

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ เพื่อศึกษาปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ และเพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ จำนวน 225 คน โดยกำหนดขนาดตัวอย่างตามสูตรของ Taro Yamane เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ข้อคำถาม และสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม ซึ่งลักษณะแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความรู้ ส่วนที่ 3 ปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ และส่วนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความรู้ โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง แล้วนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ทำการบันทึกคำตอบ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทำการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 และส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.22 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 41 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.00 และน้อยที่สุด คือ อายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 17.78 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่คือปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 59.11 รองลงมา คือ ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 25.78 และน้อยที่สุด คือ สูงกว่าปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 1.78 ประสบการณ์ทำงานส่วนใหญ่ต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.78 รองลงมา คือ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 24.00 และน้อยที่สุด คือ ระหว่าง 5 - 10 ปี

คิดเป็นร้อยละ 22.67 สำหรับประเภทของบุคลากรส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 48.44 รองลงมา เป็นพนักงานราชการ คิดเป็นร้อยละ 26.22 และน้อยที่สุด เป็นลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ 3.56

5.1.2 สภาพการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน มีค่าเฉลี่ย = 3.62 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีระดับการปฏิบัติมากเป็นอันดับหนึ่ง คือ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย = 3.71 ประเด็นที่มีการปฏิบัติมาก ได้แก่ ข้อ 4 ท่านยินดีให้คำปรึกษาในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน อันดับสอง คือ ด้านการใช้ความรู้ มีค่าเฉลี่ย = 3.70 ประเด็นที่มีการปฏิบัติมาก ได้แก่ ข้อ 6 ท่านนำความรู้ไปพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และอันดับสาม คือ ด้านการวัดและประเมินผล มีค่าเฉลี่ย = 3.61 ประเด็นที่มีการปฏิบัติมาก ได้แก่ ข้อ 2 การประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจนช่วยให้งานของท่านมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนด้านการสร้างความรู้ มีระดับการปฏิบัติมากเป็นอันดับสี่ มีค่าเฉลี่ย = 3.45 ประเด็นที่มีการปฏิบัติมาก ได้แก่ ข้อ 5 ท่านเรียนรู้จากประสบการณ์มาประยุกต์ใหม่ เพื่อใช้ประโยชน์

5.1.3 ปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ พบว่า ระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย = 4.32 ประเด็นที่มีการปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 3 IT ทำให้ท่านได้รับความรู้ที่ทันสมัย รองลงมา คือ ด้านแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ย = 3.94 ประเด็นที่มีการปฏิบัติมาก ได้แก่ ข้อ 9 ท่านมีความภาคภูมิใจเมื่อเห็นงานที่ทำประสบความสำเร็จ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย = 3.79 ประเด็นที่มีการปฏิบัติมาก ได้แก่ ข้อ 10 ท่านคิดว่าควรมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่วนด้านภาวะผู้นำ มีระดับการปฏิบัติมากเป็นอันดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ย = 3.67 ประเด็นที่มีการปฏิบัติมาก ได้แก่ ข้อ 9 ท่านสามารถติดต่อประสานงานกับผู้อื่นได้

5.1.4 ปัญหา อุปสรรค พบว่า บุคลากรยังไม่ค่อยให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มองว่าการจัดการความรู้เป็นการเพิ่มภาระงาน ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ไม่สนใจที่จะเรียนรู้อย่างจริงจัง ขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ที่รับมอบหมาย และขาดความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรม และบุคลากรส่วนใหญ่มักจะหวงความรู้ รวมถึงการมีภาระงานที่ทำมาก ทำให้ไม่มีเวลาเรียนรู้การวางแผนและดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เท่าที่ควร จึงขาดความต่อเนื่องในการสร้างและแสวงหาความรู้ อีกทั้งบุคลากรยังยึดติดกับความคิดค่านิยม วัฒนธรรมเก่า ๆ ไม่ยอมรับสิ่งใหม่และแนวทางบริหารจัดการใหม่ ๆ ไม่มี

การถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ชัดเจน ขาดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กระจายความรู้ให้ทั่วถึง นอกจากนี้อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ก็มีไม่เพียงพอต่อการใช้งาน

