



## ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ กรณีศึกษาดำเนินการพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ กรมชลประทาน Factors Affecting Knowledge Sharing Behavior: Case Study Bureau of Large Scale Water Resources Development of Royal Irrigation Department

กฤษฎา คุณะกุล<sup>1</sup> สุชัญญา โปษะนันทน์<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาโท ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, fam.kitsada@gmail.com

<sup>2</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คร., ภาควิชาครุศาสตร์โยธา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, suchanya.p@fite.kmutnb.ac.th

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในสำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ กรมชลประทาน ผ่านกระบวนการ Socialization และ Externalization ซึ่งเป็นกระบวนการเริ่มต้นของการจัดการความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปสู่ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ตามกระบวนการจัดการความรู้แบบ SECI ที่คิดค้นโดย Prof. Nonaka ผลการสำรวจและสัมภาษณ์วิศวกรโยธาผู้ปฏิบัติงานในสำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ กรมชลประทาน พบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ 1.นโยบายการบริหารจัดการความรู้จากผู้บริหารระดับสูง 2.ทรัพยากรสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ 3.ความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในสำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ ตามลำดับ และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ 1.การขาดบุคลากรรับผิดชอบการดำเนินงานการจัดการความรู้ (Knowledge Management) อย่างชัดเจน 2.การขาดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน 3.บุคลากรขาดความรู้ในการใช้เครื่องมือ โปรแกรม และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับ จากผลการศึกษาสามารถสรุปแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ กรมชลประทานต่อไป

### Abstract

The purpose of this paper is to study factors affecting knowledge sharing behavior moves from tacit knowledge to explicit knowledge in Bureau of Large Scale Water Resources Development of Royal Irrigation Department. This study is based on SECI model introduced in Nonaka's theory of organizational knowledge creation, which is the most used knowledge management model. The questionnaire and interview surveys were conducted to seek expert opinion from professional civil engineers working in the department. The results indicate that knowledge sharing is mainly enhanced by 1.Policy and commitment from top management 2.Information technology tools in support of knowledge sharing in the organizations, and 3.Employee relation, respectively. The obstacle factors for knowledge sharing are 1.Lack of person responsible for knowledge management program 2.Lack of motivation of group interaction and discussions

3.Lack of technical expertise to support information technology for knowledge sharing, respectively. Several recommendations are suggested based on the research findings.

**Keyword:** knowledge sharing; SECI model; tacit knowledge; explicit knowledge

## 1. บทนำ

กรมชลประทานได้ตั้งวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ไว้ว่า “กรมชลประทานมุ่งจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้” และได้ปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยการตั้งศูนย์ความรู้กลาง (KM TEAM) สำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่จึงเริ่มดำเนินการตามนโยบายในการจัดการความรู้ มุ่งเน้นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการสนับสนุนการจัดการความรู้ กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา

การจัดการความรู้ คือ เทคนิคในการบริหารจัดการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาเป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพในเชิงแข่งขันสูงสุด ซึ่งสามารถสรุปเป็น 4 ประเด็นหลักคือ 1. การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการวิธีปฏิบัติ หรือแผนงานขององค์กร 2. การจัดการต้องเป็นระบบและมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร 3. กระบวนการสร้างความรู้ความสัมพันธ์กับการจำแนก สร้างรวบรวม และ แลกเปลี่ยนความรู้ 4. ความรู้เกี่ยวข้องและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น [1]

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 จนถึงปัจจุบัน มีการประเมินผลการทำงานตามตัวชี้วัดในด้านการจัดการความรู้ของสำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ โดยศูนย์ความรู้กลาง (KM TEAM) กรมชลประทาน ให้คณะกรรมการประเมินตามหัวข้อรวมทั้งสิ้น 7 หมวด ซึ่งผลการประเมินในปีล่าสุด (พ.ศ.2557) สำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ ได้คะแนน 2.51 จากคะแนนเต็ม 5 ซึ่งยังคงได้คะแนนอยู่ในลำดับสุดท้ายเมื่อเทียบกับสำนักงานอื่น ๆ ในกรมชลประทาน ทั้งนี้ คณะกรรมการแนะนำให้แก้ไขในหมวดที่ 4 “การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้” เป็นพิเศษใน

สาระเกี่ยวกับ การเลือก รวบรวมข้อมูล เชื่อมโยงข้อมูล สารสนเทศ การถ่วงรององค์ความรู้ก่อนนำเผยแพร่ การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรในสังกัดและผู้รับบริการ และชี้ให้เห็นว่าการดำเนินการด้านจัดการความรู้ในส่วนขององค์กรค้นหา รวบรวม และเผยแพร่ความรู้ยังคงมีปัญหา

จากข้อมูลดังกล่าวงานวิจัยนี้จึงศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปัน ความรู้ ใน กระบวนการ Socialization และ Externalization ซึ่งเป็นกระบวนการเริ่มต้นของการจัดการความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปสู่ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ตามทฤษฎีกระบวนการจัดการความรู้แบบ SECI ของ Prof.Ikujiro Nonaka [2, 3] ก่อน การปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้ในขั้นตอนต่อไป

## 2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการ SECI ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. Socialization การแบ่งปันและสร้างความรู้โดยการถ่ายทอดประสบการณ์ โดยการปฏิสัมพันธ์ในระหว่างที่ทำงาน
2. Externalization การนำความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปถ่ายทอดสื่อสารเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)
3. Combination การรวบรวมความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่เกิดจากประสบการณ์ดังกล่าว กับความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) จากหลายแหล่งความรู้อื่นเข้าด้วยกัน โดยการเชื่อมโยง (Linking) เข้าด้วยกันเพื่อก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ และ
4. Internalization เป็นกระบวนการนำความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่องค์กรสร้างขึ้นมาใหม่ให้คนในองค์กรนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

กระบวนการสร้างองค์ความรู้ SECI หมุนวนและสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรมี 5 ขั้นตอนเรียกว่า Five Phase Models ประกอบด้วย

1. Sharing Tacit Knowledge โดยกระบวนการสร้างสังคม (Socialization) จัดให้บุคลากรมีเวลา สถานที่ ช่องทาง และการ

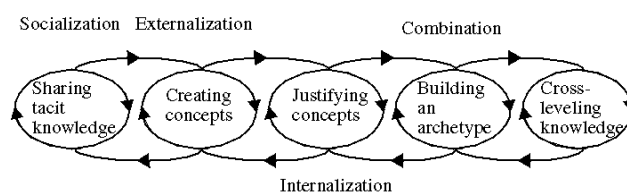
กำหนดหรือนัดหมาย และมีโอกาสแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งในประเทศไทยเน้นการพบปะ แบบไม่เป็นทางการมากกว่าเป็นทางการ

2. Creating Concepts กระบวนการอธิบายความรู้ระหว่างผู้ร่วมงาน (Externalization) แลกเปลี่ยนความรู้กัน ทำให้สามารถกำหนดหลักการหรือแนวคิดใหม่ๆ เพื่อที่จะสร้างหลักคิดหาแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการความรู้

3. Justifying Concepts เป็นการทดลองนำหลักการจัดการความรู้ไปทดลองใช้งาน (Externalization leading toward combination) โดยการวิเคราะห์ความคิดหรือแนวทางพัฒนาใหม่ๆ นั้นว่าสามารถไปสู่เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้หรือไม่

4. Building an Archetype (Combination) เป็น การ นำ แนวคิดหรือหลักการที่มีการวิเคราะห์แล้ว (Justified Concepts) มาพัฒนาเป็นต้นแบบ (Archetype) เป็นผลิตภัณฑ์ ระบบหรือกระบวนการ เพื่อให้สามารถนำมาทดลอง ทดสอบ นำร่องการใช้งานต่อไป

5. Cross-leveling Knowledge เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้จากหลายหน่วยงานภายในองค์กร (Internalization) เมื่อต้นแบบสามารถพิสูจน์ให้เห็นความเป็นไปได้ จึงได้รับการบรรจุเป็นส่วนหนึ่งขององค์ความรู้หรือกระบวนการทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อให้สามารถใช้งานและเรียนรู้ นำไปใช้ทั้งองค์กร เป็นพื้นฐานในการทำงานต่อไป [3, 4]



ภาพที่ 1 : Five-Phase model of the Organizational Knowledge-

Creation Process (Nonaka and Takeuchi, 1995 อ้างถึงใน พัชรนันท์, 2554) [3]

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ตามลักษณะการส่งเสริม หรือเป็นอุปสรรคได้ 4 หัวข้อหลัก คือ (ตารางที่ 1)

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology)
2. สังคมและวัฒนธรรม (Social)
3. สภาพแวดล้อม (Environment)
4. กระบวนการและกิจกรรม (Process)

### 3. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

**3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)** มุ่งหาข้อเท็จจริงและข้อสรุปจากแบบสอบถาม มีกลุ่มประชากรเป็นวิศวกรโยธาภายในสำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ ทั้งสำนักงานใหญ่ กรุงเทพฯ และสำนักงานก่อสร้างชลประทานขนาดใหญ่ที่ 1-13 ต่างจังหวัดทั่วประเทศ (กส.1-13) จำนวนทั้งสิ้น 72 คน แบ่งเป็น 1.วิศวกรโยธาปฏิบัติการ 2.วิศวกรโยธาชำนาญการ 3.วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ และ 4.วิศวกรโยธาเชี่ยวชาญ ทั้งนี้ได้รับแบบสอบถามตอบกลับครบถ้วนจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 66 คน (คิดเป็นร้อยละ 91.67)

**3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)** นำผลข้อมูลจากแบบสอบถามมาศึกษาปัญหาในการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยเน้นในส่วนของ การแบ่งปันความรู้ในตัวบุคคล (Shearing Tacit Knowledge) โดยการสัมภาษณ์ วิศวกรโยธาจำนวน 7 คน และผู้เชี่ยวชาญที่เป็นคณะกรรมการในทีมงานจัดการความรู้ กรมชลประทาน จำนวน 1 คน เพื่อมุ่งหาแนวทางพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ในสำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ กรมชลประทาน

### 4. ผลการวิจัย

ผลการวิจัยจากแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ข้อมูลความรู้การสร้างเขื่อน ได้แก่ ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) แบ่งออกเป็น 1) การเตรียมความพร้อมก่อนการก่อสร้าง 2) การก่อสร้างโครงการ และ 3) การส่งมอบโครงการและการบำรุงรักษาเขื่อน

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้

ผลการสำรวจพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของสำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ กรมชลประทาน ในระดับมาก (ระดับคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41 ขึ้นไป) เป็นผลมาจากปัจจัยหลัก 3 หัวข้อ ได้แก่

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology)

2. สังคมและวัฒนธรรม (Social)
  3. กระบวนการและกิจกรรม (Process)
- โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 4.1 ปัจจัยที่มีผลส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ [A]

##### 1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology)

T6 ทรัพยากรสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{x}=3.74$ ,  $SD=0.98$ ) โดยกลุ่มตัวอย่างต้องการความสะดวกรวดเร็วและอุปกรณ์ต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการทำงานที่มีความเร่งด่วน T10 ความเชื่อมต่อกันของระบบสารสนเทศภายในสำนักงานใหญ่และกศ. 1-13 ( $\bar{x}=3.69$ ,  $SD=0.98$ )

##### 2. สังคมและวัฒนธรรม (Social)

S1 นโยบายการบริหารจัดการความรู้จากผู้บริหารระดับสูง ( $\bar{x}=3.78$ ,  $SD=0.98$ ) ทั้งนี้ นโยบายในการจัดการความรู้ที่ชัดเจนทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ ซึ่งปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่มีผลส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ในสำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่มากเป็นอันดับแรก

S5 ความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในสำนักฯ ( $\bar{x}=3.71$ ,  $SD=0.97$ ) ความรัก สามัคคีกัน ช่วยให้มี การแบ่งปันความรู้แบบพี่สอนน้องและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

##### 3. กระบวนการและกิจกรรม (Process)

P10 สำนักมีการจัดกิจกรรมอบรม สัมมนา คุงานนอกสถานที่ ( $\bar{x}=3.63$ ,  $SD=0.98$ ) โดยเนื้อหาการคุงานที่มีความเข้มข้น เน้นการให้ความรู้เฉพาะด้าน และความรู้จากการแก้ปัญหาจากหน้างานจริงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความรู้ (ตารางที่ 2)

#### 4.2 ปัจจัยที่มีผลเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ [B]

##### 1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology)

T7 ความสามารถของบุคลากรในการใช้เครื่องมือโปรแกรม และเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{x}=3.48$ ,  $SD=0.92$ ) โดยบุคลากรยังขาดความรู้ในการใช้โปรแกรม และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งรวมถึงการขาดโอกาสในการนำเสนอและขาดเวทีในการเผยแพร่ความรู้เพื่อแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง

T11 งบประมาณที่ได้รับจัดสรร ( $\bar{x}=3.42$ ,  $SD=0.83$ ) แม้ว่างบประมาณมีเพียงพอและผู้บริหารให้การสนับสนุนแต่

ยังคงต้องจัดสรรงบประมาณอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย

##### 2. สังคมและวัฒนธรรม (Social)

S10 ขาดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน ( $\bar{x}=3.47$ ,  $SD=0.96$ ) เนื่องจากบุคลากรบางส่วนไม่สนิทสนมกัน รุ่นพี่ไม่มีโอกาสสอนงานรุ่นน้อง รุ่นน้องไม่กล้าถามงานรุ่นพี่ จึงต้องส่งเสริมการทำงานร่วมกันให้มากขึ้น

S9 การจัดการความรู้เป็นงานที่เพิ่มขึ้นจากงานปกติ ( $\bar{x}=3.42$ ,  $SD=0.88$ ) การถ่ายทอดความรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องเป็นเทคนิคที่ถูกใช้ประจำในการทำงาน อย่างไรก็ตามภาระงานประจำทำให้ไม่มีเวลาสอนงานหรือถ่ายทอดความรู้ให้รุ่นน้อง ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการถ่ายทอดความรู้เป็นงานที่เพิ่มขึ้น

##### 3. กระบวนการและกิจกรรม (Process)

P8 ขาดบุคลากรในการดำเนินงาน KM ( $\bar{x}=3.54$ ,  $SD=0.86$ ) ปัจจุบันมีบุคลากรดูแลรับผิดชอบงานเฉพาะด้าน KM ไม่เพียงพอ ทำให้ขาดการปรับปรุงระบบ ขาดความเชื่อมต่อ และขาดการเผยแพร่องค์ความรู้ในองค์กรอย่างชัดเจน (ตารางที่ 3)

### 5. ข้อสรุปและข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผลการศึกษได้แบ่งความรู้ในการสร้างเขื่อนออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนการก่อสร้าง ส่วนที่ 2 การก่อสร้างโครงการ ส่วนที่ 3 การส่งมอบโครงการ และการบำรุงรักษาเขื่อน โดยมีความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) การอบรม สัมมนา 2) ไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ 3) หนังสือ เอกสาร 4) รายงานโครงการวิจัย 5) วิดีทัศน์ 6) เว็บไซต์ ทั้งนี้พบว่ามีเพียงหัวข้อที่ 3) หนังสือ เอกสาร เพียงหัวข้อเดียวที่มีความรู้ที่จำเป็นในการสร้างเขื่อนครบทั้ง 3 ส่วน จึงควรเพิ่มเติมการเผยแพร่ข้อมูลในรูปแบบอื่นให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร เช่นปรับปรุงข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ สร้างระบบคลังความรู้เพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูลที่มีความทันสมัย และมีความสะดวกรวดเร็วในการสื่อสารเหมาะสมกับปัจจุบัน

จากผลการวิจัยสามารถสรุปแนวทางสำหรับสำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ เพื่อเสริมสร้างให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ

ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ตามปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ดังนี้

### เพื่อส่งเสริมการแบ่งปันความรู้

#### 1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology)

ปรับปรุงทรัพยากรสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ การติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว

#### 2. สังคมและวัฒนธรรม (Social)

ผู้บริหารควรขานนโยบายในการจัดการความรู้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้

#### 3. กระบวนการและกิจกรรม (Process)

การจัดกิจกรรมอบรม สัมมนา ศึกษานอกสถานที่ เนื่องจากการก่อสร้างเขื่อนนั้นต้องมีความรู้เกี่ยวกับหน้างานจริง จึงเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมความรู้ได้เป็นอย่างดี

### เพื่อลดอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้

#### 1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology)

ส่งเสริมบุคลากรที่มีความรู้พร้อมเผยแพร่ให้มีทักษะการใช้โปรแกรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งให้โอกาสบุคลากรเหล่านั้นในการนำเสนอและเผยแพร่ความรู้

#### 2. สังคมและวัฒนธรรม (Social)

ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานร่วมกันมากขึ้น เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทักษะประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน

#### 3. กระบวนการและกิจกรรม (Process)

ควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบดำเนินงาน KM อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถปรับปรุงระบบคลังความรู้ และจัดการองค์ความรู้ให้มีความเชื่อมต่อกันในทุกส่วนงาน

## 6. เอกสารอ้างอิง

- [1] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, การจัดการความรู้ Knowledge Management, พิมพ์ครั้งที่ 3, 2552
- [2] Nonaka, I., "Knowledge Management: Critical Perspectives on Business and Management," Taylor & Francis, Vol.2, 2005
- [3] พัชรัตน์ ชาญกิจ, การบริหารจัดการระบบจัดการความรู้, ปรินญา วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การจัดการความรู้), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2554
- [4] Nonaka, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science/Vol. 5, No.1, February 1994

- [5] ฉวีวัฒน์ จันทนะ, การพัฒนาระบบต้นแบบการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง, โครงการคลังความรู้ดิจิทัลด้านการเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2556
- [6] จิกพฤกษ์ สุดตะระ, การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับโครงการก่อสร้างไทย, วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมโยธา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2554
- [7] ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ, การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา, ปรินญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, ภาควิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551
- [8] ญูจินี บูรณเกษมชัย, การประเมินความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา สำนักป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี, ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและชุมชน, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553
- [9] รสสุคนธ์ เพชรพราว, การเผยแพร่สารสนเทศ การเผยแพร่สารสนเทศห้องสมุด, <http://url.l.us/W6boUL> สืบค้นวันที่ 21 กันยายน 2557
- [10] Fischer, G. and Ostwald, J., "Knowledge Management Problems, Promises, Realities, and Challenges", University of Colorado, 2001
- [11] Hubert, C. and Lopez, B., "Breaking the Barriers to Knowledge Sharing", APQC the international resource for benchmarks and best practices, 2013
- [12] Israel, G. Determining Sample Size, University of FLORIDA, 1992
- [13] McDermott and O'Dell, 2001 Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, Journal of Knowledge Management Volume 5. , 2001
- [14] Paulin, D. and Suneson, K. Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM, Department of Technology Management and Economics, Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden, 2012
- [15] Vajjhala, N. Barriers to Knowledge Shearing in Medium-Sized Enterprises in transition Economies, University of New York Tirana, Albania, 2013

ตารางที่ 1 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ [5-15]

ปัจจัยที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้	ลักษณะปัจจัย		นักวิจัยที่เกี่ยวข้อง												
	ส่งเสริม	อุปสรรค	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[2]	[13]	[14]	[15]	
<b>1.เทคโนโลยีสารสนเทศ</b>															
1.1 องค์กรมีโปรแกรม (Software) ที่ใช้ในการจัดการความรู้	✓		✓					✓							
1.2 บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงโปรแกรมการจัดการความรู้	✓			✓					✓	✓					
1.3 องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบ	✓		✓	✓	✓	✓						✓			
1.4 การเผยแพร่ความรู้ต้องมีประสิทธิภาพผ่านช่องทางต่างๆ	✓		✓				✓								
1.5 การติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว	✓				✓	✓	✓						✓		
1.6 ทรัพยากรสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ	✓				✓	✓				✓		✓		✓	
1.7 ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ	✓							✓	✓						
1.8 การรวบรวมความรู้ในรูปแบบของไฟล์อิเล็กทรอนิกส์	✓			✓								✓			
1.9 ความเชื่อมต่อกันของระบบสารสนเทศ	✓								✓						
1.10 งบประมาณ		✓					✓								
1.11 ความสามารถของบุคลากร ในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศต่างๆ		✓								✓	✓			✓	
<b>2.สังคมและวัฒนธรรม</b>															
2.1 นโยบายการบริหารจัดการความรู้จากผู้บริหารระดับสูง	✓						✓			✓		✓	✓		
2.2 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	✓				✓	✓				✓			✓	✓	
2.3 ความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร	✓				✓					✓					
2.4 วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เห็นคุณค่าของการแบ่งปันความรู้		✓			✓					✓			✓	✓	
2.5 อุปสรรคทางภาษา		✓								✓					
2.6 ประสบการณ์ของพนักงานที่น้อยเกินไป		✓								✓					
2.7 การกักตุนความรู้ (Knowledge Hoarding)		✓								✓					
2.8 มาตรการการชี้วัดผลการปฏิบัติงาน		✓								✓					
2.9 บุคลากรคิดว่าจัดการความรู้เป็นงานที่เพิ่มขึ้น		✓								✓					
2.10 บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน		✓					✓					✓		✓	
2.11 ความรู้ของบุคลากรในองค์กรไม่เพียงพอ		✓								✓	✓				
2.12 อายุ เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน		✓								✓			✓	✓	
<b>3.สภาพแวดล้อม</b>															
3.1 บรรยากาศ สถานที่	✓				✓			✓	✓			✓			
3.2 ระยะทาง		✓								✓					
<b>4.กระบวนการและกิจกรรม</b>															
4.1 สันทานแบบกลุ่มย่อย	✓			✓	✓								✓		
4.2 ระบบพี่เลี้ยง Mentoring System	✓				✓										
4.3 การถอดบทเรียน	✓			✓	✓	✓									
4.4 การกลั่นกรองความรู้	✓			✓	✓										
4.5 การวางแผนการจัดการความรู้	✓				✓	✓									
4.6 การติดตามและประเมินผล	✓				✓										
4.7 การจัดกิจกรรมที่ต่อเนื่อง	✓					✓			✓						
4.8 การจัดกิจกรรมอบรม สัมมนา ศึกษานอกสถานที่	✓				✓										
4.9 ปัญหาการขาดบุคลากร		✓				✓						✓		✓	
4.10 การประชาสัมพันธ์แจ้งข่าวสารการจัดกิจกรรม		✓				✓				✓					

ตารางที่ 2 ปัจจัยที่ส่งเสริมในการแบ่งปันความรู้

สัญลักษณ์ ปัจจัย ส่งเสริม	สัญลักษณ์ ปัจจัย	ปัจจัยที่ส่งเสริมในการแบ่งปันความรู้	เฉลี่ย			สำนักงานใหญ่			กศ.1-13		
			ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับ
A10	S1	นโยบายการบริหารจัดการความรู้จากผู้บริหารระดับสูง	3.78	0.98	1	3.83	0.86	4	3.73	1.03	2
A6	T6	ทรัพยากรสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เช่น Computer ระบบ Internet ที่รวดเร็ว เป็นต้น	3.74	0.98	2	3.89	0.83	2	3.58	1.03	3
A12	S5	ความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในสำนัก	3.71	0.97	3	3.67	0.91	8	3.75	1	1
A9	T10	ความเชื่อมต่อกันของระบบสารสนเทศภายในสำนักงานใหญ่และ กศ.1-13	3.69	0.88	4	3.94	0.73	1	3.44	0.9	12
A7	T8	สำนักได้ดำเนินการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ	3.68	0.96	5	3.83	0.86	3	3.52	0.99	5
A21	P10	สำนักมีการจัดการอบรม สัมมนา ดึงมนออกสถานที่	3.63	0.98	6	3.72	0.67	6	3.54	1.07	4
A5	T5	การติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว เช่น E-Mail การประชุมทางไกลผ่าน Internet เป็นต้น	3.63	0.88	7	3.78	0.73	5	3.48	0.92	7
A4	T4	การเผยแพร่ความรู้ไปยังประสิทธิภาพผ่านทางต่างๆ เช่น วิดีทัศน์ เว็บไซต์ เป็นต้น	3.56	0.77	8	3.61	0.98	9	3.5	0.68	6
A8	T9	สำนักมีการรวมความรู้และจัดทำความรู้ในรูปแบบของไฟล์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อเผยแพร่	3.49	0.86	9	3.67	0.77	7	3.31	0.88	17
A11	S2	การขอชมเชยและการให้รางวัล	3.45	0.91	10	3.44	0.92	11	3.46	0.92	10
A20	P7	สำนักมีการจัดการรวม KM อย่างต่อเนื่อง	3.43	0.88	11	3.39	0.92	13	3.48	0.87	9

ตารางที่ 3 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้

สัญลักษณ์ อุปสรรค	สัญลักษณ์ ปัจจัย	ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้	เฉลี่ย			สำนักงานใหญ่			กศ.1-13		
			ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับ
B13	P8	ปัญหาการขาดบุคลากรในการดำเนินงาน KM เช่น ขาดผู้ดูแลเว็บไซต์ เป็นต้น	3.54	0.86	1	3.72	0.96	1	3.35	0.81	7
B1	T7	ความสามารถของบุคลากร ในการใช้เครื่องมือ โปรแกรม และเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.48	0.92	2	3.44	0.78	3	3.52	0.97	1
B9	S10	บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน หรือบุคลากรขอยกเลิกงานเพียงคนเดียว	3.47	0.96	3	3.56	0.86	2	3.38	1	6
B2	T11	งบประมาณที่ได้รับจัดสรรน้อยเกินไป	3.42	0.83	4	3.39	0.61	4	3.46	0.9	4
B8	S9	บุคลากรคิดว่าการจัดการความรู้เป็นงานที่เพิ่มขึ้นจากงานปกติทำให้ไม่อยากทำ KM	3.42	0.88	5	3.39	0.85	5	3.46	0.9	5