

อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้  
ของพนักงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้  
ของพนักงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

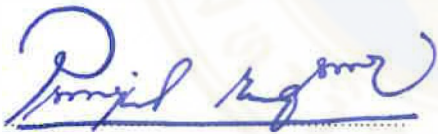
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566



นางสาวจุฑามาศ วัฒนอภา

ผู้วิจัย



รองศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วิชาสา,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล



สาวิตรี สันติพิริยพร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้เกิดขึ้นความสนใจที่เกี่ยวข้อกับลักษณะงานของผู้วิจัยด้านงานทรัพยากรบุคคลและภาระหน้าที่ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน โดยผู้วิจัยสามารถต่อยอดให้เกิดการวิจัยอันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสำหรับองค์กรในอนาคตได้

ผู้วิจัยได้รับกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พลิศา รุ่งเรือง ที่ให้ความอนุเคราะห์ ตั้งแต่ให้ความรู้ในการสร้างงานวิจัยตั้งแต่ระดับพื้นฐานและนำมาปฏิบัติได้จริง ระหว่างนั้นยังได้ให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปรับปรุงสำหรับงานวิจัย ซึ่งเสียสละเวลาจากภารกิจที่มีมากมาย เพื่อให้แนวทางอันเป็นประโยชน์สำหรับให้งานวิจัยของผู้วิจัยสำเร็จลุล่วงไปอย่างดีตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณและเลื่อมใสในความเสียสละของท่านเป็นอย่างสูง และขอขอบคุณ คุณเอกนรินทร์ โชคนาคะวโร นักวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับชำนาญการพิเศษ ที่สละเวลา และใช้ประสบการณ์ในด้านการทำวิจัยของท่านเพื่อให้แนวทางการแก้ไขปัญหาในการสร้างงานวิจัยแก่ผู้วิจัยฉบับนี้มาโดยตลอด รวมทั้งบุคลากรคณะกายภาพบำบัด เพื่อนร่วมรุ่นและรายวิชา 24A ที่ช่วยผลักดันและให้กำลังใจ ส่งข่าวสารต่าง ๆ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณด้วยใจจริง

ขอขอบพระคุณบุญคุณของคุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัวที่เป็นแรงใจอันสำคัญและยิ่งใหญ่ทั้งในยามที่ผู้วิจัยรู้สึกท้อ ถอดใจสำหรับผู้วิจัยเสมอมา และมอบทุนในการศึกษาระดับปริญญาโทครั้งนี้ เพื่อให้ข้าพเจ้าได้เล่าเรียน ในการแสวงหาความรู้เพื่อความก้าวหน้าทางด้านอาชีพ และใช้องค์ความรู้สำหรับบริหารพัฒนาองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างยั่งยืน และต่อยอดให้มีการบูรณาการความรู้ ประยุกต์ใช้ในด้านการบริหารและงานวิจัยอื่นสำหรับอนาคต

จุฑามาศ วัฒนอากาศ

อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

THE INFLUENCES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AFFECTING KNOWLEDGE MANAGEMENT OF OFFICER IN BANGKOK AND VICINITY

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 6450061

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีราสา, Ph.D., สาวิตรี สันติพิริยพร, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

การวิจัยฉบับนี้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการองค์ความรู้ โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience sampling) ด้วยรูปแบบเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว (Cross sectional study) จากการแจกแบบสอบถามให้แก่พนักงานในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 477 คน จากนั้นนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor analysis) การทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability) วิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation) และวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Regression)

ผลจากการศึกษาพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางด้านสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการองค์ความรู้ ด้านกระบวนการแสวงหาความรู้ ด้านกระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่และด้านกระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้ และยังพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัลส่งผลเชิงบวกกับการจัดการองค์ความรู้ ด้านกระบวนการแสวงหาความรู้ ด้านกระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่และด้านกระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้อีกด้วย

คำสำคัญ: การจัดการองค์ความรู้/การบริหารทรัพยากรมนุษย์/พนักงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	2
1.4 ขอบเขตการวิจัย	3
1.5 สมมติฐานงานวิจัย	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
<b>บทที่ 2</b> <b>แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>5</b>
2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้	5
2.1.1 กระบวนการแสวงหาความรู้	7
2.1.2 กระบวนการสร้างความรู้	7
2.1.3 กระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่	8
2.1.4 กระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้	8
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย	25
2.4 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	25
2.4.1 คำตอบแทนและให้รางวัล	26
2.4.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	27
2.4.3 การอบรมและพัฒนา	29
2.4.4 สภาพการทำงาน	31
<b>บทที่ 3</b> <b>ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>32</b>
3.1 รูปแบบการวิจัย	32

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง	32
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	33
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	35
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>37</b>
4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	37
4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร	39
4.3 การทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด	53
4.4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร	53
4.5 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ	54
<b>บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา</b>	<b>59</b>
5.1 อภิปรายและสรุปผลการวิจัย	59
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	61
5.3 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป	64
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>66</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>70</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>78</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้	10
3.1	ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์	33
3.2	ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	34
3.3	ปัจจัยด้านการจัดการความรู้	34
3.4	ระดับข้อคิดเห็น	34
3.5	ตารางคำอธิบายแต่ละระดับตามช่วงชั้นค่าคะแนน	35
4.1	แสดงสัดส่วนและจำนวนตามลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	37
4.2	ค่า KMO and Barlett's Test ครั้งที่ 1	39
4.3	วิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยด้านงานทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้ ครั้งที่ 1	39
4.4	ค่า KMO and Barlett's Test ครั้งที่ 2	41
4.5	วิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยด้านงานทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้ ครั้งที่ 2	42
4.6	ค่า KMO and Barlett's Test ครั้งที่ 3	43
4.7	วิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยด้านงานทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้ ครั้งที่ 3	43
4.8	ค่า KMO and Barlett's Test ครั้งที่ 4	45
4.9	วิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยด้านงานทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้ ครั้งที่ 4	45
4.10	ค่า KMO and Barlett's Test ครั้งที่ 5	47
4.11	วิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยด้านงานทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้ ครั้งที่ 5	47
4.12	ค่า KMO and Barlett's Test ครั้งที่ 6	48
4.13	วิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยด้านงานทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้ ครั้งที่ 6	48
4.14	ค่า KMO and Barlett's Test ครั้งที่ 7	50
4.15	วิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยด้านงานทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้ ครั้งที่ 7	50
4.16	แสดงองค์ประกอบและข้อความถาม	51
4.17	ตารางสรุปสมมติฐาน	52
4.18	แสดงการวิเคราะห์จากการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแต่ละองค์ประกอบ	53
4.19	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร	54

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.20 แสดงผลลัพธ์ Model Summary จากการวิเคราะห์การถดถอย (Regression) กรณีตัวแปรตามคือกระบวนการแสวงหาความรู้ (KA)	54
4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม (Coefficients) กรณีตัวแปรตามคือกระบวนการแสวงหาความรู้ (KA)	55
4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม (Coefficients) กรณีตัวแปรตามคือ กระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ (KS)	55
4.23 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม (Coefficients) กรณีตัวแปรตามคือ กระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ (KS)	56
4.24 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม (Coefficients) กรณีตัวแปรตามคือ กระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้ (KT)	56
4.25 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม (Coefficients) กรณีตัวแปรตามคือ กระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้ (KT)	57
4.26 ตารางสรุปผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย	57



## สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
2.1 ภาพแสดงความรู้	6
2.2 กระบวนการจัดการความรู้	7
2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้	23
2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	25
2.5 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	28
2.6 ระบบการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา	30



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยมีแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี มีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ของประชาชน ความมั่นคงของบ้านเมือง มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยมีตัวชี้วัดจากความสุขของประชาชนชาวไทย ความมั่นคงและปลอดภัยภายในประเทศ ความพร้อมในด้านกองทัพที่สามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคงได้ เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ และมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในภาพรวม

โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ให้มีความได้เปรียบระดับนานาชาติจากการตั้งยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความขีดความสามารถในการแข่งขันได้ไม่ว่าจะเป็นด้านเกษตร อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระแสในอนาคต ชีวภาพ บริการดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ ขนส่ง ความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว ทั้งเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม และเชิงธุรกิจ เชิงสุขภาพ ความงามและแพทย์แผนไทย เป็นต้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับความเติบโต เพิ่มพื้นที่และเมืองเศรษฐกิจ รวมทั้งพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้สามารถแข่งขันและให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติได้

นอกจากนี้ยังมียุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นการวางรากฐานเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เก่ง และมีคุณภาพขับเคลื่อนประเทศได้อย่างพร้อมทั้งกายและใจ ให้เป็นพลเมืองที่ดีของชาติ ซึ่งสังคมไทยนั้นกำลังเข้าใกล้ไปสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์แบบ ซึ่งมีผลกระทบต่อประชากรวัยทำงานในองค์กรเป็นอย่างมากทั้งปัจจุบันและอนาคต เมื่อบุคลากรสูงวัยเกษียณ การที่จะรักษาองค์ความรู้ให้อยู่คู่กับองค์กรเพื่อให้คนรุ่นใหม่สามารถมาใช้ทรัพยากรด้านความรู้ที่ผู้เกษียณอายุมีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นการเก็บรักษาความรู้ การสร้างการนำความรู้ที่มีไปต่อยอด ดังนั้นกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญและเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรในการสร้างสรรค์สินค้า บริการของธุรกิจให้เติบโตอย่างเป็นระบบ

ปัจจุบันการแข่งขันทางด้านธุรกิจทั้งในและต่างประเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรที่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นจากการจัดการความรู้ เพื่อเป็นแหล่งรวบรวม สร้างสรรค์ จัดเก็บความรู้ที่กระจายอยู่ทั้งจากบุคลากรภายในและที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร เป็นประโยชน์ต่อการคิดค้นให้เกิดผลงานหรือนวัตกรรม เทคโนโลยี ในการปรับตัวให้ทันยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่ยั่งยืน

ในการดึงองค์ความรู้มาจากตัวบุคคลซึ่งเป็นหนึ่งในทรัพยากรหลักขององค์กร ไม่ใช่เรื่องที่สามารถทำได้ง่าย การจัดการองค์ความรู้จึงเป็นกระบวนการสำคัญที่จะสามารถดึงศักยภาพของบุคคลให้สามารถถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันภายในองค์กร เพื่อทำให้เกิดเป็นวงจรและสร้างผลผลิตที่เป็นประโยชน์ให้สามารถแข่งขันในระดับชาติ จากยุทธศาสตร์ชาติที่กล่าวมาข้างต้น แหล่งที่บ่มเพาะความรู้เพื่อถ่ายทอดในด้านการบริการและการบริหารองค์กรอย่างสถานบันการศึกษามีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งธุรกิจต่าง ๆ ล้วนต้องใช้การบริหารภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นต้นทุน ดินค้าหรือบริการ ด้านบุคคลซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญอันสามารถใช้ความรู้ความสามารถเพื่อใช้ในการทำงาน ให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนและแข่งขันใน โลกรธุรกิจได้ทั้งภายในและต่างประเทศ

เพื่อเป็นการสนับสนุนด้านความรู้ องค์กรต่าง ๆ จึงมีการสนับสนุนผลักดันระบบจัดการองค์ความรู้ เพื่อประโยชน์ที่ใช้ในการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ไม่ว่าจะผ่านบุคคล หนังสือ ตำรา คู่มือ หรือระบบ ซึ่งเป็นแนวคิดในการจัดการองค์ความรู้นั้นมีอยู่หลายแพร่หลายทั้งในธุรกิจ เพื่อให้องค์กรนำมาใช้หรือประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทและนำมาวิเคราะห์ใช้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ที่เกิดขึ้นปัจจุบันที่เกิดขึ้นในองค์กรและประเทศไทยที่ขับเคลื่อนด้านวิสัยทัศน์เชิงนโยบายในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยโมเดล Thailand 4.0 ด้วยการไปสู่ เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value-Based Economy) เทคโนโลยี นวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา รวมทั้งด้านวิทยาศาสตร์จึงเป็นองค์ประกอบหลักของการ ในการใช้โมเดลเพื่อสนับสนุนเศรษฐกิจ ให้สามารถแข่งขันในระดับนานาชาติได้ การจัดการองค์ความรู้จึงมีส่วนสำคัญที่จะประยุกต์ ความรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อยอดสร้างสรรค์ผลงานและประสบความสำเร็จในระยะยาวอย่างยั่งยืน

## 1.2 คำถามวิจัย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลอย่างไรต่อการจัดการองค์ความรู้ของของพนักงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการองค์ความรู้ ของพนักงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตการวิจัยนี้เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการความรู้ของของพนักงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. ขอบเขตด้านระยะเวลา ดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือน มิถุนายน - พฤศจิกายน 2565 (เวลา 6 เดือน)

## 1.5 สมมติฐานงานวิจัย

จากปัจจัยด้านการบริหารการจัดการองค์ความรู้ และปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้สมมติฐานออกมาดังนี้

H1: ค่าตอบแทนและการให้รางวัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการแสวงหาความรู้

H2: ค่าตอบแทนและการให้รางวัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการสร้างความรู้

H3: ค่าตอบแทนและการให้รางวัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่

H4: ค่าตอบแทนและการให้รางวัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้

H5: การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการแสวงหาความรู้

H6: การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการสร้างความรู้

H7: การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่

H8: การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้

H9: การอบรมและพัฒนาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการแสวงหาความรู้

H10: การอบรมและพัฒนาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการสร้างความรู้

H11: การอบรมและพัฒนาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่

H12: การอบรมและพัฒนาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้

H13: สภาพการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการแสวงหาความรู้

H14: สภาพการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการสร้างความรู้

H15: สภาพการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่

H16: สภาพการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลของการวิจัย สามารถนำไปต่อยอดใช้ประโยชน์ต่องานวิจัยในอนาคตต่อไปได้
2. ผลของงานวิจัย สามารถใช้ออกแบบปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ได้



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ ดังนี้

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ KM
- 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย
- 2.4 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

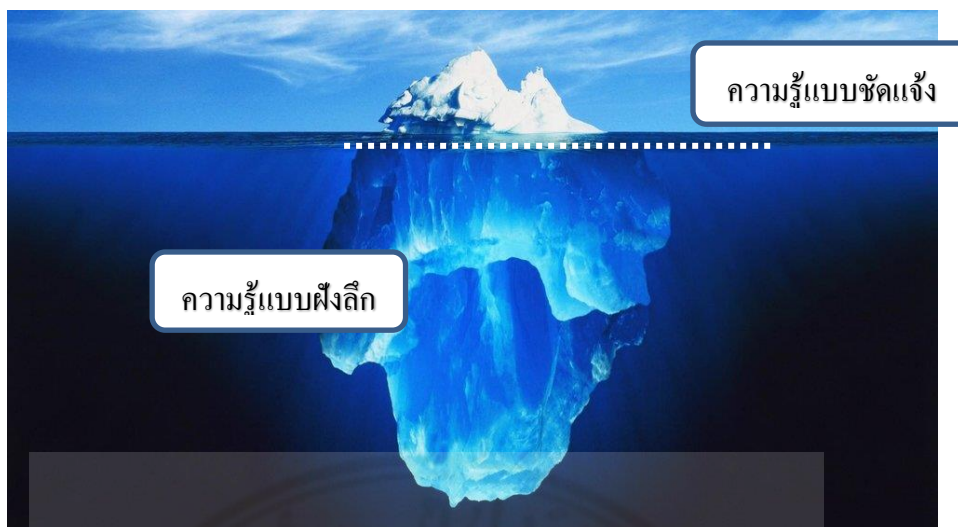
#### 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นศาสตร์ที่ได้รับความสนใจตั้งแต่ปี 1980 โดยได้มีแนวคิดและวิธีการจัดการนำไปใช้จริงอย่างกว้างขวางโดยเริ่มต้นจากแนวคิดของ Nonaka กับบทความวิชาการใน Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1991 เรื่อง The Knowledge Creating Company และได้มีการนำพิมพ์ในหนังสือใน ค.ศ. 1995 โดยหลายธุรกิจนำไปปรับใช้ในองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน รวมไปถึงสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อใช้ในการบริหารองค์ความรู้ อีกทั้งยังได้รับความสนใจและศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดนี้อีกเป็นจำนวนมากมาจนถึงปัจจุบัน

โดย Nonako และ Takeuchi (1995) ได้ให้ความหมายของความรู้โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) ความรู้ที่แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่สามารถอธิบายเป็นตัวอักษร เช่น คู่มือ ตำรา หนังสือ รวมไปถึงกฎระเบียบต่าง ๆ 2) ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) มีรากฐานมาจากการปฏิบัติ ทำให้ได้มาเป็นประสบการณ์ ความเชื่อ ทักษะ

จากที่กล่าวมาเห็นว่าความรู้ชัดแจ้งสามารถรวบรวมได้ง่าย และถ่ายทอดผ่านวัตถุได้เปรียบเสมือนขวดเขาน้ำแข็ง ซึ่งต่างจากความรู้แบบฝังลึกซึ่งเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็งและเป็นความรู้ที่อยู่ใต้ผิวน้ำ ซึ่งคิดเป็นอัตราส่วนขวดเขาน้ำแข็ง 20 ต่อใต้ภูเขาน้ำแข็ง 80 (บุญดี บุญกิจ และคณะ, 2547) ดังรูปภาพที่ 2.1



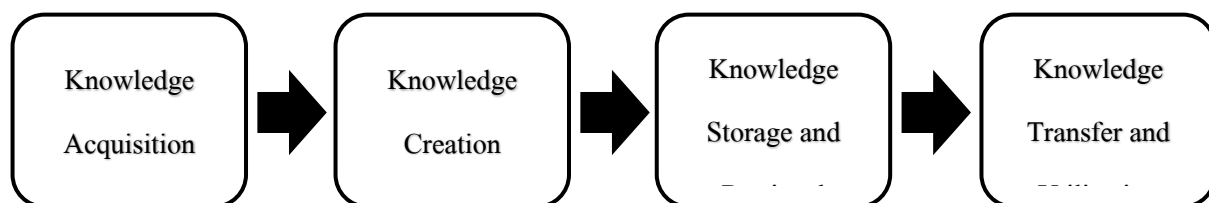


รูปภาพที่ 2.1 ภาพแสดงความรู้

การจัดการความรู้หมายถึง ว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการสร้างความรู้ใหม่ เพื่อให้องค์กรได้รับการเผยแพร่ ในการนำไปใช้เกี่ยวกับด้านการบริหารสินค้า เทคโนโลยี รวมทั้งระบบใหม่ นอกเหนือจากนี้ บริษัทชั้นนำด้านเทคโนโลยีอย่าง International Business Machines : IBM ยังให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการในการเสริมสร้างระบบการทำงาน ให้มีการประสานงานกันอย่าง เป็นระบบระหว่างบุคคล และกลุ่ม ในการนำความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ความชำนาญของแต่ละบุคคลใน รูปแบบต่าง ๆ มาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งกระบวนการนี้จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ในตลาด และความได้เปรียบทางด้านธุรกิจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์กรที่สามารถมองเห็นและดึงสิ่งที่พวกเขาทำทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมทั้งเรียนรู้สิ่งใหม่ได้รวดเร็ว (ประกอบ ใจมัน, 2547)

บุญดี บุญกิจและคณะ (2548) กล่าวว่า วัฏจักรการจัดการความรู้ที่มีทั้งหมด 7 ขั้นตอนคือ 1) การค้นหาความรู้ ว่าองค์กรมีความรู้อะไรอยู่ และความรู้ที่จำเป็นที่องค์กรยังขาดอยู่ 2) การสร้างและแสวงหา ที่กระจายอยู่ในแหล่งต่าง ๆ มารวมกัน ให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ และมีเนื้อหาที่เหมาะสม 3) การจัดระบบความรู้ใหม่ เพื่อให้ง่ายต่อการใช้ประโยชน์ สามารถเข้าถึงและสะดวกการนำเข้ามาใช้ได้อย่างรวดเร็ว 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เพื่อประมวลผลความรู้ ให้สามารถเข้าใจง่ายและเป็นมาตรฐานภาษาเดียวกัน และมีเนื้อหาที่ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ 5) การเข้าถึงความรู้ โดยกระจายองค์ความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรด้วยวิธีป้อนความรู้ (Push) และหรือให้โอกาสให้เลือกใช้ความรู้ (Pull) 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย 2 รูปแบบทั้งความรู้แบบชัดเจน รวมไปถึงความรู้แบบฝังลึก 7) การเรียนรู้ เพื่อเป็นเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้น ที่เรียกว่าวงจรการเรียนรู้

กระบวนการจัดการความรู้ที่เน้นการแบ่งปัน ร่วมมือและใช้ทรัพยากรร่วมกัน ไม่เน้นควบคุมแบ่งออกได้เป็น 4 กระบวนการ (Marquardt, 1996) ดังรูปภาพที่ 2.2 ดังนี้



รูปภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดการความรู้

### 2.1.1 กระบวนการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

กระบวนการแสวงหาความรู้ เป็นองค์ความรู้ที่หาได้จากภายนอก (External Collect of Knowledge) และภายใน (Internal Collect of Knowledge) องค์กรเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร โดยสามารถหาได้จาก ความรู้ของพนักงานโดยตรง ในด้านความรู้และประสบการณ์ รวมไปถึงการจ้างที่ปรึกษา การรับข้อมูลข่าวสารจากสื่อ การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง การร่วมมือระหว่างองค์กรอื่น รวมทั้งสร้างพันธมิตรในทางธุรกิจ (สหัชช จิตมงคลทอง, 2562) โดยในการสรุปจากการศึกษาวิจัย พบว่าการแสวงหาความรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การจัดหา (Acquisition) โดยการลอกเรียนหรือเรียนรู้จากองค์กรอื่น แล้วนำมาปรับใช้ในองค์กร ด้วยการไปซื้อหรือควบกิจการ และนำความรู้จากบุคคลภายนอกจากการว่าจ้างให้มาทำงานในองค์กร

2) การเช่า (Rental) จ้างที่ปรึกษามาให้คำปรึกษาในเรื่องที่ต้องการ หรือ มอบทุนสนับสนุนแก่สถาบันการศึกษาในการพัฒนาความรู้ที่ต้องการ

3) การพัฒนา (Development) พัฒนาความรู้ภายในองค์กรขึ้นมาเอง ด้วยวิธีลงทุนด้านการวิจัยหรือพัฒนา

4) การหลอมรวมกัน (Fusion) เป็นการนำบุคคลที่มีความรู้หรือประสบการณ์มาทำงานร่วมกัน หรือประชุม เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่

สรุปได้ว่า การแสวงหาความรู้สามารถหาได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่องค์กรนั้นให้การสนับสนุนด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อนำองค์ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร และความได้เปรียบด้านการแข่งขันด้านธุรกิจ



### 2.1.2 กระบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

กระบวนการสร้างความรู้เป็นกระบวนการที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือการที่องค์กรผลักดันจากบุคลากรภายในการเป็นผู้สร้างความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ด้วยวิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ รวมไปถึงให้โอกาสในการทดลอง และประยุกต์เพื่อสร้างสิ่งใหม่จากประสบการณ์ในอดีตทั้งจากความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้แบบชัดเจน (Explicit Knowledge) เพื่อเป็นการสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับองค์กร

ดังนั้น องค์กรควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถสร้างสรรค์ความรู้ พร้อมทั้งให้โอกาสเรียนรู้จากข้อผิดพลาดในอดีต เพื่อเป็นบทเรียนและใช้พัฒนาต่อยอดจนสร้างเป็นความรู้ใหม่ที่ใช้ในองค์กร และเป็นประโยชน์ต่อการแข่งขัน และสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร

### 2.1.3 กระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ (Knowledge Storage & Retrieval)

กระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ เป็นการรวบรวมความรู้และจัดสรรตามหมวดหมู่ จัดกลุ่ม เพื่อใช้รวบรวมให้เป็นระบบและง่ายต่อการค้นหา โดยปัจจุบันได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้เป็นระบบในการจัดเก็บ โดยข้อมูลที่จัดเก็บนั้นอาจได้มาจากการระดมสมองของคนในองค์กร เพื่อจัดเก็บความรู้ ที่เป็นทรัพยากรขององค์กร (Karkouljian, Halawi & McCarthy, 2008) โดยสรุปการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในภาคเอกชนไว้ 7 องค์ประกอบ (กานต์สุตมาฆะศิริรานนท์, 2546) ได้แก่ 1) องค์กรกำหนดนโยบายในการจัดเก็บความรู้ 2) องค์กรประกาศนโยบายและให้มีการประชาสัมพันธ์ในองค์กร 3) กำหนดความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ 4) กลั่นกรองตรวจสอบ และวิเคราะห์ของความรู้ที่จัดเก็บ 5) จัดเตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร ที่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการจัดเก็บความรู้ 6) แยกความรู้ตามหมวดหมู่เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นในการใช้ประโยชน์ 7) พัฒนาความรู้ใหม่อยู่เสมอจากการบูรณาการ โดยทีมนักวิเคราะห์และผู้เชี่ยวชาญ

โดยสรุปคือ กระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ องค์กรจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญ โดยพิจารณาการวิธีการจัดเก็บรักษาเพื่อให้สะดวกต่อบุคลากรในการเข้าถึง และนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ ประยุกต์ และพัฒนาเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

### 2.1.4 กระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer & Utilization)

กระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้ หมายถึง ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน โดยมี 3 องค์ประกอบ (รวงผึ้ง ท่าซ่าง, 2550) ได้แก่

1) ตัวบุคคล ที่มุ่งมั่นในการเรียนรู้จากผู้อื่น และมีแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

2) โครงสร้าง หรือ ระบบในการแบ่งปันความรู้ ที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในรูปแบบของของระบบสารสนเทศ รวมไปถึงการยกย่องชมเชยให้รางวัลกับผู้ที่ถ่ายทอดความรู้

3) ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร ที่มาจากการร่วมมือของบุคลากร รวมไปถึงมุมมองของผู้บริหารที่ยอมรับความล้มเหลวและให้โอกาสทดลองสิ่งใหม่ได้

โดยสรุปคือ กระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้ มีความจำเป็นต่อองค์กรในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น โดยควรถึงการกระจายและถ่ายทอดได้อย่างรวดเร็ว โดยบุคลากรทุกคนมีสิทธิที่จะถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน ผ่านระบบสารสนเทศ และระบบที่ชัดเจนขององค์กร



## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้มีการศึกษางานวิจัยที่มีปัจจัยในการส่งผลต่อการจัดการความรู้ด้านต่าง ๆ ดังตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้

ผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ตัวแปร	ผลการวิจัย
สุมาลี บุญเรือง, 2560	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 245 คน จากบุคลากรของจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	1.ระดับความคิดเห็นการจัดการความรู้ 1.1.การแสวงหาความรู้ 1.2.การสร้างความรู้ 1.3.การจัดเก็บความรู้ 1.4.การเผยแพร่องค์ความรู้ 2.ระดับข้อคิดเห็นที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ 2.1.ภาวะผู้นำ 2.2.โครงสร้างองค์กร 2.3.นโยบายการจัดการความรู้ 2.4.แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ 2.5.วัฒนธรรมองค์กร	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ได้แก่ ปัจจัยด้านวัตถุประสงค์และประเมินผล, ปัจจัยด้านนโยบายการจัดการความรู้, ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ, ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านวัฒนธรรม ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

			2.6.เทคโนโลยี 2.7.การวัดผลและการ ประเมินผล	
วาสนา พรหมอยู่, 2552	การจัดการความรู้ ของสำนัก ยุทธศาสตร์และ ประเมินผล กรุงเทพมหานคร	ใช้แบบสอบถามรวบรวม ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 257 คน ของประชากรที่เป็น ข้าราชการ สังกัดสำนัก ยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร จำนวน 257 คน	ตัวแปรอิสระ : 1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการ ความรู้ 1.1.การสนับสนุนของผู้บริหาร 1.2.ความเข้าใจในการจัดการ ความรู้ 1.3.วัฒนธรรมองค์กร 1.4.เทคโนโลยี ตัวแปรตาม : 2. ผลของการจัดการความรู้ 3. ปัญหาอุปสรรคของการ จัดการความรู้	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักยุทธศาสตร์ และประเมินผล กรุงเทพมหานคร ด้านความรู้ความ เข้าใจในการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีอยู่ในระดับ มาก ส่วนด้านการประเมินผล ด้านการสนับสนุนของ ผู้บริหาร รวมไปถึงด้านวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับ ปานกลาง

<p>สกวรัตน์ พานชูวงศ์, 2557</p>	<p>ลักษณะวัฒนธรรม องค์กรแห่งการ เรียนรู้ที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของ การจัดการความรู้ คณะสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล</p>	<p>ศึกษาโดยใช้การวิจัยเชิง ปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเก็บแบบสอบถามจาก บุคลากรคณะสังคมและ มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 126 คน และสัมภาษณ์จาก บุคลากรที่ปฏิบัติงานใน ด้านการจัดการความรู้ 5 คน</p>	<p>ตัวแปรต้น :</p> <p>1. วัฒนธรรมองค์กรแห่งการ เรียนรู้</p> <p>1.1 ผู้นำองค์กรมุ่งเน้นคน 1.2 ความเชื่อมั่นของผู้นำองค์กร ต่อคนในองค์กร</p> <p>1.3 ความเชื่อมั่นร่วมกันของคน ในองค์กร</p> <p>1.4 การสื่อสารระหว่างกันอย่าง เปิดเผย</p> <p>1.5 ความผูกพันต่อวิถีคิดอย่าง เป็นระบบ</p> <p>1.6 การให้ความสำคัญการ ทำงานเป็นทีม</p> <p>ตัวแปรตาม :</p> <p>2. ความสำเร็จของการจัดการ ความรู้คณะสังคมศาสตร์และ</p>	<p>วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับสูงโดยเรียงจากด้านผู้นำ องค์กรที่มุ่งเน้นคนมากที่สุด รองลงมาด้านความ เชื่อมั่นของผู้นำต่อคนในองค์กร ตามด้วยด้านการให้ ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้านความ ผูกพันต่อวิถีคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเปิดเผยในการ สื่อสารระหว่างกัน โดยในการศึกษาความสำเร็จในการ จัดการความรู้ที่อยู่ในระดับที่สูง เรียงจาก ด้านการพัฒนา องค์กร รองลงมาคือด้านการพัฒนางาน และด้านการ พัฒนาคน ตามลำดับ</p>
-----------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล</p> <p>2.1 การพัฒนางาน 2.2 การพัฒนาตนเอง 2.3 การพัฒนาองค์กร</p>	
Nakhon Kokkaew, 2022	Impact of Human resource management and knowledge management of non- financial organizational performance : Evidence of Thai infrastructure construction firms	เก็บข้อมูลจาก 203 คน โดย แบบสอบถาม โดยเก็บ ข้อมูลจากวิศวกรที่ทำงาน ในบริษัทชั้นนำของ ประเทศไทย 13 บริษัท	<p>ตัวแปรต้น :</p> <p>1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1.1 การสรรหาและคัดเลือก 1.2 การฝึกอบรมและการพัฒนา 1.3 ค่าตอบแทน 1.4 การประเมินผล</p> <p>ตัวแปรตามและตัวแปร ส่งผ่าน :</p> <p>2.1 การแสวงหาความรู้ 2.2 การสร้างความรู้ 2.3 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ 2.4 การถ่ายทอดความรู้และการ ใช้</p>	การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อ การจัดการความรู้และศักยภาพขององค์กรที่ไม่ เกี่ยวข้องกับการเงิน และการจัดการความรู้มี ความสัมพันธ์กับศักยภาพขององค์กรที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน

			<p>ตัวแปรตาม :</p> <p>3. ศักยภาพขององค์กรที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน</p> <p>3.1 ด้านลูกค้า</p> <p>3.2 ด้านกระบวนการภายใน</p> <p>3.3 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต</p>	
เมธาวี ไชยสิทธิ์, 2560	การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในระบบการจัดการความรู้ขององค์กร	เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์กับบุคลากรในองค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้จำนวน 138 ราย	<p>ตัวแปรต้น :</p> <p>1. ปัจจัยด้านองค์กร</p> <p>2. ปัจจัยด้านบุคคล</p> <p>3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี</p> <p>ตัวแปรส่งผ่าน</p> <p>4. ปัจจัยด้านการใช้ระบบการจัดการความรู้</p> <p>5. ปัจจัยด้านความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้</p> <p>ตัวแปรตาม :</p>	ปัจจัยด้านองค์กร, บุคคล, เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อปัจจัยด้านการใช้ระบบจัดการความรู้และด้านความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ ซึ่งขณะเดียวกันปัจจัยด้านการใช้ระบบจัดการความรู้และด้านความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวก

			6. การสร้างความรู้ใหม่ลงในระบบจัดการความรู้ขององค์กร	
ปานิสาวีระ ปรารมย์, 2557	การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการสร้างความรู้ในองค์กรกรณีศึกษาขององค์กรในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง	เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คนและเก็บรวบรวมแบบสอบถามจาก 380 ตัวอย่าง	ต้นแปรต้น : 1. วิสัยทัศน์ผู้นำ 2. ความเชื่อใจ 3. ความร่วมมือ 4. แรงจูงใจ 5. การสนับสนุนด้านไอที 6. ความสามารถส่วนบุคคล ตัวแปรตาม : 7. กระบวนการสร้างความรู้ในองค์กร	5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการสร้างความรู้ในองค์กร ได้แก่ 1. แรงจูงใจ 2. ความสามารถส่วนบุคคล 3. ความร่วมมือ 4. การสนับสนุนด้านไอที 5. ความเชื่อใจ
ทัศนวิวรรณ รัตนพล แสน, 2556	การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร	ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากพนักงานผ่านไอทีในองค์กรเอกสารในอุตสาหกรรมประกันชีวิตแห่งหนึ่งในจังหวัด	ตัวแปร 1. ทัศนคติที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ 2. การคล้อยตามกลุ่มในการแบ่งปันความรู้	ความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านทัศนคติส่วนบุคคล, การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง, การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลของการแบ่งปันความรู้ รวมไปถึงความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน, ด้านการรับรู้



		<p>กรุงเทพมหานคร 105 คน และสัมภาษณ์จากผู้บริหาร ระดับสูงของฝ่ายไอที 2 คน</p>	<p>3. การควบคุมพฤติกรรมในการ แบ่งปันความรู้ 4. ความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรม 4.1 แรงจูงใจ 4.2 ความสัมพันธ์ต่อเพื่อน ร่วมงาน 4.3 การรับรู้ประสิทธิภาพของ ตนเอง 5. ความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิง 5.1 การสนับสนุนจากองค์กร 6. ความเชื่อเกี่ยวกับการควบคุม พฤติกรรม 6.1 การสนับสนุนจาก เทคโนโลยีสารสนเทศ 7. ความตั้งใจที่จะแบ่งปัน ความรู้</p>	<p>ประสิทธิภาพของตนเอง อีกทั้งความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่ม อ้างอิงการสนับสนุนจากองค์กร, การสนับสนุนจาก เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความ ตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ แต่ในขณะเดียวกันความเชื่อ เกี่ยวกับพฤติกรรมด้านแรงจูงใจ ไม่มีมีความสัมพันธ์ต่อ ความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>จิรัชณา วิเชียร ปัญญา, 2563</p>	<p>การพัฒนาระบบ การจัดการความรู้ การวิจัยเพื่อการใช้ ประโยชน์</p>	<p>เก็บข้อมูลด้วยวิธีการ สนทนาแบบกลุ่มจาก ทั้งหมด 2 กลุ่มได้แก่</p> <p>1. กลุ่มหัวหน้างานหรือ ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ การทำงานหลักใน เครือข่ายองค์กรบริหาร งานวิจัยแห่งชาติ และผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 27 คน</p> <p>2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการ จัดการความรู้การวิจัย ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานของ หน่วยงานในเครือข่าย บริหารงานวิจัยแห่งชาติ จำนวน 15 คน</p>	<p>ขอบเขตด้านกระบวนการ จัดการความรู้การวิจัยเพื่อการใช้ ประโยชน์ 6 ขั้นตอน</p> <p>1. การจัดทำองค์ความรู้ 2. การสื่อสาร 3. การถ่ายทอดเพื่อการใช้ ประโยชน์ 4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5. การสนับสนุน และกระตุ้น การใช้ประโยชน์ 6. การทบทวนและประเมินผล</p>	<p>ผลวิจัยพบว่าองค์ประกอบของระบบจัดการความรู้ ประกอบด้วย</p> <p>1. คนจากหน่วยงานวิจัย นักวิจัย ผู้ใช้ประโยชน์จาก งานวิจัย</p> <p>2. เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>3. การสื่อสารขั้นตอนของระบบทั้ง 6 ขั้นตอน</p> <p>3.1 การจัดทำองค์ความรู้ตรงกับความต้องการและ เหมาะสม</p> <p>3.2 การสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>3.3 การถ่ายทอดในเชิงลึกเพื่อการใช้ประโยชน์</p> <p>3.4 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันกับผู้ใช้ประโยชน์ และนักวิจัย</p> <p>3.5 การสนับสนุน ผลักดัน กระตุ้น หนุนเสริมให้เกิด การใช้ประโยชน์จากงานวิจัย</p> <p>3.6 การทบทวนและประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ ประโยชน์</p>
------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>ธรรศพงศ์ วงษ์สวัสดิ์, 2558</p>	<p>การใช้ระบบการ จัดการความรู้เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารงาน บริการวิชาการ สถาบันการพล ศึกษา วิทยาเขต สุโขทัย</p>	<p>เก็บข้อมูลจาก แบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 106 คน จาก ข้าราชการครู อาจารย์อัตรา จ้าง ผู้เชี่ยวชาญกีฬาชำนาญ การ และบุคลากรทางการ ศึกษา</p>	<p>ตัวแปรต้น :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 เพศ</li> <li>1.2 อายุ</li> <li>1.3 ระดับการศึกษา</li> <li>1.4 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ปัจจุบัน</li> <li>1.5 ความรับผิดชอบด้านการ จัดการความรู้</li> <li>1.6 ประสบการณ์ในการทำงาน</li> </ol> </li> <li>2. การใช้ระบบจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ บริหารงานวิชาการ             <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 องค์ประกอบการจัดการ ความรู้ ได้แก่ ด้านองค์กร, ด้าน บุคลากร, ด้านเทคโนโลยี และ ด้านการเรียนรู้</li> </ol> </li> </ol>	<p>จากการศึกษาองค์ประกอบการจัดการความรู้และ ขั้นตอนการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก</p>
-------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------

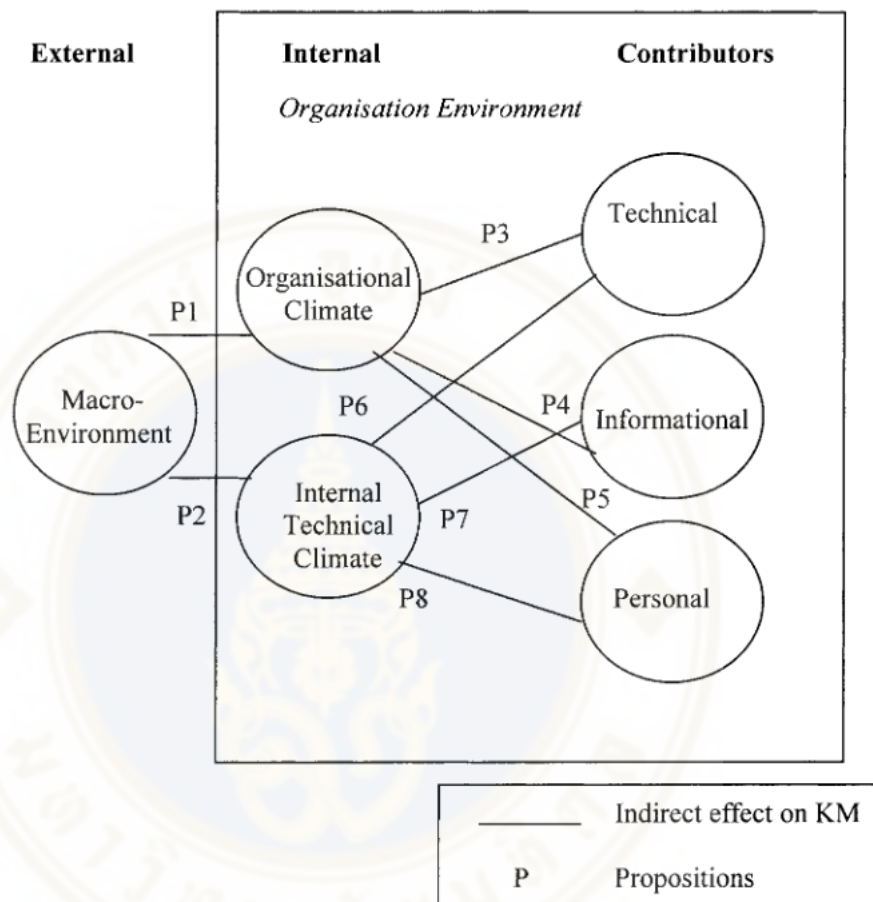
			<p>2.2 ขั้นตอนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การกำหนดความรู้, การแสวงหาความรู้, การสร้างความรู้, การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ, การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้, การนำความรู้ไปใช้, การติดตามการประเมินผล, ด้านสภาพการใช้ระบบจัดการความรู้</p>	
<p>วินิตา หมัดเบ็ญ หมาน, 2562</p>	<p>การพัฒนาแนว ทางการจัดการ ความรู้ของ มหาวิทยาลัย หาดใหญ่ โดยใช้ KMMM</p>	<p>เก็บข้อมูลจากบุคลากร มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ สำนัก คณะ และวิทยาลัย จำนวน 170 คน</p>	<p>ประเมินสถานะปัจจุบันของการ จัดการความรู้ ระดับ มหาวิทยาลัย โดยมี องค์ประกอบ 8 มิติที่เกี่ยวกับ การจัดการความรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านคน 4 มิติ</li> <li>1.1 มิติที่ 1 พนักงานและ ความสามารถ</li> </ol>	<p>มิติที่มีสถานะการจัดการความรู้มากที่สุดคือด้านคน มิติ ที่ 3 ภาวะผู้นำและการสนับสนุน และด้านที่น้อยที่สุด คือด้านกระบวนการ มิติที่ 7 โครงสร้างความรู้และ รูปแบบความรู้</p>

			<p>1.2 มิติที่ 2 บริษัทและวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>1.3 มิติที่ 3 ภาวะผู้นำและการสนับสนุน</p> <p>1.4 มิติที่ 4 สภาพแวดล้อมและผู้เกี่ยวข้อง</p> <p>2. ด้านกระบวนการ 3 มิติ</p> <p>2.1 มิติที่ 5 กระบวนการบทบาท องค์กร</p> <p>2.2 มิติที่ 6 กลยุทธ์และเป้าหมาย</p> <p>2.3 มิติที่ 7 โครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้</p> <p>3. ด้านเทคโนโลยี 1 มิติ</p> <p>3.1 มิติที่ 8 เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน</p> <p>4. แนวทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้</p>	
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

			5. พัฒนาแนวทางการจัดการ ความรู้	
ใจชนก ภาคอัด, 2557	การจัดการความรู้ ด้านการประกัน คุณภาพการศึกษา ของสถาบันบัณฑิต บริหารศาสตร์	เก็บข้อมูลจากบุคลากร สถาบันพัฒนาบริหาร ศาสตร์จำนวน 255 คน	ตัวแปรต้น : 1. สถานภาพส่วนบุคคล 1.1 เพศ 1.2 อายุ 1.3 ตำแหน่งงาน 1.4 สายงาน 1.5 หน่วยงาน 1.6 ประสบการณ์ทำงาน 1.7 ความเกี่ยวข้องหรือการมี ส่วนร่วมกับการประกันคุณภาพ การศึกษาของสถาบัน 2. การจัดการความรู้ด้านการ ประกันคุณภาพของการศึกษา ของสถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหาร ศาสตร์ 2.1 ด้านการบ่งชี้ความรู้	บุคลากรของสถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์มีข้อคิดเห็น ในด้านทุกด้านของการจัดการความรู้ด้านการประกัน คุณภาพของการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหาร ศาสตร์อยู่ในระดับที่มาก ยกเว้นด้านการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง ในด้านสถานภาพของบุคลากรด้านเพศ, อายุ, ตำแหน่ง งาน, ประสบการณ์การทำงาน มีความคิดเห็นต่อการ จัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพของการศึกษาที่ ไม่แตกต่างกัน แต่ด้านสายงาน, ด้านหน่วยงาน และ ด้านความเกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา ของสถาบันที่แตกต่างกัน

			2.2 ด้านการสร้างและแสวงหา ความรู้ 2.3 ด้านการเก็บและเข้าถึง ความรู้ 2.4 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยน เรียนรู้ 2.5 ด้านการนำไปความรู้ไปใช้	
--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

จากการทบทวนงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องที่มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ในครั้งนี้ พบว่า งานวิจัยในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ THE MeCTIP MODEL (Moffett S., 2002) ตามรูปประกอบ



รูปภาพที่ 2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้

จากรูปโมเดล MeCTIP ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมระดับมหภาค (Me-Macro Environment) ปัจจัยภายในด้านองค์กร ได้แก่ สภาพองค์กรเช่นวัฒนธรรมองค์กร (C-Culture) และสภาพทางเทคโนโลยีภายในองค์กรที่ทันสมัย (T-Technology) รวมทั้งปัจจัยที่ส่งมีส่วนช่วยต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ ระบบขั้นพื้นฐานและเครื่องมือด้านเทคโนโลยี, ข้อมูล (information), บุคคล (Personal)

กรอบของงานวิจัยที่ศึกษาได้มีกล่าวถึงปัจจัยภายในครบทั้ง 4 ด้าน (เมธาวิ ไชยศิลป์, 2560) และได้มีการนำมาใช้ในงานวิจัยจากปัจจัยภายในบางส่วน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (วาสนา พรหมอยู่, 2552; วินิดา หมัดเบ็ญหมาน, 2562; สกาวรัตน์ พานชูวงศ์, 2557; สุมาลี บุญเรือง & สังกั



วรรณะ, 2560) และทัศนคติ (ทัศนวิจารณ์ รัตนพลแสน, 2556) แรงจูงใจ (ทัศนวิจารณ์ รัตนพลแสน, 2556; ปานิสรา วัชรประรามย์, 2557; สวัสดิ์ สกลเศรษฐ, 2561) การสนับสนุนจากผู้นำองค์กร (ปานิสรา วัชรประรามย์, 2557; วินิดา หมัดเบ็ญหมาน, 2562; สกาวรัตน์ พานชูวงศ์, 2557; สวัสดิ์ สกลเศรษฐ, 2561) เทคโนโลยี (เมธาวิ ไชยศิลป์, 2560; ทัศนวิจารณ์ รัตนพลแสน, 2556; ธรรมพงศ์ วงษ์สวัสดิ์, 2558; ปานิสรา วัชรประรามย์, 2557; วาสนา พรหมอยู่, 2552; วินิดา หมัดเบ็ญหมาน, 2562; สวัสดิ์ สกลเศรษฐ, 2561) กระบวนการทำงาน (จิรัชมา วิเชียรปัญญา, 2563; วินิดา หมัดเบ็ญหมาน, 2562; สวัสดิ์ สกลเศรษฐ, 2561) พบว่างานวิจัยในที่ได้ศึกษามีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

โดยมีการศึกษาด้วยจากกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรในระดับอุดมศึกษาและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในด้านองค์ความรู้ ซึ่งเป็นหน่วยงานในภาครัฐ (ใจชนก ภาคอัด, 2557; จิรัชมา วิเชียรปัญญา, 2563; ธรรมพงศ์ วงษ์สวัสดิ์, 2558; วาสนา พรหมอยู่, 2552; วินิดา หมัดเบ็ญหมาน, 2562; สกาวรัตน์ พานชูวงศ์, 2557; สุมาลี บุญเรือง & สังข์วรรณะ, 2560) รวมทั้งศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในภาคเอกชนจากอุตสาหกรรมต่าง ๆ (Nakhon Kokkaew, 2022)

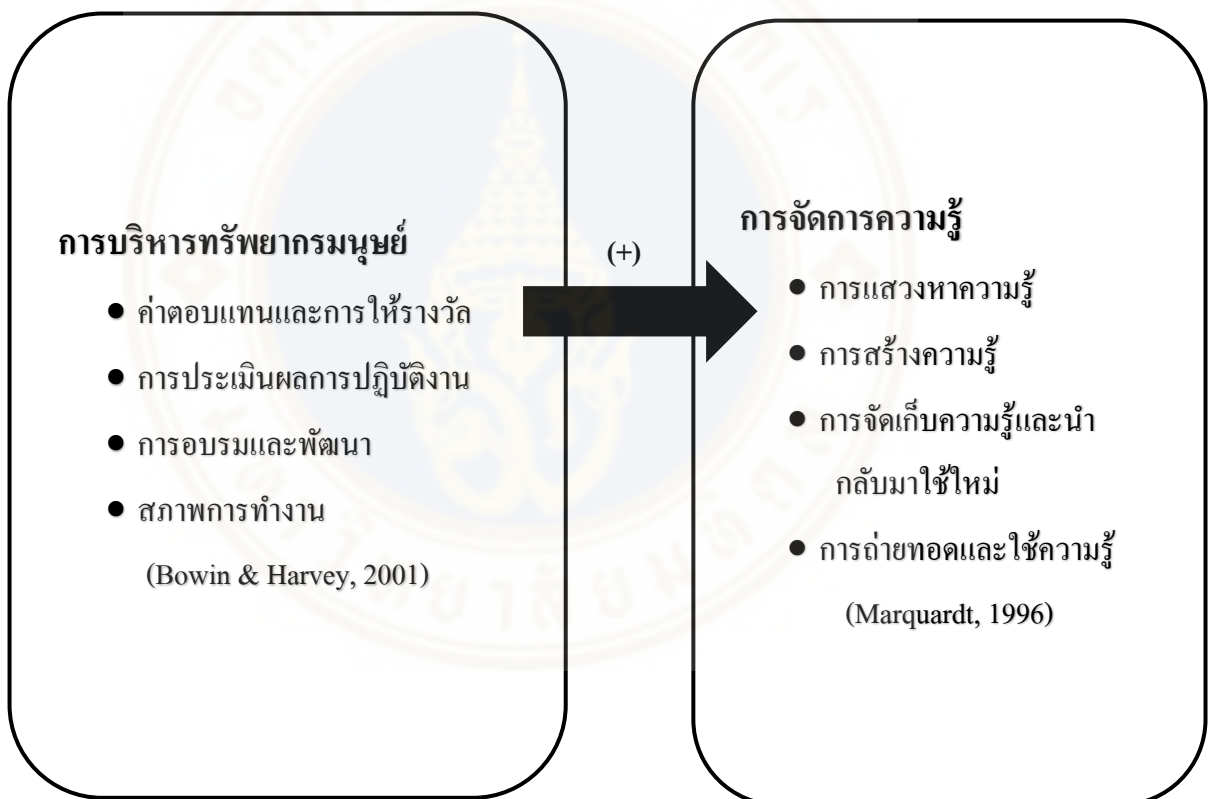
ดังนั้นในการศึกษางานวิจัยพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้แบ่งเป็นแต่ละด้านคือ 1. ด้านเทคโนโลยี 2. ด้านบุคคล 3. ด้านการสนับสนุนจากองค์กร 4. ด้านวิสัยทัศน์ผู้นำ 5. ด้านแรงจูงใจที่กระตุ้นให้เกิดกระบวนการในกระบวนการที่มีความคล้ายคลึงกันตาม โมเดลของ knowledge management assessment tool, และหากนับตามปัจจัยภายในและภายนอกตามโมเดลของ MeCTIP ซึ่งปัจจัยภายนอกสภาพแวดล้อมในระดับมหภาค และปัจจัยภายในองค์กร พบว่าไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมองค์กรหรือแม้กระทั่งเทคโนโลยีนั้นมีการขับเคลื่อนด้วยบุคลากรทั้งสิ้น ทั้งนี้ในด้านการบริหารจัดการทางด้านบุคคลภายในองค์กรจึงเป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องในการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร นั่นคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถจัดการระบบการจัดการความรู้ได้ทั้ง 4 กระบวนการ อีกทั้งจากการศึกษางานวิจัยในอดีตพบผู้ที่ค้นคว้าเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการองค์ความรู้ในประเทศไทยยังมีน้อย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า มีหลายปัจจัยที่อยู่ในส่วนประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ประกอบด้วย 4 ด้านหลัก การสรรหาและคัดเลือก การบริหารผลตอบแทนและรางวัล การประเมินผลปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมและพัฒนา (ปริญทร์นัตรี พงศ์นาคศิริ (2565); ภิรมพิพัฒน์ มโนมัยกุล (2561); วรรณภา วิจิตรจรรยา (2555); ประสูตร สิริวัฒนากร, 2555; รจนา เวียงอินทร์, 2553; ศิวพร วิยะวงศ์, 2564; เสาวลักษณ์ มิ่งมิตรสุภาพร, 2562; Nakhon Kokkaew, 2002) ตามแนวคิดและทฤษฎีของ Bowin & Harvey (2001) นอกเหนือจากนี้การศึกษาในองค์กรที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาพบว่า สภาพการทำงานในระดับมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกันในแต่ละสถาบัน

ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อให้เกิดสภาพการทำงานที่ดี ซึ่งเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ปริญทร์ฉัตร พงศ์นาคศิริ, 2565) และเป็นการจัดการด้านบุคลากรขององค์กรอันเป็นรากฐานของการจัดการองค์ความรู้

โดยการกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ตามแนวคิดและทฤษฎีของ Marquardt, 1996 และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามทฤษฎีของ Bowin & Harvey (2001) และ ปริญทร์ฉัตร พงศ์นาคศิริ (2565) ด้านตามรูปภาพที่ 2.5

### 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### 2.4 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Mondy (2005) ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการใช้ทรัพยากรด้านมนุษย์อันมีคุณค่าขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ Dessler (2009) ยังได้ให้ความหมายไว้ว่า คือนโยบายและการดำเนินปฏิบัติอันมีความเกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคคล Dessler (2009) และ Bowin และ Harvey (2001) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้เป็นแรงขับเคลื่อนที่ทำให้องค์กร ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานจากการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การบริหารผลตอบแทนและรางวัล การประเมินผลปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมและพัฒนา ดังรูปที่ 2.1 นอกเหนือจากนี้ เสาวนีย์ สมันต์ศิริพร (2560) ยังกล่าวอีกว่า ในยุคการเปลี่ยนแปลงองค์กรอาจมองแนวทางในการสร้างรักษาบุคลากรที่เป็นทางเลือกอื่นนอกเหนือจากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน แต่ควรให้ความสำคัญในสภาพการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อีกด้วย

#### 2.4.1 ค่าตอบแทนและให้รางวัล (Compensation & Reward)

Mondy (2010) ให้ความหมายคำว่า ค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่พนักงานจะได้รับจากการทำงาน ทั้งที่เป็นที่เป็นทางตรงที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือนและโบนัส ค่าจ้าง อีกทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เช่น ประกันสังคม ประกันอุบัติเหตุและประกันชีวิต เงินสะสม เงินสนับสนุนการศึกษานบุตร เงินบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น อีกทั้งยังรวมไปถึงค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ในรูปแบบของสิทธิวันลา ได้แก่ วันหยุด วันลากิจ วันลาป่วย ชุดสำหรับทำงาน เป็นต้น ซึ่ง Milkovich และ Newman กล่าวว่า ค่าตอบแทนหมายถึง การตอบแทนทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นสิ่งของหรือรางวัลทั้งที่เป็นรูปแบบตัวเงิน บริการหรือวัตถุที่สามารถจับต้องได้เพื่อลูกจ้างจะได้รับผลประโยชน์จากการทำงาน โดยเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (Milkovich and Newman, 1993) นอกจากนี้ Dessler G. (2000) ให้ความหมายของคำว่าค่าตอบแทนว่าหมายถึง สิ่งที่มีมูลค่า ไม่ว่าจะป็นรูปแบบตัวเงินหรือสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน ที่พนักงานแลกเปลี่ยนโดยใช้ ความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญ ความรับผิดชอบ ทั้งจากแรงกายและกำลังสมองส่งมอบให้แก่องค์กรและองค์กรหรือนายจ้างมอบเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานนั้น

วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนนั้นมี 6 ประการ ดังนี้ 1) เพื่อให้เป็นไปตามข้อบังคับตามกฎหมาย 2) เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการของบุคคล 3) เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 4) สร้างความเสมอภาค 5) สร้างความมั่นคงให้แก่พนักงาน 6) เพื่อให้ได้มาซึ่งความมีประสิทธิภาพของการบริหารต้นทุนและกำไรอย่างเป็นระบบ

สรุปได้ว่าการบริหารค่าตอบแทนและรางวัล คือสิ่งที่ตอบแทนในการทำงานของบุคลากรไม่ว่าจะเป็น ตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน มอบแก่พนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและจูงใจให้พนักงานในการทำงานให้แก่องค์กรอย่างเหมาะสม

ในการศึกษางานวิจัยในอดีตพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องระหว่าง ค่าตอบแทนและการให้รางวัล เป็นภารกิจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้ในการตอบแทนสำหรับประสิทธิภาพการทำงาน ของบุคลากรที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ (Nakhon Kokkaew, 2022)

จากเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่า ค่าตอบแทนและการให้รางวัลเป็นการจูงใจน่าจะมี ความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ เนื่องจากเพื่อใช้ในการชักจูงให้คนสร้างผลประโยชน์ ให้แก่องค์กรด้านกระบวนการจัดการความรู้ตามที่องค์กรกำหนด โดยมีรางวัลเพื่อเป็นกลไกในการ ผลักดันให้บุคลากรแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านการทำงานระหว่างกันภายในองค์กร เพื่อลดระยะเวลา การทำงานและให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งนวัตกรรม จึงเป็นที่มาของ สมมติฐานดังนี้

H1: ค่าตอบแทนและการให้รางวัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการแสวงหา ความรู้

H2: ค่าตอบแทนและการให้รางวัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการสร้างความรู้

H3: ค่าตอบแทนและการให้รางวัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการจัดเก็บ ความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่

H4: ค่าตอบแทนและการให้รางวัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการถ่ายทอด และใช้ความรู้

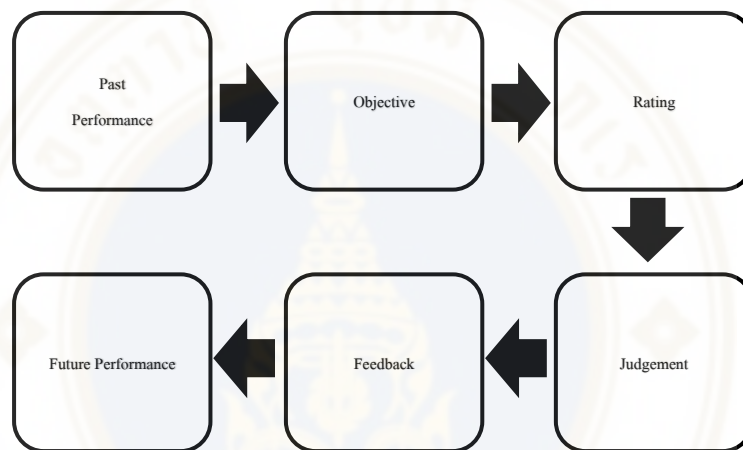
#### 2.4.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน Robert ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นการประเมินขั้นตอน ของการประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานให้เป็นที่ไปตามความคาดหวัง คือ มีกระบวนการ สื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถเพิ่มคุณค่าในการ ทำงาน (Robert Bacal อ้างใน รจนา เวียงอินทร์, 2553) โดยมีผลต่อการปรับตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน และการให้รางวัล (Bohlander & Snell, 2009; Dessler, 2002; Devanna, Fombrun & Tichy, 1984; Dutra, 2001; Latham, Sulsky & Macdonald, 2007 อ้างใน ปรีนทร์จักร พงษ์นาคศิริ) โดยขั้นตอน กิจกรรมในการประเมินคือ 1) การกำหนดหลักการประเมินงานที่ชัดเจน และโปร่งใสโดยให้มีความ เข้าใจระหว่างเกณฑ์ที่ชัดเจนนี้ระหว่างผู้บริหารและผู้รับการประเมิน 2) มีวิธีการประเมินที่มุ่งเน้นการ มีส่วนร่วมของบุคลากร 3) วิธีการประเมินที่เหมาะสมต่อการพิจารณาให้รางวัลและผลตอบแทน รวม

ไปถึงการปรับตำแหน่ง 4) ตัวชี้วัดชัดเจน มีความเป็นธรรม สามารถเชื่อมโยงไปถึงเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังไว้ได้ (รจนา เวียงอินทร์, 2553)

เพื่อเป็นการยกระดับ และต่อ ยอดความสามารถในการทำงานนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถนำผลการปฏิบัติงานไปพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

The Center for Evidence-Based Management ได้ให้ความสัมพันธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นกิจกรรม 6 ขั้นตอนตั้งแต่ปี ค.ศ. 1920 จนถึงปัจจุบัน (Chartered Institute of Personnel and Development, 2016) ดังรูปภาพที่ 2.4



รูปภาพที่ 2.5 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดพฤติกรรม กระบวนการ ผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ให้เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ และตอบสนองความต้องการขององค์กร ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการพิจารณาให้รางวัล ค่าตอบแทน รวมไปถึงการเลื่อนขั้นตำแหน่งให้กับบุคลากร

จากการวิจัยในอดีตพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อความสำเร็จในการทำงาน มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการได้มาซึ่งองค์ความรู้ การถ่ายทอด การสร้างความรู้ภายในองค์กร การจัดเก็บองค์ความรู้และสามารถเรียกใช้ความรู้เพื่อบริหารจัดการองค์กร (พรรณรังษี, 2550) โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นส่วนสำคัญของการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิผลที่องค์กรจะได้รับจากบุคคลกรในองค์กร

จากเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ วัดจากประสิทธิผลการทำงาน รวมทั้งสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงาน ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้มี



ส่วนในความสำเร็จของงานไม่ว่าจะเป็นการค้นคว้าความรู้มาใช้ในการทำงาน รวมถึงการถ่ายทอดความรู้และใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน ดังนั้นจึงเป็นที่มาของสมมติฐาน ได้แก่

H5: การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการแสวงหาความรู้

H6: การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการสร้างความรู้

H7: การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่

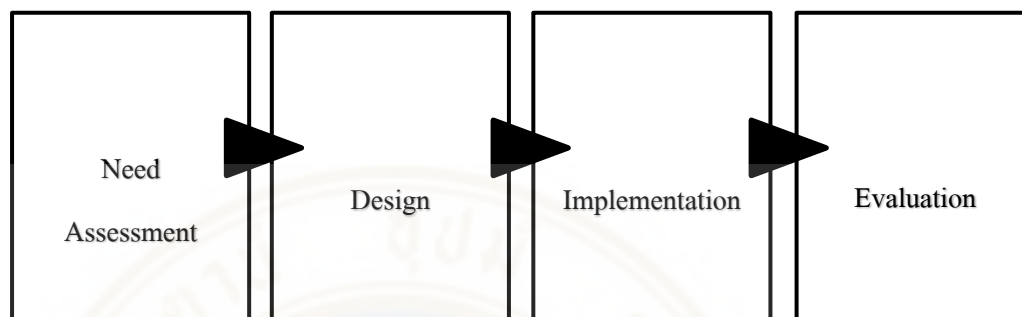
H8: การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้

#### 2.4.3 การอบรมและพัฒนา (Training & Development)

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร นอกเหนือจากที่มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนของการพัฒนา และการอบรมนั้นยังมีความสำคัญกับองค์กรเป็นอย่างมาก โดยสามารถสรุปได้ดังนี้ (พิมพ์ชนก ไชยรัตน์, 2562) 1) ช่วยให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงระหว่างกันได้ดีขึ้น 2) ลดความสิ้นเปลืองโดยสามารถดึงศักยภาพจากทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 3) ลดระยะเวลาการเรียนรู้งาน ข้อผิดพลาดในการทำงานน้อยลง 4) แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา 5) กระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า 6) ช่วยให้ออกาสให้บุคลากรได้เกิดความรู้ ความคิดใหม่ ที่ทันต่อสมัยและความเจริญก้าวหน้าในปัจจุบัน

กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ที่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ทำทาง และทำให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นการพัฒนาปรับปรุงจุดอ่อน ข้อบกพร่องของการทำงานในปัจจุบันของตนเองเพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพไปยังเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ให้สำเร็จลุล่วงได้ (อุษณีย์ จิตปาโลและนุชประวีณ์ เลิศกาญจนวัฒน์, 2540 อ้างใน รจนา เวียงอินทร์, 2553) และเพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์กร (ธีรยุทธ พึ่งเทียรและสุรพล สุขะพรหม, 2543 อ้างใน ประสูตร ลีวิวัฒนาการ) มัลลี ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นการวางแผนเกี่ยวกับบุคคลเพื่อให้เขามีความพร้อมในการทำหน้าที่อันส่งผลต่อองค์กรอย่างสูงสุด

Bohlander ได้อธิบายระบบของการอบรมไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์ความต้องการของการอบรม 2) ออกแบบการอบรม 3) จัดการอบรมด้วยรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมทั้งจากการปฏิบัติงานหรือนอกสถานที่ปฏิบัติงาน 4) การวัดประเมินผลการอบรมจากผลลัพธ์ (Bohlander and Snell, 2004) ดังรูปภาพที่ 2.5



รูปภาพที่ 2.6 ระบบการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปได้ว่า เป็นกระบวนการที่สำคัญจากการที่จะใช้ทรัพยากรด้านบุคคลเพื่อเพิ่มให้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ปรับทัศนคติในการทำงาน ให้เกิดความชำนาญและเชี่ยวชาญในหน้าที่ที่รับผิดชอบและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ส่วนสำคัญในด้านการศึกษาปัจจัยด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้ โดยมีนักวิจัยหลายท่านให้ความสนใจกับด้านการฝึกอบรมและพัฒนาของบุคลากรที่จะส่งผลสำเร็จต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร (ปลื้มจิตต์ นราภิรมย์ขวัญ, 2558)

จากการค้นพบข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาซึ่งเป็นกระบวนการที่องค์กรมีไว้เพื่อเป็นระบบในการพัฒนาพนักงานกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ (ปริญทร์จักร พงศ์นาคศิริ, 2565) ดังนั้นจึงเห็นว่าน่าจะมีการมีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร เนื่องจากทุกองค์กรได้จัดให้มีกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อเป็นการนำไปพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด จึงเป็นที่มาขอสมมติฐานดังนี้

H9: การอบรมและพัฒนาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการแสวงหาความรู้

H10: การอบรมและพัฒนาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการสร้างความรู้

H11: การอบรมและพัฒนาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่

H12: การอบรมและพัฒนาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้

#### 2.4.4 สภาพการทำงาน (Working Condition)

สภาพการทำงาน หมายถึง การทำงานขององค์กร บรรยากาศ และรวมไปถึง วัสดุ อุปกรณ์ที่ช่วยในการทำงานที่มีความเหมาะสม ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและปลอดภัย ให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์องค์ความรู้และบริหารองค์ความรู้ได้อย่างเหมาะสม (ปริญทร์จักร พงษ์นาคศิริ, 2565)

สภาพแวดล้อมการทำงานแบ่งออกได้เป็น 3 องค์ประกอบ (Schultz & Schultz, 1994) ได้แก่ 1) สภาพการทำงานด้านกายภาพ ซึ่งรวมทั้งที่สามารถจับต้องได้ และไม่ได้ ที่องค์กรจัดเตรียมสำหรับพนักงานเพื่ออำนวยความสะดวก 2) สภาพการทำงานด้านเวลา คือระยะเวลาที่บุคลากรปฏิบัติงานภายในองค์กรและใช้ให้กับองค์กร เวลาพักระหว่างทำงาน ที่มีความเหมาะสม 3) สภาพการทำงานด้านจิตวิทยาและสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องกับรูปแบบการปฏิบัติงาน งานที่ได้รับมอบหมายซึ่งจะสร้างความพึงพอใจ ส่งผลทำให้ผลผลิตบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

สรุปคือ สภาพการทำงาน หมายถึงสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกและ สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ให้ได้รับความปลอดภัยทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ

ในการศึกษางานวิจัยในอดีตที่ผ่านมาสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นมีส่วนเอื้อต่อการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่จะเป็นวัฒนธรรมองค์กรในการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (เมธาวิ ไชยศิลป์, 2560)

จากเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่า สภาพการทำงานซึ่งเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกและมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทั้งทางร่างกายและจิตใจในการทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน จึงน่าจะมีอิทธิพลต่อการมีสร้างสรรค์พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ทำสำเร็จลุล่วงตามที่องค์กรตั้งเป้าไว้ได้ ดังนั้นจึงเป็นที่มาของสมมติฐานดังนี้

H13: สภาพการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการแสวงหาความรู้

H14: สภาพการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการสร้างความรู้

H15: สภาพการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่

H16: สภาพการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานในเขตกรุงเทพและปริมณฑล” ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย มีรายละเอียดสำหรับวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อที่จะใช้พิสูจน์สมมติฐานในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal) ด้วยลักษณะประยุกต์ (Applied Research) ใช้เวลาศึกษา ณ ช่วงเวลาหนึ่ง แบบ Cross-Sectional Studies

#### 3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกประชากรกลุ่มเป้าหมาย คือ พนักงานซึ่งปฏิบัติงานจากองค์กรต่าง ๆ ในจังหวัดกรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑล จำนวน 384 คน

การประมาณขนาดตัวอย่าง (Sample size estimation) กรณีเป็น Social-Behavioral Research ผู้วิจัยเลือกประชากรกลุ่มเป้าหมาย คือ พนักงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 384 คน โดยใช้ประชากรที่ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนของพนักงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และใช้วิธีของ Cochran, 1977 ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามสูตร ดังนี้

$$n = \frac{P(1-P)Z^2}{d^2}$$

d<sup>2</sup>

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

P แทน สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยต้องการจะสุ่ม (ถ้าไม่ทราบให้กำหนด P = 0.5)

Z แทน ความมั่นใจที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

Z ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีค่าเท่ากับ 1.96 (มั่นใจ 95%)

Z ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 มีค่าเท่ากับ 2.58 (มั่นใจ 99%)

d แทน สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้

$$n = \frac{(0.5)(1-0.5)(1.96)^2}{(0.05)^2}$$

$$(0.05)^2$$

$$= 384 \text{ คน}$$

กำหนดให้สัดส่วนของประชากรเท่ากับ 0.5 ภายใต้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และระดับความคลาดเคลื่อนที่ 5% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 384 คน

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในงานวิจัยนี้ จะเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในงานวิจัยนี้ โดยแบบสอบถามจะแบ่งเป็น 3 ส่วนหลักและมีมาตรวัดของแต่ละตัวแปรดังนี้

ส่วนที่ 1 บัณฑิตส่วนบุคคล สอบถามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ โดยเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ประเภทบุคลากร ระดับการศึกษา อายุงาน หน่วยงานที่สังกัด ซึ่งข้อคำถามเป็นลักษณะแบบเลือกตอบจำนวน 6 ข้อ ได้แก่

ตารางที่ 3.1 บัณฑิตด้านประชากรศาสตร์

บัณฑิตส่วนบุคคล	มาตรวัด
เพศ	Nominal Scale
อายุ	Ordinal Scale
ประเภทบุคลากร	Nominal Scale
ระดับการศึกษา	Nominal Scale
อายุงาน	Ordinal Scale
หน่วยงานที่สังกัด	Nominal Scale

ส่วนที่ 2 บัณฑิตด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของบุคลากร ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection) ค่าตอบแทนและให้รางวัล (Compensation

& Reward) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การอบรมและพัฒนา (Training & Development) สภาพการทำงาน (Working Condition) มีลักษณะคำตอบแบบเลือกตอบจาก 5 ตัวเลือกตามลักษณะของ Likert Scale เพื่อวัดระดับระดับความคิดเห็น ข้อคำถาม สร้างโดยใช้แนวคิดของ Bowin และ Harvey (2001) มีที่มาของมาตรวัดดังนี้

ตารางที่ 3.2 ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	จำนวนข้อ	ดัดแปลงมาจาก
2. ค่าตอบแทนและให้รางวัล	5 ข้อ	กิมพิพัฒน์ มโนมัยกุล (2561)
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	5 ข้อ	กิมพิพัฒน์ มโนมัยกุล (2561)
4. การอบรมและพัฒนา	5 ข้อ	ปิยาภรณ์ หน่อใหม่ (2560)
5. สภาพการทำงาน	5 ข้อ	ปรินทร์ฉัตร พงศ์นาคศิริ (2565)

ส่วนที่ 3 การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ กระบวนการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) กระบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) กระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ (Knowledge Storage & Retrieval) กระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer & Utilization) ใช้ตัวเลือกตามลักษณะของ Likert Scale เพื่อวัดระดับระดับความคิดเห็น 5 ระดับ สร้างโดยใช้แนวคิดของ Marquardt (1996) มีที่มาของมาตรวัดดังนี้

ตารางที่ 3.3 ปัจจัยด้านการจัดการความรู้

ปัจจัยด้านการจัดการความรู้	จำนวนข้อ	ดัดแปลงมาจาก
1. กระบวนการแสวงหาความรู้	9 ข้อ	ชำนาญ เหล่ารักผล (2553)
2. กระบวนการสร้างความรู้	6 ข้อ	รัศมี วิศุกกาญจน์ (2552)
3. กระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่	5 ข้อ	ชนิดา สุทธิคุณะ (2553)
4. กระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้	7 ข้อ	รัศมี วิศุกกาญจน์ (2552)

สำหรับส่วนที่ 2 และ 3 เป็นการใช้อัตราวัดแบบ Likert Scale แบ่งเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีการกำหนดระดับแต่ละช่วงดังนี้

ตารางที่ 3.4 ระดับข้อคิดเห็น

ระดับข้อคิดเห็น	ระดับคะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยได้วางแผนในการเก็บข้อมูลโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ดำเนินการส่งหนังสือถึงหน่วยงานต่าง ๆ ในการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง โดยมีการส่งลิ้งค์และ QR Code เพื่อใช้สแกนเข้าทำแบบสอบถามผ่านทางออนไลน์ได้
2. หลังจากครบกำหนดตามระยะเวลา สิ้นสุดการทำแบบสอบถามภายในระยะเวลา 1 เดือน ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับ รวบรวมข้อมูลตามกลุ่มที่สุ่มตัวอย่าง และมีการกระตุ้นให้ตอบแบบสอบถามผ่านทางออนไลน์หรือสถานที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามได้ครบถ้วน

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับข้อมูลที่รวบรวมจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะใช้สถิติในการวิเคราะห์ เพื่อทดสอบความเชื่อมั่น และความถูกต้อง มีขั้นตอนดังนี้

1. แบบสอบถามที่ได้รับจากแบบสอบถามออนไลน์ ทำการแปลงค่าตัวแปรต่าง ๆ ให้เป็นตัวเลขเพื่อใช้แทนค่า (Data file) ด้วยโปรแกรม Microsoft excel จากนั้นนำเข้าข้อมูลไปยังโปรแกรม SPSS เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ
2. วิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ด้วยวิธีหาค่าเฉลี่ย (Mean), ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation), ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ในการหาแทนค่าเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แบ่งระดับความความคิดเห็นตามช่วง ดังนี้

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

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

$$= 0.8$$

$$5$$

ตารางที่ 3.5 ตารางคำอธิบายแต่ละระดับตามช่วงชั้นค่าคะแนน

คำอธิบายแต่ละระดับ	ช่วงชั้นค่าคะแนนที่ได้
เห็นด้วยมากที่สุด	1.00 – 1.80
เห็นด้วยมาก	1.81 – 2.60
เฉยๆ	2.61 – 3.40
ไม่เห็นด้วย	3.41 – 4.20
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4.21 – 5.00

3. วิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อจัดกลุ่มชุดตัวแปรตามองค์ประกอบ

4. ตรวจสอบความเชื่อมั่นของมาตรวัดโดยหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และหาค่า

Cronbach's alpha

5. หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ตัวแปร โดยหาค่า

Correlation

6. วิเคราะห์หาค่าความถดถอยเชิงพหุด้วย Regression Analysis

ในการใช้โปรแกรมวิเคราะห์หาค่าแต่ละขั้นตอนนี้ ค่า Sig (P Value) ต้องน้อยกว่า 0.05 เป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (ธีระดา ภิญโญ, 2561) จึงนำไปวิเคราะห์ขั้นต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

จากการดำเนินการวิจัยและเก็บข้อมูลจากบทที่ 3 ผู้วิจัยได้ผลเพื่อนำมาวิเคราะห์โดยสรุปและนำเสนอข้อมูลจากการวิจัยดังต่อไปนี้

- 4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร
- 4.3 การทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด
- 4.4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร
- 4.5 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ

#### 4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ในการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 477 คน ซึ่งแบ่งสัดส่วนและจำนวนได้ตามลักษณะประชากร โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงสัดส่วนและจำนวนตามลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
<b>เพศ</b>		
ชาย	165	35
หญิง	259	54
ไม่ระบุ	53	11
<b>รวม</b>	<b>477</b>	<b>100</b>
<b>อายุ</b>		
20-30 ปี	165	35
31-40 ปี	215	45
41-50 ปี	71	15

51-60 ปี	26	5
61 ปีขึ้นไป	-	-
<b>รวม</b>	<b>477</b>	<b>100</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	24	5
ปริญญาตรี	375	79
สูงกว่าปริญญาตรี	78	16
<b>รวม</b>	<b>477</b>	<b>100</b>
<b>อายุงาน</b>		
น้อยกว่า 1 ปี	21	4
1-5 ปี	133	28
6-10 ปี	177	37
11-15 ปี	93	19
16-20 ปี	31	6
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	22	5
<b>รวม</b>	<b>477</b>	<b>100</b>
<b>หน่วยงานต้นสังกัด</b>		
รัฐ	147	31
เอกชน	281	59
รัฐวิสาหกิจ	49	10
<b>รวม</b>	<b>477</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 ซึ่งแสดงข้อมูลตามลักษณะประชากรณ์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเมื่อเทียบกับเพศชายและผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่ระบุเพศที่ร้อยละ 54 และมีอายุอยู่ที่ช่วง 31-40 ปี และตามด้วยช่วงอายุ 20-30 ปีตามลำดับ โดยระดับการศึกษาปริญญาตรีมากถึงร้อยละ 79 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด อายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามสูงสุดที่ 6-10 ปี เป็นร้อยละ 37 รองลงมาคืออายุงาน 1-5 ปี อยู่ที่ร้อยละ 28 และตามด้วย 11-15 ปีที่ร้อยละ 19 นอกเหนือจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามมาจากหน่วยงานต้นสังกัดภาคเอกชนอยู่ที่ร้อยละ 59 และจากภาครัฐที่ร้อยละ 31



## 4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis)

เพื่อพิสูจน์สมมติฐานผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์องค์ประกอบและกำหนดชื่อเฉพาะจากตัวแปรต้นด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทนและการให้รางวัล (CW1-CW5) ข้อคำถาม 5 ข้อ, การประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA1-PA5) ข้อคำถาม 5 ข้อ, การอบรมและพัฒนา (TD1-TD5) ข้อคำถาม 5 ข้อ, สภาพการทำงาน (WC1-WC5) ข้อคำถาม 5 ข้อ และองค์ประกอบจากตัวแปรตามด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ (KA1-KA9) ข้อคำถาม 9 ข้อ, การสร้างความรู้ (KC1-KC6) ข้อคำถาม 6 ข้อ, การจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ (KS1-KS10) ข้อคำถาม 10 ข้อ, การถ่ายทอดและใช้ความรู้ (KT1-KT7) ข้อคำถาม 7 ข้อ เพื่อจัดกลุ่มชุดข้อมูลให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ที่เหมาะสมสำหรับการใช้วิเคราะห์องค์ประกอบมากที่สุดมีค่า KMO ตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป (สุกมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ, & ภิญโญ ภาณุวัฒน์, 2552) จึงนำข้อมูลเพื่อใช้ในการสกัดองค์ประกอบจากข้อคำถามทั้งหมด 52 ข้อจากตัวแปรทั้งหมด 8 ด้านและใช้เทคนิคหมุนแกนองค์ประกอบมุมฉากด้วยวิธี Varimax Method ดังที่แสดงในตารางที่ 4.2 และตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.2 ค่า KMO and Bartlett's Test ครั้งที่ 1

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.934
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7471.700
	df	595
	Sig.	0.000

ตารางที่ 4.3 วิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยด้านงานทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้ ครั้งที่ 1

**Rotated Component Matrixa ครั้งที่ 1**

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
CW3	.739	.058	.130	.123	.027	.170	.099	-.017	.140
CW2	.685	.230	.001	-.023	.056	.124	.038	.043	-.013
CW4	.657	.036	.136	.295	-.040	.077	.060	.073	.190

CW1	<b>.657</b>	.226	.172	.121	.121	.133	.039	.001	.015
PA3	<b>.604</b>	.160	.202	.124	.232	-.115	.084	.246	-.161
PA4	<b>.592</b>	.157	.215	.157	.281	.081	.081	.153	-.106
CW5	<b>.572</b>	.146	.129	.361	.039	.083	-.020	.050	.073
PA2	<b>.529</b>	.295	.137	.326	.055	-.056	-.020	.258	.059
PA5	.494	.091	.262	.287	.034	.201	.109	.117	.088
PA1	.410	.229	.200	.381	.054	.085	.114	.130	.099
TD2	.399	.215	.289	.321	.146	.124	.090	.073	.079
KT1	.206	<b>.680</b>	.085	.224	.024	.161	.257	.023	-.011
KT2	.238	<b>.668</b>	.132	.215	-.039	.133	.053	.138	-.069
KS2	.198	<b>.640</b>	.260	.170	.114	.120	.120	.118	.036
KS1	.195	<b>.619</b>	.304	.194	.108	.121	.009	.171	.169
KS4	.260	.499	.129	.207	.155	.391	.092	.111	.066
KS3	.139	.475	.154	.226	.198	.250	.199	.088	.209
KA5	.221	.422	.344	.228	.188	.149	-.020	.166	-.165
KS7	.198	.393	.168	.127	.267	.275	.134	.173	.356
KA3	.181	.115	<b>.699</b>	.167	.116	.056	.110	.130	.076
KA9	.090	.065	<b>.680</b>	.277	.147	.171	.145	.087	-.025
KA4	.239	.233	<b>.577</b>	.154	.049	.144	-.052	.225	-.181
KC1	.164	.205	<b>.555</b>	.191	.167	.205	.136	.130	.240
KA2	.273	.348	<b>.550</b>	.100	.135	.029	.126	.022	.159
KA8	.217	.416	<b>.505</b>	.130	.205	.181	.149	-.055	.031
KA1	.250	.420	.470	-.029	.251	.054	-.130	.091	.190
KC6	.180	.145	.421	.126	.247	.158	.262	.110	.267
WC3	.073	.079	.124	<b>.624</b>	.243	.108	.169	.021	.005
WC1	.266	.132	.125	<b>.605</b>	.000	.016	.134	.102	.253
WC5	.134	.220	.114	<b>.597</b>	.226	.128	.029	.032	-.053
WC2	.253	.179	.153	<b>.567</b>	.066	-.005	-.016	.227	.237
WC4	.344	.197	.074	<b>.514</b>	.182	.057	.224	.069	-.139
TD4	.283	.216	.274	<b>.508</b>	.070	.148	-.060	.122	-.124

TD1	.349	.324	.269	.432	.145	.136	.080	.037	.167
TD5	.349	.269	.287	.401	.025	.258	-.036	-.158	.109
TD3	.297	.322	.333	.371	.028	-.001	.061	.173	-.248
KC4	.081	-.089	.187	.183	.659	.177	.135	.243	-.116
KA6	.039	.338	.006	.201	.604	.063	-.063	.168	.230
KA7	.168	.311	.297	.049	.577	.002	.207	-.051	.114
KC5	.120	-.080	.304	.168	.497	.247	.259	.074	-.081
KC3	.101	.148	.272	.157	.466	.125	.074	.304	.206
KS8	.180	.375	.055	.258	.387	.104	.232	.154	.249
KS5	.214	.317	.170	.101	.120	<b>.680</b>	-.001	.181	-.045
KS6	.158	.306	.256	.065	.003	<b>.582</b>	.018	.222	.145
KS10	.119	.097	.124	.130	.324	<b>.575</b>	.308	.039	.107
KS9	.132	.382	.162	.201	.257	.444	.192	.141	.086
KT6	.125	.226	.201	.112	.086	-.025	<b>.808</b>	.118	-.019
KT7	.041	.098	.053	.119	.213	.228	<b>.728</b>	.183	.083
KT4	.110	.203	.172	.173	.180	.128	.160	<b>.716</b>	.116
KT3	.171	.138	.105	.105	.304	.290	.089	<b>.599</b>	-.067
KT5	.161	.153	.195	.060	.102	.117	.391	<b>.545</b>	.181
KC2	.208	.118	.287	.168	.245	.219	.101	.250	.487

จากตารางที่ 4.3 พบว่าจากข้อคำถามทั้ง 8 ด้านถูกแบ่งเป็น 9 องค์ประกอบและมีบางข้อคำถามที่มีค่าถ่วงน้ำหนักปัจจัยน้อยกว่า 0.5 ดังนั้นผู้วิจัยจึงตัดข้อคำถามจำนวน 17 ข้อ และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบใหม่ ที่แสดงค่าในตารางที่ 4.4 และ 4.5

ตารางที่ 4.4 ค่า KMO and Barlett's Test ครั้งที่ 2

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.934	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7471.700
	df	595
	Sig.	0.000

ตารางที่ 4.5 วิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยด้านงานทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้ ครั้งที่ 2

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component					
	1	2	3	4	5	6
CW3	<b>.739</b>	.150	.093	.081	.092	.114
CW2	<b>.685</b>	.010	.268	.092	-.008	.048
CW4	<b>.675</b>	.157	.064	.035	.266	.064
CW1	<b>.648</b>	.200	.243	.095	.120	.061
PA3	<b>.622</b>	.210	.050	.211	.181	.083
CW5	<b>.579</b>	.154	.151	.072	.349	-.025
PA4	<b>.579</b>	.265	.073	.271	.182	.104
PA2	<b>.541</b>	.144	.257	.127	.339	-.011
KA3	.205	<b>.726</b>	.091	.157	.134	.075
KA9	.101	<b>.714</b>	.052	.182	.247	.133
KA4	.293	<b>.618</b>	.177	.165	.102	-.070
KA8	.187	<b>.591</b>	.394	.151	.143	.156
KC1	.171	<b>.553</b>	.265	.231	.188	.159
KA2	.264	<b>.542</b>	.300	.092	.150	.178
KA7	.087	.431	.193	.325	.155	.264
KT1	.192	.091	<b>.705</b>	.063	.258	.287
KT2	.245	.136	<b>.699</b>	.066	.247	.069
KS1	.203	.360	<b>.612</b>	.193	.219	.022
KS2	.214	.310	<b>.598</b>	.144	.196	.140
KS6	.164	.243	<b>.524</b>	.419	-.014	.014
KS5	.212	.177	<b>.513</b>	.482	.052	-.011
KT3	.198	.109	.136	<b>.729</b>	.098	.059
KT4	.168	.168	.160	<b>.646</b>	.187	.135
KC4	.064	.264	-.149	<b>.581</b>	.234	.156
KA6	-.013	.110	.242	<b>.514</b>	.342	.019

KT5	.217	.189	.118	.498	.029	.382
KS10	.104	.157	.191	.483	.126	.315
WC5	.138	.138	.181	.195	<b>.637</b>	.053
WC3	.066	.193	.064	.178	<b>.631</b>	.165
WC1	.307	.122	.145	.059	<b>.615</b>	.122
WC2	.279	.162	.164	.160	<b>.608</b>	-.009
WC4	.365	.128	.143	.112	<b>.545</b>	.215
TD4	.325	.311	.200	.151	.429	-.079
KT6	.135	.227	.140	.102	.129	<b>.822</b>
KT7	.034	.065	.100	.345	.130	<b>.761</b>

เมื่อผู้วิจัยตัดข้อคำถามออกในครั้งที่ 1 พบว่าองค์ประกอบลดลงเหลือ 6 องค์ประกอบ จึงพิจารณา คำนับผู้วิจัยจึงตัดข้อคำถามออกอีกจำนวน 4 ข้อ และทำการวิเคราะห์ห้้องค์ประกอบใหม่ ที่แสดงค่าในตารางที่ 4.6 และ 4.7

ตารางที่ 4.6 ค่า KMO and Bartlett's Test ครั้งที่ 3

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.932
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	6464.106
	df
	465
	Sig.
	0.000

ตารางที่ 4.7 วิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยด้านงานทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้ ครั้งที่ 3

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component					
	1	2	3	4	5	6
CW3	<b>.742</b>	.100	.163	.104	.048	.091
CW2	<b>.692</b>	.272	.008	-.010	.072	.040

CW4	<b>.668</b>	.070	.170	.286	.015	.034
CW1	<b>.660</b>	.251	.187	.099	.084	.071
PA3	<b>.626</b>	.070	.202	.186	.205	.071
PA4	<b>.590</b>	.095	.249	.165	.282	.121
CW5	<b>.576</b>	.157	.160	.359	.056	-.052
PA2	<b>.536</b>	.268	.137	.337	.132	-.015
KT1	.197	<b>.714</b>	.080	.261	.018	.266
KT2	.242	<b>.705</b>	.122	.237	.051	.068
KS1	.196	<b>.632</b>	.343	.230	.172	.001
KS2	.211	<b>.618</b>	.292	.194	.118	.131
KS6	.159	<b>.541</b>	.266	-.026	.380	.026
KS5	.217	<b>.530</b>	.195	.037	.442	-.001
<u>KA3</u>	.192	.114	<b>.742</b>	.153	.123	.052
<u>KA9</u>	.098	.068	<b>.724</b>	.229	.196	.161
<u>KA4</u>	.278	.194	<b>.637</b>	.099	.148	-.066
<u>KA8</u>	.199	.415	<b>.561</b>	.146	.132	.141
<u>KC1</u>	.166	.287	<b>.558</b>	.194	.208	.151
<u>KA2</u>	.261	.316	<b>.542</b>	.160	.067	.163
WC1	.286	.152	.145	<b>.652</b>	.045	.076
WC5	.142	.191	.136	<b>.629</b>	.189	.047
WC2	.267	.175	.171	<b>.624</b>	.159	-.035
WC3	.073	.076	.197	<b>.617</b>	.169	.169
WC4	.369	.148	.137	<b>.541</b>	.113	.214
KT3	.204	.170	.118	.066	<b>.744</b>	.113
KC4	.086	-.115	.246	.192	<b>.623</b>	.216
KT4	.149	.204	.191	.205	<b>.619</b>	.130
KA6	.010	.276	.063	.333	<b>.521</b>	.018
KT6	.139	.169	.222	.137	.073	<b>.831</b>
KT7	.048	.130	.072	.114	.322	<b>.798</b>

จากการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกข้อคำถาม จากองค์ประกอบที่ได้ในองค์ประกอบที่ 1 ข้อคำถามคำตอบแทนและให้รางวัล (CW) 5 ข้อ กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA) 3 ข้อ , องค์ประกอบที่ 2 มีข้อคำถามการถ่ายทอดและใช้ความรู้ (KT) 2 ข้อ กับการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ (KS) 4 ข้อ , องค์ประกอบที่ 3 มีข้อคำถามการแสวงหาความรู้ (KA) 5 ข้อ กับการสร้างความรู้ (KC) 1 ข้อ, องค์ประกอบที่ 4 ข้อคำถามสภาพการทำงาน (WC) 5 ข้อ, องค์ประกอบที่ 5 ข้อคำถามการถ่ายทอดและใช้ความรู้ (KT) 2 ข้อ กับการสร้างความรู้ (KC) 1 ข้อ กับการแสวงหาความรู้ (KA) 1 ข้อ ผู้วิจัยได้พิจารณาในองค์ประกอบที่ 3 โดยการตัดข้อคำถามการสร้างความรู้ (KC) 1 ข้อ เนื่องจากเป็นข้อคำถามเดียวในชุดองค์ประกอบ 3 ที่ไม่เกี่ยวข้องกับข้อคำถามด้านอื่นในองค์ประกอบนั้น และผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบใหม่ ที่แสดงค่าในตารางที่ 4.8 และ 4.9

ตารางที่ 4.8 ค่า KMO and Bartlett's Test ครั้งที่ 4

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.929
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6163.799
	df	435
	Sig.	0.000

ตารางที่ 4.9 วิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยด้านงานทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้ ครั้งที่ 4

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component					
	1	2	3	4	5	6
CW3	.744	.103	.105	.151	.051	.092
CW2	.691	.272	-.010	.001	.069	.039
CW4	.674	.074	.289	.146	.021	.034
CW1	.662	.255	.101	.170	.086	.073
PA3	.624	.074	.186	.204	.205	.073
PA4	.592	.102	.168	.233	.287	.122
CW5	.574	.160	.360	.161	.056	-.050



PA2	<b>.539</b>	.271	.339	.115	.133	-.015
KT1	.197	<b>.713</b>	.262	.059	.014	.267
KT2	.241	<b>.706</b>	.239	.107	.047	.070
<u>KS1</u>	.197	<b>.642</b>	.234	.320	.177	.006
<u>KS2</u>	.212	<b>.625</b>	.198	.272	.121	.135
<u>KS6</u>	.165	<b>.552</b>	-.020	.223	.389	.028
<u>KS5</u>	.220	<b>.539</b>	.040	.163	.446	.000
WC1	.291	.155	<b>.655</b>	.117	.050	.077
WC2	.276	.180	<b>.629</b>	.127	.167	-.034
WC5	.135	.194	<b>.627</b>	.150	.185	.049
WC3	.073	.080	<b>.619</b>	.185	.173	.170
WC4	.364	.150	<b>.540</b>	.144	.111	.216
KA3	.184	.133	.157	<b>.769</b>	.133	.062
KA9	.105	.090	.239	<b>.690</b>	.218	.169
KA4	.274	.211	.104	<b>.645</b>	.157	-.058
KA2	.256	.328	.164	<b>.551</b>	.072	.170
KA8	.199	.430	.152	<b>.547</b>	.142	.148
KT3	.200	.175	.066	.116	<b>.740</b>	.113
KC4	.090	-.106	.196	.221	<b>.632</b>	.217
KT4	.149	.210	.207	.177	<b>.618</b>	.131
KA6	.011	.280	.334	.042	<b>.520</b>	.018
KT6	.139	.174	.139	.208	.078	<b>.834</b>
KT7	.050	.133	.115	.046	.326	<b>.798</b>

เมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบใหม่พบว่าข้อคำถามยังแบ่งออกเป็น 6 องค์ประกอบ และหลังจากพิจารณาข้อคำถามเพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถามในแต่ละด้านของตัวแปร ผู้วิจัยจึงพิจารณาในองค์ประกอบที่ 2 เปรียบเทียบกับองค์ประกอบที่ 6 เนื่องจากมีข้อคำถามด้านการถ่ายทอด และใช้ความรู้ (KT) เมื่อผู้วิจัยพิจารณาข้อคำถามทั้ง 2 องค์ประกอบแล้วผู้วิจัยเลือกตัดข้อคำถาม KT1 และ KT2 จากองค์ประกอบที่ 2 เนื่องจากข้อคำถามที่เหลือในองค์ประกอบนั้นยังอยู่ในด้านเดียวกัน คือการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ และเมื่อเทียบค่าน้ำหนักองค์ประกอบเทียบระหว่าง

องค์ประกอบที่ 2 และ 6 พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามด้านการถ่ายทอดและใช้ความรู้ (KT) ในองค์ประกอบที่ 2 น้อยกว่า ดังนั้นผู้วิจัยจึงตัดข้อคำถามที่ KT1 และ KT 2 ออกและทำการวิเคราะห์องค์ประกอบใหม่ ที่แสดงค่าในตารางที่ 4.10 และ 4.11

ตารางที่ 4.10 ค่า KMO and Barlett's Test ครั้งที่ 5

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.924
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5553.992
	df	378
	Sig.	0.000

ตารางที่ 4.11 วิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยด้านงานทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้ ครั้งที่ 5

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component					
	1	2	3	4	5	6
CW3	<b>.737</b>	.120	.132	.115	.018	.115
CW2	<b>.706</b>	.001	.024	.231	.058	.031
CW4	<b>.668</b>	.300	.131	.064	-.002	.058
CW1	<b>.668</b>	.120	.171	.252	.047	.085
PA3	<b>.628</b>	.162	.246	-.009	.286	.038
PA4	<b>.585</b>	.166	.233	.113	.295	.117
CW5	<b>.576</b>	.370	.162	.132	.036	-.030
PA2	<b>.556</b>	.339	.155	.188	.152	-.026
WC1	.295	<b>.671</b>	.114	.127	.019	.092
WC5	.137	<b>.645</b>	.142	.195	.140	.069
WC2	.284	<b>.630</b>	.150	.126	.177	-.046
WC3	.074	<b>.618</b>	.195	.043	.187	.158
WC4	.367	<b>.551</b>	.145	.115	.094	.229
KA3	.178	.148	<b>.780</b>	.108	.162	.047

KA4	.274	.100	<b>.663</b>	.184	.174	-.070
KA9	.088	.247	<b>.659</b>	.141	.186	.198
KA2	.268	.173	<b>.574</b>	.275	.064	.166
KA8	.210	.181	<b>.547</b>	.427	.072	.175
KS6	.167	.052	.161	<b>.732</b>	.177	.107
KS5	.226	.100	.121	<b>.673</b>	.274	.063
KS1	.224	.282	.331	<b>.642</b>	.061	.035
KS2	.242	.241	.293	<b>.594</b>	.025	.158
KT3	.194	.059	.124	.245	<b>.751</b>	.090
KC4	.065	.176	.204	-.024	<b>.668</b>	.201
KT4	.147	.205	.187	.265	<b>.620</b>	.109
KA6	.008	.364	.014	.394	.429	.040
KT6	.150	.145	.225	.111	.085	<b>.831</b>
KT7	.049	.130	.031	.163	.292	<b>.815</b>

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบใหม่จากตารางที่ 4.11 พบว่ามีข้อคำถามที่ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบน้อยกว่า 0.5 ผู้วิจัยจึงพิจารณาตัดข้อคำถาม KA6 และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบใหม่ ที่แสดงค่าในตารางที่ 4.12 และ 4.13

ตารางที่ 4.12 ค่า KMO and Bartlett's Test ครั้งที่ 6

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.923
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	5391.262
df	351
Sig.	.000

ตารางที่ 4.13 วิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยด้านงานทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้ ครั้งที่ 6

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component					
	1	2	3	4	5	6
CW3	<b>.744</b>	.118	.141	.105	.013	.118
CW2	<b>.702</b>	.014	.020	.239	.066	.026
CW1	<b>.673</b>	.118	.182	.241	.039	.090
CW4	<b>.668</b>	.303	.134	.059	-.002	.058
PA3	<b>.622</b>	.175	.239	-.002	.296	.034
PA4	<b>.584</b>	.172	.235	.112	.294	.120
CW5	<b>.574</b>	.373	.167	.126	.032	-.028
PA2	<b>.547</b>	.353	.151	.194	.156	-.028
WC1	.279	<b>.685</b>	.107	.133	.022	.088
WC5	.121	<b>.659</b>	.137	.201	.138	.068
WC2	.264	<b>.651</b>	.137	.140	.184	-.051
WC3	.071	<b>.614</b>	.206	.030	.171	.169
WC4	.355	<b>.562</b>	.140	.120	.097	.227
KA3	.181	.144	<b>.784</b>	.095	.163	.048
KA4	.266	.112	<b>.653</b>	.190	.189	-.078
KA9	.080	.255	<b>.651</b>	.143	.195	.191
KA2	.277	.161	<b>.593</b>	.252	.049	.177
KA8	.208	.183	<b>.553</b>	.419	.067	.178
KS6	.149	.078	.150	<b>.752</b>	.185	.101
KS5	.204	.131	.106	<b>.698</b>	.285	.055
KS1	.225	.280	.350	<b>.627</b>	.040	.048
KS2	.246	.236	.314	<b>.576</b>	.003	.172
KT3	.169	.093	.101	.277	<b>.769</b>	.084
KC4	.063	.178	.209	-.027	<b>.657</b>	.212
KT4	.133	.223	.181	.277	<b>.619</b>	.112

KT6	.150	.144	.225	.106	.086	<b>.829</b>
KT7	.047	.132	.031	.162	.286	<b>.816</b>

ในการพิจารณาข้อคำถามหลังจากที่มีการวิเคราะห์องค์ประกอบครั้งที่ 6 พบว่า ถึงแม้ว่า องค์ประกอบที่ 5 จะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มากกว่า 0.5 แต่ข้อคำถามด้านการถ่ายทอดและใช้ ความรู้ KT3 และ KT4 มีอยู่ในองค์ประกอบที่ 5 และ 6 อีกทั้งในองค์ประกอบที่ 5 ยังมีข้อคำถามด้าน การสร้างความรู้ KC4 รวมอยู่ด้วย เมื่อผู้วิจัยพิจารณาเปรียบเทียบด้านการถ่ายทอดและใช้ความรู้ ผู้วิจัยพิจารณาตัดข้อคำถามในองค์ประกอบที่ 5 ออกและใช้ข้อคำถามด้านการถ่ายทอดและใช้ความรู้ ในองค์ประกอบที่ 6 เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผลและพิสูจน์สมมติฐาน และผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ องค์ประกอบใหม่ ที่แสดงค่าในตารางที่ 4.14 และ 4.15

ตารางที่ 4.14 ค่า KMO and Bartlett's Test ครั้งที่ 7

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.921
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	4780.560
df	276
Sig.	.000

ตารางที่ 4.15 วิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยด้านงานทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้ ครั้งที่ 7

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component				
	1	2	3	4	5
CW3	<b>.743</b>	.116	.140	.101	.094
CW2	<b>.707</b>	.010	.023	.251	.022
CW1	<b>.673</b>	.117	.188	.230	.081
CW4	<b>.668</b>	.298	.135	.043	.034
PA3	<b>.625</b>	.204	.261	.050	.104
PA4	<b>.585</b>	.202	.244	.182	.175
CW5	<b>.574</b>	.371	.168	.125	-.043

PA2	<b>.550</b>	.362	.175	.195	.003
WC1	.286	<b>.673</b>	.109	.114	.066
WC5	.119	<b>.671</b>	.140	.227	.081
WC2	.268	<b>.664</b>	.159	.152	-.013
WC3	.072	<b>.628</b>	.217	.050	.194
WC4	.354	<b>.568</b>	.140	.131	.220
KA3	.185	.154	<b>.807</b>	.085	.067
KA4	.267	.128	<b>.671</b>	.202	-.045
KA9	.078	.270	<b>.644</b>	.196	.210
KA2	.279	.155	<b>.606</b>	.218	.167
KA8	.204	.182	<b>.545</b>	.430	.164
KS6	.150	.089	.160	<b>.781</b>	.119
KS5	.203	.158	.122	<b>.758</b>	.099
KS1	.227	.269	.360	<b>.598</b>	.030
KS2	.248	.218	.310	<b>.560</b>	.139
KT7	.056	.155	.055	.189	<b>.858</b>
KT6	.155	.140	.231	.089	<b>.829</b>

เมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบในครั้งที่ 7 ตามที่แสดงในตารางที่ 4.14 และตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวแปรที่เหลืออยู่หลังจากตัดองค์ประกอบ ที่ cross loading และข้อคำถามที่ไม่เข้าองค์ประกอบออกไปจึงเหลือข้อคำถามแต่ละองค์ประกอบดังนี้

ตารางที่ 4.16 แสดงองค์ประกอบและข้อคำถาม

องค์ประกอบ	ข้อคำถาม
1.) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน + ค่าตอบแทนและให้รางวัล	จำนวน 8 ข้อ CW3, CW2, CW1, CW4, PA3, PA4, CW5, PA2
2.) สภาพการทำงาน	จำนวน 5 ข้อ WC1, WC5, WC2, WC3, WC4
3.) กระบวนการแสวงหาความรู้	จำนวน 5 ข้อ KA3, KA4, KA9, KA2, KA8
4.) กระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่	จำนวน 4 ข้อ KS6, KS5, KS1, KS2
5.) กระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้	จำนวน 2 ข้อ KT7, KT6

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบใหม่ดังที่แสดงในตารางที่ 4.16 ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงของจำนวนทั้งตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังนั้นจึงตั้งสมมติฐานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับองค์ประกอบที่มีอยู่ดังนี้

ตารางที่ 4.17 ตารางสรุปสมมติฐาน

สมมติฐานเดิม	สมมติฐานใหม่
สภาพการทำงาน (Working Condition : WC) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ภาระงานแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition : KA)	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล (Performance Appraisal and Compensation and Reward : PA_and_CW) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ภาระงานแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition : KA)
สภาพการทำงาน (Working Condition : WC) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ภาระงานจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ (Knowledge Storage & Retrieval : KS)	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล (Performance Appraisal and Compensation and Reward : PA_and_CW) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ภาระงานจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ (Knowledge Storage & Retrieval : KS)
สภาพการทำงาน (Working Condition : WC) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ภาระงานถ่ายทอดและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer & Utilization : KT)	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล (Performance Appraisal and Compensation and Reward : PA_and_CW) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ภาระงานถ่ายทอดและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer & Utilization : KT)

เมื่อได้สมมติฐานใหม่แล้ว ผู้วิจัยจึงดำเนินการนำองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ factor analysis เข้าสู่การวิเคราะห์ในขั้นถัดไป



### 4.3 การทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability)

ข้อคำถามที่ได้จากการทำ Factor analysis นั้น ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้ง 5 มาวิเคราะห์หาค่าความน่าเชื่อถือของมาตรวัด ซึ่งค่าที่ได้จำเป็นที่จะต้องมามีค่ามากกว่า 0.7 ขึ้นไป ซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นที่สูงขึ้น โดยตารางแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวแปรทั้ง 6 มีค่ามากกว่า 0.7 ซึ่งหมายความว่าค่าความน่าเชื่อมั่นของกลุ่มตัวแปรมีความน่าเชื่อถือสูง ดังที่แสดงในตารางที่ 4.18 เพื่อไปวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ในลำดับถัดไป

ตารางที่ 4.18 แสดงการวิเคราะห์จากการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแต่ละองค์ประกอบ

รายการองค์ประกอบ	สัญลักษณ์	ค่าความน่าเชื่อถือ
1.) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล	PA_and_CW	.863
2.) สภาพการทำงาน	WC	.776
3.) กระบวนการแสวงหาความรู้	KA	.815
4.) กระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่	KS	.795
5.) กระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้	KT	.768

### 4.4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation)

เมื่อผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของกลุ่มตัวแปรเรียบร้อยแล้ว ในลำดับถัดมาเพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงาน (WC) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.9400 ซึ่งเป็นลำดับสูงสุด และลำดับที่สอง ตัวแปรกระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้ (KT) มีค่าเฉลี่ยที่ 3.8962 โดยลำดับของค่าเฉลี่ยถัดมาคือตัวแปรกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล (PA\_and\_CW) อยู่ที่ 3.8884

และวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรโดยใช้วิธี Bivariate Correlation ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยหาค่าสัมประสิทธิ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบว่าข้อคำถามยอมรับได้และน่าเชื่อถือ และผลลัพธ์จากการวิเคราะห์พบว่าค่าค่าสัมประสิทธิ์เพียร์สันของความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล (PA\_and\_CW) และกระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้ (KT) ต่ำสุดที่ 0.295 และค่า

สัมประสิทธิ์เพียร์สันของความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการแสวงหาความรู้ (KA) และกระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ (KS) สูงสุดที่ 0.640 ซึ่งโดยรวมทั้งหมดอยู่ระหว่างตั้งแต่ 0.295-0.640 โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์เพียร์สันไม่เกิน 0.8 ดังที่แสดงในตารางที่ 4.19 ดังนั้นข้อมูลเหล่านี้จึงเหมาะที่จะนำไปวิเคราะห์ในลำดับถัดไปในการวิเคราะห์ในขั้นตอนถัดไป

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร

	Mean	Std. Deviation	PA_and_C W	WC	KA	KS
PA_and_CW	3.8884	.64708				
WC	3.9400	.61194	.618**			
KA	3.8646	.65480	.579**	.552**		
KS	3.8553	.69212	.557**	.519**	.640**	
KT	3.8962	.78939	.295**	.371**	.384**	.368**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### 4.5 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Regression)

จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุด้วยวิธี Linear Regression โดยวิเคราะห์จากตัวแปรตามทั้งหมด 3 ตัวแปร ได้แก่ กระบวนการแสวงหาความรู้ (KA), กระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ (KS) และ กระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้ (KT) จากตัวแปรต้นทั้งหมด 2 ตัวแปร ได้แก่ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล (PA\_and\_CW) และสภาพการทำงาน (WC) โดยเมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่า ในตารางที่ 4.20 และ ตารางที่ 4.21 กรณีตัวแปรตามคือกระบวนการแสวงหาความรู้ (KA) ตัวแปรต้นสามารถอธิบายผลของตัวแปรตามได้ที่ร้อยละ 39.4 ซึ่งพบว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล (PA\_and\_CW) ส่งผลต่อกระบวนการแสวงหาความรู้ (KA) อย่างมีนัยสำคัญ ( $\beta = .368, p < 0.05$ ) และสภาพการทำงาน (WC) ส่งผลต่อกระบวนการแสวงหาความรู้ (KA) อย่างมีนัยสำคัญ ( $\beta = .314, p < 0.05$ )

ตารางที่ 4.20 แสดงผลลัพธ์ Model Summary จากการวิเคราะห์การถดถอย (Regression) กรณีตัวแปรตามคือกระบวนการแสวงหาความรู้ (KA)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.630 <sup>a</sup>	.397	.394	.50969

a. Predictors: (Constant), WC, PA\_and\_CW

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม (Coefficients) กรณีตัวแปรตามคือกระบวนการแสวงหาความรู้ (KA)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.024	.164		6.255	.000
	PA_and_CW	.390	.046	.386	8.499	.000
	WC	.336	.049	.314	6.917	.000

a. Dependent Variable: KA

ในการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุด้วยวิธี Linear Regression ในกรณีตัวแปรตามคือกระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ (KS) พบว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล (PA\_and\_CW) ส่งผลต่อกระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ (KS) อย่างมีนัยสำคัญ ( $\beta = .382, p < 0.05$ ) และสภาพการทำงาน (WC) ส่งผลต่อกระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ (KS) อย่างมีนัยสำคัญ ( $\beta = .283, p < 0.05$ ) ตามที่แสดงในตารางที่ 4.22 และตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม (Coefficients) กรณีตัวแปรตามคือ กระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ (KS)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.600 <sup>a</sup>	.360	.357	.55480

a. Predictors: (Constant), WC, PA\_and\_CW

ตารางที่ 4.23 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม (Coefficients) กรณีตัวแปรตามคือ กระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ (KS)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.003	.178		5.628	.000
	PA_and_CW	.409	.050	.382	8.182	.000
	WC	.320	.053	.283	6.063	.000

a. Dependent Variable: KS

สำหรับตัวแปรสุดท้ายจากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุด้วยวิธี Linear Regression ในกรณีตัวแปรตามคือ กระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้ (KT) พบว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล (PA\_and\_CW) ส่งผลต่อกระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้ (KT) อย่างมีนัยสำคัญ ( $\beta = .107, p < 0.05$ ) และสภาพการทำงาน (WC) ส่งผลต่อกระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้ (KT) อย่างมีนัยสำคัญ ( $\beta = .305, p < 0.05$ ) ตามที่แสดงในตารางที่ 4.22 และตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.24 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม (Coefficients) กรณีตัวแปรตามคือ กระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้ (KT)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.380 <sup>a</sup>	.145	.141	.73156

a. Predictors: (Constant), WC, PA\_and\_CW

ตารางที่ 4.25 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม (Coefficients) กรณีตัวแปรตามคือ กระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้ (KT)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.839	.235		7.824	.000
	PA_and_CW	.130	.066	.107	1.976	.049
	WC	.394	.070	.305	5.650	.000

a. Dependent Variable: KT

ตารางที่ 4.26 ตารางสรุปผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สภาพการทำงาน (Working Condition : WC) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ Knowledge Acquisition (กระบวนการแสวงหาความรู้)	สนับสนุน
กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ Knowledge Acquisition (กระบวนการแสวงหาความรู้)	สนับสนุน
สภาพการทำงาน (Working Condition : WC) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ Knowledge Storage & Retrieval (กระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่)	สนับสนุน
กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ Knowledge Storage & Retrieval (กระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่)	สนับสนุน

สภาพการทำงาน (Working Condition : WC) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ Knowledge Transfer & Utilization (กระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้)	สนับสนุน
กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ Knowledge Transfer & Utilization (กระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้)	สนับสนุน



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา

จากการวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรคนุษย์ส่งผลอย่างไรต่อการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการองค์ความรู้ มหาวิทยาลัยมหิดลของพนักงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างจากพนักงาน จำนวน 477 คน ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์ผลและได้ผลจากการวิเคราะห์สรุปผลออกมาได้ดังนี้

#### 5.1 อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบสอบถามที่ได้รับจากทั้งหมด 5 ปัจจัย ได้แก่ การบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านสภาพการทำงาน และ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล การจัดการองค์ความรู้ในด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ และนำกลับมาใช้ใหม่ และด้านการถ่ายทอดและใช้ความรู้ โดยแจกแจงออกมาตามสมมติฐานได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** การบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านสภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การจัดการองค์ความรู้ในด้านแสวงหาความรู้

จากการวิเคราะห์ให้ผลการวิจัยพบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นส่งผลกระทบต่อด้านการแสวงหาความรู้ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปรีนทร์ นัทร พงศ์นาคศิริ (2565) ซึ่งพบว่าสภาพการทำงานที่ดีที่ส่งเสริมด้านปัจจัยพื้นฐานของพนักงาน เช่น ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย สิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ทำงาน สวัสดิการเพิ่มเติมพิเศษ การป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ นั้นส่งเสริมและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะเมื่อสภาพการทำงานมีความพร้อมและเพียงพอ ก็จะส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกปลอดภัยต่อสุขภาพระหว่างการทำงาน และสามารถพัฒนาศักยภาพโดยการแสวงหาความรู้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นรากฐานของการจัดการองค์ความรู้ ซึ่งนอกจากการแสวงหาความรู้อันได้มาจากภายในองค์กร



แล้ว สภาพการทำงานยังส่งผลต่อการ ได้มาซึ่งความรู้จากปัจจัยภายนอก เช่น บุคคลภายนอกจากองค์กร วิธีการเรียนรู้จากแหล่งอื่น (ศิริตม์ วิศวกรรม, 2547) และที่กระจายตามแหล่งต่าง ๆ ภายในจากสายงานเดียวกัน รวมทั้งต่างสายงาน และภายนอกองค์กร (บุญดี บุญกิจและคณะ, 2548)

**สมมติฐานที่ 2** การบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการองค์ความรู้ในด้านการแสวงหาความรู้

จากการวิเคราะห์ให้ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับด้านการแสวงหาความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Nakhon Kokkaew (2022) ซึ่งพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นมาตรฐานที่องค์กรมีไว้เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามและสะท้อนออกมาในรูปแบบการให้รางวัลและค่าตอบแทน (กิมพิพัฒน์ มโนมัยกุล, 2561) ดังนั้นจึงเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานแสวงหาความรู้ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งนำมาพัฒนาตนเองให้เกิดความโดดเด่น เพื่อได้รับผลการประเมินที่ดีและรับรางวัล ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ที่แสวงหามา

**สมมติฐานที่ 3** การบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านสภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การจัดการองค์ความรู้ในด้านการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่

จากการวิเคราะห์ให้ผลการวิจัยพบว่าสภาพการทำงานความสัมพันธ์เชิงบวกกับด้านการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปริณทร์ฉัตร พงศ์นาคศิริ (2565) และ กิมพิพัฒน์ มโนมัยกุล (2561) ซึ่งพบว่า สภาพการทำงานและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย สิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ทำงาน สวัสดิการเพิ่มเติมพิเศษ การป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ นั้นส่งผลต่อการบริหารจัดการเก็บข้อมูลองค์ความรู้ ในหมวดหมู่ต่าง ๆ การเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เอื้ออำนวย สะดวกต่อการค้นหาและนำองค์ความรู้มาใช้ (ชนิศา สุทธิคุณะ, 2553)

**สมมติฐานที่ 4** การบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การจัดการองค์ความรู้ในด้านการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่

จากการวิเคราะห์ให้ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การจัดการองค์ความรู้ในด้านการจัดเก็บความรู้และนำกลับมา

ใช้ใหม่ สอดคล้องกับกับผลงานวิจัยของ Nakhon Kokkaew (2022) และ เมธาวิ ไชยศิลป์ ซึ่งพบว่า นวัตกรรมจากการจัดการองค์ความรู้ล้วนสร้างได้ด้วยแรงจูงใจจากการให้รางวัล โบนัส และเลื่อนขั้นอีกด้วย โดยผลงานที่สร้างนั้นเกิดจากระบบการจัดเก็บและนำมาใช้ใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการเอกสารเป็นหมวดหมู่ที่ชัดเจน เป็นระบบ ส่งต่อได้สะดวก ง่ายและรวดเร็วต่อเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

**สมมติฐานที่ 5** การบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านสภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ด้านการถ่ายทอดและใช้ความรู้

จากการวิเคราะห์ให้ผลการวิจัยพบว่าสภาพการทำงานความสัมพันธ์เชิงบวกกับด้านการถ่ายทอดและใช้ความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของปริญทร์นัทร พงศ์นาคศิริ (2565) โดยพบว่า สภาพการทำงานที่ปลอดภัย มีขั้นตอนการป้องกันอุบัติเหตุที่ชัดเจน มีสวัสดิการเพิ่มเติม และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการทำงานนั้น ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันอันเป็นพื้นฐานที่จะทำให้พนักงานใช้ความรู้ที่มีอยู่ในการปฏิบัติงาน จากการถ่ายทอดประสบการณ์ทำงาน และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในโอกาสต่าง ๆ เป็นต้น

**สมมติฐานที่ 6** การบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การจัดการองค์ความรู้ในด้านการถ่ายทอดและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer & Utilization)

จากการวิเคราะห์ให้ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล ความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Nakhon Kokkaew (2022) พบว่า การที่องค์กรมีการวัดและประเมินผลอย่างมีมาตรฐาน ที่สามารถให้ข้อเสนอแนะผลการปฏิบัติงานสำหรับใช้พัฒนาปรับปรุงผลงานให้ตรงกับความต้องการขององค์กร โดยสะท้อนไปยังผลประโยชน์ด้านการตอบแทนและรางวัลที่ใช้จูงใจ จากการเลื่อนตำแหน่ง ยกย่องชมเชย ผลักดันให้พนักงานสร้างกระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้ไม่ว่าจะเป็น การถ่ายทอดเล่าประสบการณ์ เทคนิคการทำงานร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และมีโอกาสได้ใช้ความรู้ในการช่วยเหลืองานด้านต่าง ๆ

## 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากผลการวิจัยพบว่าการบริหารทรัพยากรบุคคล จากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ทั้งในด้านทางกายภาพ ที่มีสวัสดิการขั้นพื้นฐานอย่างเพียงพอ เช่น เครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน ความปลอดภัย ภาระหน้าที่งานที่ได้รับผิดชอบ รวมไปถึงความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสม มีความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งสภาพการทำงานด้านเวลา ที่พนักงานสามารถทำงานและยังคงไว้ซึ่งเวลาพักผ่อนและใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุลจากการได้รับปริมาณงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และสภาพแวดล้อมด้านจิตวิทยาและสังคม ที่เป็นลักษณะของงานอันส่งผลต่อสภาพจิตใจและร่างกายของพนักงาน (Schultz & Schultz, 1994) และปัจจัยด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและให้รางวัล ซึ่งในกระบวนการประเมินผลนี้เป็นข้อตกลงระหว่างพนักงานและองค์กรในการผลิตและสร้างสรรค์ผลงาน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร โดยองค์กรใช้กระบวนการประเมินผลนี้ เพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน สำหรับการให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสมกับผลงานที่ตกลงกันไว้ของพนักงานผู้ได้รับการประเมินและองค์กรได้ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง ได้รับการยกย่องชมเชย รวมไปถึงสวัสดิการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรซึ่งมีความแตกต่างกันได้

โดยในงานวิจัยพบข้อสังเกตว่าทั้งสองด้านของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กล่าวมานั้น มีผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ ในปัจจัยด้านการแสวงหาความรู้ ในการแลกเปลี่ยนความรู้ และเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานจากบุคคลอื่น เช่นการสังเกต การพูดคุยในด้านการทำงาน การประชุม ระดมสมอง และเรียนรู้จากหนังสือ ตำรา การได้รับการอบรม เพื่อนำเอาความรู้ได้ที่มีมาประยุกต์กับความรู้เดิมและสร้างความรู้ใหม่ ปัจจัยด้านการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ เช่นการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบ หนังสือ ตำรา สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ระบบสารสนเทศ โดยแยกหมวดหมู่ไว้อย่างเป็นระบบและชัดเจน จากความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร และปัจจัยด้านการถ่ายทอดและใช้ความรู้ เช่น การที่บุคลากรได้รับการเผยแพร่ความรู้ของตนผ่านช่องทางต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างพนักงานด้วยกัน หลังจากได้รับการอบรม สัมมนาต่าง ๆ และใช้ความรู้เหล่านั้นเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและปฏิบัติงานได้ ดังนั้นจากผลที่ได้จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ในการสนับสนุนให้ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเป็นการเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของบุคลากร องค์กรจึงควรมีสถิงแวดล้อมที่ปลอดภัย ไม่เสี่ยงอันตรายทั้งต่อร่างกายและจิตใจของพนักงาน เช่น ด้านร่างกาย ตามทฤษฎีของ Abraham Maslow (1943) เรื่อง Maslow's hierarchy of needs ซึ่งพนักงานได้รับความต้องการในระดับพื้นฐานในทางกายภาพ

(Physiological) เช่น ความต้องการขั้นพื้นฐาน ปัจจัย 4 และความปลอดภัยและมั่นคงในการดำรงชีวิต ในสถานที่ทำงาน (Safety and Security) เช่น การได้รับสวัสดิการด้านสุขภาพในการได้รับการรักษาพยาบาล ป้องกันอุบัติเหตุในสถานที่ทำงาน ไม่มีความเสี่ยงในด้านมลพิษ รวมไปถึงความมั่นคงในด้านรายได้ ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และด้านจิตใจ คือ ได้รับความต้องการด้านการให้ความรักและการเป็นเจ้าของ (Love and Sense of Belongings) สภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ได้รับการยอมรับจากองค์กร รู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในการเรียนรู้ทักษะที่ใช้ในการทำงานร่วมกัน เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจัดการอารมณ์ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นได้ รวมไปถึงลักษณะงานที่มั่นคงสำหรับพนักงาน ตามความต้องการของแต่ละบุคคล

เมื่อสภาพแวดล้อมสามารถสนองความต้องการของพนักงานเหล่านี้ได้รับการเติมเต็มในระดับพื้นฐานอย่างเพียงพอและเหมาะสมแล้ว เขาเหล่านั้นจะรู้สึกมั่นคงและปลุกดันตนเองให้สามารถพัฒนาศักยภาพ ช่วยส่งเสริมให้เกิดกระบวนการจัดการองค์ความรู้ ด้านแสวงหาความรู้ ในการวางแผน กำหนดหัวข้อการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ นำมาพัฒนางานจากภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ เต็มใจที่จะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานทั้งในสายงานเดียวกันและต่างสายงาน องค์กรได้มีการเปิดโอกาส ส่งเสริมการฝึกอบรมและเรียนรู้เพิ่มเติมจากภายนอก ทั้งจากฐานข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ คู่มือ ตำรา อีกทั้งส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ จากการที่พนักงานนำความรู้ขององค์กรที่ถูกเก็บในฐานข้อมูล สิ่งพิมพ์ หนังสือ ตำรา ซึ่งถูกแยกแ่งหมวดหมู่ไว้อย่างชัดเจน ทำให้พนักงานสามารถสืบค้นนำความรู้เหล่านั้นออกมาใช้ในการทำงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว รวมทั้งในการจัดการความรู้ ด้านการถ่ายทอดและใช้ความรู้ องค์กรควรมีหน่วยย่อยที่อำนวยความสะดวกให้พนักงานอย่างเพียงพอ ให้พนักงานสามารถเผยแพร่องค์ความรู้ ที่ได้รับมาจากภายนอกและภายใน ทั้งจากการได้รับการอบรม เข้าร่วมสัมมนา แลกเปลี่ยนจากคนภายนอกองค์กร นำเคล็ดลับ เทคนิคในการปฏิบัติงานมาแบ่งปันให้แก่เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งนำความรู้มาใช้ช่วยเหลือในการทำงานในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร

โดยวิธีการที่สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อจัดการสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสมนั้น องค์กรควรมีการจัดทำแบบสำรวจความต้องการของบุคลากรว่า สภาพแวดล้อมและสวัสดิการในปัจจุบันเพียงพอต่อความต้องการหรือไม่ และพนักงานต้องการได้รับการสนับสนุนด้านใดมากที่สุด และจากนั้นจึงนำผลสำรวจมาจัดกลุ่มความต้องการพนักงานเพื่อใช้ออกแบบ กำหนด ปรับปรุงความต้องการ จัดสภาพการทำงานให้เหมาะสม และตอบสนองความต้องการแบบเฉพาะบุคคลได้

2. องค์กรควรให้การสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและรางวัลที่มีประสิทธิภาพ พนักงานควรทราบเป้าหมายขององค์กร ได้รับความรู้ เกณฑ์ รูปแบบ ตัวชี้วัด ขั้นตอน เพื่อให้เข้าใจในสิ่งที่องค์กรคาดหวังต่อพนักงานผู้นั้นได้ โดยขั้นตอนในการประเมินผลควรมีการวางแผนพัฒนาและติดตามผลอย่างต่อเนื่องโดยจุดมุ่งหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ให้ผู้ประเมินควรได้รับทราบข้อชี้แจงจากผลการประเมินและให้ข้อเสนอแนะ (Feedback) อย่างทันที มีวิธีการประเมินที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ มีความยุติธรรม และสะท้อนการทำงานจริงของพนักงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน (Massie & Douglas, 1981) และผลที่ได้รับการประเมินเหล่านี้การให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อองค์กรจะมอบให้แก่พนักงานตามตำแหน่งหน้าที่ ผลลัพธ์ของงาน จากการประเมินสำหรับใช้ในการแลกเปลี่ยนกับพนักงาน ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน เช่น การเพิ่มอัตราเงินเดือน การให้โบนัส และรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การเลื่อนตำแหน่งงาน การยกย่องชมเชย ให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การให้ค่าตอบแทนและรางวัลจึงเป็นการสร้างไว้ซึ่งบุคลากรที่จะใช้ทักษะ ความสามารถในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

ดังที่กล่าวมานั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทนและรางวัล จึงมีความสัมพันธ์กับการจัดการองค์ความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ จากที่ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น หน้าที่รับผิดชอบ การเรียนรู้นวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ที่เป็นจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการประชุม ระดมสมอง แบบออนไลน์ มีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและมีบทสรุประหว่างทีมทำงาน นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้ตกลงกับผู้บังคับบัญชาไว้ และการจัดการองค์ความรู้ด้านการจัดเก็บและนำกลับมาใช้ใหม่ จากการตระหนักถึงองค์ความรู้ที่มีอยู่และถูกจัดเก็บในองค์กรให้เป็น หนังสือ ตำรา คู่มือในการปฏิบัติงาน ที่ถูกจัดเรียงไว้อย่างเป็นระบบ สืบค้นได้สะดวก โดยพนักงานสามารถเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ ข้อผิดพลาด การทำงานของพนักงานรุ่นก่อน และนำมาพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนการทำงานของตนเองในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งการจัดการความรู้ด้านการถ่ายทอดและใช้ความรู้ โดยเมื่อองค์กรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองเพื่อผลการประเมินที่ดีขึ้น พนักงานจึงนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ทั้งงานของตนเองและทีม เพื่อร่วมกันผลิตผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ และเกิดการประเมินพฤติกรรมที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง



### 5.3 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

สำหรับการวิจัยในครั้งถัดไปนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. งานวิจัยนี้มุ่งเน้นปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ ที่ศึกษาเพียง 4 ตัวแปร ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและนำกลับมาใช้ การถ่ายทอดและใช้ความรู้ ตามทฤษฎีของ Marquardt (1996) โดยอาจมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ ดังนั้นงานวิจัยในอนาคต ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในด้านกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การรวบรวม จัดเก็บ กระจาย การนำความรู้ไปใช้

อีกทั้งผู้วิจัยมุ่งเน้นด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามทฤษฎีของ Bowin & Harvey, 2001 ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและให้รางวัล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การอบรมและพัฒนา และด้านสภาพการทำงาน ซึ่งในอนาคตงานวิจัยควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นเพิ่มเติม เช่น กระบวนการสรรหาคัดเลือก กระบวนการจัดการคนเก่ง และศึกษาปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการองค์ความรู้ เช่น ปัจจัยด้านผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี การเรียนรู้ (รักษ์ วิศุภกาญจน์, 2552)

2. งานวิจัยนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานทั่วไปที่มิได้มีการเจาะจงหน่วยงาน สาขาอาชีพ ธุรกิจ และอุตสาหกรรม ดังนั้นในการวิจัยครั้งถัดไป จึงควรเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของแต่ละหน่วยงาน เพื่อใช้ศึกษาสำหรับเปรียบเทียบวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ที่ความแตกต่างของหน่วยงานต่าง ๆ

3. งานวิจัยนี้มุ่งเน้นในช่วงระยะเวลาหนึ่งจากการเก็บข้อมูลของแบบสอบถาม ซึ่งในการทำวิจัยครั้งถัดไปอาจจะทำวิจัยเชิงคุณภาพ จากการศึกษาข้อคิดเห็น แนวทางในการบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างละเอียด เพื่อเกิดประสิทธิภาพของการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรได้

## บรรณานุกรม

- เมธาวิ ไชยศิลป์. (2560). การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในระบบการจัดการความรู้ขององค์กร. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เสาวลักษณ์ มิ่งมิตรสุภาพร. (2562). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรนวัตกรรม. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ใจชนก ภาคอืด. (2557). การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร์.
- จิรัชมา วิเชียรปัญญา. (2563). การพัฒนาระบบการจัดการความรู้การวิจัยเพื่อการใช้ประโยชน์. วารสารสมาคมนักวิจัย, 25(1), 532-549. ทรัพยากรมนุษย์. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ทัศนวิวรรณ รัตนพลแสน. (2556). การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารเทคโนโลยี)). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ธรรมพงษ์ วงษ์สวัสดิ์. (2558). การใช้ระบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบริการวิชาการ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุโขทัย. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 10 (1), 3-15.
- นราภิรมย์ขวัญ, ป. (2558). การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต,
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2547). การจัดการความรู้ ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จิรวัดน์ เอ็กเพรส
- ปรสูตร สิริวัฒนากร. 2555. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมวอลเลย์บอลแห่งประเทศไทยและสมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย. นครปฐม: ปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
- ประกอบ ใจมั่น. (2547). การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ. คุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรคุษฎีบัณฑิต, สาขาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปริญทร์ฉัตร พงศ์นาคศิริ. (2565). ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน องค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ในเขตกรุงเทพมหานคร. (ปริญาญการจัการมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล,
- ปลื้มจิตต์ นราภิรมย์ขวัญ. (2558) การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- ปานิสรา วัชรประรามย์. (2557). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการสร้างความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษาองค์กรในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง. (วิทยาสาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารเทคโนโลยี)). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร
- พรรณรังษี, ป. (2550). การประเมินผลสำเร็จของการจัดการความรู้ (knowledge management) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 กรณีศึกษา การพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาวิณโรคของสำนักงานแพทย กรุงเทพมหานคร.
- พิมพ์ชนก วงษ์เจริญ. (2562) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม. สารนิพนธ์ปริญาญการจัการมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- กิมพิพัฒน์มโนมัยกุล. (2561). รูปแบบกิจกรรมการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อสนับสนุนความทุ่มเทมีใจต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในธุรกิจการบิน. วิทยานิพนธ์ปริญาญการศึกษามหาบัณฑิต (การจัการการท่องเที่ยงและบริการแบบบูรณาการ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร.
- รจนา เวียงอินทร์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์การบริหารงาน.
- รวงผึ้ง ทาซ่าง. (2551). ปัจจัยทำนายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพยาบาล ในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วรรณภา วิจิตรจรรยา. (2555). ระบบการประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อชี้ความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร. (วิทยานิพนธ์ปริญาญดุขบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาสนา พรหมอยู่. (2552). การจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร. (ปริญาญนิพนธ์ปริญาญมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- วินิตา หมดเบญจมา. (2562). การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้ KMMM. (ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- สิวพร วิยะวงศ์. (2564). แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงาน และขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ (Performance Driven Organization). สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศกาวรัตน์ พานชูวงศ์. (2557). ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล,
- สหัชช จิตมงคลทอง. (2562). การจัดการองค์ความรู้พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระนครเสมือนจริง. (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สาวิตรี สกกลเศรษฐ. (2561). การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัย
- ธรรมธีราช,
- สุกมาส อังสุโชติ สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2552). สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่งคั่งการพิมพ์.
- สุมาลี บุญเรือง (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน, 4, 225-237.
- Barrett, S. & Fudge, C. (1981). Policy and Action : Essays on The Implementation of Public Policy. New York : Methuen.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2004). Managing Human Resources (13th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Bowin, R. B., & Harvey, D. (2001). Human resource management: A experiential approach (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Cochran, W.G. (1977) Sampling Techniques. 3rd Edition, John Wiley & Sons, New York.
- Dessler G. (2000). Human resource management. (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall Inc

## บรรณานุกรม (ต่อ)

Dessler, Gary. (2009). A Framework for Human Resource Management (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Group Publishing, 15, 409-420.

Karkoulian, S., Halawi, L.A. and McCarthy, R.V. (2008) Knowledge Management, Formal and Informal

Marquardt, M. J. (1996). Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York: McGraw-Hill

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.

Mentoring: An Empirical Investigation in Lebanese Banks. The Learning Organization, Emerald

Milkovich, G.T., & Newman, J. (1993). Compensation (4th Ed.). BPI/Irwin: Homewood, IL.

Moffett, S., McAdam, R. and Parkinson, S. (2002), Developing a model for technology and cultural factors in Knowledge Management: A Factor Analysis, Journal of Knowledge Process and Management, Vol. 9 No. 4, pp. 237-255

Mondy, R.W. (2010). Human resource management. Pearson Education Press. New Jersey : Prentice Hall

Nakhon Kokkaew. (2022). Impacts of human resource management and knowledge management on non-financial organizational performance: Evidence of Thai infrastructure construction firms. Ain Shams Engineering Journal, 13, 1-12.

Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (1994). Theories of personality (5th ed.). Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

Takeuchi Hirotaka, & Nonaka, I. (2004). Hitotsubashi on Knowledge Management, Clementi Loop, Singapore: John Wiley & Sons (Asia).



ภาคผนวก



### แบบสอบถาม

## เรื่อง อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้ ของพนักงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

แบบสำรวจนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยข้อมูลจากการสำรวจจะนำไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านทรัพยากรบุคคล และด้านการจัดการความรู้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบพระคุณ มา ณ โอกาสนี้

คำชี้แจง แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ส่วนที่ 3 ข้อมูลปัจจัยด้านการจัดการความรู้

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแบบสอบถามที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด  
เพียงคำตอบเดียว

1. เพศ

1)  ชาย

2)  หญิง

2. อายุ

1)  20-30 ปี

2)  31-40 ปี

3)  41-50 ปี

4)  51-60 ปี

5)  61 ปีขึ้นไป

3. ประเภทบุคลากร

1)  สายวิชาการ

2)  สายสนับสนุน

4. ระดับการศึกษา

1)  ต่ำกว่าปริญญาตรี

2)  ปริญญาตรี

3)  สูงกว่าปริญญาตรี

## 5. อายุงาน

- 1)  น้อยกว่า 1 ปี    2)  1-5 ปี    3)  6-10 ปี  
 4)  11-15 ปี    5)  16-20 ปี    6)  มากกว่า  
 20 ปีขึ้นไป

## 6. หน่วยงานที่สังกัด

- 1)  รัฐ    3)  รัฐวิสาหกิจ  
 2)  เอกชน

## ส่วนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแบบสอบถามที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียวโดยตัวเลขของระดับความคิดเห็นมีความหมาย ดังนี้

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง    ไม่เห็นด้วย    เฉยๆ    เห็นด้วย    เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
 1                                      2                                      3                                      4                                      5

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เฉยๆ	เห็นด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
<b>ค่าตอบแทนและให้รางวัล (Compensation &amp; Reward)</b>					
1. ท่านได้รับสิ่งจูงใจต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง หน้าที่การงาน การยกย่องชมเชย เป็นต้น					
2. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการบริหารค่าตอบแทน โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใน ลักษณะทีม					
3. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับสอดคล้องกับทักษะ ความรู้ และการศึกษาของท่าน					
4. องค์กรที่ท่านทำงานมุ่งเน้นการบริหาร ค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่ตอบสนอง ความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เฉยๆ	เห็นด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
5. องค์กรของท่านมุ่งเน้นทางเลือกอื่นนอกเหนือจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพื่อธำรงรักษาบุคลากรขององค์กร					
<b>การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)</b>					
6. ก่อนที่ท่านจะได้รับการประเมินผล ท่านมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน					
7. องค์กรของท่านใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาบุคลากร					
8. ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ท่านสามารถนำไปพัฒนาและปรับปรุงการทำงานได้เป็นอย่างดี					
9. องค์กรมีการใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์การปรับค่าตอบแทนและสวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมและมีความเป็นธรรม					
10. องค์กรของท่านมีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามภาระงานที่ทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน					
<b>การอบรมและพัฒนา (Training &amp; Development)</b>					
11. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทักษะที่องค์กรต้องการให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กร					
12. องค์กรที่ท่านทำงาน ช่วยให้ท่านพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จ เช่น การฝึกอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน เป็นต้น					
13. องค์กรของท่านมุ่งเน้นให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองโดยการสนับสนุนในเรื่องของ					



ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เฉยๆ	เห็นด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
ค่าใช้จ่ายรวมทั้งการลาเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
14. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้าน Soft Skills ให้แก่บุคลากร โดยการจัดหลักสูตรการพัฒนา ทางด้านการสื่อสาร การคิดเชิงวิพากษ์ การวิเคราะห์ การสอนงาน การทำงานเป็นทีม รวมถึงการพัฒนา ภาวะผู้นำ					
15. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรมีทักษะที่หลากหลาย และเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานใน สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้					
<b>สภาพการทำงาน (Working Condition)</b>					
16. องค์กรของท่าน ให้สวัสดิการขั้นพื้นฐานแก่บุคลากรที่เพียงพอ เช่น การตรวจสุขภาพ ความช่วยเหลือด้านการเงิน เป็นต้น					
17. องค์กรของท่าน มีโครงการหรือขั้นตอนการทำงานที่ช่วยให้บุคลากรสามารถป้องกันการเกิด อุบัติเหตุในที่ทำงาน					
18. องค์กรของท่าน มีการคำนึงถึงความปลอดภัยของบุคลากร เช่น ระบบคีย์การ์ด การป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ เป็นต้น					
19. องค์กรของท่าน ให้สวัสดิการเพิ่มเติม นอกเหนือจากที่มหาวิทยาลัยกำหนด เช่น เงินรางวัลประจำปี เงินช่วยเหลือพิเศษ เป็นต้น					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เฉยๆ	เห็นด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
20. สิ่งอำนวยความสะดวก สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น แสงสว่าง การระบายอากาศ และอุณหภูมิ เป็นไปตามหลักสรีรศาสตร์					

### ตอนที่ 3 : ข้อมูลปัจจัยด้านการจัดการความรู้

**คำชี้แจง :** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแบบสอบถามที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยตัวเลขของระดับความคิดเห็นมีความหมาย ดังนี้

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง      ไม่เห็นด้วย      เฉยๆ      เห็นด้วย      เห็นด้วยอย่างยิ่ง

1                                  2                                  3                                  4                                  5

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เฉยๆ	เห็นด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
<b>กระบวนการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)</b>					
1. องค์กรของท่านกำหนดเป้าหมายของสิ่งที่บุคลากรต้องเรียนรู้ ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย					
2. องค์กรของท่านให้บุคลากรร่วมกันคิดและวางแผน ในการกำหนดความรู้ที่ใช้ในการพัฒนาอย่างเต็มที่					
3. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการพัฒนาตนเองและหน่วยงาน					
4. องค์กรของท่านสนับสนุนกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในสายงานเดียวกันและต่างสายงาน					
5. องค์กรของท่านมีฐานข้อมูลที่เป็นเอกสาร คู่มือและตำรา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้แสวงหาและรวบรวมความรู้					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เฉยๆ	เห็นด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
6. องค์กรของท่านมีฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ในคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้แสวงหาและรวบรวมความรู้					
7. ท่านมีโอกาสแสวงหาความรู้ โดยการสืบค้นจากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
8. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่น ๆ					
9 องค์กรของท่าน เปิดโอกาสให้บุคลากรรับการฝึกอบรมภายนอกเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน					
<b>กระบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Creation)</b>					
10. ท่านได้ทำการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการปฏิบัติงาน ประสบการณ์เทคนิคในการทำงานใหม่ๆ กับบุคคลอื่นๆ เช่น พุคคย สังเกตเรียนรู้จากการทำงาน					
11. ท่านนำเอาความรู้จากการทำงาน ประสบการณ์เทคนิคต่างๆ ที่ได้จากบุคคลอื่นมารวบรวม เพื่อให้ก่อเกิดความรู้ใหม่					
12. ท่านนำเอาความรู้ที่ได้จากสื่อต่างๆ เช่น ตำรา หนังสือ การอบรมมาประยุกต์กับความรู้ที่มีอยู่ในตัวท่าน เพื่อให้ก่อเกิดความรู้ใหม่					
13. ท่านนำเอาประสบการณ์ในการทำงาน การลองผิดลองถูก การแก้ไขปัญหาพัฒนาเพื่อให้ก่อเกิดความรู้ใหม่					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เฉยๆ	เห็นด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
14. ท่านสามารถค้นพบเทคนิคการทำงานใหม่ๆ หลังจากที่ท่านได้รับคำแนะนำ ปรีกษา เรียนรู้ จาก บุคคลหรือสื่อต่างๆ					
15. หลังจากที่ท่านได้มีการประชุม หรือ ระดม ความคิดเห็น แล้วนั้นท่านนำผลที่ได้จากการระดม ความคิดดังกล่าวมาพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ที่ เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
<b>กระบวนการจัดเก็บความรู้และนำกลับมาใช้ใหม่ (Knowledge Storage &amp; Retrieval)</b>					
16. การเก็บข้อมูลที่เป็นความรู้ในรูปของเอกสาร/ สิ่งพิมพ์โดยแบ่งเป็นประเภท และจัดเป็นหมวดหมู่ อย่างชัดเจน					
17. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติงาน ทางด้านงานคอมพิวเตอร์ไว้อย่างเป็นระบบ					
18. การสร้างระบบฐานข้อมูลความรู้ภายในที่เป็น ประโยชน์ต่อหน่วยงานและเป็นประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงานของบุคลากร					
19. ระบบฐานข้อมูลมีประสิทธิภาพและสามารถ รองรับการปฏิบัติงานได้จริง					
20. การสร้างระบบฐานข้อมูลทำให้เกิดความ สะดวกรวดเร็ว และเกิดความถูกต้องในการ ปฏิบัติงาน					
21. ระบบการจัดการ เพื่อให้สามารถเข้าถึงและค้น ความรู้ที่จำเป็นต่องานได้ง่ายสะดวกรวดเร็ว					
22. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการ ปฏิบัติงาน และเพื่อค้นหาหาความรู้					
23. เครื่องมือและอุปกรณ์ในการเข้าถึงข้อมูล ความรู้ที่เพียงพอต่อการใช้งานของบุคลากร					
24. การนำความรู้จากฐานข้อมูลมาใช้ เพื่อช่วยใน การปฏิบัติงาน					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เฉยๆ	เห็นด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
25. ระบบอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต และอีเมล เพื่อให้บุคลากรสามารถค้นคว้าหาความรู้ และ ติดต่อสื่อสารกันได้ทั้งภายในและภายนอก หน่วยงานอย่างเพียงพอ					
<b>กระบวนการถ่ายทอดและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer &amp; Utilization)</b>					
26. ท่านได้เผยแพร่ความรู้ของท่าน ผ่านช่อง ทางการเรียนรู้ต่างๆภายในองค์กร เช่น Intranet จุด สารอมสิน ป้ายประกาศ ฯลฯ					
27. ท่านได้เผยแพร่ความรู้ของท่านออกสู่ภายนอก องค์กร เช่น วารสาร บทความ เว็บไซต์ Blog ฯลฯ					
28. หลังจากที่ท่านได้ความรู้จากการเรียนรู้ผ่าน ช่องทางการเรียนรู้ต่างๆ แล้วนั้น ท่านได้นำความรู้ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ของท่าน					
29. เมื่อท่านเข้าร่วมโครงการต่างๆ ขององค์กร เช่น คณะทำงาน ฯลฯ ท่านได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน					
30. ท่านได้ใช้ความรู้ที่ท่านมีอยู่ ถ่ายทอด หรือเป็น พี่เลี้ยงให้กับพนักงานในองค์กร					
31. ท่านได้เล่าประสบการณ์ เทคนิคการปฏิบัติงาน เคล็ดลับต่าง ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงานฟัง					
32. ท่านได้มีโอกาสช่วยเหลืองานเพื่อนๆ แม้จะ ไม่ใช่งานประจำที่ท่านทำอยู่ก็ตาม					

ขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้