5.1.5 **ข้อเสนอแนะ** พบว่า ควรจัดให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างทั่วถึง ไม่มองว่าการดำเนินการจัดการความรู้เป็นการเพิ่มภาระงาน ทุกคนควรได้รับโอกาสเข้าอบรม เรียนรู้ ปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง ทุกคนต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ รวมถึงผู้บริหารควรให้ความสำคัญ และควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ รวมทั้งการสนับสนุนงบประมาณ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ให้เพียงพอ พร้อมต่อการใช้งาน และมีระบบการใช้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน พร้อมทั้งจัดอบรมบุคลากรทุกคนให้สามารถใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ควรมีหน่วยงานหลักในการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อรวบรวม ประมวล เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ แนะนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมถึงการจัดหาวิทยากรที่เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ การรายงานผลอย่างเป็นระบบ การติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้เป็นรายบุคคลและภาพรวมเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงสภาพการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และทราบถึงปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก รวมถึงได้ทราบถึงแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ซึ่งได้แก่ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้ความรู้ และการวัดและประเมินผล ว่ามีระดับปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังได้นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ที่พัฒนามาจากแนวคิดการสร้างความรู้ของ โนงาคะ และ ทาคิวชิ (Nonaka and Takeuchi, 1995) และมุมมองเกี่ยวกับความรู้ของ เดวี สโนเดน (Dave Snowden, 2003) คือ NRCT Model โดย N = Natural Talent เป็นพรสวรรค์หรือสิ่งที่ธรรมชาติให้มา R = Refine เป็นการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ C = Combination เป็นการผสมผสานความรู้ T = Transfer เป็นการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ โดยรูปแบบการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทาง 7 ขั้นตอน คือ 1) การสำรวจความรู้ (Survey Knowledge) 2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) 3) การประมวลและจัดเก็บความรู้ (Refinement and Knowledge Capture)

- 4) การใช้ความรู้ (Knowledge Using) 5) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)  
6) การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation) และ 7) การเรียนรู้ (Learning)

## 5.2 อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ผู้วิจัยเห็นว่าประเด็นที่น่าสนใจ จึงนำบางประเด็นมาอภิปราย ดังนี้

5.2.1 จากผลการวิจัยทำให้ทราบถึงสภาพการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติว่า มีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กนกนารถ ผดุงชัย (2550) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข มีกระบวนการปฏิบัติในภาพรวมและรายละเอียดอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติอันดับน้อยสุด คือ ด้านการสร้างความรู้ เนื่องจากบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ มีภาระงานที่ทำมาก ทำให้ไม่มีเวลาเรียนรู้การวางแผนและดำเนินกิจกรรมการบริหารจัดการความรู้เท่าที่ควร จึงขาดความต่อเนื่องในการสร้างความรู้ อีกทั้งบุคลากรได้รับการฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อหาความรู้ไม่ทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สร้อยสน สุจริต (2549) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติ พบว่า ข้าราชการบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจด้านการจัดการความรู้ และขาดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ วัฒนธรรมการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้มากนัก เนื่องจาก มีภารกิจในการปฏิบัติงานมาก และขาดการประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิรชาติ ตั้งคุปตานนท์ (2546) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ในองค์กรก่อสร้าง พบว่า อุปสรรคสำคัญที่ทำให้การบริหารความรู้ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรนั้น มาจากการที่พนักงานขาดความเข้าใจในการบริหารจัดการความรู้ วัฒนธรรมและขนาดขององค์กรก็เป็นปัจจัยที่สำคัญของการประสบผลสำเร็จในการบริหารความรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วสันต์ ลาจันทร์ (2548) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า องค์กรประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จในส่วนของสถานศึกษา ครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ มีบรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในหน้าที่บทบาทของตน

พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และเข้าใจหลักของการจัดการความรู้ ทั้งนี้การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติจะประสบผลสำเร็จนั้น บุคลากรต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง ทุกคนต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีความสนใจและต้องการที่จะเรียนรู้อย่างจริงจัง มีความสามัคคี เอื้ออาทรต่อกัน พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ และรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดเวทีเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันแบบไม่เป็นทางการให้ทุกคนได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึงทุกระดับชั้น

5.2.2 จากผลการวิจัยทำให้ทราบถึงปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติว่า มีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รุ่งนภา มีกระจิต (2552) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับปฐมวัย จังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาระดับปฐมวัย จังหวัดนนทบุรี มีระดับปฏิบัติในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการมีภาวะผู้นำ ซึ่งก็แสดงว่าบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ จะต้องให้ความสำคัญต่อการมีภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ยงยุทธ เกษสาคร (2541) ได้กล่าวไว้ว่า การมีภาวะผู้นำ แสดงถึงความสามารถของบุคคลที่จะจูงใจหรือมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกัน ให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พัชรี ดำรงสุนทรชัย (2550) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความรู้เพื่อสุขภาวะชุมชน พบว่า ปัจจัยภายในชุมชนที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำ มีการสื่อสารตรงและทั่วถึง มีเป้าหมายหรือผลประโยชน์ร่วมที่มองเห็นได้ มีกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติร่วมเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ที่ดีของคนในชุมชน มีวัฒนธรรมเครือญาติ มีการให้ยกย่องและให้รางวัล สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธิดา จุลินทร (2549) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ กระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร : ศึกษากรณี ศูนย์สุขภาพจิตเขตกรมสุขภาพจิต พบว่า ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ของศูนย์สุขภาพจิตเขต คือ ผู้นำให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญ ให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย วัตถุประสงค์ และขั้นตอนในการดำเนินการ มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีและมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดการจัดการความรู้ ฉะนั้น การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ทุกคนจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการทำงานร่วมกันเป็นทีม สร้างสัมพันธ์อันดีต่อเพื่อนร่วมงาน สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้ การเป็นตัวกลางในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล มีวิสัยทัศน์ หลักการวางแผนในการทำงาน และสร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่น จากการผลวิจัยยังพบว่า อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ก็มีไม่เพียงพอ อีกทั้งระบบเทคโนโลยีไม่ทันสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สร้อยสน สุจริต (2549) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้ มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติ พบว่า อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ไม่เพียงพอ ระบบไม่ทันสมัย การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ความรู้ และสร้างเครือข่ายที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่ชัดเจน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามแผนงานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ การจัดการความรู้จะประสบผลสำเร็จต้องมีวัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้เพียงพอ มีระบบที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพพร้อมต่อการใช้งาน อีกทั้งบุคลากรต้องไม่ยึดติดกับความคิดค่านิยมวัฒนธรรมเก่า ๆ เปิดใจยอมรับในสิ่งใหม่ ๆ ต้องมีความใฝ่รู้ ต้องมีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ร่วมกัน ต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง รวมถึงผู้บริหารต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจัง ปลูกจิตสำนึกและกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจใฝ่หาความรู้ สนับสนุนงบประมาณ การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้หาความรู้ใหม่ ๆ นำแนวทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาใช้การปฏิบัติ

5.2.3 จากผลการวิจัยแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และในรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยในระดับการปฏิบัติมากเป็นลำดับแรก คือ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากด้านการสร้างความรู้ มีระดับการปฏิบัติมากแต่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับน้อยสุด โดยแนวทางการสร้างความรู้ของบุคลากรส่วนใหญ่มีการเรียนรู้จากประสบการณ์มาประยุกต์ใหม่เพื่อใช้ประโยชน์ และการขอคำปรึกษา แนะนำกับจากผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งถือว่าการสอนงานให้แก่กันและภายในหน่วยงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างความรู้เป็นการสร้างทุนทางปัญญา เป็นการค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้ว ด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติม หรือ การสอนงานภายในองค์กร หากเป็นองค์ความรู้ใหม่ อาจจำเป็นต้องหาจากภายนอกองค์กร หรือ

จากที่ปรึกษาการเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่น และนอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบอีกว่า บุคลากรไม่ค่อยให้ความสำคัญสนใจที่จะเรียนรู้อย่างจริงจัง ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ และขาดการให้ความร่วมมือ รวมถึงบรรยากาศไม่เอื้อต่อการเรียนรู้เท่าที่ควร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุทธิมน ศรีโชติ และคณะ (2548) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย : กรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน พบว่า การที่ไม่ตระหนักถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากร ไม่มีเข้าใจในการจัดการความรู้และไม่แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการเป็นองค์กรไม่เอื้อต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งผลให้ไม่เกิดการร่วมมือกันในการสร้างและจัดการความรู้ ผลจากการวิจัยครั้งนี้ยังพบอีกว่า บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ให้คำปรึกษาในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีการถ่ายทอดเผยแพร่ความรู้ และประสบการณ์ทำงานที่ได้รับความสำเร็จให้กับเพื่อนร่วมงานในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เอพสไตน์ (Epstein, 2000 อ้างถึงใน ฉลาด จันทรมบัติ, 2550) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร พบว่า ความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดจะมีบทบาทสำคัญมากต่อการแพร่กระจายความรู้ การเป็นเพื่อนจะทำให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือความรู้ที่ซ่อนเร้นในบุคคลได้มากกว่าการขาดความสัมพันธ์ของความเป็นเพื่อน แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาตินั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มองเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และเป็นแรงผลักดันในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้กับทุกคนในองค์กร สร้างแรงจูงใจและปลุกจิตสำนึกให้ทุกคนใฝ่หาความรู้ ให้การยกย่องชมเชย พร้อมทั้งการถ่ายทอด เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ที่ประสบความสำเร็จให้ทุกคนได้รับรู้ทั่วถึง รวมถึงการจัดอบรม สัมมนาให้ทุกคนได้รับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับหลักการจัดการความรู้ โดยเปิดเวทีให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสดงความคิดเห็นร่วมกัน สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่เป็นกันเองมีความสามัคคีเอื้ออาทร เป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ทำให้ทุกคนสามารถนำองค์ความรู้มาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง อีกทั้งมีการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้เป็นรายบุคคลและภาพรวมของสำนักงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ และให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ มีแนวทางการจัดการความรู้ และปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก เพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้และนำผลการวิจัยไปใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

1) จากผลการวิจัย พบว่า แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งถือว่าบุคลากรมีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้ดี แต่เนื่องจากบุคลากรมีภาระงานที่ทำมาก ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ และมีงบประมาณจำกัด ดังนั้น สำนักงานควรจัดหลักสูตรอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในช่วงเวลาว่างหรือนอกเวลาทำงานปกติเพื่อสร้างความเชื่อมโยงของข้อมูลให้ทั่วถึงทุกภารกิจภายในองค์กร เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์กระจายองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้ทั่วถึงบุคลากรทุกระดับ พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอและสอดคล้องกับแผนงานของการจัดการความรู้ รวมถึงสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สามารถดึงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาถ่ายทอดให้กับผู้อื่นได้ โดยองค์กรควรสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เป็นกันเอง ให้บุคลากรมีความสามัคคี เอื้ออาทร เป็นกัลยาณมิตรต่อกัน

2) เนื่องจากแนวทางการสร้างความรู้ ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมาย ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ มีการปฏิบัติระดับมากแต่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น ๆ การสร้างความรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กร หากองค์กรอยู่กับความรู้เดิมที่มีแนวโน้มจะล้าสมัยลงไปทุกขณะ ท่ามกลางโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง องค์กรก็จะไม่สามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนไปได้ ดังนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญในการสร้างความรู้ของบุคลากร ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และรักษาความรู้เก่าที่จำเป็นไว้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์

3) ปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เนื่องจากแต่ละด้านมีระดับความสำคัญแตกต่างกัน ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

ด้านการมีภาวะผู้นำ จากผลการวิจัยมีระดับการปฏิบัติปานกลาง และในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร การมีภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น บุคลากรทุกคนต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการมีภาวะผู้นำ โดยต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม ตระหนักในหน้าที่ที่รับผิดชอบเสมอ สร้างสัมพันธ์ไมตรีที่ดีต่อกัน เป็นตัวกลางแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น สร้างความไว้วางใจ และมอบหมายผู้อื่นให้ทำงานแทนได้

ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นองค์ประกอบสำคัญอีกด้านหนึ่งในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ถือเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพยายามในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ในการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ผู้บังคับบัญชาควรเป็นแบบอย่างที่เป็นแรงจูงใจที่ดีให้บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาองค์กร โดยให้การยกย่อง ชมเชย หรือให้รางวัลกับบุคลากรหรือภารกิจในการดำเนินการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่ประสบผลสำเร็จ

ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นพื้นฐานและองค์ประกอบความสำคัญต่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากร ซึ่งการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรก็คือ บริหารจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กรนั่นเอง ดังนั้นการจัดการความรู้จะประสบผลสำเร็จ บุคลากรก็ต้องมีความสนใจใฝ่หาความรู้ ปรารถนาที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต เห็นคุณค่าของความรู้ อยากเรียนรู้เพื่อพัฒนาชีวิต เป็นคนช่างคิดช่างสงสัย ชอบทำในสิ่งใหม่ ๆ และเป็นผู้ที่แสวงหาความจริงเสมอ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ และเป็นปัจจัยสำคัญในการค้นคว้าหาความรู้ สืบค้นข้อมูลข่าวสาร การประมวลผลข้อมูล การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ และถ่ายทอดความรู้ รวมถึงการเชื่อมโยงข้อมูลความรู้กับหน่วยงานต่าง ๆ ดังนั้น องค์กรต้องสนับสนุนงบประมาณและจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศให้เพียงพอพร้อมต่อการใช้งาน เพื่อการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูล ควรมีระบบป้องกันและรักษาความปลอดภัยของข้อมูลด้วย

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) การวิจัยเรื่องแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ มุ่งศึกษา 4 ด้าน คือ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้ความรู้ และการวัดและประเมินผล เพื่อความหลากหลายของข้อมูล ควรมีการศึกษาหลาย ๆ ด้าน และนำผลมาเปรียบเทียบ

2) ควรศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจและเอกชน เพื่อเปรียบเทียบ และประยุกต์ใช้ในองค์กร

3) ควรศึกษาเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร