หรือองค์กรหรือไม่ เพราะนั่นหมายถึงการยอมรับของพื้นที่ดังกล่าวซึ่งจะมีผลต่อการยอมรับองค์ความรู้ใหม่นี้

1.5 ปรับปรุงถ้าไม่เหมาะสม ในกรณีที่ความรู้นั้นไม่เหมาะสมหลังการทดลองใช้แล้ว ควรปรับปรุงเพื่อความเหมาะสม เช่น เมื่อนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติแล้วพบว่าวิธีการปฏิบัติมีความยุ่งยาก ต้องหาข้อสรุปแล้วปรับปรุงจุดอ่อนเหล่านั้นและมีการทดลองจนมีความเหมาะสม

2. การจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน นำความรู้ใหม่ที่ได้มาจัดหมวดหมู่ความรู้ด้วยระบบเอกสาร หรือระบบ IT จัดรูปแบบให้เหมาะสมต่อการใช้งาน เพื่อความพร้อมในการเผยแพร่ให้เกษตรกรรายอื่นนำไปใช้งานได้ รวมถึงการทำแหล่งเรียนรู้หรือแปลงเรียนรู้เผยแพร่ในหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ สำหรับเกษตรกรรายอื่นนำไปขยายผล

3. การจัดเก็บความรู้เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย นำเอกสารหรืออุปกรณ์ IT ไว้ในที่ที่ใช้ประโยชน์ได้ง่าย เรียกว่า การจัดทำคลังความรู้เพื่อพร้อมให้ค้นหาได้ง่าย เช่น เก็บเอกสารไว้ในห้องสมุด หรือเก็บความรู้ไว้ในระบบ IT ซึ่งในส่วนของกรมส่งเสริมการเกษตรได้มีการพัฒนาศูนย์บริการองค์ความรู้การเกษตรเป็นคลังความรู้หลักขององค์กรที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในระดับจังหวัดหรืออำเภอ สามารถนำความรู้เข้าไปในระบบและค้นหาความรู้ได้ และเป็นแหล่งความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ง่ายรวมทั้งเกษตรกรด้วย

4. การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้ ศึกษานุเคราะห์เป็นหลัก ทั้งนี้เมื่อค้นหาวรรณ จัดเก็บความรู้แล้ว ต้องเผยแพร่ความรู้นั้นเพื่อขยายผลด้วย มิใช่เก็บไว้ในคลังความรู้อย่างเดียวเท่านั้น

5. การจัดกิจกรรมและกระบวนการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อการขยายแนวคิดในเรื่องเทคโนโลยีหรือความรู้ใหม่ สามารถดำเนินการได้โดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น ใน

สถานที่ต่างๆ ของหมู่บ้านหรือจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแปลงที่เป็นแหล่งการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายเพื่อการขยายผลความรู้ดังกล่าวไปสู่กลุ่มบุคคลเป้าหมายใหม่

6. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้ ความรู้ใหม่ที่ได้รับการขยายผลจะถูกวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ฯลฯ และสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่ ทั้งนี้เมื่อมีการขยายผลแล้วอาจมีการทดลอง ทดสอบ วิเคราะห์ความเหมาะสมใหม่ในพื้นที่แห่งใหม่หรืออาจเป็นการทดลองเดิมภายใต้เงื่อนไขใหม่ ความรู้เดิมจึงถูกยกระดับขึ้นให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

7. การสร้างความรู้ใหม่ ความรู้ที่ถูกยกระดับแล้ว เมื่อถูกนำไปใช้ในพื้นที่ใหม่หรือการสร้างความรู้ใหม่ ถือได้ว่าความรู้นั้นถูกหมุนเวียนและเป็นการยกระดับให้เกิดความรู้ใหม่ที่ไม่วันสิ้นสุด

8. การประยุกต์ใช้ความรู้ ความรู้ทั้งหมด ทั้งความรู้เดิมและความรู้ใหม่จะถูกจัดเก็บไว้ในคลังความรู้ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในแต่ละพื้นที่ แต่ละสถานการณ์ ตามบริบทของชุมชนเป้าหมาย

9. การเรียนรู้จากการใช้ความรู้ จะเห็นได้ว่าในแต่ละขั้นตอนที่ได้ความรู้มาจนถึงการประยุกต์ใช้ความรู้นั้นล้วนเป็นขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้ที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรและเกษตรกรได้เรียนรู้ร่วมกันในการค้นหาใช้ความรู้ การแลกเปลี่ยนยกระดับความรู้ จนถึงการสร้างองค์ความรู้ใหม่เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร และเกษตรกรไปพร้อมๆ กันที่ละขั้นตอน

จากที่กล่าวมาทั้ง 9 ขั้นตอน เป็นการกล่าวในภาพรวมของกระบวนการจัดการความรู้ และตามแบบจำลอง KM 3 ห่วงที่กล่าวข้างต้น ซึ่งประเด็นที่ต้องการทราบเพิ่มเติมและถือว่ามีความสำคัญคือ

1. กระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ไม่รู้จบ เพราะ เราต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เนื่องจากสภาพแวดล้อมรอบตัวเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ในแบบจำลองการจัดการความรู้

2. การจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ในเชิงประสบการณ์ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญมาก ที่อยู่ในตัวคนทั้งระดับเจ้าหน้าที่และเกษตรกรไม่ใช่เป็นเรื่องที่ง่ายนัก เพราะไม่สามารถฝืนใจใครให้ถ่ายทอด

ความรู้ต่างๆ ออกมาได้ ดังนั้นในขั้นตอนแรกๆ ของการจัดการเรียนรู้ความรู้ประเภทนี้ จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศกลายมิตร มีใจแบ่งปัน แล้วจัดให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งมีเทคนิควิธีการต่างๆ เช่น การเล่าเรื่องความสำเร็จ (Success Story Telling) การสอนงาน (Coaching) เป็นต้น

กรมส่งเสริมการเกษตรมีเจตนารมณ์ที่แนชัด ที่จะใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร พัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายไปพร้อมๆ กัน และสามารถเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในเจ้าหน้าที่ให้มาเป็นความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร อันจะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

### แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (2551) เป็นหน่วยงานส่งเสริมการเกษตรสังกัดกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีหน้าที่

1. ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร องค์กรเกษตรกรและวิสาหกิจเกษตรของชุมชน
2. ส่งเสริมและประสานถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิต การจัดการผลผลิตพืช ประมงและปศุสัตว์
3. กำกับ ดูแล และสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรอำเภอ
4. ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

โครงสร้างภายในของสำนักงานเกษตรจังหวัดจะมีการแบ่งงานและแบ่งบุคลากรออกเป็น 2 ส่วน คือ สำนักงานเกษตรจังหวัด และสำนักงานเกษตรอำเภอ โดยมีการกำหนดภารกิจหน้าที่ของแต่ละส่วนอย่างชัดเจน และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งไว้ดังนี้

1. การแบ่งงานภายในสำนักงานเกษตรจังหวัดแบ่งงานภายในออกเป็น 2 ฝ่าย 2 กลุ่ม ซึ่งได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ ดังนี้



เจ้าหน้าที่บริหารงานการเกษตร 8 จำนวน 1 ตำแหน่ง ในฐานะเกษตรจังหวัดมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่รับผิดชอบมอบหมาย ควบคุม กำกับ การปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ในจังหวัด และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

### 1.1 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

มีหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานบริหารทั่วไป ได้แก่ งานธุรการ งานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ และยานพาหนะ การจัดทำและบริหารงบประมาณ งานพิมพ์ และแจกจ่ายเอกสาร งานการเจ้าหน้าที่ งานประชุม และงานประสานราชการทั่วไปของสำนักงาน

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6 ในฐานะหัวหน้าฝ่าย มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงาน มอบหมาย ควบคุม กำกับ การปฏิบัติงานด้านงานบริหารทั่วไป ได้แก่ งานธุรการ งานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุและยานพาหนะ การบริหารงบประมาณ งานพิมพ์และแจกจ่ายเอกสาร งานการเจ้าหน้าที่ งานประชุม และงานประสานราชการทั่วไปของสำนักงาน

เจ้าหน้าที่ธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานธุรการ งานสารบรรณ งานการเจ้าหน้าที่ งานประชุม งานประสานราชการทั่วไปของสำนักงาน และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานการเงินและบัญชี การบริหารงบประมาณ งานพัสดุ ยานพาหนะ และอาคารสถานที่ และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานพิมพ์ และแจกจ่ายเอกสาร ราชการ งานบันทึกและประมวลผลข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

## 1.2 ฝ่ายยุทธศาสตร์เกษตรและสารสนเทศ มีหน้าที่

1.2.1 ศึกษาวิเคราะห์และดำเนินการจัดทำแผนงานโครงการส่งเสริมการเกษตร แผนยุทธศาสตร์การพัฒนการผลิตพืช การพัฒนาอาชีพของเกษตรกร และส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน เพื่อผนวกเป็นแผนพัฒนาจังหวัด

1.2.2 พัฒนาสารสนเทศระดับจังหวัด รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล สถานการณ์การปลูกพืชผลผลิตการเกษตร วิสาหกิจชุมชน และข้อมูลมือสองอื่นๆ เพื่อเผยแพร่แก่เจ้าหน้าที่ เกษตรกรและบุคคลทั่วไป

1.2.3 เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และทำการประชาสัมพันธ์งานส่งเสริมการเกษตรในรูปแบบต่างๆ

1.2.4 ประสานงานและสนับสนุนการดำเนินงาน ตามระบบส่งเสริมการเกษตรงานวิจัยและพัฒนา และการพัฒนาบุคลากรในจังหวัด

1.2.5 สนับสนุนการปฏิบัติงาน ของศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนของชุมชน

1.2.6 ประสานการดำเนินโครงการพระราชดำริ และโครงการส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่เหมาะสม

1.2.7 สนับสนุนสำนักงานเกษตรอำเภอ ในการจัดทำแผนงาน/โครงการส่งเสริมการเกษตร และการจัดทำข้อมูลสารสนเทศระดับอำเภอ

1.2.8 ติดตาม ประเมินผล รวบรวมและรายงานผลการดำเนินงานในภาพรวมของสำนักงานเกษตรจังหวัด

### 1.2.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร 7ว ในฐานะหัวหน้ากลุ่ม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงาน มอบหมายกำกับการปฏิบัติงานการจัดทำแผนงาน โครงการส่งเสริมการเกษตร แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการเกษตรด้านการผลิตพืช การพัฒนาอาชีพของเกษตรกร และส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน เพื่อผนวกเป็นแผนพัฒนาจังหวัด งานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ งานข้อมูลสารสนเทศ งานตามระบบส่งเสริมการเกษตร งานวิจัยและพัฒนาและการพัฒนาบุคลากรในจังหวัด โครงการพระราชดำริและพื้นที่เฉพาะ การช่วยเหลือเกษตรกรผู้ประสบภัยธรรมชาติ และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร 6ว หรือ 7ว มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงาน มอบหมาย กำกับการปฏิบัติงานการจัดทำแผนงาน โครงการส่งเสริมการเกษตร แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการเกษตรด้านการผลิตพืช การพัฒนาอาชีพของเกษตรกร และส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน เพื่อผนวกเป็นแผนพัฒนาจังหวัด งานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ งานข้อมูลสารสนเทศ งานตามระบบส่งเสริมการเกษตร งานวิจัยและพัฒนา และการพัฒนาบุคลากรในจังหวัด โครงการพระราชดำริและพื้นที่เฉพาะ การช่วยเหลือเกษตรกรผู้ประสบภัยธรรมชาติ และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร 3-5 หรือ 6ว มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน/โครงการส่งเสริมการเกษตรแผนยุทธศาสตร์เกษตร งานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ งานข้อมูลสารสนเทศ งานตามระบบส่งเสริมการเกษตร โครงการพระราชดำริและพื้นที่เฉพาะ การช่วยเหลือเกษตรกรผู้ประสบภัยธรรมชาติภายในจังหวัด และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

## 1.3 กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร มีหน้าที่

1.3.1 ศึกษาพัฒนาและวางแผนงานการส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร องค์กรเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน

1.3.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำแผนชุมชน องค์กรหรือกลุ่มของเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน

1.3.3 ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานด้านการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน และ  
เครือข่าย

1.3.4 ส่งเสริม สนับสนุนและประสานการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กร  
เกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน

1.3.5 ศึกษา รวบรวม และสนับสนุนการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นและการท่องเที่ยว  
เชิงเกษตร

1.3.6 สนับสนุนการดำเนินงานและพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับอำเภอ ในการปฏิบัติงาน  
ด้านการส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร องค์กรเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน

1.3.7 ติดตามประเมินผลการดำเนินงานส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรองค์กรเกษตรกร  
และวิสาหกิจชุมชนในจังหวัด

1.3.8 ประสานและดำเนินงานเกี่ยวกับการช่วยเหลือเกษตรกรผู้ประสบภัยธรรมชาติ

1.3.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร 8ว ในฐานะหัวหน้ากลุ่ม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงาน มอบหมายกำกับการปฏิบัติงานส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร องค์กรเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน การสนับสนุนและประสานการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กรเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน การพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นและการท่องเที่ยวเชิงเกษตร การช่วยเหลือเกษตรกรผู้ประสบภัยธรรมชาติ และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร 6ว หรือ 7ว มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาพัฒนา วิเคราะห์สรุป เสนอแนะและปฏิบัติงานด้านส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร องค์กรเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน การสนับสนุนและประสานการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กรเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน การพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นและการท่องเที่ยวเชิงเกษตร และการช่วยเหลือเกษตรกรผู้ประสบภัยธรรมชาติและปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร 3-5 หรือ 6ว มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ด้านส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรวิสาหกิจชุมชน การสนับสนุนและประสานการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กรเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน การพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นและการท่องเที่ยวเชิงเกษตร การช่วยเหลือเกษตรกรผู้ประสบภัยธรรมชาติ และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

#### 1.4 กลุ่มส่งเสริมการผลิตและจัดการผลผลิต มีหน้าที่

1.4.1 ศึกษาพัฒนา และวางแผนการส่งเสริมการผลิต และจัดการผลผลิตการเกษตร

1.4.2 ศึกษาพัฒนา การถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตและจัดการผลผลิตการเกษตร ที่เหมาะสมกับท้องถิ่น

1.4.3 ดำเนินการส่งเสริม และประสานการถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิต และจัดการผลผลิตการให้บริการทางการเกษตร และการอารักขาพืช

1.4.4 ดำเนินการตามแผนงานโครงการ และมาตรการด้านการส่งเสริมการผลิต การจัดการ ผลผลิตและการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานสินค้าเกษตรและประสานการแก้ไขปัญหา การผลิตของเกษตรกรภัยธรรมชาติ และการระบาดของศัตรูพืช

1.4.5 สนับสนุนการดำเนินงานและพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับอำเภอ ในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการผลิตและจัดการผลผลิต

1.4.6 ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการส่งเสริมการผลิตและจัดการผลผลิตในจังหวัด

1.4.7 ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร 8ว ในฐานะหัวหน้ากลุ่มส่งเสริมการผลิตและจัดการผลผลิต มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงาน มอบหมาย กำกับกับการปฏิบัติงานส่งเสริมการผลิตและจัดการผลผลิตการเกษตร การถ่ายทอดเทคโนโลยี การดำเนินการตามแผนงาน

โครงการและมาตรการด้านการผลิตและการจัดการผลผลิต การพัฒนาคุณภาพสินค้าเกษตร การให้บริการทางการเกษตร การอารักขาพืช และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร 6ว หรือ 7ว มีหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับการศึกษา พัฒนาวิเคราะห์สรุป เสนอแนะและปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการผลิตและการจัดการผลผลิต การเกษตร การดำเนินการตามแผนงานโครงการและมาตรการด้านการผลิตและการจัดการผลผลิต การพัฒนาคุณภาพสินค้าเกษตร การให้บริการทางการเกษตร การอารักขาพืช ให้คำปรึกษาแนะนำ และถ่ายทอดความรู้แก่เจ้าหน้าที่และเกษตรกร และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร 3-5 หรือ 6ว มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการผลิตและการจัดการผลผลิต การพัฒนาคุณภาพสินค้าเกษตร การให้บริการทางการเกษตร การอารักขาพืช ให้คำปรึกษาแนะนำ และถ่ายทอดความรู้แก่เจ้าหน้าที่และเกษตรกรและปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2. การแบ่งงานภายในสำนักงานเกษตรอำเภอ/กิ่งอำเภอ ซึ่งได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ดังนี้

2.1 วางแผนและส่งเสริมการวางแผนการผลิตการเกษตรในอำเภอ

2.2 ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร องค์กรเกษตรกรและวิสาหกิจเกษตรกรชุมชน

2.3 ส่งเสริมและประสานถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิต การจัดการผลผลิตพืช ประมง และปศุสัตว์

2.4 ให้บริการ และส่งเสริมอาชีพการเกษตรทุกสาขา

2.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

ในปี พ.ศ.2551 กรมส่งเสริมการเกษตรได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานส่งเสริมการเกษตรจากบนฐานทรัพยากร (Resource based) ที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนมาเป็นการดำเนินงานบนฐานความรู้

(Knowledge based) โดยให้มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยหลักคือมีการกำหนดเป้าหมายความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการบริหารคลังความรู้ เพื่อต้องการพัฒนาเจ้าหน้าที่ มีการพัฒนาต่อยอดความรู้ระดับความรู้ นำความรู้ไปใช้ในการทำงานให้สามารถในดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสำเร็จของงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ซึ่งกรมส่งเสริมการเกษตรได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ ปี พ.ศ. 2551 แล้ว เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ของจังหวัด สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของกรมส่งเสริมการเกษตร คณะทำงานการจัดการความรู้สำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จึงร่วมกันจัดทำแนวทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ในปี พ.ศ. 2551

#### **แนวทางการจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตร ปี พ.ศ. 2551**

1. กำหนดให้การจัดการความรู้ เป็นประเด็นของการวัดผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองปฏิบัติราชการ
2. ให้สำนักส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเขต ทุกเขตเป็นกลไกขับเคลื่อน งานการจัดการความรู้ของจังหวัดภายในเขตที่รับผิดชอบ
3. การจัดการความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการวัดผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรม ในเรื่องการพัฒนาบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
4. กรมส่งเสริมการเกษตรใช้เวทีตามระบบส่งเสริมการเกษตร เป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
5. พัฒนาช่องทางการเรียนรู้ในงานส่งเสริมการเกษตรรูปแบบอื่นๆ เช่น Web blog และ Web Board ของชุมชนนักส่งเสริมการเกษตร
6. พัฒนาคุณภาพองค์ความรู้ ในเรื่องของการเขียน การเรียบเรียง รูปแบบการบันทึก การเข้าถึงองค์ความรู้ในช่องทางต่างๆ

7. สร้างแรงจูงใจแก่ผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนงานการจัดการความรู้ในทุกระดับ โดยการให้รางวัลตอบแทน

8. ปรับปรุงระบบส่งเสริมการเกษตร ให้มีความสอดคล้องและตรงกับความคิดของการจัดการความรู้

#### แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปี พ.ศ.2551

คณะกรรมการจัดการความรู้ของสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้ร่วมกันพิจารณากำหนดแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ โดยสอดคล้องกับแนวทางการจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตร ดังนี้

1. การจัดการความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการวัดผลตามคำรับรองปฏิบัติราชการของสำนักงานเกษตรจังหวัดกับ จังหวัด ในเรื่องการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

2. การจัดการความรู้เป็นประเด็นหนึ่งในการติดตามนิเทศงานประจำเดือน ของสำนักงานเกษตรจังหวัด

3. คณะทำงานมีผู้แทนจากอำเภอทุกอำเภอ และเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนงาน การจัดการความรู้ในสำนักงานเกษตรอำเภอด้วย

4. จังหวัดจะใช้เวทีตามระบบส่งเสริมการเกษตร เป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานสำคัญ 3 งาน คือ

4.1 งานส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัยและได้มาตรฐาน

4.2 งานศูนย์เรียนรู้การเกษตรพอเพียง

4.3 งานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

ส่วนเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเกษตรกรใช้เวทีการเรียนรู้ตามโครงการต่างๆ ที่มีอยู่ โดยใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม และการวิจัยท้องถิ่น



5. การบริหารคลังความรู้ ดำเนินการพัฒนาคณะทำงานให้มีความสามารถในการบันทึก การถอดองค์ความรู้ การเขียน และการเผยแพร่ความรู้ไปสู่ผู้สนใจทั่วไป

6. สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของคนในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้และเข้าถึงองค์ความรู้ ต่างๆ โดยการจัด KM Corner ไว้ในสำนักงานเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

7. สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ โดยการให้รางวัลแก่หน่วยงาน และบุคคล ดีเด่นในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในงานส่งเสริมการเกษตร

### กิจกรรมที่ดำเนินการในปี 2551

เพื่อให้การดำเนินการ เป็นไปตามที่ได้มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ ที่ได้กำหนดไว้ จึงกำหนดให้มีกิจกรรม ดังนี้

1. ปรับปรุงคณะทำงานการจัดการความรู้ ของสำนักงานเกษตรจังหวัดฯ ประกอบด้วย

1.1 เกษตรจังหวัด เป็นประธานคณะทำงาน

1.2 คณะทำงานประกอบด้วย

1.2.1 นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรทุกกลุ่ม/ฝ่ายในสำนักงานเกษตรจังหวัด

1.2.2 นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรที่เป็นผู้แทนจากสำนักงานเกษตรอำเภอ

2. ทบทวน แนวคิด กระบวนการ และเป้าหมายจัดการความรู้ ให้คณะทำงาน และเจ้าหน้าที่ ทุกคนได้รับทราบ โดยใช้เวทีการประชุมคณะทำงาน DM และ DW

3. ประชุมคณะทำงาน อย่างต่อเนื่องเป็นประจำอย่างน้อย 2-3 เดือน/ครั้ง

4. การดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้

#### 4.1 จัดทำ KV : Knowledge vision

##### 4.1.1 กำหนดแนวทาง

##### 4.1.2 ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้ในองค์กร

##### 4.1.3 บ่งชี้ความรู้ที่ต้องการและค้นหาแหล่งความรู้

#### 4.2 จัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ KS : Knowledge Sharing

##### 4.2.1 ระดับเจ้าหน้าที่ ใช้เวทีตามระบบส่งเสริมการเกษตร DM, และ DW

4.2.2 ระดับเกษตรกร ใช้เวทีการเรียนรู้ในกิจกรรมโครงการที่สำคัญ เช่น Food Safety ศูนย์เรียนรู้การเกษตรพอเพียง เวทีเรียนรู้ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เวทีการเรียนรู้ของอาสาสมัครเกษตร และการวิจัยท้องถิ่น

#### 4.3 การบริหารคลังความรู้ KA : Knowledge Asset

คือ ดำเนินการตั้งแต่การบันทึก การถอดองค์ความรู้ การเก็บ และการเผยแพร่  
ดำเนินการดังนี้

##### 4.3.1 การถอดและบันทึกความรู้

ก. การถอดบทเรียนจากเรื่องเล่า (Story Telling)

ข. การถอดบทเรียนจากผู้ประสบผลสำเร็จหรือที่เรียกว่า (Best Practices)

ค. ถอดบทเรียนจากชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice :CoP)

ง. ถอดบทเรียนจากเอกสารวิชาการต่างๆ ที่ได้เรียนรู้และประสบการณ์

##### 4.3.2 การเผยแพร่ความรู้

ก. จัดตลาดนัดความรู้

ข. จัดทำ KM Corner ในสำนักงาน

5. สร้างแรงจูงใจในการดำเนินการ โดยการให้รางวัลแก่หน่วยงานและบุคคลดีเด่นในการนำ KM ไปใช้ในงานส่งเสริมการเกษตรประจำปี

### ตัวชี้วัดผลงานในการจัดการความรู้ปี 2551

เนื่องจากในปี 2551 กำหนดให้มีการวัดผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองปฏิบัติราชการ ใน เรื่องของการพัฒนาบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) คณะทำงานจึงกำหนดให้มีการวัดองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นจำนวนเรื่อง ดังนี้

1. ระดับจังหวัด องค์ความรู้จำนวน 6 เรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับ Food Safety ศูนย์เรียนรู้การเกษตรพอเพียง และวิสาหกิจชุมชน โดยเป็นเรื่องเล่า จำนวน 3 เรื่อง และ Best Practice จำนวน 3 เรื่อง

2. ระดับอำเภอ กำหนดไว้ 5 เรื่องเป็นอย่างน้อยดังนี้

2.1 Food Safety เรื่องเล่า 1 เรื่อง และ Best Practice 1 เรื่อง

2.2 ศูนย์เรียนรู้ฯ เรื่องเล่า 1 เรื่อง และ Best Practice 1 เรื่อง

2.3 วิสาหกิจชุมชน เรื่องเล่า หรือ Best Practice เรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างน้อย 1 เรื่อง

ทั้งนี้ให้จัดพิมพ์และนำขึ้น Web site ของสำนักงานเกษตรอำเภอไว้ และจัดทำทะเบียนเรื่องเล่า Best Practice ไว้ด้วย โดยให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเดือน กันยายน 2551

### สรุปผลการดำเนินงานการจัดการความรู้

ในการจัดทำสรุปผลงานระดับอำเภอ ให้รวบรวมหลักฐานเอกสารทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง จัดทำเป็นรูปเล่ม และส่งจังหวัดภายในเดือน กันยายน 2551 โดยให้มีเอกสาร หลักฐาน ดังนี้

1. แนวทางการจัดการความรู้ ของปี 2551

2. แผนปฏิบัติงานจัดการความรู้ ระบุกิจกรรม ระยะเวลาในการดำเนินการ

3. สรุปผลการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม โดยเฉพาะกิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่และเกษตรกร (ระบุ ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ และภาพถ่าย)

4. องค์กรความรู้ที่ได้ทั้งหมดทุกเรื่องอย่างน้อยต้องมี 5 เรื่อง (ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในเบื้องต้น)

5. ทะเบียนคุณเรื่องเล่า และ Best Practice ระบุชื่อเรื่อง และแหล่งที่จัดเก็บไว้เพื่อให้ผู้อื่นได้เข้าไปเรียนรู้ได้

6. การเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้ถอดสกัดจากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งเรื่องเล่า และ Best Practice

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชั้นกร คำก่อน (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของเกษตรกรในการปลูกข้าวขาวดอกมะลิ 105 ในเขตทุ่งกุลาร้องไห้ จังหวัดร้อยเอ็ด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของเกษตรกรผู้ปลูกข้าวขาวดอกมะลิ 105 ในเขตทุ่งกุลาร้องไห้ จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของเกษตรกรผู้ปลูกข้าวขาวดอกมะลิ 105 ในเขตทุ่งกุลาร้องไห้ จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความรู้และการจัดการความรู้ของเกษตรกรผู้ปลูกข้าวขาวดอกมะลิ 105 ใน 4 อำเภอ ในทุ่งกุลาร้องไห้ จังหวัดร้อยเอ็ด และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของเกษตรกรผู้ปลูกข้าวขาวดอกมะลิ 105 จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า การได้รับการฝึกอบรมของเกษตรกรและการติดต่อกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของเกษตรกรในการปลูกข้าวขาวดอกมะลิ 105 ส่วนอายุ ระดับการศึกษา ขนาดของพื้นที่ทำนา รายได้ ประสบการณ์ และระดับความรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของเกษตรกรผู้ปลูกข้าวขาวดอกมะลิ 105 จากการศึกษาเปรียบเทียบความรู้ของเกษตรกรระหว่างอำเภอพบว่าไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบระดับความรู้และการจัดการความรู้ของเกษตรกร พบว่าเกษตรกรในอำเภอสุวรรณภูมิ มีระดับความรู้และการจัดการความรู้สูงกว่าเกษตรกรในอำเภอเกษตรวิสัย อำเภอโพธิ์ทรายและอำเภอปทุมรัตน์ ปัญหาและอุปสรรคของเกษตรกรคือ ขาดความรู้เรื่องการทำปุ๋ยหมักไว้ใช้เอง การป้องกันและกำจัดศัตรูพืชต่าง ๆ การปรับปรุงดิน การบำรุงดิน และวิธีการคัดเลือกพันธุ์ข้าวขาวดอกมะลิ 105 ให้ตรงตามพันธุ์

กสิมา สวรรประเสริฐ (2549) ได้วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรที่เป็นสมาชิกเครือข่ายสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ที่มีต่อการจัดการความรู้ ทำการศึกษา 1) เพื่อสำรวจสภาพปัจจุบันของปัจจัยในการจัดการความรู้ทั้ง 5 ด้านประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยี และด้านการวัดและการประเมินผล 2) เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยในการจัดการความรู้ และ 3) เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัญหาของปัจจัยในการจัดการความรู้ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุต่ำกว่า 30 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี และปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเอกชน กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญปัจจัยในการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านเทคโนโลยี และด้านวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการวัดและการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ระดับปัญหาของปัจจัยในการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยี และด้านการวัดและการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง

ธิดา จุลินทร (2549) การศึกษากระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร ศึกษากรณี ศูนย์สุขภาพจิต กรมสุขภาพจิต มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการ ปัจจัยความสำเร็จ ปัญหาและข้อจำกัดการจัดการความรู้ ในศูนย์สุขภาพจิต พบว่าปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ของศูนย์สุขภาพจิต คือ ผู้นำให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญ ให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย วัตถุประสงค์ และขั้นตอนในการดำเนินการมีความพร้อมด้านเทคโนโลยี และมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดการจัดการความรู้ ปัญหาและข้อจำกัดที่ศูนย์สุขภาพจิตเขตทั้ง 3 องค์กรประสบ คือ บุคลากรมีน้อย ภาระงานมาก เวลาในการดำเนินการจัดการความรู้มีน้อย บุคลากรบางคนขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการจัดการความรู้ บุคลากรบางคนไม่เห็นประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความรู้

กนกนารถ ผดุงชัย(2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรคในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายกระบวนการพบว่า มีการปฏิบัติในระดับมากทุกกระบวนการ โดยกระบวนการที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ กระบวนการใช้ความรู้ กระบวนการสร้างความรู้ และกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ตามลำดับ ส่วนคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ รองลงมา คือ ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และน้อยที่สุด คือ ด้านการมีภาวะผู้นำ และผลการศึกษาคำแปรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค พบว่า คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ทุกด้าน ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 59.90 ส่วนตัวแปรสถานภาพส่วนบุคคลไม่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

จิราพร ขาวสวัสดิ์ (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาต่อกระบวนการจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้ และด้านการค้นหาความรู้ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มาก” ส่วนด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ และด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับ “ปานกลาง”

เบญจวรรณ ศรีโยธิน; มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์; ชุติมา มาลัย (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์ ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมการจัดการความรู้ในระดับดี รับรู้เรื่องพฤติกรรมการเรียนรู้ส่วนบุคคลอยู่ในระดับดี รับรู้เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลและการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในระดับสูง และรับรู้เรื่องบรรยากาศองค์การในระดับปานกลาง และยังพบว่าปัจจัยด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล และพฤติกรรมการเรียนรู้ส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในระดับปานกลาง โดยพฤติกรรมการเรียนรู้ส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์มากที่สุด รองลงมาได้แก่การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล และบรรยากาศ

องค์การ ในงานวิจัยเรื่องนี้ได้ทำการพยากรณ์ ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด ที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรม การจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ พฤติกรรม การเรียนรู้ส่วนบุคคล รองลงมาได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งทั้งสามปัจจัยร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมจัดการความรู้ของ อาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

Gunjan; Kweku; Osei; Han (2008) ได้ศึกษา ประเด็นในการเข้าถึงความรู้ การนำความรู้ กลับมาใช้ และการแบ่งปันความรู้ กรณีศึกษา ในภาคส่วนของCaribbean กล่าวไว้ว่า ในการอภิปราย ปัญหาการแบ่งปันความรู้ได้มีผู้ดำเนินการหลายคนได้เข้าร่วมในการให้ความรู้ต่างๆ ซึ่งความรู้ เหล่านั้นสามารถช่วยการสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตาม การขาดแคลนรูปแบบ ระบบการจัดการความรู้นี้อาจจะไม่เหมาะสมสำหรับการใช้หรือการนำกลับมาใช้ ในงานวิจัยนี้ทีม ผู้วิจัยได้สำรวจความแตกต่างของหน่วยงาน ในโครงการHealthcare เพื่อกำหนดปัจจัยซึ่งทำให้ง่าย ขึ้นหรือขัดขวาง การแบ่งปันความรู้ออกมา ในอนาคตจากการอ้างถึงการวิเคราะห์ของโครงการนี้ ทีมผู้วิจัยได้สร้างทฤษฎีที่เกี่ยวกับการใช้และการนำกลับมาใช้ในหัวข้อของความรู้และประเด็น การเข้าถึงและการนำกลับมาใช้ของทีมผู้วิจัย ในสถานการณ์ทั้งอุปสรรคและความสามารถของ การแบ่งปันความรู้ ในกรณีศึกษาที่แตกต่าง คือ ได้กำหนดถึงความสามารถที่เหมาะสมของการ นำไปใช้ใน การแบ่งปันความรู้ให้กับสถานการณ์อื่นๆ เพื่อให้ผู้ดำเนินการในหน่วยงานนั้นได้ ทำงานให้บรรลุถึงจุดประสงค์ที่ต้องการร่วมกัน ทีมผู้วิจัยได้ทดสอบความสามารถในการเข้าถึง ความรู้เรื่องนั้น ๆ การแบ่งปันความรู้ และทำให้เกิดผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความสามารถใน การเข้าใจและความสามารถในการนำไปใช้ประโยชน์และที่เกี่ยวข้องกับการให้ความรู้

### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ (independent variables)

1. สถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน วุฒิการศึกษา และประเภทงานของบุคลากร
2. คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และ ด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรตาม (Dependent variables) คือ การจัดการความรู้ของบุคลากร ได้แก่ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้

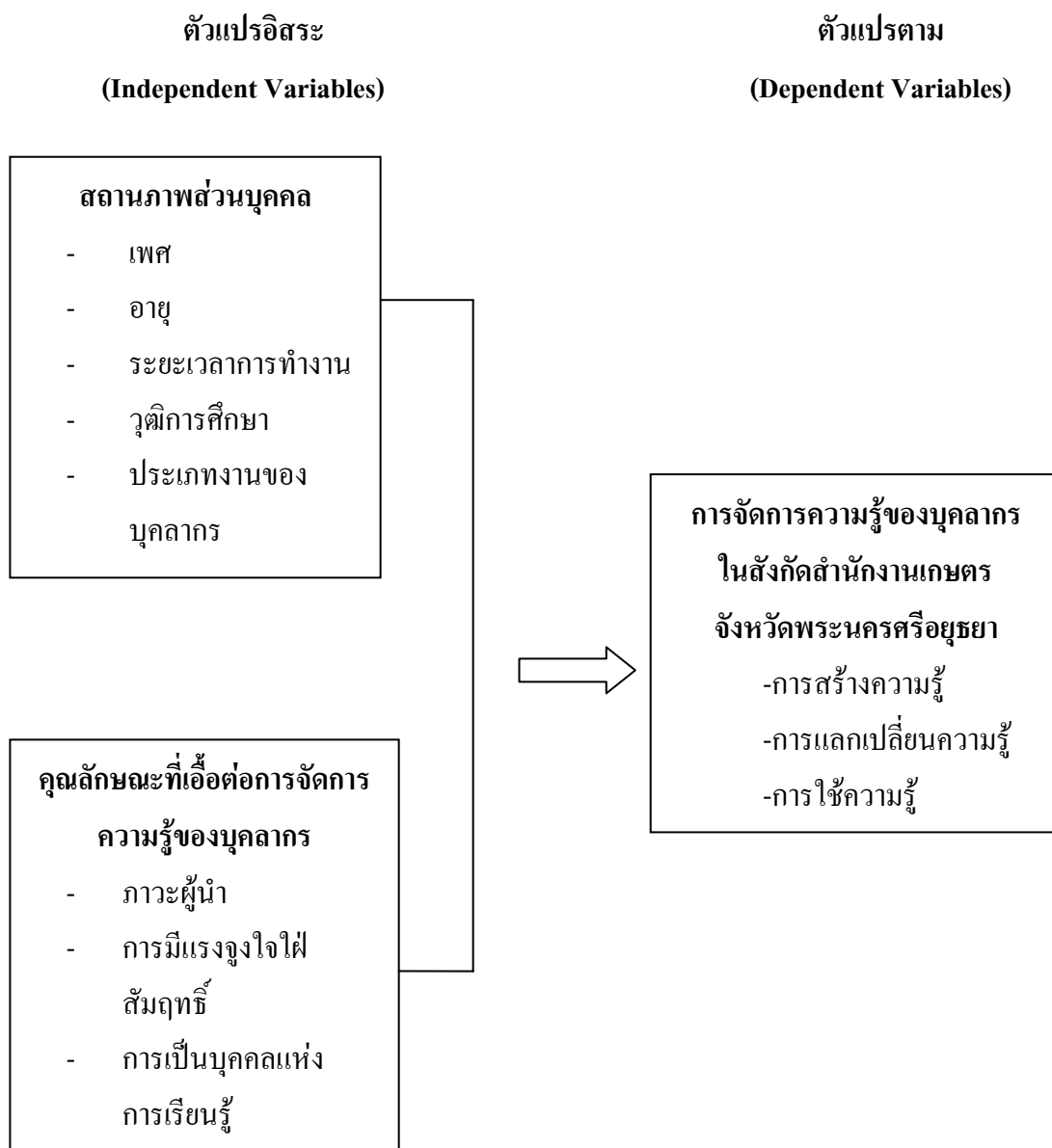
### สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากรที่ต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรที่มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ที่ต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน



## กรอบแนวคิดในการวิจัย



### บทที่ 3

#### วิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยใช้การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเพื่อศึกษา การจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

#### ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประจำปีงบประมาณ 2552 ซึ่งมีจำนวน 145 คน

#### กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ได้จากการคำนวณจากจำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประจำปีงบประมาณ 2552 ซึ่งมีจำนวน 145 คน โดยใช้สูตรของ Yamane (อ้างใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540) ดังนี้

$$n_0 = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ  $n_0$  = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  = จำนวนประชากรทั้งหมด  
 $e^2$  = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 5

แทนค่าสูตร 
$$n_0 = \frac{145}{1 + 145(0.05)^2}$$

$$n_0 = 106.422$$

จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 107 คน ซึ่งแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประเภทงานของบุคลากรได้ดังแสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** แสดงแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประเภทงานของบุคลากร

|                              | ประชากร    | กลุ่มตัวอย่าง |
|------------------------------|------------|---------------|
| <b>-สำนักงานเกษตรจังหวัด</b> |            |               |
| ฝ่ายบริหารงานทั่วไป          | 7          | 5             |
| ฝ่ายยุทธศาสตร์และสารสนเทศ    | 6          | 4             |
| กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร | 9          | 5             |
| กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการผลิต | 12         | 10            |
| <b>-สำนักงานเกษตรอำเภอ</b>   |            |               |
| รับผิดชอบพื้นที่ระดับตำบล    | 70         | 52            |
| ไม่รับผิดชอบพื้นที่ระดับตำบล | 41         | 31            |
| <b>รวม</b>                   | <b>145</b> | <b>107</b>    |

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ซึ่งเป็นคำถามลักษณะปลายเปิด และคำถามปลายปิด โดยแบ่งคำถามออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน วุฒิการศึกษา และประเภทงานของบุคลากร

ส่วนที่ 2 การมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 2 การจัดการความรู้เกี่ยวกับการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความรู้จากผู้ตอบแบบสอบถาม โดยคำถามเป็นคำถามปลายเปิด

### การวัดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

อายุ วัดจากอายุเต็มของบุคลากรที่สังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยแบ่งบุคลากรออกเป็น 3 กลุ่ม

1. ช่วงอายุ 25 - 36 ปี
2. ช่วงอายุ 37 - 48 ปี
3. ช่วงอายุ 49 - 60 ปี

ระยะเวลาการทำงาน วัดจากจำนวนปีเต็มของบุคลากรที่เริ่มทำงานกับสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม

1. ช่วง 1 – 13 ปี
2. ช่วง 14 – 26 ปี
3. ตั้งแต่ 27 ปีขึ้นไป

วุฒิการศึกษา วัดจาก วุฒิการศึกษาสูงสุดของบุคลากรที่สังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี และสูงกว่าระดับปริญญาตรี

ประเภทงานของบุคลากร วัดจากตำแหน่งงานและหน้าที่ของบุคลากรที่สังกัด ซึ่งแบ่งออกเป็นสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัด ประกอบด้วย 2 ฝ่ายและ 2 กลุ่ม คือ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายยุทธศาสตร์และสารสนเทศ กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร และกลุ่มส่งเสริมและพัฒนา การผลิต และสังกัดสำนักงานเกษตรอำเภอ คือ งานรับผิดชอบพื้นที่ระดับตำบล และงานไม่รับผิดชอบพื้นที่ระดับตำบล

คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ โดยวัดจากระดับการปฏิบัติ ทั้ง 5 ระดับ ได้แก่ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

ปฏิบัติมากที่สุด เท่ากับ 5 คะแนน

ปฏิบัติมาก เท่ากับ 4 คะแนน

ปฏิบัติปานกลาง เท่ากับ 3 คะแนน

ปฏิบัติน้อย เท่ากับ 2 คะแนน

ปฏิบัติน้อยที่สุด เท่ากับ 1 คะแนน

เกณฑ์การสรุประดับการปฏิบัติในแต่ละข้อ

เกณฑ์การสรุประดับการปฏิบัติในแต่ละข้อ ทำการจัดกลุ่มคะแนนการปฏิบัติในแต่ละข้อ ออกเป็น 3 ระดับ โดยที่แต่ละข้อมีคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 1 และมีคะแนนสูงสุดเท่ากับ 5

$$\begin{aligned}
 \text{จากสูตร } \text{อัตราภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{3} \\
 \text{อัตราภาคชั้น} &= 1.33
 \end{aligned}$$

ดังนั้นจึงกำหนดระดับในการปฏิบัติ คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้และการจัดการความรู้ของบุคลากร ได้ดังนี้

ความหมายของคะแนนค่าเฉลี่ย 3.68 – 5.00 หมายถึง ปฏิบัติในระดับมาก  
 ความหมายของคะแนนค่าเฉลี่ย 2.34 – 3.67 หมายถึง ปฏิบัติในระดับปานกลาง  
 ความหมายของคะแนนค่าเฉลี่ย 1.00 – 2.33 หมายถึง ปฏิบัติในระดับน้อย

### การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากนั้นจึงทำการทดสอบหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

1. นำแบบสอบถามไปหาความเที่ยงตรง (validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่อ คณะกรรมการที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบสำนวนภาษา เนื้อหาสาระ รูปแบบของแบบสอบถาม และแก้ไขปรับปรุงตามความเหมาะสม

2. นำแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลอง (try out) กับบุคลากรของสำนักงานเกษตรจังหวัดสิงห์บุรี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาจำนวน 30 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ทำการทดสอบเหล่านี้จะมีคุณสมบัติเหมือนกับบุคลากร ที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ทุกประการ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) แบบสอบถามที่สามารถนำไปใช้มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.9659 (ประคอง กรรณสูตร, 2538) จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริงที่กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย จากหัวหน้าภาควิชาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์ เกษตร คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ส่งไปยังสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อขอความร่วมมือให้บุคลากรกรอกแบบสอบถาม โดยส่งหนังสือขอความร่วมมือดังกล่าว เพื่อที่ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งและจัดเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง จากนั้นติดตามแบบสอบถามคืนจาก

สำนักงานเกษตรอำเภอทั้งหมดในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ยกเว้น ในบางอำเภอที่ไม่สะดวกในการเดินทางจึงจะแนบบแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ไปยังสำนักงานเกษตรอำเภอนั้นๆ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมแบบสอบถามที่ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว ได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล แล้วจึงเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์มาตรวจให้คะแนน เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยระเบียบวิธีทางสถิติ

1. ค่าสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ประกอบด้วย ความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ได้แก่ข้อมูล สถานภาพส่วนบุคคล การมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และการจัดการความรู้ของบุคลากร

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) การทดสอบสมมติฐานใช้สถิติค่า t-test เพื่อทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างตัวแปรอิสระที่จำแนกเป็น 2 กลุ่ม และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One Way ANOVA) ใช้ทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างตัวแปรอิสระที่จำแนกเป็น 3 กลุ่มขึ้นไป

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

#### ผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตร  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร

ตอนที่ 2 ระดับการปฏิบัติคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในด้านภาวะผู้นำ ด้าน  
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 ระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ในการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และ  
การใช้ความรู้

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความรู้



ตอนที่ 1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตร  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุการทำงาน ระดับการศึกษา และประเภทของ  
งาน

ตารางที่ 2 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัด  
พระนครศรีอยุธยา

(n = 107)

| ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร                        | จำนวน(คน) | ร้อยละ |
|---------------------------------------------------------|-----------|--------|
| <b>เพศ</b>                                              |           |        |
| ชาย                                                     | 50        | 46.7   |
| หญิง                                                    | 57        | 53.3   |
| <b>อายุ</b>                                             |           |        |
| 25 – 36 ปี                                              | 34        | 31.80  |
| 37 – 48 ปี                                              | 24        | 22.40  |
| 49 – 60 ปี                                              | 49        | 45.80  |
| Mean = 43.89 ปี S.D. = 10.27 ปี Min = 25 ปี Max = 58 ปี |           |        |
| <b>ระยะเวลาการทำงาน</b>                                 |           |        |
| 1 – 13 ปี                                               | 38        | 35.50  |
| 14 – 26 ปี                                              | 27        | 25.20  |
| 27 ปีขึ้นไป                                             | 42        | 39.30  |
| Mean = 19.32 ปี S.D. = 11.59 ปี Min = 1 ปี Max = 36 ปี  |           |        |
| <b>ระดับการศึกษา</b>                                    |           |        |
| ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี                                   | 17        | 15.90  |
| ระดับปริญญาตรี                                          | 83        | 77.60  |
| สูงกว่าระดับปริญญาตรี                                   | 7         | 6.50   |
| <b>ประเภทงานของบุคลากร</b>                              |           |        |
| <b>-สำนักงานเกษตรจังหวัด</b>                            |           |        |
| ฝ่ายบริหารงานทั่วไป                                     | 5         | 4.70   |
| ฝ่ายยุทธศาสตร์และสารสนเทศ                               | 4         | 3.70   |
| กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร                            | 5         | 4.70   |
| กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการผลิต                            | 10        | 9.30   |

ตารางที่ 2 (ต่อ)

(n = 107)

| ข้อมูลสภาพส่วนบุคคลของบุคลากร | จำนวน(คน) | ร้อยละ |
|-------------------------------|-----------|--------|
| -สำนักงานเกษตรอำเภอ           |           |        |
| รับผิดชอบพื้นที่ระดับตำบล     | 52        | 48.60  |
| ไม่รับผิดชอบพื้นที่ระดับตำบล  | 31        | 29.00  |

ตารางที่ 2 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัด  
พระนครศรีอยุธยา ดังนี้

เพศ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรเป็นเพศชาย 50 คน (ร้อยละ 46.7) เป็นเพศหญิง 57 คน (ร้อยละ 53.3 )

อายุ ผลการวิจัยพบว่า มีอายุระหว่าง 49 – 60 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 45.80) รองลงมา คือ อายุระหว่าง 25 – 36 ปี (ร้อยละ 31.80) และน้อยที่สุด คือ อายุระหว่าง 37 – 48 ปี (ร้อยละ 22.40) โดยมีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 43.89 ปี

ระยะเวลาการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า มีอายุการทำงาน 27 ปีขึ้นไป มากที่สุด คือ (ร้อยละ 39.30) รองลงมา คือ 1 – 13 ปี (ร้อยละ 35.50) และน้อยที่สุด คือ อายุการทำงานระหว่าง 14 – 26 ปี (ร้อยละ 25.20 ) โดยมีอายุการทำงานเฉลี่ยเท่ากับ 19.32 ปี

วุฒิการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า วุฒิการศึกษาแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี และสูงกว่าระดับปริญญาตรี โดยมีระดับการศึกษามากที่สุด คือ ระดับปริญญาตรี 83 คน (ร้อยละ 77.60) รองลงมา คือ ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี 17 คน (ร้อยละ 15.90) และมีระดับการศึกษาน้อยที่สุด คือ สูงกว่าระดับปริญญาตรี 7 คน (ร้อยละ 6.5)

ประเภทงานของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ บุคลากรที่สังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัด และบุคลากรที่สังกัดสำนักงานเกษตรอำเภอ โดยบุคลากรส่วนมากจะสังกัดสำนักงานเกษตรอำเภอ 83 คน ประกอบด้วย งานรับผิดชอบพื้นที่ระดับตำบล 52 คน (ร้อยละ 48.60) งานที่ไม่รับผิดชอบพื้นที่ระดับตำบล 31 คน (ร้อยละ 29) และบุคลากรที่สังกัดสำนักงาน

เกษตรจังหวัด 24 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารงานทั่วไป 5 คน (ร้อยละ 4.70) ฝ่ายยุทธศาสตร์และสารสนเทศ 4 คน (ร้อยละ 3.70) กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร 5 คน (ร้อยละ 4.70) กลุ่มส่งเสริมและการพัฒนาการผลิต 10 คน (ร้อยละ 9.30)

## ตอนที่ 2 ระดับการปฏิบัติคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ของบุคลากรในภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

**ตารางที่ 3** ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลข้อมูลระดับการปฏิบัติคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในภาพรวม

(n=107)

| คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ | ระดับการปฏิบัติ |      |       |
|--------------------------------------|-----------------|------|-------|
|                                      | ค่าเฉลี่ย       | S.D. | แปลผล |
| ด้านภาวะผู้นำ                        | 3.86            | 0.48 | มาก   |
| ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้      | 3.92            | 0.50 | มาก   |
| ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์              | 4.06            | 0.49 | มาก   |
| รวม                                  | 3.94            | 0.43 | มาก   |

จากตารางที่ 3 พบว่าบุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีระดับการปฏิบัติคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.94) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.06) รองลงมาคือด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ย 3.92) และน้อยที่สุดคือด้านภาวะผู้นำ (ค่าเฉลี่ย 3.86) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4** ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลข้อมูลระดับการปฏิบัติของบุคลากรด้านภาวะผู้นำ

(n = 107)

| ด้านภาวะผู้นำ                                                        | ระดับการปฏิบัติ |             |            |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|------------|
|                                                                      | ค่าเฉลี่ย       | S.D.        | แปลผล      |
| - ท่านใช้หลักการและเหตุผล ช่วยในการตัดสินใจ                          | 4.07            | 0.68        | มาก        |
| - ท่านชอบการทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าทำงานคนเดียว                   | 4.01            | 0.80        | มาก        |
| - ท่านเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี            | 3.99            | 0.77        | มาก        |
| - ท่านกำหนดเป้าหมาย และบทบาทหน้าที่ของตนเองได้อย่างชัดเจน            | 3.95            | 0.68        | มาก        |
| - ท่านเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน                        | 3.79            | 0.67        | มาก        |
| - ท่านกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตน ให้ผู้อื่นรับรู้                 | 3.79            | 0.70        | มาก        |
| - ท่านแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน   | 3.76            | 0.69        | มาก        |
| - ท่านสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ               | 3.72            | 0.68        | มาก        |
| - ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ                             | 3.72            | 0.70        | มาก        |
| - ท่านได้แย้งด้วยเหตุผลเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตามในการปฏิบัติงานร่วมกัน | 3.65            | 0.70        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                                           | <b>3.85</b>     | <b>0.49</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4 พบว่าบุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีระดับการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำโดยรวมเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านใช้หลักการและเหตุผลช่วยในการตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ย 4.07) รองมาคือ ท่านชอบการทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าทำงานคนเดียว (ค่าเฉลี่ย 4.01) และน้อยที่สุดคือ ท่านได้แย้งด้วยเหตุผลเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตามในการปฏิบัติงานร่วมกัน (ค่าเฉลี่ย 3.65) ตามลำดับ

**ตารางที่ 5** ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลข้อมูลระดับการปฏิบัติของบุคลากรด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

(n = 107)

| ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์                                | ระดับการปฏิบัติ |             |            |
|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------|------------|
|                                                        | ค่าเฉลี่ย       | S.D.        | แปลผล      |
| - ท่านมีความปรารถนาที่จะทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย    | 4.35            | 0.63        | มาก        |
| - ท่านมีความพยายามในการแก้ไขปัญหาเมื่อพบอุปสรรค        | 4.18            | 0.63        | มาก        |
| - ท่านตระหนักในหน้าที่การทำงานของท่าน                  | 4.17            | 0.65        | มาก        |
| - ท่านประสงค์ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจ    | 4.15            | 0.66        | มาก        |
| - ท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานทุกครั้งเท่าเทียมกัน | 4.07            | 0.75        | มาก        |
| - ท่านเห็นคุณค่าของเวลาในการทำงาน                      | 4.05            | 0.62        | มาก        |
| - ท่านเห็นคุณค่าของเวลาในการทำงาน                      | 4.05            | 0.62        | มาก        |
| - ในการทำงานท่านมีสิ่งที่ยึดเหนี่ยวจิตใจ               | 3.99            | 0.72        | มาก        |
| - ท่านรู้สึกสนุกกับการทำงานที่ท่านทำอยู่               | 3.83            | 0.743       | มาก        |
| - ท่านมีการวางแผนระยะยาวในการทำงาน                     | 3.78            | 0.77        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                             | <b>4.06</b>     | <b>0.47</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 5 พบว่าบุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีระดับการปฏิบัติด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยรวมเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.06) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านมีความปรารถนาที่จะทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย 4.35) รองมาคือ ท่านมีความพยายามในการแก้ไขปัญหาเมื่อพบอุปสรรค (ค่าเฉลี่ย 4.18) และน้อยที่สุดคือ ท่านมีการวางแผนระยะยาวในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.78) ตามลำดับ

**ตารางที่ 6** ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลข้อมูลระดับการปฏิบัติของบุคลากรด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

(n=107)

| ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้                                                                                                                                                           | ระดับการปฏิบัติ |             |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|------------|
|                                                                                                                                                                                           | ค่าเฉลี่ย       | S.D.        | แปลผล      |
| - ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์                                                                                                                                    | 4.02            | 0.66        | มาก        |
| - ท่านเห็นคุณค่าของความรู้ เช่น การจดบันทึก การจัดเก็บเอกสารเพื่อศึกษาในหน่วยงาน เป็นต้น                                                                                                  | 3.98            | 0.71        | มาก        |
| - ท่านเป็นผู้ที่สนใจและให้ความสำคัญกับการเปิดรับข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ จากช่องทางต่างๆ เช่น การรับฟังโทรทัศน์หรือวิทยุ การประชุม การค้นคว้าจากเอกสารหรืออินเทอร์เน็ต การซักถามผู้อื่น เป็นต้น | 3.97            | 0.81        | มาก        |
| - ท่านมีความกระตือรือร้น และขวนขวายหาความรู้อยู่ตลอดเวลา                                                                                                                                  | 3.95            | 0.65        | มาก        |
| - เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ท่านจะพยายามหาสาเหตุเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข                                                                                                                        | 3.93            | 0.60        | มาก        |
| - ท่านสามารถแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันความรู้กับเพื่อนร่วมงาน                                                                                                                                  | 3.91            | 0.71        | มาก        |
| - ท่านเป็นคนช่างสังเกต อยากรู้อยากเห็นในสิ่งที่เป็นประโยชน์                                                                                                                               | 3.88            | 0.74        | มาก        |
| - ท่านเป็นบุคคลที่พัฒนาความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ                                                                                                                                    | 3.82            | 0.66        | มาก        |
| - ท่านสามารถคิดหรือคิดค้นหาแนวทางใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน                                                                                                                          | 3.73            | 0.72        | มาก        |
| - ท่านสามารถทดลองความรู้ใหม่ๆ เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการทำงาน                                                                                                                           | 3.69            | 0.71        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                                                                                                                                                                | <b>3.89</b>     | <b>0.51</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 6 พบว่าบุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีระดับการปฏิบัติด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยรวมเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย 3.89)เมื่อพิจารณา

เป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (ค่าเฉลี่ย 4.02) รองมาคือ ท่านเห็นคุณค่าของความรู้ เช่น การจดบันทึก การจัดเก็บเอกสาร เพื่อศึกษาในหน่วยงาน เป็นต้น (ค่าเฉลี่ย 3.98) และน้อยที่สุดคือ ท่านสามารถทดลองความรู้ใหม่ๆ เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสม ในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.69)ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ในภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน คือ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลข้อมูลระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ของบุคลากรตามในภาพรวม

(n=107)

| การจัดการความรู้     | ระดับการปฏิบัติ |      |       |
|----------------------|-----------------|------|-------|
|                      | ค่าเฉลี่ย       | S.D. | แปลผล |
| การสร้างความรู้      | 3.85            | 0.51 | มาก   |
| การใช้ความรู้        | 3.84            | 0.47 | มาก   |
| การแลกเปลี่ยนความรู้ | 3.71            | 0.53 | มาก   |
| รวม                  | 3.80            | 0.47 | มาก   |

จากตารางที่ 7 พบว่าบุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีระดับการปฏิบัติของบุคลากรตามการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.80) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การสร้างความรู้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.85) รองลงมาคือการใช้ความรู้ (ค่าเฉลี่ย 3.84) และน้อยที่สุดคือ การแลกเปลี่ยนความรู้ (ค่าเฉลี่ย 3.71)ตามลำดับ

**ตารางที่ 8** ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลข้อมูลระดับการปฏิบัติของบุคลากรในการสร้างความรู้

(n=107)

| การสร้างความรู้                                                                            | ระดับการปฏิบัติ |             |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|------------|
|                                                                                            | ค่าเฉลี่ย       | S.D.        | แปลผล      |
| - ถ้าท่านทำงานผิดพลาด ท่านจะพยายามค้นคว้าหาวิธีการแก้ไขได้ถูกต้อง                          | 4.07            | 0.68        | มาก        |
| - ท่านสามารถนำความรู้จากการที่ท่านเคยทำงานผิดพลาดมาเป็นพื้นฐานในการทำงานครั้งต่อไป         | 4.02            | 0.63        | มาก        |
| - ท่านใช้ทักษะด้านการฟัง พูด อ่าน เขียน และสังเกตให้มีประโยชน์ต่องานของท่านได้             | 4.01            | 0.68        | มาก        |
| - ท่านติดตามข่าวสารที่เป็นประโยชน์ เพื่อเพิ่มความรู้ในการทำงาน                             | 3.96            | 0.73        | มาก        |
| - ท่านประสงค์จะเข้าอบรม หรืออภิปรายร่วมกับเพื่อนร่วมงาน                                    | 3.87            | 0.78        | มาก        |
| - ท่านสามารถประเมินว่าตนเองมีความรู้ เพื่อปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุผล                 | 3.85            | 0.61        | มาก        |
| - ท่านค้นคว้าหาความรู้ในเรื่องที่ท่านไม่รู้                                                | 3.85            | 0.63        | มาก        |
| - ท่านสามารถส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมายนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติเองได้                      | 3.71            | 0.77        | มาก        |
| - ท่านจัดการกับความรู้ที่มีอยู่ในตัวท่านอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ                          | 3.64            | 0.76        | ปานกลาง    |
| - ท่านนำความรู้จากตัวท่าน จากผู้อื่น หรือจากการปฏิบัติงานนำมารวบรวม จัดเก็บไว้เป็นหมวดหมู่ | 3.52            | 0.79        | ปานกลาง    |
| <b>รวม</b>                                                                                 | <b>3.85</b>     | <b>0.51</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 8 พบว่าบุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีระดับการปฏิบัติด้านการสร้างความรู้โดยรวมเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.85) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ถ้าท่านทำงานผิดพลาด ท่านจะพยายามค้นคว้าหาวิธีการแก้ไขได้ถูกต้อง (ค่าเฉลี่ย 4.07) รองมาคือ ท่านสามารถนำความรู้จากการที่ท่านเคยทำงานผิดพลาด



มาเป็นพื้นฐานในการทำงานครั้งต่อไป (ค่าเฉลี่ย4.01) และน้อยที่สุดคือ ท่านนำความรู้ จากตัวท่าน จากผู้อื่นหรือจากการปฏิบัติงาน นำมารวบรวม จัดเก็บไว้เป็นหมวดหมู่(ค่าเฉลี่ย3.52)ตามลำดับ

**ตารางที่ 9** ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลข้อมูลระดับการปฏิบัติของ บุคลากรในการแลกเปลี่ยนความรู้

(n=107)

| การแลกเปลี่ยนความรู้                                                                         | ระดับการปฏิบัติ |             |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|------------|
|                                                                                              | ค่าเฉลี่ย       | S.D.        | แปลผล      |
| - ท่านสามารถสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดร่วมกับเพื่อนร่วมงาน                                      | 3.92            | 0.66        | มาก        |
| - ท่านสามารถยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งแตกต่างจากความคิดของท่านได้                      | 3.89            | 0.71        | มาก        |
| - ท่านมีความประสงค์ ในการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน                                   | 3.83            | 0.69        | มาก        |
| - ท่านเรียนรู้การแก้ปัญหาจากการทำงานร่วมกับผู้อื่น                                           | 3.82            | 0.67        | มาก        |
| - ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ หรือกระบวนการทำงานให้ผู้อื่นเข้าใจได้                             | 3.80            | 0.68        | มาก        |
| - ในการแก้ปัญหาการทำงาน ท่านใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อช่วยให้ท่านแก้ไขสถานการณ์     | 3.76            | 0.71        | มาก        |
| - ท่านมักจะแสดงความคิดเห็นของท่านให้เพื่อนร่วมงานทราบ เพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการทำงาน    | 3.73            | 0.65        | มาก        |
| - ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีการอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ               | 3.61            | 0.70        | มาก        |
| - ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันได้                            | 3.44            | 0.85        | มาก        |
| - ท่านได้เผยแพร่ความรู้และความคิดของท่านไว้ในรูปแบบต่างๆ เช่น เขียนหนังสือ หรือเอกสารวิชาการ | 3.26            | 0.97        | ปานกลาง    |
| <b>รวม</b>                                                                                   | <b>3.71</b>     | <b>0.53</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 9 พบว่าบุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีระดับการปฏิบัติด้านการแลกเปลี่ยนความรู้โดยรวมเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย3.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านสามารถสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดร่วมกับเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย3.92) รองมาคือ ท่านสามารถยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งแตกต่างจากความคิดของท่านได้(ค่าเฉลี่ย3.89) และน้อยที่สุดคือ ท่านได้เผยแพร่ความรู้และความคิดของท่านไว้ในรูปแบบต่างๆ เช่น เขียนหนังสือ หรือเอกสารวิชาการ(ค่าเฉลี่ย3.26)ตามลำดับ

**ตารางที่ 10** ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลผลข้อมูลระดับการปฏิบัติของบุคลากรในการใช้ความรู้

| การใช้ความรู้                                                                   | ระดับการปฏิบัติ |             |            |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|------------|
|                                                                                 | ค่าเฉลี่ย       | S.D.        | แปลผล      |
| - ในการทำงานท่านมีการวางแผนก่อนลงมือทำงานทุกครั้ง                               | 4.02            | 0.64        | มาก        |
| - ท่านใช้ความรู้ที่มีอยู่ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น                              | 3.99            | 0.61        | มาก        |
| - ท่านนำความรู้จากข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริง มาใช้ในการทำงานของท่านได้          | 3.94            | 0.56        | มาก        |
| - ท่านนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และกลุ่มเป้าหมายได้  | 3.92            | 0.59        | มาก        |
| - ท่านใช้ทักษะด้านการฟัง พูด อ่าน และเขียน ควบคู่กับการใช้ความรู้ที่เหมาะสม     | 3.91            | 0.61        | มาก        |
| - ท่านใช้ความรู้จากประสบการณ์ที่เคยผิดพลาดได้อย่างถูกต้องในการทำงานครั้งใหม่    | 3.88            | 0.63        | มาก        |
| -ท่านประยุกต์ความรู้ใช้ในการแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์จริงได้                       | 3.79            | 0.64        | มาก        |
| - ท่านทบทวนความถูกต้องและหาความผิดพลาด หลังจากทำงานเสร็จแล้วทุกครั้ง            | 3.72            | 0.64        | มาก        |
| - ท่านนำความรู้ไปสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ หรือเกิดนวัตกรรมของหน่วยงานได้ | 3.65            | 0.72        | ปานกลาง    |
| - ท่านประยุกต์ความรู้ เพื่อนำมาสร้างนวัตกรรมใหม่                                | 3.53            | 0.78        | ปานกลาง    |
| <b>รวม</b>                                                                      | <b>3.84</b>     | <b>0.47</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 10 พบว่าบุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีระดับการปฏิบัติด้านการใช้ความรู้โดยรวมเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ในการทำงานท่านมีการวางแผนก่อนลงมือทำงานทุกครั้ง (ค่าเฉลี่ย 4.02) รองมาคือ ท่านใช้ความรู้ที่มีอยู่ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.99) และน้อยที่สุดคือ ท่านประยุกต์ความรู้ เพื่อนำมาสร้างนวัตกรรมใหม่ (ค่าเฉลี่ย 3.53) ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน

1. บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน ด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ ได้แสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากร จำแนกตามเพศ โดย t – test

(n=107)

|   | การจัดการความรู้     | n  | ค่าเฉลี่ย | S.D.  | t     | p-value | การทดสอบ   |
|---|----------------------|----|-----------|-------|-------|---------|------------|
| 1 | การสร้างความรู้      |    |           |       | 0.271 | 0.832   | ไม่แตกต่าง |
|   | เพศชาย               | 50 | 3.86      | 0.519 |       |         |            |
|   | เพศหญิง              | 57 | 3.84      | 0.516 |       |         |            |
| 2 | การแลกเปลี่ยนความรู้ |    |           |       | 1.075 | 0.613   | ไม่แตกต่าง |
|   | เพศชาย               | 50 | 3.76      | 0.521 |       |         |            |
|   | เพศหญิง              | 57 | 3.65      | 0.532 |       |         |            |
| 3 | การใช้ความรู้        |    |           |       | 0.551 | 0.437   | ไม่แตกต่าง |
|   | เพศชาย               | 50 | 3.86      | 0.433 |       |         |            |
|   | เพศหญิง              | 57 | 3.81      | 0.500 |       |         |            |

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากร จำแนกตามเพศ ในตารางที่ 11 พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ไม่แตกต่างกัน

2. บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน ด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ ได้แสดงในตารางที่ 12

**ตารางที่ 12** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากรจำแนกตามอายุ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน

(n=107)

|   | การจัดการความรู้     | n  | ค่าเฉลี่ย | S.D.  | F     | p-value | การทดสอบ   |
|---|----------------------|----|-----------|-------|-------|---------|------------|
| 1 | การสร้างความรู้      |    |           |       | 0.165 | 0.848   | ไม่แตกต่าง |
|   | อายุ 25-36 ปี        | 34 | 3.86      | 0.530 |       |         |            |
|   | อายุ 37-48 ปี        | 24 | 3.90      | 0.631 |       |         |            |
|   | อายุ 49-60 ปี        | 49 | 3.82      | 0.446 |       |         |            |
| 2 | การแลกเปลี่ยนความรู้ |    |           |       | 0.852 | 0.430   | ไม่แตกต่าง |
|   | อายุ 25-36 ปี        | 34 | 3.72      | 0.495 |       |         |            |
|   | อายุ 37-48 ปี        | 24 | 3.81      | 0.629 |       |         |            |
|   | อายุ 49-60 ปี        | 49 | 3.64      | 0.495 |       |         |            |
| 3 | การใช้ความรู้        |    |           |       | 0.572 | 0.566   | ไม่แตกต่าง |
|   | อายุ 25-36 ปี        | 34 | 3.80      | 0.465 |       |         |            |
|   | อายุ 37-48 ปี        | 24 | 3.93      | 0.591 |       |         |            |
|   | อายุ 49-60 ปี        | 49 | 3.82      | 0.404 |       |         |            |

จากตารางที่ 12 การเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของบุคลากรจำแนกตามอายุ พบว่าบุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่มีอายุแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้ด้าน การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน

3. บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน ด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ ได้แสดงในตารางที่ 13

**ตารางที่ 13** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากร จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน

(n=107)

| การจัดการความรู้       | n  | ค่าเฉลี่ย | S.D.  | F     | p-value | การทดสอบ   |
|------------------------|----|-----------|-------|-------|---------|------------|
| 1 การสร้างความรู้      |    |           |       | 0.358 | 0.700   | ไม่แตกต่าง |
| อายุ 1-13 ปี           | 38 | 3.90      | 0.541 |       |         |            |
| อายุ 14-26 ปี          | 27 | 3.84      | 0.560 |       |         |            |
| อายุ 27 ปี ขึ้นไป      | 42 | 3.80      | 0.466 |       |         |            |
| 2 การแลกเปลี่ยนความรู้ |    |           |       | 0.365 | 0.695   | ไม่แตกต่าง |
| อายุ 1-13 ปี           | 38 | 3.76      | 0.527 |       |         |            |
| อายุ 14-26 ปี          | 27 | 3.69      | 0.595 |       |         |            |
| อายุ 27 ปี ขึ้นไป      | 42 | 3.66      | 0.488 |       |         |            |
| 3 การใช้ความรู้        |    |           |       | 0.011 | 0.989   | ไม่แตกต่าง |
| อายุ 1-13 ปี           | 38 | 3.83      | 0.487 |       |         |            |
| อายุ 14-26 ปี          | 27 | 3.84      | 0.551 |       |         |            |
| อายุ 27 ปี ขึ้นไป      | 42 | 3.84      | 0.401 |       |         |            |

จากตารางที่ 13 การเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของบุคลากรจำแนกตามระยะเวลาการทำงาน พบว่า บุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน

4. บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน ด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ ได้แสดงในตารางที่ 12

**ตารางที่ 14** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากรจำแนกตามวุฒิการศึกษา โดย  
การวิเคราะห์ความแปรปรวน

(n=107)

|   | การจัดการความรู้     | n  | ค่าเฉลี่ย | S.D.  | F     | p-value | การทดสอบ   |
|---|----------------------|----|-----------|-------|-------|---------|------------|
| 1 | การสร้างความรู้      |    |           |       | 1.439 | 0.242   | ไม่แตกต่าง |
|   | ต่ำกว่าปริญญาตรี     | 17 | 3.88      | 0.449 |       |         |            |
|   | ปริญญาตรี            | 83 | 3.82      | 0.526 |       |         |            |
|   | สูงกว่าปริญญาตรี     | 7  | 4.16      | 0.489 |       |         |            |
| 2 | การแลกเปลี่ยนความรู้ |    |           |       | 1.832 | 0.165   | ไม่แตกต่าง |
|   | ต่ำกว่าปริญญาตรี     | 17 | 3.68      | 0.479 |       |         |            |
|   | ปริญญาตรี            | 83 | 3.68      | 0.536 |       |         |            |
|   | สูงกว่าปริญญาตรี     | 7  | 4.07      | 0.454 |       |         |            |
| 3 | การใช้ความรู้        |    |           |       | 2.337 | 0.102   | ไม่แตกต่าง |
|   | ต่ำกว่าปริญญาตรี     | 17 | 3.96      | 0.328 |       |         |            |
|   | ปริญญาตรี            | 83 | 3.79      | 0.484 |       |         |            |
|   | สูงกว่าปริญญาตรี     | 7  | 4.11      | 0.467 |       |         |            |

จากตารางที่ 14 การเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของบุคลากรจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า บุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน

5. บุคลากรที่มีประเภทงานแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน ด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ ได้แสดงในตารางที่ 15

**ตารางที่ 15** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากร จำแนกตามประเภทของงาน  
โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน

(n=107)

|   | การจัดการความรู้                | n  | ค่าเฉลี่ย | S.D.  | F     | p-value | การทดสอบ   |
|---|---------------------------------|----|-----------|-------|-------|---------|------------|
| 1 | การสร้างความรู้                 |    |           |       | 0.780 | 0.566   | ไม่แตกต่าง |
|   | ฝ่ายบริหารงานทั่วไป             | 5  | 3.68      | 0.363 |       |         |            |
|   | ฝ่ายยุทธศาสตร์และสารสนเทศ       | 4  | 3.45      | 0.661 |       |         |            |
|   | กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร    | 5  | 3.68      | 0.239 |       |         |            |
|   | กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการผลิต    | 10 | 3.89      | 0.375 |       |         |            |
|   | งานรับผิดชอบพื้นที่ระดับตำบล    | 52 | 3.89      | 0.494 |       |         |            |
|   | งานไม่รับผิดชอบพื้นที่ระดับตำบล | 31 | 3.88      | 0.616 |       |         |            |
| 2 | การแลกเปลี่ยนความรู้            |    |           |       | 0.934 | 0.462   | ไม่แตกต่าง |
|   | ฝ่ายบริหารงานทั่วไป             | 5  | 3.42      | 0.228 |       |         |            |
|   | ฝ่ายยุทธศาสตร์และสารสนเทศ       | 4  | 3.35      | 0.686 |       |         |            |
|   | กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร    | 5  | 3.56      | 0.152 |       |         |            |
|   | กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการผลิต    | 10 | 3.80      | 0.442 |       |         |            |
|   | งานรับผิดชอบพื้นที่ระดับตำบล    | 52 | 3.77      | 0.544 |       |         |            |
|   | งานไม่รับผิดชอบพื้นที่ระดับตำบล | 31 | 3.69      | 0.566 |       |         |            |
| 3 | การใช้ความรู้                   |    |           |       | 1.534 | 0.353   | ไม่แตกต่าง |
|   | ฝ่ายบริหารงานทั่วไป             | 5  | 3.54      | 0.288 |       |         |            |
|   | ฝ่ายยุทธศาสตร์และสารสนเทศ       | 4  | 3.45      | 0.580 |       |         |            |
|   | กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร    | 5  | 3.60      | 0.354 |       |         |            |
|   | กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการผลิต    | 10 | 3.84      | 0.303 |       |         |            |
|   | งานรับผิดชอบพื้นที่ระดับตำบล    | 52 | 3.92      | 0.478 |       |         |            |
|   | งานไม่รับผิดชอบพื้นที่ระดับตำบล | 31 | 3.84      | 0.492 |       |         |            |

จากตารางที่ 15 การเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของบุคลากรจำแนกตามประเภทงานของบุคลากร พบว่า บุคลากรสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่มีประเภทของงานแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ไม่แตกต่างกัน จึง

ปฏิเสชนสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า บุคลากรที่มีประเภทงานของบุคลากรแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรที่มีการปฏิบัติตามคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน

1. บุคลากรที่มีการปฏิบัติด้านการมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน ด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ ได้แสดงในตารางที่ 14

ตารางที่ 16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากร จำแนกตามการระดับการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ โดย t – test

(n=107)

| ระดับการปฏิบัติ        | n  | ค่าเฉลี่ย | S.D.  | t      | p-value | การทดสอบ |
|------------------------|----|-----------|-------|--------|---------|----------|
| 1 การสร้างความรู้      |    |           |       | -6.056 | 0.000** | แตกต่าง  |
| ปฏิบัติปานกลาง         | 36 | 3.48      | 0.462 |        |         |          |
| ปฏิบัติมาก             | 71 | 4.04      | 0.437 |        |         |          |
| 2 การแลกเปลี่ยนความรู้ |    |           |       | -5.704 | 0.000** | แตกต่าง  |
| ปฏิบัติปานกลาง         | 36 | 3.35      | 0.407 |        |         |          |
| ปฏิบัติมาก             | 71 | 3.89      | 0.488 |        |         |          |
| 3 การใช้ความรู้        |    |           |       | -4.790 | 0.000** | แตกต่าง  |
| ปฏิบัติปานกลาง         | 36 | 3.56      | 0.436 |        |         |          |
| ปฏิบัติมาก             | 71 | 3.98      | 0.421 |        |         |          |

หมายเหตุ: \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากร จำแนกตามด้านภาวะผู้นำ ในตารางที่ 16 พบว่า บุคลากรที่มีระดับการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำต่างกัน มีระดับการปฏิบัติการสร้างความรู้โดยรวมเฉลี่ยแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01) โดยบุคลากรที่ปฏิบัติด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับปฏิบัติมาก มีระดับการปฏิบัติการสร้างความรู้โดยรวมเฉลี่ย (ค่าเฉลี่ย 4.04) สูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับปฏิบัติปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.48)



บุคลากรที่มีระดับการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำต่างกัน มีระดับการปฏิบัติการแลกเปลี่ยนความรู้โดยรวมเฉลี่ยแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01) โดยบุคลากรที่ปฏิบัติด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับปฏิบัติมาก มีระดับการปฏิบัติการแลกเปลี่ยนความรู้โดยรวมเฉลี่ย (ค่าเฉลี่ย 3.89) สูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับปฏิบัติปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.35)

บุคลากรที่มีระดับการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำต่างกัน มีระดับการปฏิบัติการใช้ความรู้โดยรวมเฉลี่ยแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01) โดยบุคลากรที่ปฏิบัติด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับปฏิบัติมาก มีระดับการปฏิบัติการใช้ความรู้โดยรวมเฉลี่ย (ค่าเฉลี่ย 3.98) สูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับปฏิบัติปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.56)

2. บุคลากรที่มีการปฏิบัติด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน ด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ ได้แสดงในตารางที่ 15

**ตารางที่ 17** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากร จำแนกตามการระดับการปฏิบัติด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดย t – test

(n=107)

| ระดับการปฏิบัติ        | n  | ค่าเฉลี่ย | S.D.  | t      | p-value | การทดสอบ |
|------------------------|----|-----------|-------|--------|---------|----------|
| 1 การสร้างความรู้      |    |           |       | -5.642 | 0.000** | แตกต่าง  |
| ปฏิบัติปานกลาง         | 22 | 3.36      | 0.393 |        |         |          |
| ปฏิบัติมาก             | 85 | 3.98      | 0.467 |        |         |          |
| 2 การแลกเปลี่ยนความรู้ |    |           |       | -5.364 | 0.000** | แตกต่าง  |
| ปฏิบัติปานกลาง         | 22 | 3.23      | 0.353 |        |         |          |
| ปฏิบัติมาก             | 85 | 3.83      | 0.494 |        |         |          |
| 3 การใช้ความรู้        |    |           |       | -6.487 | 0.000** | แตกต่าง  |
| ปฏิบัติปานกลาง         | 22 | 3.35      | 0.343 |        |         |          |
| ปฏิบัติมาก             | 85 | 3.96      | 0.410 |        |         |          |

หมายเหตุ: \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากร จำแนกตามด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ในตารางที่ 17 พบว่า บุคลากรที่มีระดับการปฏิบัติด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่างกัน มีระดับ

การปฏิบัติการสร้างความรู้โดยรวมเฉลี่ยแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01) โดยบุคลากรที่ปฏิบัติด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับปฏิบัติมาก มีระดับการปฏิบัติการสร้างความรู้โดยรวมเฉลี่ย (ค่าเฉลี่ย 3.98) สูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับปฏิบัติปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.36)

บุคลากรที่มีระดับการปฏิบัติด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนความรู้โดยรวมเฉลี่ยแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01) โดยบุคลากรที่ปฏิบัติด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับปฏิบัติมาก มีระดับการปฏิบัติการแลกเปลี่ยนความรู้โดยรวมเฉลี่ย (ค่าเฉลี่ย 3.83) สูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อยู่ในระดับปฏิบัติปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.23)

บุคลากรที่มีระดับการปฏิบัติด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติการใช้ความรู้โดยรวมเฉลี่ยแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01) โดยบุคลากรที่ปฏิบัติ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับปฏิบัติมาก มีระดับการปฏิบัติการใช้ความรู้โดยรวมเฉลี่ย (ค่าเฉลี่ย 3.96) สูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับปฏิบัติปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.35)

3. บุคลากรที่มีการปฏิบัติด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน ด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ ได้แสดงในตารางที่ 18

**ตารางที่ 18** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากร จำแนกตามการระดับการปฏิบัติด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดย t – test

(n=107)

| ระดับการปฏิบัติ        | n  | ค่าเฉลี่ย | S.D.  | T      | p-value | การทดสอบ |
|------------------------|----|-----------|-------|--------|---------|----------|
| 1 การสร้างความรู้      |    |           |       | -8.141 | 0.000** | แตกต่าง  |
| ปฏิบัติปานกลาง         | 34 | 3.38      | 0.345 |        |         |          |
| ปฏิบัติมาก             | 73 | 4.07      | 0.430 |        |         |          |
| 2 การแลกเปลี่ยนความรู้ |    |           |       | -6.893 | 0.000** | แตกต่าง  |
| ปฏิบัติปานกลาง         | 34 | 3.28      | 0.334 |        |         |          |
| ปฏิบัติมาก             | 73 | 3.91      | 0.480 |        |         |          |
| 3 การใช้ความรู้        |    |           |       | -6.700 | 0.000** | แตกต่าง  |
| ปฏิบัติปานกลาง         | 34 | 3.46      | 0.384 |        |         |          |
| ปฏิบัติมาก             | 73 | 4.01      | 0.398 |        |         |          |

หมายเหตุ: \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากร จำแนกตามด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ ในตารางที่ 18 พบว่า บุคลากรที่มีระดับการปฏิบัติด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติการสร้างความรู้โดยรวมเฉลี่ยแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01) โดยบุคลากรที่ปฏิบัติด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ในระดับปฏิบัติมาก มีระดับการปฏิบัติการสร้างความรู้โดยรวมเฉลี่ย (ค่าเฉลี่ย 4.07) สูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ในระดับปฏิบัติปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.38)

บุคลากรที่มีระดับการปฏิบัติด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนความรู้โดยรวมเฉลี่ยแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01) โดยบุคลากร ที่ปฏิบัติด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ในระดับปฏิบัติมาก มีระดับการปฏิบัติการแลกเปลี่ยนความรู้โดยรวมเฉลี่ย (ค่าเฉลี่ย 3.91) สูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ในระดับปฏิบัติปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.28)

บุคลากรที่มีระดับการปฏิบัติด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติการใช้ความรู้โดยรวมเฉลี่ยแตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01) โดยบุคลากรที่ปฏิบัติ ด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ในระดับปฏิบัติมาก มีระดับการปฏิบัติการใช้ความรู้โดยรวมเฉลี่ย (ค่าเฉลี่ย 4.01) สูงกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ในระดับปฏิบัติปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.46)

## ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา สรุปได้ดังนี้คือ

1. ควรจัดการประชุม และการอภิปราย ทั้งก่อนและหลังการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้มีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน และรายงานสรุปผลการดำเนินงานหลังการปฏิบัติงาน
2. ควรจัดทำเวทีชุมชนร่วมกับเกษตรกร เพื่อให้เจ้าหน้าที่และชาวบ้านเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และภูมิปัญญาชาวบ้าน
3. ควรจัดโครงการฝึกอบรม การจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และเสริมสร้างกระบวนการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน
4. จัดทำเอกสารการเผยแพร่ รายงานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางศึกษาค้นคว้าให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป
5. หลังเสร็จสิ้นโครงการหรือการปฏิบัติงานทุกครั้ง ควรมีการประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนว่าทำงานได้ตรงตามหน้าที่หรือไม่
6. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ และยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เพราะว่าผู้บริหารมีส่วนในการปฏิบัติงานของบุคลากร

## ข้อวิจารณ์

จากการศึกษา การจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัด พระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้ทำการวิจารณ์ผลการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

### สถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร

บุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยาส่วนมากเป็นเพศหญิง โดยบุคลากรมีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 43.89 ปี และระยะเวลาการทำงานเฉลี่ยของบุคลากร คือ 19.32 ปี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่อยู่ในระดับปริญญาตรี ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานเกษตรจังหวัด เป็นหน่วยงานหนึ่งในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่มีการรับบุคลากรผ่านการสอบกพ. โดยต้องมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป และประเภทงานของบุคลากรส่วนใหญ่ในสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยาจะรับผิดชอบพื้นที่ระดับตำบล ซึ่งการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการทำงานส่งเสริมการเกษตรที่เน้นในเรื่องการลงพื้นที่เพื่อถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยีให้กับเกษตรกรกลุ่มเป้าหมาย

### คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

บุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีระดับการปฏิบัติคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.94) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.06) รองลงมาคือ ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ย 3.92) และน้อยที่สุดคือด้านภาวะผู้นำ (ค่าเฉลี่ย 3.86) ตามลำดับ

บุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีระดับการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำโดยรวมเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.85) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อปรากฏว่าบุคลากรใช้หลักการและเหตุผลช่วยในการตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ย 4.07) มากที่สุด รองลงมา คือ บุคลากรชอบการทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าทำงานคนเดียว (ค่าเฉลี่ย 4.01) เนื่องจากบุคลากรของสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา คือ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรที่มีบทบาทและหน้าที่ในความเป็นครูหรือผู้ถ่ายทอดความรู้ นำการเปลี่ยนแปลง ที่ปรึกษาและเป็นผู้ประสานงาน โดยคุณสมบัติที่สำคัญของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร คือ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย มีความคิด

ริเริ่มและเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถคิดอย่างมีเหตุผลและตัดสินใจปฏิบัติในทันที ซึ่งสอดคล้องกับ บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ภาวะผู้นำสามารถกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร

บุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีระดับการปฏิบัติด้านแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์โดยรวมเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.06) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อปรากฏว่า บุคลากรมีความปรารถนาที่จะทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย 4.35) มากที่สุด รองมาคือ บุคลากรมีความพยายามในการแก้ไขปัญหาเมื่อพบอุปสรรค (ค่าเฉลี่ย 4.18) เนื่องจากงานส่งเสริมการเกษตรมีจุดมุ่งหมายที่จะเผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคลเป้าหมาย โดยเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติเพื่อให้เกษตรกรสามารถคิดเป็นทำเป็นด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น งานส่งเสริมจึงต้องการเจ้าหน้าที่ส่งเสริมที่รักงานทำด้วยใจรัก ด้วยความเสียสละ มีความกระตือรือร้นและกระทำด้วยความจริงใจ ดังนั้นเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรควรเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงเพื่อให้ผลจากการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

บุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีระดับการปฏิบัติด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยรวมเฉลี่ย ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.89) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อปรากฏว่า บุคลากรสามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (ค่าเฉลี่ย 4.02) มากที่สุด รองมา คือ บุคลากรเห็นคุณค่าของความรู้ เช่น การจดบันทึก การจัดเก็บเอกสารเพื่อศึกษาในหน่วยงาน เป็นต้น เนื่องจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรมีบทบาทเป็นทั้งครูที่ปรึกษาให้กับเกษตรกร จึงควรมีความรู้ที่ประกอบไปด้วยความรู้ที่อยู่ในตัวเอง (Tacit Knowledge) ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ และความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล (Explicit Knowledge) สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคู่มือ เอกสารหรือรายงานได้ ดังนั้นเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรจึงควรมีความรู้และเปิดรับข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาปรับใช้กับงานส่งเสริมการเกษตรได้อย่างเหมาะสม

### การจัดการความรู้

บุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก คือ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.80 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการปฏิบัติการสร้างความรู้โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.85) รองลงมา การใช้ความรู้ (ค่าเฉลี่ย 3.84) และการแลกเปลี่ยนความรู้ (ค่าเฉลี่ย 3.71) น้อยที่สุดซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การสร้างความรู้ พบว่า บุคลากรมีระดับการปฏิบัติการสร้างความรู้ โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.85) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อปรากฏว่า ถ้าบุคลากรทำงานผิดพลาด บุคลากรจะพยายามค้นคว้าหาวิธีการแก้ไขได้ถูกต้อง (ค่าเฉลี่ย 4.07) รองมาคือ บุคลากรสามารถนำความรู้จากการที่ท่านเคยทำงานผิดพลาดมาเป็นพื้นฐานในการทำงานครั้งต่อไป (ค่าเฉลี่ย 4.02) เนื่องจากการสร้างความรู้สามารถทำได้หลายวิธีทั้งการค้นคว้า การฟัง การดูและการสังเกต รวมทั้งความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ตรงไม่ว่าเหตุการณ์นั้นจะดีหรือไม่ดี ถูกหรือผิด โดยที่ประสบการณ์นั้นจะกลายเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งผลที่ได้จากการสร้างความรู้ สามารถนำมาใช้เป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจได้

การใช้ความรู้ พบว่า บุคลากรมีระดับการปฏิบัติการใช้ความรู้ โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.84) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อปรากฏว่า ในการทำงานท่านมีการวางแผนก่อนลงมือทำงานทุกครั้ง (ค่าเฉลี่ย 4.02) รองมาคือ ท่านใช้ความรู้ที่มีอยู่ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.99) เนื่องจากการใช้ความรู้จำเป็นสำหรับองค์การเพื่อการเรียนรู้ ดังนั้นความรู้ควรได้รับการถ่ายทอดไปทั่วองค์กร การใช้ความรู้ในการทำงานอย่างเป็นระบบจะช่วยให้เกิดการถ่ายโอนความรู้จากคนสู่งาน และจากงานสู่คนซึ่งนำไปสู่พัฒนาทั้งคนและงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า บุคลากรมีระดับการปฏิบัติการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.71) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อปรากฏว่า ท่านสามารถสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดร่วมกับเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.92) รองมาคือ ท่านสามารถยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งแตกต่างจากความคิดของท่านได้ (ค่าเฉลี่ย 3.89) เนื่องจากการทำงานส่งเสริมการเกษตรเป็นการทำงานที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทั้งเจ้าหน้าที่ส่งเสริมและเกษตรกรในการช่วยกันออกความคิดเห็น ถึงแม้ว่าจะมีความเห็นแตกต่างกันก็สามารถทำงานร่วมกันได้ โดยใช้การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุม การอภิปราย เป็นต้น การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่กันอีกทั้งยังเป็นการสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นด้วย ดังนั้นในการทำงาน บุคลากรจึงควรรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นทั้งทางบวกและทางลบ เพื่อนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจและแก้ไขเมื่อความรู้ของตนเองผิดพลาด ซึ่งสอดคล้องกับธิดา จุลินทร (2549) การศึกษากระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร ศึกษากรณี ศูนย์สุขภาพจิต กรมสุขภาพจิต พบว่า บุคลากรทุกคน ให้ความสำคัญ ให้ความสำคัญร่วมมือในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในศูนย์สุขภาพจิตกรมสุขภาพจิต

## ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน วุฒิการศึกษา และประเภทงานของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน วุฒิการศึกษา ประเภทงานของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ กนกนารถ ผดุงชัย (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของบุคลากร กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข พบว่า สถานภาพส่วนบุคคลไม่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข และชั้นยศ คำก้อน (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของเกษตรกรในการปลูกข้าวขาวดอกมะลิ 105 ในเขตทุ่งกุลาร้องไห้ จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า อายุ ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของเกษตรกรผู้ปลูกข้าวขาวดอกมะลิ 105

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรที่มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ด้านภาวะผู้นำด้านการมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานการเปรียบเทียบการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ของบุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา กับคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้แบ่งเป็น 3 ด้านคือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พบว่า บุคลากรที่มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ กับการปฏิบัติคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้แบ่งเป็น 3 ด้านคือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เป็นรายด้าน พบว่า ในการปฏิบัติคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ทุกด้านแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกันในทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับ กนกนารถ ผดุงชัย (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของบุคลากร กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข พบว่า คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ทุกด้าน ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการเป็นบุคคลแห่ง



การเรียนรู้สามารถพยากรณ์ต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 59.9

ผลการเปรียบเทียบระหว่างด้านภาวะผู้นำกับการจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า การปฏิบัติด้านภาวะผู้นำในระดับมาก ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร ทั้งนี้เนื่องจาก การมีภาวะผู้นำไม่ได้หมายถึงผู้บริหารเท่านั้น แต่บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถแสดงภาวะผู้นำได้เช่นกัน โดยบุคลากรสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นตามแผนการดำเนินงานที่ตั้งไว้ เพื่อนำพาให้กลุ่มหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป็นเป้าหมายขององค์กร โดยบุคคลสามารถกระตุ้นให้อื่นเกิดเปลี่ยนแปลงตามกระบวนการสั่งการ และสามารถสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดแนวคิดซึ่งกันและกันไปสู่การปฏิบัติงานซึ่งในการส่งเสริมการเกษตรเน้นที่การทำงานแบบมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่และเกษตรกร การที่บุคคลมีลักษณะภาวะผู้นำทั้งทางด้านเก่ง คือ บุคคลมีความรู้ความสามารถ กล้า คือ บุคคลที่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือกล้าตัดสินใจ และดี คือ บุคคลที่ปฏิบัติดีเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้ จากลักษณะดังกล่าวจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคคลต้องแสดงภาวะผู้นำต่อกลุ่มหรือองค์กรเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน ดังนั้นถ้ากระตุ้นให้บุคลากรของสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำมากจะส่งผลต่อการจัดการความรู้ด้วยเช่นกัน

ผลการเปรียบเทียบระหว่างด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับการจัดการความรู้ของบุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า การปฏิบัติด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับมาก ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร ทั้งนี้เนื่องจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง การที่บุคคลมีแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน โดยมีจิตสำนึกในการทำงาน มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบ และมีพยายามในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ผลจากการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งในงานส่งเสริมการเกษตรมีจุดมุ่งหมาย ที่จะเผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคลเป้าหมาย โดยกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติเกษตรกรสามารถคิดเป็น ทำเป็นด้วยตนเองเพื่อให้เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น งานส่งเสริมจึงต้องการเจ้าหน้าที่ส่งเสริมที่รักงานทำด้วยใจรัก ด้วยความเสียสละ มีความกระตือรือร้น และกระทำด้วยความจริงใจ ดังนั้นเมื่อเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรหรือบุคลากรเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยาให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และถ้าต้องการให้การจัดการความรู้ ของสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

มีการพัฒนาขึ้นไปอีกระดับ ควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับที่สูงขึ้นจากเดิม ซึ่งสอดคล้องกับ เกลิมรตัน ไทยวี (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานบริการลูกค้า บริษัท แอดวานซ์อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พบว่า ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองด้านการเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านการชอบทำงานที่ทำ ทักษะความสามารถ การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ และการเลือกงานที่เกี่ยวข้องกับการประสบความสำเร็จ ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองโดยรวมของพนักงานบริการลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 67.1

ผลการเปรียบเทียบระหว่างด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ กับการจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า การปฏิบัติด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ในระดับมากส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร เนื่องจากการจัดการความรู้ สิ่งสำคัญอยู่ที่การลงมือปฏิบัติให้ได้ การสื่อสารให้ได้ความหมาย การเรียนรู้ของบุคคลมีหัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (Learning from Teaching) และสิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ก็คือ เรื่องของคน การพัฒนาคน คนพัฒนาตนเอง การวางแผนทำงาน การจัดลำดับความสำคัญของงานขององค์กร อีกทั้งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่นำพาทิศทางการสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) โดยมีบุคลากรขององค์กรเป็นผู้ขับเคลื่อนและกำหนดทิศทาง สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2549) พื้นฐานสำคัญต่อความสามารถในการจัดการความรู้ คือ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้จัดการความรู้จะต้องมั่นใจที่จะใช้จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อจัดการความรู้อย่างเต็มที่มีความเป็นอิสระและมั่นใจที่จะคิด และนำความคิดมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ผ่านการกระทำได้ ดังนั้นเมื่อบุคลากรปฏิบัติตนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่มีศักยภาพสามารถเป็น ผู้ขับเคลื่อนจะทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยาให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และถ้าต้องการให้ การจัดการความรู้ของสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีการพัฒนาขึ้นไปอีกระดับ สามารถทำได้โดยการส่งเสริมให้บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้นจากเดิม ซึ่งสอดคล้องกับ เบญจวรรณ ศรีโยธิน; มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์; ชุติมา มาลัย (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์ ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า พฤติกรรมการเรียนรู้ส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งทั้งสามปัจจัยร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีวัตถุประสงค์ 5 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาสภาพส่วนบุคคลของบุคลากร 2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร 3. เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของบุคลากร 4. เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของบุคลากร กับสถานภาพส่วนบุคคลและคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ 5. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถาม จากบุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 107 คน จากรายชื่อบุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประจำปีงบประมาณ 2552 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และในการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างใช้ค่า t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance) สรุปได้ดังนี้

#### 1. สถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร สังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า เป็นเพศชาย 50 คน (ร้อยละ 46.70) เพศหญิง 57 คน (ร้อยละ 53.30) มีอายุเฉลี่ย 43.89 ปีและระยะเวลาการทำงานงานเฉลี่ย 19.32 ปี การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 77.60) และบุคลากรส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานเกษตรอำเภอจำนวน 83 คน (ร้อยละ 77.60) และงานรับผิดชอบพื้นที่ระดับตำบล 52 คน (ร้อยละ 48.60)

#### 2. ข้อมูลระดับการปฏิบัติของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

## 2.1 คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

บุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีระดับการปฏิบัติคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.94) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.06) รองลงมาคือ ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ย 3.92) และน้อยที่สุดคือด้านภาวะผู้นำ (ค่าเฉลี่ย 3.86) ตามลำดับ

## 2.2 การจัดการความรู้

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.8 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติการสร้างความรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 รองลงมาได้แก่ ระดับการปฏิบัติการใช้ความรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และระดับการปฏิบัติการแลกเปลี่ยนความรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 น้อยที่สุด

## สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน

1. จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันมีการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน โดยรายด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ไม่แตกต่างกัน

2. จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน โดยรายด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ไม่แตกต่างกัน

3. จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรที่มีระยะการทำงานแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน โดยรายด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ไม่แตกต่างกัน

4. จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน โดยรายด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ไม่แตกต่างกัน

5. จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรที่มีประเภทงานแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน โดยรายด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรที่มีการปฏิบัติตามคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน

1. จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำแตกต่างกันมีการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าบุคลากรที่มีการปฏิบัติด้านการมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน

2. จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีการปฏิบัติด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า บุคลากรที่มีการปฏิบัติด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน

3. จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีการปฏิบัติด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า บุคลากรที่มีการปฏิบัติด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 19 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

| สมมติฐาน                                                                                                       | ผลการทดสอบ |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|
|                                                                                                                | ไม่แตกต่าง | แตกต่าง |
| <b>1. สถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน</b>                                 |            |         |
| 1.1 บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน                                                     |            | ✓       |
| 1.2 บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน                                                    |            | ✓       |
| 1.3 บุคลากรที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน                                            |            | ✓       |
| 1.4 บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน                                            |            | ✓       |
| 1.5 บุคลากรที่มีประเภทงานต่างกันมีการจัดการความรู้แตกต่างกัน                                                   |            | ✓       |
| <b>2. บุคลากรที่มีการปฏิบัติตามคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน</b> |            |         |
| 2.1 บุคลากรที่มีการปฏิบัติด้านการมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน                            |            | ✓       |
| 2.2 บุคลากรที่มีการปฏิบัติด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน                       |            | ✓       |
| 2.3 บุคลากรที่มีการปฏิบัติด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้แตกต่างกัน                      |            | ✓       |

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

## ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

### 1. ด้านคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

จากผลการวิจัย ผู้บริหารของสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ควรให้ความสำคัญกับคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ทั้ง 3 ด้านคือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร เพราะจากการปฏิบัติที่แตกต่างกัน บุคลากรที่มีการปฏิบัติมากย่อมมีผลต่อการจัดการความรู้มากกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติปานกลาง ดังนั้น ตัวแปรเหล่านี้ คือปัจจัยที่สำคัญต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งสามารถสนับสนุนและหาแนวทางส่งเสริมได้ดังต่อไปนี้

1.1 สำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำควรปลูกฝังลักษณะส่วนบุคคลให้พร้อม เช่น เก่ง กล้า ดี เป็นต้น และควรเปิดโอกาสให้กับบุคลากรได้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และมีส่วนร่วมในการทำงาน ดังนั้นผู้นำจึงควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์การทำงานที่ชัดเจนและสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ และในกรณีที่บุคลากรไม่แสดงออกด้านการมีภาวะผู้นำ ผู้บริหารสามารถแก้ไขได้โดยการใช้ระบบที่เลียงช่วยให้คำแนะนำ เพื่อให้เกิดการกระตุ้นทางปัญญา โดยการใช้หลักเหตุผลและช่วยในการตัดสินใจ เน้นการทำงานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริงเพื่อให้บุคลากรเกิดความเคยชินและนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

1.2 การเพิ่มแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บุคลากรต้องมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นทำงาน มีความรับผิดชอบ มีความพยายามในการแก้ไขปัญหา มีความเสียสละ และทำงานด้วยใจ ส่วนผู้บริหารของสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยาควรสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและกระตุ้นการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการวางแผนการทำงานและจัดให้มีการประเมินผล เช่น ประเมินผลความสำเร็จของงาน ประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรจากผู้บังคับบัญชา และความคิดเห็นของเกษตรกรที่มีต่อบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้หน่วยงานทราบถึงปัญหาและหาแนวทางแก้ไขต่อไป จากนั้นควรมีการตอบแทนด้วยรางวัลทั้งที่เป็นวัตถุหรือรางวัลที่มีคุณค่าทางจิตใจกับบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การประเมินของสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

1.3 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สามารถทำได้โดยการปลูกฝังให้บุคลากรต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ เห็นคุณค่าของความรู้ อยากเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง งาน องค์กร นำความรู้ถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนแก่เพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารของสำนักงานเกษตรจังหวัด พระนครศรีอยุธยาควรสนับสนุนให้มีกิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิด การเรียนรู้ทั้งทางด้านความรู้และทักษะที่ได้จากการคิดริเริ่ม เช่น การประชุม อภิปราย การทดลองความรู้ใหม่ๆหรือการสร้างนวัตกรรม เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการทำงานอีกทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพทำงานให้กับบุคลากร และเพิ่มช่องทางการเรียนรู้จากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสามารถช่วยให้ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 2. การจัดการความรู้

เมื่อพิจารณาผลการวิจัย พบว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรมีปฏิบัติน้อยที่สุด ซึ่งการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นกระบวนการสำคัญที่กำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร และพัฒนาตนเอง ดังนั้นสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยาควรสนับสนุนบุคลากรให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการจัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การจัดเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเช่น สภากาแฟ การสอนงานโดยใช้ระบบพี่เลี้ยงสำหรับการสับเปลี่ยนงานและการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. เพื่อความหลากหลายของข้อมูลควรศึกษาปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการจัดการความรู้ เช่น ปัจจัยภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี เป็นต้น และปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น เพื่อให้ทราบถึงความเหมือน ความแตกต่าง ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร

2. ควรศึกษาการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ที่มีการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จมีการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ทราบถึงความเหมือน ความแตกต่าง ทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อน เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้องค์กรอื่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้



3. ควรศึกษาการนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยี มาใช้กับการจัดการความรู้ขององค์กร เนื่องจากองค์ประกอบของการจัดการความรู้เทคโนโลยีมีความสำคัญรองลงมาจากคน เพื่อเป็นแนวทางในการนำเทคโนโลยีมาใช้ร่วมกับการจัดการความรู้ขององค์กร

## เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กรมส่งเสริมการเกษตร. 2551. คู่มือการจัดการความรู้ในงานส่งเสริมการเกษตร. กรุงเทพมหานคร:  
กรมส่งเสริมการเกษตร.

กรมส่งเสริมการเกษตร. 2551. นโยบายและแนวทางการดำเนินงานส่งเสริมเกษตรปึ่งบประมาณ  
พ.ศ. 2551 (Online). [www.doae.go.th](http://www.doae.go.th), 6 มิถุนายน 2551.

กนกนารถ ผดุงชัย. 2550. การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข.  
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการโครงการและประเมินโครงการ,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

กสิมา สัจวรประเสริฐ. 2549. ความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรที่เป็นสมาชิกเครือข่ายสถาบัน  
ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ที่มีต่อการจัดการความรู้.  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการศึกษา,  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กীরติ ชัยยังยง. 2549. การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา. กรุงเทพมหานคร:  
มิสเตอร์ก๊อปปี.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2539. การเรียนรู้:วิถีสู่ความสำเร็จ. กรุงเทพมหานคร: ชัคเชสมิเดีย.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์. 2545. ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร:  
โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.

ครรชิต มาลัยวงศ์. 2547. การสร้างศูนย์ความรู้. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด  
(มหาชน).

จิราพร ขาวสวัสดิ์. 2550. การจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1.  
การศึกษานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- เฉลิมรัตน์ ไทยวี. 2549. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานบริการลูกค้า บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด(มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัชฎา อินทรสุวรรณ. 2545. การศึกษาขีดความสามารถของสตรีในการพัฒนาตนเองและชุมชนของจังหวัดชุมพร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมสงเคราะห์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทองหล่อ เดชไทย. 2544. ภาวะผู้นำ: เพื่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2551. องค์การแห่งความรู้ จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธันยากร คำก้อน. 2548. การจัดการความรู้ของเกษตรกรในการปลูกข้าวขาวดอกมะลิ105 ในทุ่งกุลาร้องไห้ จังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาส่งเสริมการเกษตร, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธิดา จุลินทร. 2549. กระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร ศึกษากรณีศูนย์สุขภาพจิตเขต กรมสุขภาพจิต. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- นฤมล พุกขศิลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ. 2543. “การจัดการความรู้ (Knowledge management).” วารสารรังสิตสารสนเทศ 6(1): 60-71
- นิทัศน์ วิเทศ. 2542. การจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร: เออาร์ บีซิเนส เพรส. แปลจาก Davenport T.H. and L. Prusak. 1999. **Working Knowledge:how organizations Manage What They Know.**

น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547. การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพมหานคร: เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์.

บดินทร์ วิจารณ์. 2547. การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. 2547. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. 2548. การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพส จำกัด.

เบญจวรรณ ศรีโยธิน, มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์ และ ชุติมา มาลัย. 2550. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. มหาวิทยาลัยวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนราชนบุรี.

ประคอง กรรณสูตร. 2538. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประชุม โพธิกุล และ วารินทร์ ลินสูงสุด. 2548. “สถาบันการศึกษาของท่านควรมีการจัดการความรู้แล้วหรือ.” วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 22(1): 3-6

ประพนธ์ ฝาสุขยิด. 2547. การจัดการความรู้:ฉบับมือใหม่หัดขับ. กรุงเทพมหานคร: ไบโหม.

ประเวศ วะสี. 2545. รายงานเครือข่ายแห่งปัญญา. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงสาธารณสุข.

พยอม วงศ์สารศรี. 2542. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. **การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ภิเชก ศรีสวัสดิ์. 2547. **แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายข่าวโทรทัศน์ ช่อง 9 องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย:กรณีศึกษา**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ยงยุทธ เกษสาคร. 2541. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. **Leadership:ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนัชการพิมพ์ จำกัด.
- รัตนา ณ ลำพูน. 2546. **นักวิชาชีพสารสนเทศกับการจัดการความรู้ (Online)**.  
www.hunam.cmu.ac.th/~lib/InformationSquare/Info, 28 สิงหาคม 2551.
- วิกรม อารีราษฎร์. 2549. **ความพร้อมของพนักงานบริษัทการบินไทยจำกัด(มหาชน)ในการย้ายที่ทำการจากท่าอากาศยานสากลกรุงเทพ (ดอนเมือง) ไปสู่ท่าอากาศยานสากลสุวรรณภูมิ**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์,มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิจารณ์ พานิช. 2547ก. **การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- \_\_\_\_\_. 2547ข. **การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนฐานความรู้ (Online)**.  
www.kmi.or.th, 26 สิงหาคม 2551.
- \_\_\_\_\_. 2547ค. **การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.

วิจารณ์ พานิช. 2549ก. การจัดการความรู้นักปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร:  
สุภาพใจ.

\_\_\_\_\_. 2549ข. KM วันละคำ จากนักปฏิบัติ KM สู่นักปฏิบัติ KM. กรุงเทพมหานคร:  
สุภาพใจ.

วีรวิทย์ มามะศิรินันท์. 2542. การบริหารภูมิปัญญา. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ศรันย์ ชูเกียรติ. 2541. “เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการองค์ความรู้: ในองค์กรกลยุทธ์  
เพื่อความสำเร็จภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน.” วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์.

ศรียา เอียดเสน. 2550. ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยายภาค  
องค์การและผลการปฏิบัติงาน:กรณีศึกษาพนักงานระดับบังคับบัญชา โรงงานประกอบ  
รถยนต์แห่งหนึ่ง กรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศุภนิธย์ พลไพรินทร์. 2540. ความรู้ ทักษะเกี่ยวกับโรคเอดส์และพฤติกรรมของพยาบาลที่  
ปฏิบัติงานในแผนกผู้ป่วยเอดส์ในโรงพยาบาลของรัฐ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาสุขศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร:  
บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด.

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. 2548. รายงานประจำปี. กรุงเทพมหานคร:  
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

\_\_\_\_\_. 2549. รายงานประจำปี. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

สุรางค์ ไคว์ตระกูล. 2533. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์, สุธรรม มณีวัฒนา, ธวัชชัย หล่อวิจิตร, จันทรีนา สงวนรุ่งวงศ์, กุลชดา เชื้อวานิช, และ ทิพย์สุภา กอบกู้. 2548. การจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร: ก. พลพิมพ์.

สำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. 2551. รายงานแนวทางการจัดการความรู้สำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปีพ.ศ.2551. พระนครศรีอยุธยา: สำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.

Gunjan, M., B. Osei, M. Kweku and R. Han. 2008. **Issues in knowledge access, retrieval and sharing-Case studies in a Caribbean health sector** (Online). [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), September 14, 2008.

ภาคผนวก



## แบบสอบถาม

เรื่อง การจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นเครื่องมือในการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานภาพส่วนบุคคล คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และการจัดการความรู้ของบุคลากร

3. โครงสร้างของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น2ส่วน คือ

ส่วนที่1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน วุฒิการศึกษา และผลงานของของบุคลากร

ส่วนที่2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติการจัดการความรู้ในการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความรู้จากผู้ตอบแบบสอบถาม โดยคำถามเป็นคำถามปลายเปิด

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ จะนำไปใช้ประโยชน์ในงานวิจัยเท่านั้น

และจะถือเป็นความลับ รวมทั้งไม่มีผลเสียต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน วุฒิการศึกษา และประจําานของของบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำแนะนำ โปรดเติมข้อความหรือเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

2. ปัจจุบันอายุ ..... ปี

3. ระยะเวลาการทำงาน ..... ปี

4. วุฒิการศึกษา ☐ ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

☐ ระดับปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

5. ประเภทงานของท่าน

สำนักงานเกษตรจังหวัด

☐ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

☐ ฝ่ายยุทธศาสตร์และสารสนเทศ

☐ กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร

☐ กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการผลิต

สำนักงานเกษตรอำเภอ

☐ รับผิดชอบพื้นที่ระดับตำบล

☐ ไม่รับผิดชอบพื้นที่ระดับตำบล

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำแนะนำ โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับการปฏิบัติของท่าน โดยมีเกณฑ์ดังนี้

| ด้านภาวะผู้นำ |                                                                    | ระดับในการปฏิบัติ |     |         |      |            |
|---------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------|-----|---------|------|------------|
|               |                                                                    | มากที่สุด         | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1             | ท่านกำหนดเป้าหมาย และบทบาทหน้าที่ของตนเองได้อย่างชัดเจน            |                   |     |         |      |            |
| 2             | ท่านชอบการทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าทำงานคนเดียว                   |                   |     |         |      |            |
| 3             | ท่านเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน                        |                   |     |         |      |            |
| 4             | ท่านกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนให้ผู้อื่นรับรู้                  |                   |     |         |      |            |
| 5             | ท่านใช้หลักการและเหตุผล ช่วยในการตัดสินใจ                          |                   |     |         |      |            |
| 6             | ท่านสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ               |                   |     |         |      |            |
| 7             | ท่านเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี            |                   |     |         |      |            |
| 8             | ท่านแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน   |                   |     |         |      |            |
| 9             | ท่านได้แย้งด้วยเหตุผลเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตามในการปฏิบัติงานร่วมกัน |                   |     |         |      |            |
| 10            | ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ                             |                   |     |         |      |            |

| ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์         |                                                            | ระดับในการปฏิบัติ |     |         |      |            |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------|-----|---------|------|------------|
|                                 |                                                            | มากที่สุด         | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1                               | ท่านมีความปรารถนาที่จะทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย          |                   |     |         |      |            |
| 2                               | ท่านรู้สึกสนุกกับการทำงานที่ท่านทำอยู่                     |                   |     |         |      |            |
| 3                               | ท่านตระหนักในหน้าที่การทำงานของท่าน                        |                   |     |         |      |            |
| 4                               | ท่านมีการวางแผนระยะยาวในการทำงาน                           |                   |     |         |      |            |
| 5                               | ท่านเห็นคุณค่าของเวลาในการทำงาน                            |                   |     |         |      |            |
| 6                               | ท่านทำงานโดยมิได้หวังผลตอบแทนจากผู้อื่น                    |                   |     |         |      |            |
| 7                               | ท่านประสงค์ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจ          |                   |     |         |      |            |
| 8                               | ในการทำงานท่านมีสิ่งที่ยึดเหนี่ยวจิตใจ                     |                   |     |         |      |            |
| 9                               | ท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานทุกครั้งเท่าเทียมกัน       |                   |     |         |      |            |
| 10                              | ท่านมีความพยายามในการแก้ไขปัญหาเมื่อพบอุปสรรค              |                   |     |         |      |            |
| ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ |                                                            |                   |     |         |      |            |
| 1                               | ท่านมีความกระตือรือร้น และขวนขวายหาความรู้อยู่ตลอดเวลา     |                   |     |         |      |            |
| 2                               | ท่านเป็นคนช่างสังเกต อยากรู้ อยากเห็นในสิ่งที่เป็นประโยชน์ |                   |     |         |      |            |

| ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ |                                                                                                                                                                                           | ระดับในการปฏิบัติ |     |         |      |            |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----|---------|------|------------|
|                                 |                                                                                                                                                                                           | มากที่สุด         | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 3                               | ท่านสามารถทดลองความรู้ใหม่ๆ เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสม ในการทำงาน                                                                                                                            |                   |     |         |      |            |
| 4                               | ท่านสามารถแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันความรู้ กับเพื่อนร่วมงาน                                                                                                                                   |                   |     |         |      |            |
| 5                               | ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์                                                                                                                                      |                   |     |         |      |            |
| 6                               | ท่านเห็นคุณค่าของความรู้ เช่น การจดบันทึก การจัดเก็บเอกสารเพื่อศึกษาในหน่วยงาน เป็นต้น                                                                                                    |                   |     |         |      |            |
| 7                               | ท่านสามารถคิดหรือคิดค้นหาแนวทางใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน                                                                                                                            |                   |     |         |      |            |
| 8                               | ท่านเป็นบุคคลที่พัฒนาความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ                                                                                                                                      |                   |     |         |      |            |
| 9                               | เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ท่านจะพยายามหาสาเหตุ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข                                                                                                                         |                   |     |         |      |            |
| 10                              | ท่านเป็นผู้ที่สนใจและให้ความสำคัญกับการเปิดรับข้อมูล ข่าวสารใหม่ๆ จากช่องทางต่างๆ เช่น การรับฟัง โทรทัศน์หรือวิทยุ การประชุม การค้นคว้าจากเอกสารหรืออินเทอร์เน็ต การซักถามผู้อื่น เป็นต้น |                   |     |         |      |            |

**ตอนที่ 2**แบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติการจัดการความรู้ในการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำแนะนำ โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับการปฏิบัติของท่าน โดยมีเกณฑ์ดังนี้

| การสร้างความรู้ |                                                                                           | ระดับในการปฏิบัติ |     |         |      |            |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----|---------|------|------------|
|                 |                                                                                           | มากที่สุด         | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1               | ท่านสามารถประเมินว่าตนเองมีความรู้เพื่อปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุผล                   |                   |     |         |      |            |
| 2               | ท่านค้นคว้าหาความรู้ในเรื่องที่ท่านไม่รู้                                                 |                   |     |         |      |            |
| 3               | ท่านจัดการกับความรู้ที่มีอยู่ในตัวท่านอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ                           |                   |     |         |      |            |
| 4               | ท่านใช้ทักษะด้านการฟัง พูด อ่าน เขียน และสังเกต ให้มีประโยชน์ต่องานของท่านได้             |                   |     |         |      |            |
| 5               | ท่านประสงค์จะเข้าอบรม หรืออภิปรายร่วมกับเพื่อนร่วมงาน                                     |                   |     |         |      |            |
| 6               | ท่านติดตามข่าวสารที่เป็นประโยชน์ เพื่อเพิ่มความรู้ในการทำงาน                              |                   |     |         |      |            |
| 7               | ถ้าท่านทำงานผิดพลาด ท่านจะพยายามค้นคว้าหาวิธีการแก้ไขได้ถูกต้อง                           |                   |     |         |      |            |
| 8               | ท่านสามารถนำความรู้จากการที่ท่านเคยทำงานผิดพลาดมาเป็นพื้นฐานในการทำงานครั้งต่อไป          |                   |     |         |      |            |
| 9               | ท่านนำความรู้จากตัวท่าน จากผู้อื่น หรือจากการปฏิบัติงาน นำมารวบรวม จัดเก็บไว้เป็นหมวดหมู่ |                   |     |         |      |            |
| 10              | ท่านสามารถส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมายนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติเองได้                       |                   |     |         |      |            |

| การแลกเปลี่ยนความรู้ |                                                                                                    | ระดับในการปฏิบัติ |     |         |      |            |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----|---------|------|------------|
|                      |                                                                                                    | มากที่สุด         | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1                    | ท่านสามารถสนทนา แลกเปลี่ยน<br>ความคิดร่วมกับเพื่อนร่วมงาน                                          |                   |     |         |      |            |
| 2                    | ท่านได้เผยแพร่ความรู้และความคิดของ<br>ท่านไว้ในรูปแบบต่างๆ เช่น เขียน<br>หนังสือ หรือเอกสารวิชาการ |                   |     |         |      |            |
| 3                    | ท่านมีความประสงค์ ในการแบ่งปัน<br>ความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน                                       |                   |     |         |      |            |
| 4                    | ท่านสามารถยอมรับความคิดเห็นของ<br>ผู้อื่น ซึ่งแตกต่างจากความคิดของท่านได้                          |                   |     |         |      |            |
| 5                    | ท่านมักจะแสดงความคิดเห็นของท่านให้<br>เพื่อนร่วมงานทราบ เพื่อเป็นอีกทางเลือก<br>หนึ่งในการทำงาน    |                   |     |         |      |            |
| 6                    | ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ หรือ<br>กระบวนการทำงานให้ผู้อื่นเข้าใจได้                                 |                   |     |         |      |            |
| 7                    | ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ<br>ในการถ่ายโอนความรู้ระหว่างกันได้                                 |                   |     |         |      |            |
| 8                    | ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีการอภิปราย<br>ร่วมกันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่าง<br>สม่ำเสมอ               |                   |     |         |      |            |
| 9                    | ท่านเรียนรู้การแก้ปัญหาจากการทำงาน<br>ร่วมกับผู้อื่น                                               |                   |     |         |      |            |
| 10                   | ในการแก้ปัญหการทำงาน ท่านใช้<br>กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อช่วย<br>ให้ท่านแก้ไขสถานการณ์      |                   |     |         |      |            |

| การใช้ความรู้ |                                                                               | ระดับในการปฏิบัติ |     |         |      |            |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----|---------|------|------------|
|               |                                                                               | มากที่สุด         | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1             | ท่านใช้ความรู้ที่มีอยู่ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น                              |                   |     |         |      |            |
| 2             | ท่านนำความรู้จากข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริง มาใช้ในการทำงานของท่านได้          |                   |     |         |      |            |
| 3             | ท่านนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และกลุ่มเป้าหมายได้   |                   |     |         |      |            |
| 4             | ท่านนำความรู้ไปสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ หรือเกิดนวัตกรรมของหน่วยงานได้ |                   |     |         |      |            |
| 5             | ท่านใช้ความรู้จากประสบการณ์ที่เคยผิดพลาดได้อย่างถูกต้องในการทำงานครั้งใหม่    |                   |     |         |      |            |
| 6             | ในการทำงานท่านมีการวางแผนก่อนลงมือทำงานทุกครั้ง                               |                   |     |         |      |            |
| 7             | ท่านใช้ทักษะด้านการฟัง พูด อ่าน และเขียน ควบคู่กับการใช้ความรู้ อย่างเหมาะสม  |                   |     |         |      |            |
| 8             | ท่านทบทวนความถูกต้องและหาความผิดพลาด หลังจากทำงานเสร็จแล้วทุกครั้ง            |                   |     |         |      |            |
| 9             | ท่านประยุกต์ความรู้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์จริงได้                    |                   |     |         |      |            |
| 10            | ท่านประยุกต์ความรู้ เพื่อนำมาสร้างนวัตกรรมใหม่                                |                   |     |         |      |            |



ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากร นอกจากความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถามข้างต้นในประเด็นอื่นๆ โปรดระบุ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงสำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวรรดา ชูสง่า

นิติปรัชญาโท สาขาส่งเสริมการเกษตร

ภาควิชา ส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร

คณะเกษตร (บางเขน) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

## ประวัติการศึกษา และการทำงาน

|                                     |                                                                                                                  |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ-นามสกุล                        | นางสาวรรดา ชูสง่า                                                                                                |
| วัน เดือน ปี ที่เกิด                | วันที่ 6 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2526                                                                                  |
| สถานที่เกิด                         | จังหวัดสระบุรี                                                                                                   |
| ประวัติการศึกษา                     | วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วิทยาศาสตร์เกษตร)<br>มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์                                                   |
| ผลงานดีเด่นและ/หรือรางวัลทางวิชาการ | รางวัลผลการเรียนดี ประจำปีการศึกษา 2550<br>ภาควิชาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร<br>คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |