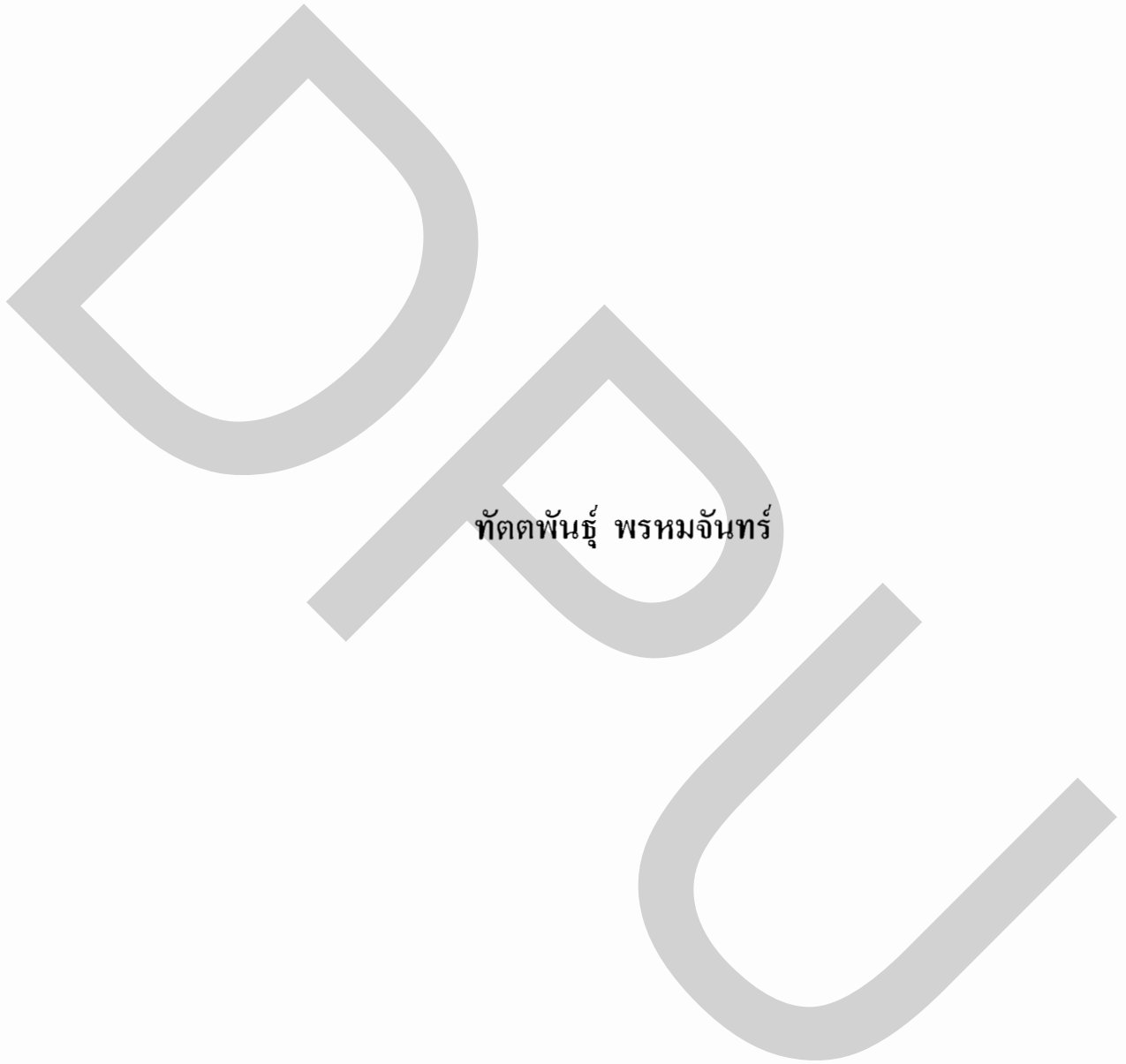


ผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการ
ในสำนักราชเลขาธิการ



ทัตตพันธ์ พรหมจันทร์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2555



ใบรับรองสารนิพนธ์

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

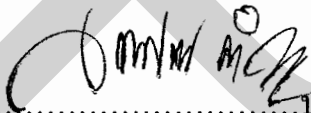
หัวข้อสารนิพนธ์ ผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการ
ในสำนักราชเลขาธิการ

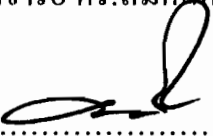
เสนอโดย ว่าที่ร้อยตรีทัตตพันธุ์ พรหมจันทร์

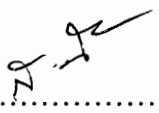
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ วิชาเอก การจัดการโครงการ

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ พิพัฒน์ ไทยอารี

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์แล้ว

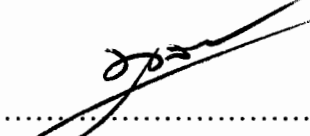

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ คำวิชอบ)


.....อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ พิพัฒน์ ไทยอารี)


.....กรรมการ
(อาจารย์ สุจิต นิมิตกุล)

เลขที่เขียน	0222127
วันลงพิมพ์	- 7 ส.ค. 2555
เลขที่ออกหนังสือ

คณะรัฐประศาสนศาสตร์รับรองแล้ว


..... รักษาการคณบดีคณะรัฐประศาสนศาสตร์
(อาจารย์ พูลศักดิ์ ประณูธนรพาล)

วันที่ 15 เดือน พ.ค. พ.ศ. 2555

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยได้ ด้วยความเมตตากรุณาและความอนุเคราะห์จาก ท่านรองศาสตราจารย์ พิพัฒน์ ไทยอารี อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและ ตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณอาจารย์ไว้เป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ท่านคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้วิชาความรู้ ทั้งยังเป็นผู้นำแนวทางให้คำแนะนำช่วยเหลือเป็นกำลังใจตลอดเวลาที่ศึกษาในสถานศึกษาแห่งนี้ และเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง สำหรับข้าราชการพลเรือนในพระองค์ในสำนักราชเลขาธิการทุกท่าน ที่ช่วยกรุณากรอก แบบสอบถามเพื่อให้สารนิพนธ์เล่มนี้ มีความสมบูรณ์และถูกต้องมากที่สุด

ในโอกาสนี้ใคร่ขอขอบคุณผู้มีส่วนช่วยเหลือในการเรียน และการจัดทำในครั้งนี้นางสาวชนานทร ทับพร นายอนุศักดิ์ ค้วนสมบุญ นางสาวกุลธิดา ทำบุญ และพี่ ๆ น้อง ๆ ข้าราชการ สำนักราชเลขาธิการ ทุกท่าน

ท้ายที่สุด คุณความดีและประโยชน์อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ พระคุณของบิดา มารดา คุณลุง คุณป้า คุณน้า คุณอาที่ให้การสนับสนุนด้านกำลังทรัพย์ และกำลังใจ ตลอดระยะเวลาทั้งก่อนและระหว่างการศึกษา ขอขอบพระคุณเพื่อน ๆ และพี่ ๆ ทุกคนที่คอยให้ กำลังใจมาโดยตลอด หากสารนิพนธ์ฉบับนี้มีข้อบกพร่องใด ๆ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

ทัตตพันธุ์ พรหมจันทร์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 สภาพและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 สมมติฐานของการวิจัย	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.5 ขอบเขตการวิจัย	4
1.6 นิยามศัพท์	5
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้	6
2.2 อำนางหน้าที่สำนักราชเลขธิการ	25
2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	33
3. ระเบียบวิธีวิจัย	36
3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	37
3.2 ประชากร และวิธีการสุ่มตัวอย่าง	38
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	38
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	39
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	39
3.6 วิธีการนำเสนอและรายงานผลการวิจัย	39
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	40
4.1 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักราชเลขธิการ.....	41
4.2 แสดงข้อมูลระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขธิการที่มีต่อ โครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การ	43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3 ทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอด ความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการต่างกัน	50
4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	46
5. สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	56
5.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้า	56
5.2 สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า	56
5.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	56
5.4 วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล	57
5.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	57
5.6 สรุปผลการศึกษาค้นคว้า	57
5.7 อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า	59
5.8 ข้อเสนอแนะ	60
บรรณานุกรม	61
ภาคผนวก.....	67
ประวัติผู้เขียน.....	72

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	41
4.2 แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับ อายุ ของกลุ่มตัวอย่าง.....	42
4.3 แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับระดับการศึกษา ของกลุ่มตัวอย่าง.....	42
4.4 แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับ ระดับตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง.....	43
4.5 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการที่มีต่อด้าน โครงสร้าง องค์การ.....	43
4.5 (ต่อ)	44
4.6 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการที่มีต่อด้านวัฒนธรรม องค์การ.....	45
4.7 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการที่มีต่อการสอนงาน จากผู้บังคับบัญชา	46
4.8 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการที่มีต่อการสอนงาน จากเพื่อนร่วมงาน	47
4.9 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการที่มีต่อการสอนงาน จากการฝึกอบรม	48
4.10 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการที่มีต่อการสอนงาน จากการหมุนเวียนงาน	49
4.11 การเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียน หนังสือราชการในสำนักราชเลขาธิการ แยกตามเพศ.....	50
4.12 การเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียน หนังสือราชการในสำนักราชเลขาธิการ แยกตามอายุ.....	51
4.13 การทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparison) โดยค่าสถิติ LSD	52
4.14 การเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียน หนังสือราชการในสำนักราชเลขาธิการ แยกตามระดับการศึกษา	52
4.14 (ต่อ)	53
4.15 การทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparison) โดยค่าสถิติ LSD	53

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.16 การเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียน หนังสือราชการในสำนักงานราชการ เอกตามตำแหน่ง	54
4.17 การทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparison) โดยค่าสถิติ LSD	55

สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

3.1 กรอบแนวความคิดในการศึกษา.....

37



หัวข้อสารนิพนธ์	ผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการ ในสำนักงานราชการ
ชื่อผู้เขียน	ทัตตพันธุ์ พรหมจันทร์
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์พัฒนา ไทยอารี
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2554

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักงานราชการ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อประเมินการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักงานราชการ ในด้านองค์ประกอบ การถ่ายทอดความรู้จากผู้บังคับบัญชา การถ่ายทอดความรู้จากเพื่อนร่วมงาน การฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน และเพื่อเปรียบเทียบการประเมินผลการถ่ายทอดความรู้การเขียนหนังสือราชการในสำนักงานราชการ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ของสำนักงานราชการ จำนวน 108 คน

1. จากการศึกษาคข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย โดยมีอายุเฉลี่ยอยู่ในช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี และจบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด โดยมีตำแหน่งที่รับราชการอยู่ในช่วงระดับปฏิบัติการและชำนาญการ

2. จากการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือนในพระองค์ที่มีต่อ ผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักงานราชการ และข้อคิดเห็นอื่น ๆ โดยภาพรวมคือ

2.1 ความคิดเห็นจากการสอนงานจากผู้บังคับบัญชา

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านการสอนงานผู้บังคับบัญชาของข้าราชการพลเรือนในพระองค์ ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักงานราชการ ในระดับมาก

2.2 ความคิดเห็นจากการสอนงานจากเพื่อนร่วมงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านการสอนงานจากเพื่อนร่วมงานของข้าราชการพลเรือนในพระองค์ ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักงานราชการ ในระดับมาก

2.3 ความคิดเห็นในด้านการสอนงานจากการฝึกอบรม

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านการสอนงานจากการฝึกอบรมของข้าราชการ พลเรือนในพระองค์ ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการ ในสำนักราชเลขาธิการ ในระดับมาก

2.4 ความคิดเห็นในด้านการสอนงานจากการฝึกอบรม

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านการสอนงานจากการฝึกอบรมของข้าราชการ พลเรือนในพระองค์ ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการ ในสำนักราชเลขาธิการ ในระดับมาก

3. ผลการทดสอบพบว่า

3.1 ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อ ผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักราชเลขาธิการแตกต่างกัน พบว่าไม่แตกต่างกัน (หรือแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) จึงปฏิเสธสมมติฐาน

3.2 ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อ ผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักราชเลขาธิการแตกต่างกัน พบว่าไม่แตกต่างกัน (หรือแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) จึงปฏิเสธสมมติฐาน

3.3 ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อ ผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักราชเลขาธิการแตกต่างกัน พบว่าไม่แตกต่างกัน (หรือแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) จึงปฏิเสธสมมติฐาน

3.4 ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อ ผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักราชเลขาธิการแตกต่างกัน พบว่าไม่แตกต่างกัน (หรือแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) จึงปฏิเสธสมมติฐาน

บทที่ 1

บทนำ

1.1 สภาพและความสำคัญของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ทำให้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงจากเดิม ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานทำให้ต้องมีการปรับตัว เปลี่ยนแปลงเพื่อสามารถที่จะยอมรับปัจจัยกดดันต่าง ๆ เช่น การก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศหรือนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองของโลก การปฏิรูประบบราชการ การปรับรื้อโครงสร้างองค์กร (Drucker, 1994) Drucker กล่าวว่าในยุคศตวรรษที่ 20 ที่ผ่านมาเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรุนแรงมากที่สุดที่เคยมีมา เพราะสังคมเปลี่ยนเป็นสังคมความรู้ (Knowledge Society) และเกิดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในประเทศที่พัฒนาแล้วทุกประเทศ และในยุคศตวรรษที่ 21 นั้น Drucker กล่าวว่าผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุด สำหรับการบริหารต้องบรรลุให้ได้ คือ การเพิ่มผลผลิตของงานที่ต้องใช้ความรู้ (Knowledge work) และผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้และผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ถือเป็นสินทรัพย์ที่เป็นทุน และต้องทำให้เติบโต

จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้หลายประเทศมุ่งพัฒนาไปสู่ยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge-base Society) ซึ่งมีการนำความรู้มาใช้กันอย่างแพร่หลายในการทำงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยที่ถือว่าความรู้เป็นหัวใจสำคัญต่อการปฏิบัติงานในองค์กร โดยองค์กรจะอยู่รอดได้และมีความยั่งยืน ก็จำเป็นต้องมีการใช้ความรู้ในการพัฒนาการทำงานและแก้ปัญหาให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้จึงเป็นทรัพย์สินที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความรู้จึงเป็นทรัพย์สินที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยองค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548)

ความสนใจด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เริ่มประมาณกลางทศวรรษที่ 1980 และได้พัฒนามาจนกระทั่งทศวรรษที่ 1990 โดยมีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางมากขึ้น ทำให้แนวคิดด้านการจัดการความรู้ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของ กลยุทธ์ด้านความรู้ในหลายองค์กร โดยเริ่มต้นจากแนวความคิดของ Nonaka ที่เขียนบทความวิชาการ ชื่อ "The Knowledge Creating Company" ลงใน Harvard Business Review เมื่อปลายปี ค.ศ. 1991 และได้

ตีพิมพ์เป็นหนังสือ ในปี ค.ศ. 1995 แนวคิดนี้ที่ได้รับความนิยมสูงสุดในปี ค.ศ. 1995 – 1996 ส่งผลให้ ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการจำนวนมากตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ โดยมีผู้ศึกษาวิจัยรวมทั้งตีพิมพ์หนังสือเกี่ยวกับแนวคิดนี้อีกเป็นจำนวนมากอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน และนำไปปรับใช้ในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ต่างก็มีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรหรือพนักงานเกิดความรู้ การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสามารถทำได้หลายรูปแบบ ทั้งการฝึกอบรมในห้องเรียน การสอนงาน การฝึกงาน การสอนหน้างาน รวมทั้งการนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวพนักงานออกมาจัดเก็บ (จิระประภา อัครบวร, 2549) เพื่อต่อยอดความรู้โดยการสร้างนวัตกรรมใหม่และเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง (บดินทร์ วิจารณ์, 2547)

การใช้ความรู้ประกอบด้วย การสร้างความรู้ การประมวล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรม ในทางปฏิบัติ การจัดการความรู้เป็นการกระทำร่วมกันของงานประจำและเทคโนโลยีควบคู่กันไป หรือเป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้ในการพิจารณาขีดความสามารถขององค์กร โดยมีกระบวนการในการแสวงหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรอย่างถูกต้องและเหมาะสม (ยุทธนา แซ่เตียว, 2547) เป็นศิลปะของการสร้างคุณค่าจากทรัพย์สินที่แตะต้องไม่ได้ (Intangible asset) ขององค์กร และเป็นเครื่องมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้แก่เป้าหมายของงาน การพัฒนาคนและการพัฒนาองค์กร ไปเป็นองค์กรเรียนรู้ บรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ และความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน (วิจารณ์ พานิช, 2548)

การติดตามและการประเมินผล เป็นภารกิจที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร โครงการที่ต้องการให้โครงการ ได้มีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ดังนั้นการประเมินผลการพัฒนาจึงเป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันมาก การประเมินผลโครงการเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบโครงการตลอดจนผู้กำหนดนโยบายหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจได้ทราบว่า โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ มีปัญหาและอุปสรรคหรือไม่ ขณะเดียวกันโครงการพัฒนาที่คืบหน้าจะต้องมีการวางระบบติดตามไว้ล่วงหน้าว่าจะติดตามอะไร มีการรายงานผลการติดตามอย่างไร การนำผลการติดตามมาใช้ให้เกิดได้อย่างไร กระบวนการติดตามเหล่านี้หมายถึงการจัดระบบข้อมูลในการประเมินผลโครงการ เพราะหากกระบวนการติดตามมีการออกแบบที่ดีก็สามารถที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการประเมินผลโครงการได้

สาเหตุที่ต้องมีการประเมินผลการถ่ายทอดความรู้ เพื่อนำผลจากการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงวิธีการถ่ายทอดความรู้ ช่วยในการตัดสินใจและพัฒนาวิธีการให้เป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนและบริหาร โครงการต่อไป การประเมินผลจึงเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารและบุคคลจากภายนอกควรนำไปใช้ในการวิเคราะห์หรือทดสอบวิธีการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ

ทั้งนี้เพื่อวิเคราะห์ดูว่าผลงานดังกล่าวสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือความต้องการที่กำหนดไว้หรือไม่

สำนักราชเลขาธิการ เป็นส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมอยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี มีหัวหน้าส่วนราชการตำแหน่งราชเลขาธิการ มีพันธกิจ ดังนี้

1. ปฏิบัติงานเลขานุการในพระองค์พระมหากษัตริย์ทั้งในราชการแผ่นดินและส่วนพระองค์ รวมทั้งงานเลขานุการในพระองค์พระบรมวงศานุวงศ์ ตลอดจนงานเลขานุการคณะองคมนตรี
2. ประสานงานระหว่างสถาบันพระมหากษัตริย์กับรัฐบาล รัฐสภา หน่วยงานราชการองค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งประชาชนทั่วไป ให้เป็นไปโดยเรียบร้อย
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการขอพระราชทานพระมหากรุณาในเรื่องต่าง ๆ และสนองพระราชกระแสรับสั่งเกี่ยวกับการบำบัดทุกข์บำรุงสุขของพสกนิกร
4. เผยแพร่พระราชกรณียกิจของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ และพระบรมวงศานุวงศ์ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างกว้างขวางทั้งในและต่างประเทศ
5. ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักราชเลขาธิการ

ในปัจจุบันสำนักราชเลขาธิการมีการขยายโครงสร้างองค์การให้มีขนาดใหญ่ขึ้นเพื่อรองรับพันธกิจดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่ว่า “สำนักราชเลขาธิการ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ต้องดำรงไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์มุ่งเน้นถวายงานราชการแผ่นดินและงานส่วนพระองค์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผ่านการบริหารจัดการที่ทันสมัยบนพื้นฐานของการประสานความร่วมมือกับองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ” และสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาสำนักราชเลขาธิการ คือบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรรุ่นใหม่ที่สามารถรองรับการปรับขยายโครงสร้างให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของสังคมเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงานในสังคมโลกปัจจุบัน และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนชีวิต และวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการให้เป็นไปในเชิงรุก เพื่อผลักดันให้หน่วยงานมีความเข้มแข็งและก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องมีการวางแผนการทำงานที่ชัดเจน เพื่อรองรับกับสถานการณ์ปัจจุบัน คือการรวมกลุ่มของประชาคมอาเซียน อันจะสร้างความเข้มแข็งในภาพรวมและเพิ่มขีดความสามารถของประเทศไทยต่อไป

ดังนั้น ผู้ศึกษาเป็นบุคคลหนึ่งที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ในการเขียนหนังสือราชการ จึงมีความประสงค์ที่จะทำการประเมินผลของการถ่ายทอดความรู้นั้นมีประสิทธิผลหรือไม่ ผู้ได้รับการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้นหรือไม่ และหากจะมีการปรับปรุงวิธีการถ่ายทอดความรู้ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบันควรมีการปรับปรุงวิธีการอย่างไร ทั้งนี้เพื่อที่จะให้สำนักราชเลขาธิการเพิ่มประสิทธิภาพการถ่ายทอดความรู้ให้มีความสมบูรณ์ตามเป้าหมาย ตลอดจนสามารถใช้ผลการศึกษาไปพัฒนาการถ่ายทอดความรู้ได้ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อประเมินการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักราชเลขาธิการ ในด้านองค์ประกอบ การถ่ายทอดความรู้จากผู้บังคับบัญชา การถ่ายทอดความรู้จากเพื่อนร่วมงาน การฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน

2. เพื่อเปรียบเทียบการประเมินผลการถ่ายทอดความรู้การเขียนหนังสือราชการในสำนักราชเลขาธิการ

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

ผู้ได้รับการถ่ายทอดความรู้มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัันมีการประเมินการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการ ของบุคลากรสำนักราชเลขาธิการแตกต่างกัน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ผลการประเมินจะเป็นข้อมูลสำคัญให้รู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการปรับปรุงการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการให้มีประสิทธิภาพ

1.4.2 สามารถนำผลจากการศึกษานี้ ใช้เป็นแนวทางในการถ่ายทอดความรู้แก่การเขียนหนังสือราชการ ของบุคลากรสำนักราชเลขาธิการให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน

1.5 ขอบเขตการศึกษา

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการ

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร โดยกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษาข้าราชการพลเรือน ในพระองค์ของสำนักราชเลขาธิการ สังกัด กองกลาง กองการในพระองค์ กองการต่างประเทศ กองข่าว กองโครงการสัมพันธ์ กองนิติการ กองอำนวยการผู้บริหาร และสังกัดสำนักงานเลขาธิการ คณะองคมนตรี

1.6 นิยามศัพท์

สำนักราชเลขาธิการ หมายถึง หน่วยงานราชการที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการเลขานุการ ในพระองค์มหากษัตริย์ เป็นผู้ประสานงานระหว่างพระมหากษัตริย์กับรัฐบาลและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนบุคคลทั่วไปทั้งที่เป็นราชการแผ่นดินและการส่วนพระองค์

ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ หมายถึง ข้าราชการพลเรือนซึ่งรับราชการ โดยได้รับบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในพระองค์พระมหากษัตริย์ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา

การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่มีอยู่ไปถ่ายทอดยังผู้อื่น เช่น การสอนงานจากผู้บังคับบัญชา การสอนงานจากเพื่อน การฝึกอบรม และการหมุนเวียนงาน

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อหรือวิถีปฏิบัติพิธีการและประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบ

โครงสร้างองค์กร หมายถึง แบบหรือลักษณะวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งถูกกำหนดขึ้นในองค์กร เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

การฝึกอบรม หมายถึง เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการทำงานของข้าราชการพลเรือนในพระองค์ ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะเพิ่มขึ้น

การหมุนเวียนงาน หมายถึง การสับเปลี่ยนหน้าที่โดยวิธีการหมุนเวียนการปฏิบัติงาน เปลี่ยนกันไปให้ทุกคนมีโอกาสเรียนรู้หรือได้พบกับความแปลกใหม่ หรือสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ยังไม่เคยปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และมีประสบการณ์มากขึ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิผลของข้าราชการพลเรือนในพระองค์ที่มีต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการปฏิบัติงานราชการ สำหรับบุคลากรรุ่นใหม่ของสำนักพระราชเลขานุการ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยโดยแบ่งเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้
- 2.2 ข้อมูลสำนักพระราชเลขานุการ
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึง พฤติกรรมการถ่ายทอด แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานคนหนึ่งกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ หรือเพื่อนร่วมวิชาชีพภายในองค์กร หากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานในองค์กรเป็นระบบที่ดีแล้วจะช่วยลดความซ้ำซ้อน ลดเวลาในการแสวงหาความรู้ใหม่ นอกจากนี้หากมีการเผยแพร่แนวปฏิบัติการทำงานที่ดี (Best Practice) ข้อมูลมีความเชื่อถือได้ มีระบบการจัดเก็บองค์ความรู้ขององค์กรที่ดี พนักงานสามารถเข้าถึงและค้นหาความรู้ได้ง่ายก็จะทำให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงานได้รวดเร็วขึ้น (Husted, and Michallove, 2002) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จะได้ผลหรือไม่นั้นเราจะต้องประเมินจากระดับความเข้าใจของผู้รับการแบ่งปันว่าสามารถเก็บ รวบรวมความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ค่านิยม สร้างเครือข่าย สัมพันธภาพและวิธีการทำงานจากผู้แบ่งปันได้มากน้อยเพียงใด กล่าวโดยสรุป การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องประกอบด้วย ทักษะต่าง ๆ ได้แก่ การค้นคว้าแสวงหาข้อมูล (Searching) การทำความเข้าใจในความรู้ที่ศึกษา (Understanding Knowledge) การยืนยันให้ความเห็นต่อข้อมูลที่ได้นั้นว่าตรงกับความต้องการหรือไม่ (Confirming) การซึมซับใส่ใจ (Absorbing) และการแปลงความรู้ไปสู่การปฏิบัติ (Transforming) เป็นต้น นอกจากนี้ สมาชิกของกลุ่มจะต้องมีความเต็มใจและมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นเข้าใจได้ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มระดับของความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ให้เพิ่มขึ้น (Fang and Tsai, 2005) กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นกระบวนการ

สื่อสารจากบุคคลหนึ่งสู่อีกบุคคลหนึ่งโดยผ่านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรในกระบวนการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ประเด็นสำคัญที่ว่าอย่างไรจึงจะทำให้ความรู้ของพนักงานแต่ละคนนั้นเข้าไปเป็นความรู้ขององค์กรได้ ในทางปฏิบัตินั้นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มี 2 มุมมองที่เราจำเป็นต้องพิจารณาคือ มุมมองด้านพฤติกรรม และมุมมองด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคลนั้นมีเรื่องง่าย ๆ ที่จะทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ออกไป (Davenport and Prusak, 1988) โดยทั่วไปแล้วบุคคลมักจะ ไม่แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของตนนอกเสียจากว่า เขาคิดว่าถ้าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับคนอื่นนั้น เป็นสิ่งที่มีคุณค่าและสำคัญสำหรับเขา จากผลการวิจัยหลาย ๆ เรื่องที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า ความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรต่าง ๆ ที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันก็คือ ทำอย่างไรจึงจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรให้มีพฤติกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกันให้มากขึ้น จากความสำคัญดังกล่าวทำให้มีผู้สนใจศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มากขึ้น อาทิเช่น Robertson (2002) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบระบบการแบ่งปันผลแลกเปลี่ยนความรู้ 2 ระบบพบว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นกิจกรรมระหว่างบุคลากรในองค์กร และต้องเข้าใจว่าบุคลากรเหล่านั้นจะมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นขั้นตอนแรก เพื่อให้การทำงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นยังพบว่าปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมหลายปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระบบหรือพฤติกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน อาทิเช่น ความตั้งใจของทีมงาน ขั้นตอนการทำงาน การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ และธรรมชาติของข้อมูลที่น่ามาแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นต้น ส่วน Wah and Others (2005) พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ได้แก่ รางวัลและการให้คำยกย่องชมเชย ความเชื่อถือไว้วางใจ การยอมรับฟังความคิดเห็น การคิดถึงต้นทุนของราคาความรู้ที่ตนสะสมมา บรรยากาศขององค์กร ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน รวมทั้งโครงสร้างของของ และรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ที่มีผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานด้วยเช่นกัน (Lipshitz and Popper, 2000)

การถ่ายทอดและการใช้ความรู้ (Knowledge Transfer)

การถ่ายทอดความรู้เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหนึ่งถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่นหรือส่วนอื่น ๆ ขององค์กร อันเป็นกระบวนการที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดการความรู้ เนื่องจากถ้าความรู้อยู่ที่คนใดคนหนึ่งและไม่สามารถถ่ายทอดเผยแพร่หรือนำไปให้ประโยชน์กับบุคคลอื่นในองค์กรแล้ว ความรู้นั้นก็จะไม่มีประโยชน์ต่อองค์กรเท่าใดนัก เพราะโดยธรรมชาติความรู้เป็นทรัพยากรที่ยิ่งใช้ยิ่งถ่ายทอดออกไปมากขึ้น องค์กรทั้งองค์กรก็จะมีความรู้เพิ่มมากขึ้น

และความรู้นั้นก็จะไม่หายไปจากเจ้าของ และโดยปกติการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรมีการดำเนินไปแล้ว ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีการจัดการความรู้หรือไม่ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้จักวิธีการในการที่จะสร้างบรรยากาศและกลไกที่เหมาะสมในการกระตุ้นให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

องค์กรสามารถเสริมสร้างกลยุทธ์ในการถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับความรู้ที่เป็นประโยชน์ และจำเป็นต่อการทำงานได้ ซึ่งแต่ละวิธีการมีความแตกต่างกันในประเด็นของลักษณะความรู้ที่มีการถ่ายทอด รวมทั้ง ความยากง่ายในการปฏิบัติดังนี้ (พศุเดชะรินทร์, 2546)

1. การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการพบปะหรือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันองค์กรจะต้องส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสในการพบปะหรือกัน ซึ่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลและง่ายที่สุด เพราะการหาหรือเป็นวิธีการที่เป็นธรรมชาติ พนักงานจะรู้สึกเป็นกันเองและสะดวกใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กัน โดยมีความกดดันและเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่อยู่ในสมองยากที่จะจับต้อง (Tacit Knowledge) ได้ง่ายขึ้น เนื่องจากถ้าบุคคลต่าง ๆ ได้มีโอกาสพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กัน เมื่อนั้น โอกาสที่จะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่จะจับต้องไม่ได้ยิ่งง่ายขึ้น เช่น การหาหรือกันตามคูลเลอร์น้ำดื่ม ห้องรับประทานอาหาร ห้องสนทนา การจ้างคนที่ฉลาดที่สุดแล้วให้บุคคลนั้น ได้มีโอกาสพูดคุยกับทุกคนให้มากที่สุด หรือแม้แต่การสรรคสรรคกันหลังเวลาทำงาน เป็นโอกาสหนึ่งที่จะทำให้พนักงานได้มีการถ่ายทอดความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ขอคำแนะนำวิธีการแก้ปัญหากันระหว่างเพื่อนฝูง เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ได้เมื่อพนักงานของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละแผนกมาพบกัน แม้ว่าจะไม่สนิทสนมกันเป็นการส่วนตัว แต่เป็นการบอกเล่าพูดคุยเรื่องของตัวเองคนให้คนอื่นฟังก็จะเป็นประโยชน์แก่อีกฝ่ายหนึ่งได้

สำหรับตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมและเริ่มปฏิบัติในองค์กรหลายแห่งก็คือเมื่อพนักงานได้เข้าหลักสูตรอบรมเรื่องใดแล้วก็ตามพนักงานผู้นั้นเมื่อกลับมาแล้วจะต้องถ่ายทอดความรู้ที่ได้เรียนมาให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ไม่ว่าจะ เป็น โดยการจัดสัมมนาหรือจัดทำเป็นเอกสารคู่มือ มิฉะนั้นสิ่งที่พนักงานได้ไปเรียนมาก็จะอยู่ที่ตัวพนักงานเองและไม่เกิดประโยชน์ต่อทั้งองค์กร

2. การสร้างเครือข่ายและการให้บริการความรู้ ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้พนักงานที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสเข้ามาเจอกันเพื่อที่จะได้เปิดโอกาสให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันมากขึ้น โดยกิจกรรมเหล่านี้อาจจะอยู่ในรูปของการประชุม การสัมมนาหรือการประกวด เช่น ในกรณีของบริษัท 3M ที่มุ่งเน้นการถ่ายทอดความรู้ด้วยวิธีนี้เป็นอย่างมาก โดยจัดให้แต่ละแผนกนำการค้นพบหรือผลิตภัณฑ์ใหม่สุดของตนเองมาแสดงเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้

กับแผนกอื่น หรือ ในกรณีที่พนักงานของ 3M จะแลกเปลี่ยนความคิดและผลงานทางวิทยาศาสตร์ใหม่ร่วมกับนักวิทยาศาสตร์ผู้อื่น

3. การจัดตั้งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่ในการคอยสนับสนุนและให้บริการในการถ่ายทอดความรู้ โดยหน่วยงานนี้ทำหน้าที่ในการบริหารและถ่ายทอดความรู้อยู่ตลอดเวลาโดยอาจจะอยู่ในรูปของหน่วยงานหรือในรูปของบุคคล และหน้าที่ของหน่วยงานหรือบุคคล คือ ทำหน้าที่ในการคอยช่วยเหลือ กระตุ้น และสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรทั้งในด้านการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และให้ความช่วยเหลือในการถ่ายทอดความรู้ในการทำงานของหน่วยงานนี้

เมื่อใดก็ตามที่บุคคลหรือหน่วยงานใดมีปัญหาที่ต้องอาศัยความช่วยเหลือไม่ว่าจะเป็นในการแก้ไขปัญหาหรือหาความรู้ในด้านต่าง ๆ ก็จะเข้ามาปรึกษาหน่วยงานที่ตั้งขึ้นมานี้เพื่อขอความช่วยเหลือในการแสวงหาฐานข้อมูลและความรู้ที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าความรู้นั้นเป็นความรู้ที่อาจจะอยู่ในหน่วยงานอื่นภายในองค์กร หน่วยงานนี้จะทำหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือในการนำความรู้นั้นไปปฏิบัติ

4. การสร้างระบบในการค้นหาความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบ่งชี้ว่าแหล่งความรู้ที่สำคัญขององค์กรอยู่ ณ แห่งใด ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาที่สำคัญหนึ่งในการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรก็คือ ผู้ที่ต้องแสวงหาความรู้ไม่รู้ว่าความรู้สำคัญที่ตนเองต้องการอยู่ที่ใด และในขณะเดียวกันผู้ที่มีความรู้ก็อาจไม่รู้ว่าคุณค่าความรู้ที่ตนเองมีนั้นมีคนต้องการอยู่เพราะฉะนั้นการสร้างระบบในการค้นหาความรู้จะช่วยระบุว่าความรู้ที่สำคัญภายในองค์กรหรือแหล่งของความรู้ที่ต้องการนั้นอยู่ที่ใดบ้าง

เนื่องจากในองค์กรแห่งความรู้ที่สำคัญขององค์กรไม่ได้มีการจัดเก็บในลักษณะของฐานข้อมูลแต่อาจจะอยู่ในบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ดังนั้นระบบในการค้นหาความรู้จึงเป็นเครื่องบ่งชี้ไปยังฐานข้อมูลและทั้งตัวบุคคล การสร้างระบบในการค้นหาความรู้เป็นการแก้ไขปัญหาในเรื่องของการทราบแหล่งของความรู้ว่าอยู่หนใดบ้าง และทำอย่างไรถึงจะเข้าสู่ฐานความรู้และได้มาซึ่งความรู้ที่ต้องการ

การสร้างระบบในการค้นหาความรู้นี้จะช่วยทำให้เราทราบถึงแหล่งของความรู้หรือวิธีการในการได้มาซึ่งความรู้ โดยปกติคนเรานั้นถ้าต้องการจะหาคำตอบอะไร และถ้าหาไม่ได้แต่ขอเพียงให้ทราบว่าข้อมูลนั้นอยู่ที่ใดก็จะพอใจแล้ว

ระบบในการค้นหาความรู้นี้อาจจะอยู่ในรูปของแผนที่ของความรู้ ซึ่งเป็นแผนที่ผืนใหญ่ที่จะระบุได้ว่าความรู้ที่สำคัญขององค์กรอยู่ที่ใดบ้าง หรืออยู่ในรูปคล้าย ๆ กับสมุดโทรศัพท์หน้าเหลืองหรือระบบในการค้นหา เมื่อใดก็ตามที่ต้องการค้นหาอะไรก็พิมพ์หรือหาชื่อหัวข้อนั้น

และระบบจะบอกว่าสามารถไปค้นหาความรู้นั้นได้จากที่ใด ซึ่งการทำระบบในลักษณะนี้ขึ้นมาได้ จะต้องใช้ระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยพอสมควร

นอกเหนือจากการสร้างระบบดังกล่าว โดยอาศัยระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศแล้วยังสามารถทำได้ในรูปแบบของการมีโต๊ะหรือหน่วยงานกลางที่ช่วยในการหาข้อมูลที่ต้องการเมื่อต้องการความรู้หรือข้อมูลใดก็ตามเพียงโทรศัพท์ไปถามที่โต๊ะหรือหน่วยงานกลาง และภายในเวลาไม่นานสิ่งที่ต้องการที่จะได้รับคำตอบ ระบบนี้จะคล้าย ๆ กับเคาน์เตอร์ประชาสัมพันธ์ตามสถานที่ต่าง ๆ

การพัฒนากระบวนการค้นหาข้อมูลในลักษณะข้างต้นไม่ใช่สิ่งที่ยากองค์การต่าง ๆ ต้องมีความตั้งใจที่จะทำ โดยองค์การจะต้องเริ่มต้นจากการระบุมาก่อนว่าจะอะไรคือข้อมูลหรือความรู้ที่สำคัญสำหรับองค์การบ้าง หลังจากนั้นเริ่มจากการสอบถามผู้บริหารหรือพนักงานแต่ละคนไปเรื่อย ๆ หรือทำการส่งแบบสอบถามไปสำรวจจากพนักงานภายในองค์การ

ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารหรือพนักงานแต่ละคนมีความรู้ที่อยู่ในระบบหนึ่งว่าจะหาข้อมูลหรือความรู้ที่สำคัญได้จากที่ใด แต่จะไม่สามารถบอกได้หมดถึงความรู้ที่สำคัญขององค์การ ดังนั้นถ้าสามารถเอาความรู้ที่แต่ละคนมีมารวมกันได้ ย่อมสามารถที่จะสร้างระบบในการค้นหาความรู้ได้สมบูรณ์แบบขึ้น

อย่างไรก็ตาม การสร้างระบบในการค้นหาความรู้นั้นเป็นเพียงแค่การสร้างระบบหรือฐานข้อมูลที่มุ่งเน้นในความรู้ที่จับต้องหรือเขียนออกมาได้ (explicit Knowledge) มากกว่าความรู้ที่อยู่ในสมองคนและยากที่จะอธิบาย (tacit Knowledge) และในขณะเดียวกันองค์การที่สร้างระบบดังกล่าวขึ้นมา ก็ไม่ได้เป็นเครื่องมือที่สามารถรับประกันได้ว่าพนักงานภายในองค์การจะมีการใช้หรือไม่ การจะใช้หรือไม่ใช้ขึ้นอยู่กับพนักงานแต่ละคนมากกว่า ดังนั้นการมีเพียงแค่ระบบในการค้นหาความรู้จึงไม่ได้เป็นเครื่องมือที่รับประกันว่าจะเกิดการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์การหรือไม่ การสร้างระบบนี้ขึ้นมาจึงเป็นเพียงแค่การสร้างโครงสร้างขึ้นมา

นอกจากนี้หากพิจารณาอุปสรรคต่อการถ่ายทอดความรู้ มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996) ได้เสนอปัจจัย 4 ประการที่เป็นอุปสรรคต่อการถ่ายทอดความรู้ในองค์การ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการคิดต่อรูปแบบ ความถูกต้อง และความหมายของความรู้ได้แก่

1. ต้นทุนในการถ่ายทอดความรู้ เช่น ต้นทุนค่าเสียเวลา ค่าเสียโอกาสต่าง ๆ
2. สมรรถนะทางความรู้ของผู้รับความรู้ บางครั้งอาจมีสมรรถนะต่ำกว่าเกินกว่าที่จะรับความรู้นั้น ๆ ได้
3. ความล่าช้าในการถ่ายทอดความรู้
4. ระหว่างถ่ายทอดความรู้ อาจถูกบิดเบือนความหมายทั้งตั้งใจและไม่ตั้งใจ

เดนิสัน และมิชา เสนอการจำแนกรูปแบบทางวัฒนธรรมโดยเน้นที่ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกและลักษณะโครงสร้างองค์การแบบเสถียรภาพและมีทิศทางที่ชัดเจน (stability and direction) กับลักษณะโครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลง (change and flexibility) ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นปัจจัยภายนอกสูงก็จะมีวัฒนธรรมเป็นแบบเน้นความสามารถในการปรับตัวและวัฒนธรรมเน้นภารกิจอย่างเข้มแข็ง หรือวัฒนธรรมองค์การที่เน้นปัจจัยภายในสูงก็จะมีวัฒนธรรมเป็นแบบยืดหยุ่นแบบเดียวกันและสอดคล้องกัน ในเรื่องการปฏิบัติงานและเน้นกฎระเบียบขององค์การ หรือหากคำนิยมเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมก็จะเป็นแบบยืดหยุ่นแบบเดียวกันและมีความสามารถในการปรับตัว หากเสถียรภาพและมีทิศทางขององค์การที่ชัดเจน ก็จะมีวัฒนธรรมรูปแบบเน้นภารกิจและความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน

ผลของวัฒนธรรมที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้

1. วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการสร้างความรู้

การสร้างความรู้ในองค์การเป็นการพัฒนาเนื้อหาสาระของความรู้ใหม่หรือแทนที่เนื้อหาสาระความรู้ที่มีอยู่แต่เดิม ทั้งความรู้ที่แจ้งชัด (explicit knowledge) และความรู้โดยนัย (tacit knowledge) เนื่องจากกระบวนการทางสังคมและความร่วมมือ กับกระบวนการตระหนักรู้ของแต่ละบุคคลความรู้จึงเกิดจากการสร้าง การแบ่งปัน การขยาย และการสนับสนุนขององค์การ (Kayworth and Leidner, 2003) ขณะที่ความรู้แจ้งชัดสร้างจากกลไกของความเป็นทางการขององค์การ เช่น การทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์การแข่งขันนักวิชาการหลายท่านกล่าวว่า ความเป็นทางการในเรื่องของนโยบายองค์การและการทำงานประจำขององค์การอาจปิดกั้นการเรียนรู้ได้ และงานประจำที่ว่าจะเป็นตัวควบคุมวัฒนธรรม ฉะนั้นการสร้างความรู้ต้องริเริ่มโดยการให้ริเริ่มงานใหม่ ๆ งานยืดหยุ่นและงานสร้างนวัตกรรม (Huber, 1991) เป็นต้น ในขณะที่ความรู้จากความรู้ความชำนาญ พรสวรรค์ภายในบุคคล และความคิดสร้างสรรค์ เป็นความรู้ที่จับต้องได้ยากในการสร้างความรู้ ดังนั้นกระบวนการสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์การจะไม่เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและกระบวนการทางสังคมจะเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายของมนุษย์ (Fahey and Prusak, 1998)

ความสามารถหล่อหลอมวัฒนธรรมมีความสำคัญในการสนับสนุนสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ 4 ประการคือ

1. การสร้างองค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต้องการทักษะและความรู้เป็นภาระหน้าที่ของพนักงานแต่ละบุคคล
2. ทักษะและความรู้ในองค์การต้องสนับสนุนการมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนสมาชิกในองค์การ

3. พนักงานต้องสร้างโอกาสในการพัฒนาและสนับสนุนการประยุกต์ใช้ความรู้เรื่อง
ที่เกี่ยวข้องกับงาน

4. การแบ่งปันความเชื่อเกี่ยวกับความคิดเชิงนวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีค่ายิ่งในการ
แข่งขันในตลาดโลก

เมื่อพิจารณาจากตารางข้างต้นวัฒนธรรมเน้นเสถียรภาพและการควบคุมจะสร้างการ
เรียนรู้อย่างต่อเนื่องได้ยากกว่าวัฒนธรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นเนื่องจากวัฒนธรรมใน
ลักษณะนี้จะสร้างกลยุทธ์การจัดการความรู้ให้กลายเป็นชุมชนเรียนรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่อง

วัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการจัดเก็บความรู้

ความทรงจำในองค์การเป็นความรู้ที่จัดเก็บไว้สำหรับใช้ในอนาคต (Huber, 1991)
รวมถึงความรู้ที่ถาวร มีรูปแบบการจัดเก็บที่หลากหลาย เช่น เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร การเก็บ
ข้อมูลข่าวสารในฐานะข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ การเก็บความรู้ส่วนบุคคลในระบบผู้เชี่ยวชาญ เอกสาร
แสดงวิธีการและกระบวนการในการปฏิบัติงานและความรู้ที่ชัดเจนที่เกิดจากบุคคลหรือเครือข่าย
(Tan, et al, 1999) ทั้งนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การคือการไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของความทรง
จำในองค์การ ซึ่งทำให้การคาดการณ์ในอนาคตที่มีสาเหตุมาจากข้อมูลข่าวสารไม่สามารถจัดเก็บได้
เมื่อเป็นเช่นนี้ความพยายามในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มุ่งไปสู่การขยายเครือข่ายของสมาชิกใน
องค์การ (แบบบุคคลสู่บุคคล-Personalization) หรือมุ่งไปสู่การประมวลผล (codifying) และการ
จัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ (codification) (Hanson et al, 1999) อย่างไรก็ตามการจัดเก็บความรู้ อาจ
เกิดจากความพยายามในการตรึงความรู้เข้าไปสู่พฤติกรรมหรือการปฏิบัติในองค์การ การพิจารณา
ปัญหาดังกล่าว โคล (Cole, 1998) กล่าวว่าการใช้เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ เพื่อการจัดเก็บ
แบบมีระบบเป็นขับเคลื่อนข้อมูลข่าวสารจากสมาชิกในองค์การไปสู่บุคคลอื่นครอบคลุมกว่าการ
ตรึงความรู้ที่เกิดจากการใช้งานประจำ

ฮิวเบอร์ และพิตแมน (Huber, 1991) กล่าวว่าความสำคัญของความรู้ในองค์การจัดเก็บ
ในระเบียบปฏิบัติ กฎเกณฑ์มาตรฐานและเอกสารต้นฉบับ ดังนั้นวิธีการจัดเก็บความรู้ที่มี
ประสิทธิภาพควรจะค้นหาการจัดเก็บแบบมีระบบและการขยายเครือข่ายของมนุษย์โดยตรึงความรู้
ที่มีในระเบียบปฏิบัติทางการ วิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานและการปฏิบัติงานในองค์การอันเป็น
วัฒนธรรมองค์การ

บราวน์ และ ดิวกิด (Brown and Duguid, 2000) ซึ่งให้เห็นความแตกต่างของวัฒนธรรม
และความรู้สึกที่เกิดจากกระบวนการเลียนแบบ เขากล่าวว่าวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับการ
ก่อให้เกิดความรู้ต่าง ๆ เช่น การสร้างความรู้ บทบาทของกระบวนการ เช่น ความเป็นทางการ สิ่ง
เหล่านี้เปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญสัมพันธ์กับความจำองค์การ ดังนั้นความคาดหวังของการ

ตรึงความรู้ใหม่ในองค์กรที่มีงานประจำเป็นเรื่องยากสำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลง เพราะวัฒนธรรมคาดหวังให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่องของงานประจำ ในทางตรงกันข้ามวัฒนธรรมที่เสถียรและมีการควบคุมไว้จะมีการเรียนรู้อย่างช้า ๆ ต้องอาศัยคนที่เรียนรู้รวดเร็วในการพัฒนางานประจำเพื่อที่องค์กรจะเปลี่ยนจากเสถียรสู่วัฒนธรรมการติดตามการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดความรู้

การพิจารณาถึงการแบ่งปันการตระหนักรู้ขององค์กรมีความสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดความรู้ การถ่ายทอดเกิดขึ้นได้หลายระดับ เช่น ระดับบุคคล จากบุคคลสู่แหล่งความรู้ที่แข็งแกร่ง จากบุคคลสู่กลุ่ม จากกลุ่มสู่กลุ่มอื่น ๆ และจากกลุ่มสู่องค์กร

ความสำคัญของการถ่ายทอดความรู้ คือ สมาชิกในองค์กรจะสนับสนุนความรู้จาก ความจำองค์กร ค่านิยมและปทัสสถานขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความรู้ (DeLong and Fahey, 2000) ของบุคคลที่แต่ละคนควบคุมและสินทรัพย์ขององค์กร ดังนั้นปริมาณความรู้จะเกิดจากการจดจำขององค์กร วัฒนธรรมจึงเป็นแหล่งกำเนิดที่มีความสำคัญในการแบ่งปันความรู้ของบุคคล

บริษัทหลายแห่งพยายามสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้โดยมีกลไกการให้รางวัลกระตุ้นการถ่ายทอด เช่น บริษัทไฟร์ วอเตอร์เฮาส์ สนับสนุนกลไกการให้รางวัลผู้จัดการที่ถ่ายทอดความรู้ที่แข็งแกร่งและเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน ขณะที่บริษัทซัม ซิงโครซิสเต็ม ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยเริ่มต้นจากการถ่ายทอดความรู้โดยให้รางวัลภายนอกเล็กน้อยหรือไม่ให้ ซึ่งบริษัทมีกลยุทธ์ถ่ายทอดความรู้ที่ไม่เป็นทางการมาก บริษัทเปลี่ยนรูปแบบมาเป็นการถ่ายทอดความรู้โดยการรักษาวัฒนธรรมแบบเปิดที่มุ่งเน้นการถ่ายทอดระหว่างบุคคลและกลุ่ม (Verespeg, 1999) จากตัวอย่างที่กล่าวมาแสดงถึงความเชื่อโดยนัยในการถ่ายทอดความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยการถ่ายทอดผ่านสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Brown and Duguid, 2000) วัฒนธรรมแบบเปิดเน้นบรรยากาศการติดต่อสื่อสาร โดยการสนับสนุนการไหลเวียนข้อมูลข่าวสารที่เกิดจากความคิด ประสบการณ์ ทั้งในระดับสายการบังคับบัญชาแบบแนวนอนและแนวตั้ง ขณะที่วัฒนธรรมแบบปิดสนับสนุนบรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร โดยจำกัด ความคิด ประสบการณ์ และพรสวรรค์ของแต่ละบุคคล (Hofstede, 1991)

ปัญหาของการถ่ายทอดความรู้เกิดจากการที่พนักงานไม่ได้คำนึงถึงประโยชน์ระยะยาวจากการแบ่งปันความรู้จากจิตสำนึก ประสบการณ์ และความคิดจากสมาชิกในองค์กรและนอกองค์กร นอกจากนี้สมาชิกในองค์กรขาดแรงจูงใจในการถ่ายทอดความรู้โดยเฉพาะระบบการออกแบบการให้รางวัลในการสร้างแรงจูงใจ ดังนั้นงานบริการที่มีความสำคัญต่อการถ่ายทอดความรู้ต้องทำให้มั่นใจได้ว่าสมาชิกในองค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดในระยะยาว

การศึกษาของวอน คอรัช (Von Krogh, 1998) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของ คุณลักษณะของความเชื่อถือ การหยั่งรู้และความรู้สึกในการวินิจฉัย ระหว่างสมาชิกในองค์กรในการพัฒนา ระดับกิจกรรมของการถ่ายทอดความรู้ การศึกษาค้นพบว่าวัฒนธรรมย่อยซึ่งสนับสนุนความใกล้ชิด การนำและการเข้าใจถึงพนักงาน เช่นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นพนักงาน จะให้ความสำคัญกับ ประสิทธิภาพการถ่ายทอดความรู้และข้อมูลข่าวสาร

วัฒนธรรมที่มีผลต่อการประยุกต์ใช้ความรู้

ขณะที่งานวิจัยโดยส่วนใหญ่เน้นการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งงานวิจัยน้อยมากที่จะศึกษา เกี่ยวกับการค้นหาความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล ความสามารถที่จะค้นหาความรู้จำกัดจากข้อเท็จจริง ในการค้นหาความรู้ที่แต่ละบุคคล ความสามารถที่จะค้นหาความรู้จำกัดจากข้อเท็จจริงในการค้นหา ความรู้ที่แต่ละบุคคลไม่ได้ตระหนักถึง (Huber, 1991) อย่างไรก็ตามในบางสถานการณ์สมาชิกใน องค์กรตระหนักถึงความรู้โดยการชักนำจากความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ ปทัสถานและธรรมเนียมปฏิบัติวัฒนธรรมมีอิทธิพลในการจูงใจแต่ละบุคคลในการดำเนินตามการประยุกต์ความรู้ (Delong and Fahey, 2000) โดยองค์การพยายามสนับสนุนการประยุกต์ความรู้โดยการให้รางวัล และค่าตอบแทนจูงใจเพื่อทำให้เกิดบรรยากาศทางวัฒนธรรมในการนำการประยุกต์ใช้ความรู้ให้ เกิดคุณค่า (O'Dell and Grayson, 1998)

การประยุกต์ใช้ความรู้มีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดความรู้ ข้อแตกต่างอยู่ที่สมาชิก ในองค์กรค้นหาและเข้าถึงการใช้ความรู้ บางกรณีสมาชิกในองค์กรเข้าถึงและแพร่กระจายความรู้ (การถ่ายทอดความรู้) หรือเห็นคุณค่าของความรู้ (การประยุกต์ใช้ความรู้) ดังนั้นบรรยากาศขององค์กร ในการสนับสนุนการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการเสริมสร้างการค้นหาความรู้จะมีวัฒนธรรมที่มี คุณลักษณะของวัฒนธรรมแบบเปิด และเน้นบุคคล

ความสำคัญของการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการตีความ ซึ่งคาร์ฟ และ วิค (Daft, RL. and K.E. Weick, 1984) ให้คำจำกัดความว่าเป็นกระบวนการของข้อมูลข่าวสารในการ ให้ความหมาย ดังนั้นการตีความจึงมีความหลากหลายในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่แตกต่างจากการ สนับสนุนขององค์กร การตีความความรู้มีรูปแบบเดียวกัน โดยเกิดความเข้าใจที่เหมือนกันภายใน หน่วยงานในองค์กร (Huber, 1991) หรือระดับของการแบ่งปันสาระสำคัญให้กับผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย ดังนั้นแต่ละบุคคลจะประยุกต์ใช้ความรู้อย่างรวดเร็วภายในชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice) มากกว่าภายนอกชุมชนนักปฏิบัติเนื่องมาจากการมีแผนที่แสดงความรู้ความเข้าใจ บาง กรณีมีการประยุกต์ใช้ความรู้ในเครือข่ายที่ให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความเชื่อ ความสามารถในการ ตีความความรู้ที่มีอยู่ (Abraham and fombrum, 1994)

บทบาทของวัฒนธรรมในการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมผ่านค่านิยม ความเชื่อ และธรรมเนียมปฏิบัติมีรูปแบบการตีความจากแต่ละบุคคลและการพิจารณาถึงประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้ความรู้ ในองค์การประกอบด้วยความขัดแย้งและความไม่เสมอภาคในการประยุกต์ใช้ความรู้ เคนิสัน และ มิชา (Danison and Mishra, 1995) กล่าวว่าวัฒนธรรมย่อยที่เน้นการแสดงออกของบุคคล เช่น การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ นักบิน นักการเมืองและวิศวกรซึ่งบุคคลเหล่านี้แสดงออกซึ่งการตีความความรู้ที่แตกต่างกัน อาจเกิดความแตกต่างในการปฏิบัติหน้าที่ในการประยุกต์ใช้ความรู้ ในทางตรงกันข้ามวัฒนธรรมที่มีรูปแบบเดียวกันนำไปสู่สภาพแวดล้อมที่มีการสร้างแผนที่ความรู้ความเข้าใจในการแบ่งปันข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อและธรรมเนียมปฏิบัติผลของการตีความในการประยุกต์ใช้ความรู้ เคนิสันและมิชา (Danison and Mishra, 1995) กล่าวต่อคุณลักษณะที่เหมาะสมต่อการประยุกต์ใช้ความรู้คือวัฒนธรรมหลัก (Strong culture) ซึ่งก่อให้เกิดระดับการตีความหมายและการปรับตัวของบุคคลให้สอดคล้องกัน นำไปสู่ประสิทธิภาพของการประยุกต์ใช้ความรู้

การถ่ายโอนความรู้หรือการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (Knowledge Transfer or Knowledge Sharing)

คือการนำความรู้ที่มีอยู่ไปถ่ายทอดยังผู้อื่น เช่น การฝึกงานการจัดตั้งชุมชนแห่งการปฏิบัติ การเป็นผู้ช่วย การจัดงานความรู้ การเป็นพี่เลี้ยง การฝึกปฏิบัติในงาน การฝึกอบรม ฯลฯ (กานต์สุดา มาณะศิริานนท์, 2546) แนวคิดในการจัดการความรู้ได้เปลี่ยนจากการมีความรู้คืออำนาจ (Knowledge is Power) มาเป็นการแบ่งปันการใช้ความรู้คืออำนาจ (Knowledge is Power) มาเป็นการแบ่งปันการใช้ความรู้คืออำนาจ (Knowledge Sharing is Power) เพราะบุคคลในองค์การมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและมีการเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งการถ่ายโอนความรู้นั้นสามารถทำได้ทั้งที่ตั้งใจก็มีวิธีต่าง ๆ ในการถ่ายโอน เช่น การฝึกอบรม เอกสารรายงาน และการถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจ เช่น การหมุนเวียนงาน การเล่าเรื่องราวต่อ ๆ กันมา การทำงานงานในทีมงาน หรือเครือข่ายไม่เป็นทางการ หรือการที่บุคคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งเป็นการถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่เป็นความรู้ที่ชัดเจนหรือที่ปรากฏเป็นเอกสารรายงาน และความรู้ที่ไม่ชัดเจน หรือเก็บสั่งสมอยู่ในตัว เช่น การสร้างสังคมความรู้ การเสวนาวิชาการ การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายของสถาบัน เป็นต้น โดยผ่านกระบวนการ SECI Model (Nonaka and Takeuchi, 1995) โดยอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น ทีมข้ามสายงาน วงจรคุณภาพ ชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยงการสับเปลี่ยนงาน การสร้างเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

การใช้ประโยชน์จากความรู้ (Knowledge Utilization) หมายถึง การนำความรู้ที่พัฒนาแล้วซึ่งมีอยู่ในตัวบุคลากร หรือที่จัดเก็บในศูนย์กลางการเรียนรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ ปรับปรุง พัฒนาการทำงานทางด้านเทคนิค กระบวนการผลิต และพัฒนาผลิตภัณฑ์รวมถึงการนำไปจดทะเบียนสิทธิบัตรเพื่อให้เกิดมูลค่า และเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่นำมาสร้างผลกำไรทางการเงินได้ (กานต์สุตา มาณะศิริรานนท์, 2546) ซึ่งคุณค่าของความรู้ขึ้นอยู่กับที่นำไปใช้ว่าจะใช้ประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใด ผลจากการใช้ประโยชน์จะสะท้อนให้เห็นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ เช่น การเพิ่มขึ้นของคุณภาพสินค้าและบริการ หรือการลดลงของความผิดพลาดในปฏิบัติงานหรือค่าใช้จ่าย เป็นต้น

การวัดและประเมินผลความรู้ (Knowledge Measurement and Knowledge Assessments) เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ดังนี้

การวัด (Measurements) จะเกี่ยวข้องกับการบริหารความรู้ซึ่งประกอบด้วย การวัดผลการเรียนรู้ การวัดความรู้และการวัดดำเนินการและการปฏิบัติงาน กล่าวคือการวัดผลการเรียนรู้ (Knowledge Learning) เป็นการวัดผลเป็นรายบุคคล โดยเน้นทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะในงานและทักษะในการเป็นผู้นำการวัดผลตามกิจกรรม โดยเน้นที่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และสุดท้ายคือการวัดผลจากตัวระบบซึ่งเป็นการวัดเชิงพัฒนาการของตัวระบบการบริหารต่าง ๆ ที่องค์กรได้นำมาปฏิบัติ ส่วนการวัดความรู้ (Knowledge Measurements) เป็นการวัดประสิทธิภาพและสิทธิผลของการถ่ายทอดความรู้ คุณค่าของความรู้ รูปแบบของความรู้โอกาสความรู้ และการวัดการดำเนินการและการปฏิบัติงาน (Process Measurements) เป็นการวัดว่าการเรียนรู้และกรอบความคิดในการดำเนินการ สามารถเข้าถึงและปรับปรุงได้อย่างไร เพื่อชี้ให้เห็นว่าสามารถประยุกต์เพื่อความรู้ในตัวเองอย่างไร

การประเมิน (Assessments) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินความพร้อมในการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งจากการสัมมนาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบในการจัดการความรู้

จากการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญการจัดการความรู้ได้กล่าวถึงและสรุปเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาและใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ (Vision Mission and Strategy) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน

(Technology and Infrastructure) ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ผู้นำองค์กร (Leadership) บุคลากรที่ใช้ความรู้ (Knowledge Worker) และการสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาและชุมชน ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ (Vision Mission and Strategy) นอกเหนือจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว องค์กรต้องกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ใช้การจัดการความรู้ในองค์กร กล่าวคือ

วิสัยทัศน์ (Vision) คือการรวมเองความคาดหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งองค์กรจะต้องสร้างให้เกิดภาพรวม และเป็นภาพอนาคตที่บุคคลในองค์กรมุ่งสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น บุคคลในองค์กรต้องมีจุดมุ่งหมาย ค่านิยมและพันธกิจร่วมกัน การกำหนดวิสัยทัศน์จะช่วยให้องค์กรมีทิศทางอย่างชัดเจนในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ซึ่งต้องมีการกำหนดไว้ในระดับที่เหมาะสมหรือบุคลากรสามารถมองเห็นทิศทางและขอบเขตร่วมกันได้ เป็นวิสัยทัศน์ที่บุคลากรสามารถนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และภาระงานด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้ ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความทุ่มเท ที่จะทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

พันธกิจ (Mission) คือการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร หรือเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน ซึ่งต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งพันธกิจของสถาบันของสถาบันอุดมศึกษาในการบริหารจัดการความรู้คือผลิตองค์ความรู้ใหม่และเผยแพร่สู่สาธารณะ ถ่ายทอดองค์ความรู้ สร้างนักวิชาการ นักวิชาชีพที่มีศักยภาพและทันสมัยการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ และมีคุณธรรม และการบริหารความรู้สู่สังคม

กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) การกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างถูกต้องมีการลงทุนที่ต่ำและได้ผลตอบแทนสูง โดย American Productivity and Quality Center : APQC ได้กำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ไว้ 6 ประการ คือ การจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กรการถ่ายทอดความรู้และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ปัจเจกบุคคล การจัดการสินทรัพย์ทางปัญญา และสร้างความรู้และนวัตกรรม ดังนี้

1. กลยุทธ์การจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีพื้นฐานความรู้ที่ดีมาก มีความเชื่อมั่นว่าการจัดการความรู้ เป็นเรื่องที่ส่งผลต่อการเติบโตขององค์กรในระยะยาว และต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการและมีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างครบถ้วนและเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร โดยมีความเชื่อว่า ความรู้เป็นผลิตภัณฑ์อย่างหนึ่งขององค์กร

2. กลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) เป็นกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการดำเนินการและพัฒนาความรู้ประเภท Tacit Knowledge ที่ฝังอยู่ในผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อลดระยะเวลาปฏิบัติงานการตอบสนองต่อลูกค้า โดยกลยุทธ์นี้จะเน้นการทำงานเป็นทีม เน้นความรู้จะสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ค่าใช้จ่าย และเพิ่มยอดขาย โดยฐานของความรู้จะสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า โดยกลยุทธ์นี้จะเน้นการทำงานเป็นทีม เน้นความสัมพันธ์และการทำงานเป็นเครือข่ายสำหรับเป็นเครื่องมือถ่ายทอดความรู้ขององค์กร โดยใช้ เครื่องมือต่าง ๆ เช่น ศูนย์วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice Centers) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) รวมทั้งจัดระบบสำหรับปรับโครงสร้างคลังข้อมูล และระบบการกระจายความรู้

3. กลยุทธ์ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า จะเป็นการจัดความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการรวบรวม จัดระบบ และถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ในด้านพฤติกรรมและแรงจูงใจของลูกค้า ซึ่งความรู้จะมาจากการสอบถามลูกค้าเป็นสำคัญ

4. กลยุทธ์ปัจเจกบุคคล มาจากความเชื่อที่ว่าความรู้เป็นทรัพย์สินส่วนบุคคล หรือมีกลุ่มบุคคลเป็นเจ้าของ ดังนั้น จึงต้องมีมาตรการสนับสนุนบุคคลหรือกลุ่ม ให้ค้นหาคว้า และขยายความรู้ โดยมีเป้าหมายให้ทุกคนในองค์กรปรับความรู้ของตนให้ทันสมัยอยู่เสมอรวมทั้งแลกเปลี่ยนสินทรัพย์ความรู้ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงต้องมีระบบแรงจูงใจที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ ระดับตัวบุคคล และมีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลให้การตอบแทนแก่การสอนงาน (Coaching) การเป็นที่ปรึกษา และการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป้าหมายของกลยุทธ์นี้คือ การสร้างวัฒนธรรมความรู้ที่เข้มข้น

5. กลยุทธ์การจัดการสินทรัพย์ทางปัญญา เป็นการเน้นการจัดการเพื่อเพิ่มมูลค่าของทรัพย์สินในกลุ่มสิทธิบัตร ขั้นตอนการทำงานด้านลูกค้าสัมพันธ์ และสินทรัพย์เชิงโครงการ การดำเนินการเน้นการประเมิน การจัดระบบ การตีค่า การรักษาความปลอดภัย การเพิ่มความพร้อมในการส่งมอบและความพร้อมด้านการตลาดของสินทรัพย์เหล่านั้น

6. กลยุทธ์สร้างความรู้และนวัตกรรม เป็นการสร้างความรู้ใหม่หรือยกระดับความรู้เดิมผ่าน “เกลียวความรู้” โดยทำให้เกิดความแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่าง Tacit knowledge และ Explicit Knowledge ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่หมุนเป็นเกลียววนขึ้นเพื่อสร้างความรู้ใหม่ การใช้กลยุทธ์นี้ต้องการต้องกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และความสัมพันธ์ภายในองค์กร

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์นั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับสถาบันการศึกษาเช่นเดียวกันกับองค์กรทั่วไป ซึ่งวิสัยทัศน์จะเป็นการกำหนดภาพรวมของ

สถานศึกษาที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตหรือเป็นเครื่องชี้นำไปสู่อนาคต จากนั้นจึงกำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ตามลำดับ ซึ่งจะอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการทำงานร่วมกัน ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้องค์กรดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) หมายถึง แบบหรือลักษณะวิธีการปฏิบัติ ซึ่งถูกกำหนดขึ้นในองค์กร เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ โครงสร้างขององค์กรจะประกอบด้วย การควบคุมภายใน การจัดการการทำงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน เส้นทางการสื่อสารในองค์กร และกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งโครงสร้างองค์กรจะมีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่และต่อบุคคลในองค์กร โดยโครงสร้างที่เหมาะสมกับการจัดการความรู้จะมีลักษณะดังนี้

- โครงสร้างที่มีสายบังคับบัญชาที่แบนราบ (Streamline Flat Hierarchy) มีความคล่องตัวในการทำงาน มีการควบคุมเพียงเล็กน้อย

- โครงสร้างที่ไม่มีขอบเขตที่จำกัดและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Seamless Boundaryless) มีความเหมาะสม มีความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผยและมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ไม่มีการปิดกั้นตายตัว จะทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูล

- โครงสร้างที่มีรูปแบบการจัดการแบบโครงการ (Project form of organization and Implementing) เป็นโครงสร้างที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม บุคลากรสามารถหมุนเวียนงานในโครงการต่าง ๆ ได้ มีการสับเปลี่ยนทีมงานในแต่ละโครงการได้อย่างต่อเนื่อง เปิดกว้างให้องค์กรได้รับประสบการณ์มากที่สุด

- โครงสร้างที่มีลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย (Networking) สามารถติดต่อสื่อสารร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีเครือข่ายร่วมกันองค์กรอื่น ๆ ภายใต้การทำงานที่มีการเชื่อมโยงประสานงานกัน

- โครงสร้างการทำงานเป็นหน่วยเล็ก ๆ มีความเป็นผู้ประกอบการ (Small Units with Entrepreneurial Thinking) มีลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการจะทำให้มีองค์กรมีความคล่องตัวในการตัดสินใจ และบุคลากรมีความกระตือรือร้น เกิดความร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

- โครงสร้างองค์กรควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้และหลักการบริหารงานขององค์กร ดังนั้นการจัดโครงสร้างองค์กรต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้จะเป็นโครงสร้างที่มีลักษณะของสายบังคับบัญชาที่เคร่งครัด หรือมีโครงสร้างองค์กรมีขนาดใหญ่

เกินไป มีรูปแบบการจัดการแบบโครงการที่ไม่สอดคล้องกัน และเป็น โครงสร้างแบบระบบราชการ ที่มีสายการบังคับบัญชาที่มาก และมีกรอบของสายงานที่ทำให้การติดต่อสื่อสารและความผูกพัน ของบุคลากรในองค์กรเกิดขึ้นได้น้อย (Marquardt, 1996)

สำหรับการจัดโครงสร้างในสถาบันการศึกษานั้น โดยส่วนมากแล้ว มักจะนำหลัก ของระบบราชการมาใช้ในการบริหารงาน แม้แต่ในสถาบันการศึกษาเอกชนที่อยู่ในกำกับดูแลของ รัฐและที่ออกนอกระบบ ยังเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ในองค์กร

3. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อหรือวิถีปฏิบัติพิธีการและ ประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ของคนใน องค์กร (Marquardt, 1996) หรือค่านิยม ความคาดหวัง โครงสร้าง อำนาจ อุดมการณ์ และแรง บันดาลใจ มีความผสมผสานและร่วมกันของบุคคลในองค์กร (บุญส่ง หาญพานิชม, 2546) ซึ่งเป็น รากฐานที่สำคัญที่มีผลต่อการเรียนรู้ในองค์กรและการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะ เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เสรีภาพความไว้วางใจ และการทำงานร่วมกัน (ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการจัดการความรู้ คือวัฒนธรรมที่ ขอมรับว่า ความรู้และการเรียนรู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง และการ เรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในองค์กร เป็นวัฒนธรรมที่สร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการ เรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่าง ๆ เช่นการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การให้ อำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงกันข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตนเอง (Marquardt, 1996) ซึ่งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้พบว่า วัฒนธรรมที่ช่วย สนับสนุนการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์กรคือ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Culture) เริ่มด้วยการที่องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้โดยมีรางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ จากนั้นต้องสร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ซึ่งการเรียนรู้และ การถ่ายโอนความรู้จะเกิดจากความไว้วางใจและความสามารถในการคิด และการพึ่งพาตนเองได้ ดังนั้นองค์กรต้องสร้างบรรยากาศของความช่วยเหลือ การเอื้ออาทรซึ่งกันและกันขึ้นในองค์กร มี การให้โอกาสในการเรียนรู้ของผู้ที่ขาดประสบการณ์เพื่อฝึกหัดการคิด ลงมือปฏิบัติได้ด้วยตนเอง มี โอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่ง กันและกันทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ

นอกจากนี้ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ คือ ต้องมีการปรับตัวไปในทิศทาง เกี่ยวกับการจัดการความรู้และสนับสนุนให้พนักงานมีความริเริ่มในการแสวงหาความรู้หรือเกิด ความภูมิใจในการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ ต้องไม่ก่อให้เกิดการกีดขวางความรู้ เช่น

การหวนความรู้หรือกล่าวว่าการแบ่งปันความรู้จะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงาน และต้องมีความสอดคล้องเหมาะสมกับโครงสร้างองค์การ (Davenport and Prusak, 1998)

สำหรับปัจจัยทางวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการจัดการความรู้ นั้น (บุญส่ง หาญพานิช, 2546) ได้ชี้ให้เห็นและได้เสนอแนวทางในการแก้ไข คือ อุปสรรคด้านความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันต้องแก้ไข โดยมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรได้พบปะและเริ่มสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจซึ่งกันและกันอุปสรรคด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมต้องแก้ไข โดยมีการจัดให้มีการทำงานเป็นทีม และมีการสลับสับเปลี่ยน หรือหมุนเวียนงาน อุปสรรคด้านการไม่มีเวลาพบปะแลกเปลี่ยนความรู้หรือพูดคุยกันแก้ไขด้วยการจัดเวลา และสถานที่สำหรับการถ่ายทอดความรู้ เช่น จัดห้องสนทนา ทำรายงานการประชุม เป็นต้น ส่วนอุปสรรคด้านผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดไม่มีความสามารถเพียงพอในการดูดซับความรู้ องค์กรต้องสอนให้บุคลากรมีความยืดหยุ่น ให้เวลาได้เรียนรู้ รับบุคลากรที่เปิดใจรับความคิดใหม่ อุปสรรคการเชื่อว่าความรู้นั้นเป็นสิ่งพิเศษสำหรับคนบางกลุ่มเท่านั้น องค์กรต้องสร้างวิธีการเข้าถึงความรู้แบบไม่เรียงลำดับจากบนลงล่าง และชี้ให้เห็นว่าคุณค่าของรู้นั้นสำคัญกว่าสถานะภาพของคนที่เป็นแหล่งความรู้ และอุปสรรคความไม่อดทนต่อความผิดพลาดหรือการไม่ขอขอความช่วยเหลือ ต้องสร้างการยอมรับและให้รางวัลแก่ความผิดพลาดที่สร้างสรรค์และชอบที่จะทำงานร่วมกัน

โดยทั่วไปแล้วเน้นในเรื่องของการใช้ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของกลุ่ม ความแตกต่างของวัฒนธรรมในอุดมศึกษาขึ้นอยู่กับ สถานการณ์และสภาพแวดล้อมของบุคคลและกลุ่มบุคคลที่เข้าไปเกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจำแนกได้ตาม ลักษณะของสาขาวิชาชีพ พันธกิจ โครงสร้างของสถาบัน คุณลักษณะของอาจารย์ นักศึกษา ระบบอุดมศึกษาสากล เป็นต้น ซึ่งวัฒนธรรมที่หล่อหลอมและมีความสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษา (บุญส่ง หาญพานิช, 2546)

1. วัฒนธรรมวิชาการ เกี่ยวข้องกับความเชื่อ พันธกิจ และพฤติกรรมของประชาคมอุดมศึกษา คือรูปแบบสถาบันและระบบอุดมศึกษาสากล ลักษณะที่ปรากฏอยู่ในวัฒนธรรมทางวิชาการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ในสติปัญญา ความมีคุณธรรมความใจกว้าง เปิดเผย ความมีอิสระในการสอน และเรียนรู้และการวิจัย ความเป็นชุมชนอุดมศึกษาของผู้มีความรู้วิชาการและวิชาชีพ และความเชื่อและการรับรู้ในเรื่องคุณภาพว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า (Kuh and White, 1998)

2. วัฒนธรรมสถาบัน จะมีความคล้ายกับวัฒนธรรมองค์การ โดยทั่วไป ซึ่งจะมีผลทำให้วัฒนธรรมแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน เช่น พันธกิจ เป้าหมาย ขนาด ความซับซ้อนของโครงสร้าง อายุ ประวัติ และที่ตั้งของสถาบัน (Kuh and White, 1998)

อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมในสถาบันการศึกษาที่สนับสนุนต่อการจัดการความรู้ นั้นสามารถเสริมสร้างให้เกิดขึ้นได้ ซึ่ง Sephier and King ได้เสนอแนวทาง เช่น การเสริมสร้างความ

เป็นหมู่คณะ การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง การกำหนดความคาดหวังในระดับสูง การส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การส่งเสริมบรรยากาศแห่งความเชื่อมั่น การสนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุประสงค์ความเป็นพื้นฐานในองค์ความรู้ การส่งเสริมความภูมิใจในสถาบัน การส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแลกัน สังสรรค์ และมีอารมณ์ขัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ การสืบทอดในประเพณี และการสื่อสารแบบเปิด

การสอนงานเป็นปรัชญาของความเป็นผู้นำ

การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการสอนงานโดยมีเป้าหมายเพื่อช่วยให้บุคคลมีศักยภาพในการทำงานและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจใช้แนวทางการพัฒนาการจัดการในขณะปฏิบัติงาน (On-the-job Approach) ซึ่งหัวหน้างานมีโอกาที่จะสอนผู้ฝึกหัดงานแบบตัวต่อตัว หรือเป็นวิธีการพัฒนาการจัดการในขณะปฏิบัติงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผู้จัดการที่มีประสบการณ์ในการให้คำแนะนำ และจูงใจผู้ฝึกหัดงานในการแก้ปัญหาการจัดการ

จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกของทีมจะพบว่าการสอนงานมีความแตกต่างจากการฝึกอบรมรูปแบบต่าง ๆ ในด้านของคุณภาพ เนื่องจากผู้นำเข้ารับการฝึกอบรมจะมีความไว้วางใจในการตัดสินใจ ปฏิบัติตามคำแนะนำและประสบการณ์ของผู้ฝึกสอนมากกว่าและตัวผู้ฝึกสอนเองก็เชื่อในศักยภาพของสมาชิกของทีมในการเรียนรู้และประโยชน์ที่ได้รับจากคำแนะนำ

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ฝึกสอน (ผู้บริหาร) และผู้รับการฝึกสอน (สมาชิกทีม) วัตถุประสงค์ของการสอนงานนั้นก็เพื่อให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานของทีม แต่สิ่งที่จะช่วยในการบรรลุวัตถุประสงค์การสอนงานได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้ฝึกสอน (ผู้บริหาร) และผู้รับการฝึกสอน (สมาชิกทีม) ดังนี้

1. ผู้ฝึกสอน (ผู้บริหาร) จะต้องเป็นผู้ให้คำชมเชยและเป็นผู้อ้อนกลับที่ดีของสมาชิกของทีม
2. ผู้ฝึกสอน (ผู้บริหาร) จะต้องมั่นใจว่า ความรับผิดชอบทุกอย่างมีความชัดเจน จะต้องแจ้งวัตถุประสงค์ของงานหรือภารกิจให้แก่สมาชิกทีมทราบ ตลอดจนวิธีการประเมินผลความก้าวหน้าของงาน
3. ผู้ฝึกสอน (ผู้บริหาร) จะต้องสาธิตและถ่ายทอดความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานให้กับสมาชิกทีมอย่างเต็มที่ และสมาชิกทีมก็ต้องมีความตั้งใจและเต็มใจ ที่จะเรียนรู้
4. ผู้ฝึกสอน (ผู้บริหาร) จะต้องมอบอำนาจให้สมาชิกของทีมมีอำนาจหรือมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่

แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่สำคัญ จากอดีตมาจนปัจจุบันการถ่ายทอดวิชาการซึ่งวิวัฒนาการได้ทำติดต่อกันมา สมัยเดิมนั้นเช่นการเรียนรู้จากพ่อแม่ถ่ายทอดวิชาต่าง ๆ ให้ลูก การสอนงานเป็นแนวหนึ่งของการฝึกอบรมถึงแม้จะไม่สามารถมองผลของการทำงานในรูปเชิงปริมาณได้เช่นเดียวกับงานด้านอื่นก็ตาม แต่ปัจจุบันผู้บริหารได้เล็งเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมมากขึ้นเป็นตัวจักรสำคัญในการดำเนินงาน คำว่าฝึกอบรมเป็นการเพิ่มคุณค่าของตัวพนักงานและเป็นการได้เปรียบหากธุรกิจมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การย่อมส่งผลต่อความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายมากที่สุด จากการสำรวจแล้วปัจจุบันการบริหารและการดำเนินงานของธุรกิจ และองค์การต่าง ๆ จะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ย่อมต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านการบริหารในบรรดาปัจจัยต่าง ๆ “คน” เป็นปัจจัยที่มีค่ามากที่สุด ที่จะบันดาลให้ผลสัมฤทธิ์ของงานให้เป็นประโยชน์สูงสุดองค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้นก็มาจาก “คน” เป็นสำคัญ ดังนั้น “คน” จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง การเสริมสร้าง และบำรุงรักษาคนในองค์การเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างพึงพอใจ และมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด ได้มีผู้เปรียบเทียบว่า องค์การเปรียบเสมือนโครงกระดูกของร่างกาย คนงานเปรียบเสมือนหนังและจิตใจ ถ้าหากองค์การประสบปัญหาร่างกายก็จะพิการ หรือนำหมอมารักษาเป็นการกระตุ้นส่วนเสื่อมของร่างกายให้ดีขึ้นเดิม เปรียบเช่น การนำเอาการฝึกอบรมมารักษาเยียวยาสุขภาพของคนในองค์การนั่นเอง

การฝึกอบรมบุคลากรจึงมีความจำเป็นสำหรับองค์การ ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมสามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ได้อย่างเหมาะสมหลาย ๆ ด้าน ทั้งในด้านค่าใช้จ่าย เวลา การใช้สถานที่ และที่สำคัญ ทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้าทันสมัยกับภาวะการณ์ปัจจุบันสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ได้ทันที ดังนั้น จึงได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ส่วนใหญ่จะเน้นเรื่อง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม พอสรุปได้ดังนี้ (อ้างถึงใน ปีพมา คำผล, 2544 : 10)

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบ ได้ดียิ่งขึ้น

คณัย เทียนพูน (2537 : 18) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม มีความหมายดังนี้

- การเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานการเพิ่มพูนฝีมือความชำนาญและการเพิ่มพูนทัศนคติที่ดีในการทำงาน

- กระบวนการที่จัดตั้งโดยมีวัตถุประสงค์ในการที่จะพัฒนาบุคคล ให้มีความรู้ใหม่ ๆ มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ

- กิจกรรมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง อย่างมีระบบแบบแผนเพื่อความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน

- การฝึกด้วยวิธีต่าง ๆ ให้พนักงานที่ทำงานรับผิดชอบอยู่ในขณะนั้นให้ดีขึ้น

สมคิด บางโม (2538 : 14) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และเจตคติ (Attitude) อันนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

พงษ์ ทรดาล (2539 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติอันพึงประสงค์ที่กำหนดไว้ และการฝึกอบรมจัดว่า เป็นการพัฒนาคน ให้เกิดการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

สุพล เพชรานนท์ (2540:1) เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นทั้งศาสตร์ คือ มีทั้งหลักการ ทฤษฎี มีองค์ความรู้ชัดเจน สามารถเรียนรู้ได้ ศิลปะ คือ ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะประสบผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดตามวัตถุประสงค์ไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการเสริมสมรรถภาพ บุคลากรอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

เสนาะ ดิเอวาร์ (2545:95) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งโดยมุ่งให้คน ได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ของคนไปในทางที่ต้องการตามความหมายดังกล่าวการฝึกอบรมเป็นทางทำให้ผู้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ ได้รับความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพ ในการแก้ปัญหาและทัศนคติที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์การกำหนด การอบรมจะกระตุ้นให้พนักงานติดตามต้นตัวในการทำงานและเป็นการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การในปัจจุบัน

Goldstein, L.L. (1993:3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

H.John,Bernadin จอห์น เบร์นาดีน (2004:164) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง เป็นกระบวนการที่มีระเบียบและระบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ และก่อให้เกิดผลสำเร็จ ในองค์กร

สรุปความหมายของการฝึกอบรม (ทองฟู ศิริวงศ์, 2548:4)

1. เป็นขบวนการที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนทักษะ (Skill) หรือความชำนาญ ความรู้ (Knowledge)
2. ปรับทัศนคติ (Attitude) ความเข้าใจ (Understanding)
3. พัฒนานิสัยการทำงานให้ถูกต้อง
4. เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน
5. และเป็นขบวนการที่มีระเบียบและระบบเพื่อเพิ่มพูน และก่อให้เกิดผลสำเร็จ ขององค์กร (H.John,Bernadin, n.d.: 164)

การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคคล เพิ่มทักษะหรือความชำนาญ ความรู้ ความถนัด ทัศนคติ และความเข้าใจ พัฒนานิสัยในการทำงานให้ถูกต้อง เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน และเกิดความสำเร็จในการทำงาน

จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งแต่ละท่าน มีแนวความคิดคล้าย ๆ กัน การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา โดยการนำผลงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องมาเชื่อมโยง และประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษารังนี้ ดังนั้น ผู้ศึกษาได้ นำแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมดังกล่าวมาปรับใช้ให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงานเพื่อให้ การจัดการฝึกอบรมบุคลากรมีขั้นตอนของการจัดฝึกอบรมเป็นระบบมากขึ้น ผู้ศึกษาจึงศึกษา กระบวนการฝึกอบรมแล้วเลือกปัจจัยในการฝึกอบรมที่สำคัญ ๆ ที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการ จัดฝึกอบรมบุคลากรของสำนักพระราชเลขานุการ

2.2 อำนาจหน้าที่สำนักพระราชเลขานุการ

อาศัยอำนาจความในมาตรา 8 ฉ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2535 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2553 นายกรัฐมนตรีออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ให้สำนักพระราชเลขานุการ มีภารกิจเกี่ยวกับการถวายงานและสนองงานด้าน เลขานุการในพระองค์แด่พระมหากษัตริย์และพระบรมวงศานุวงศ์ โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติงานเลขานุการในพระองค์พระมหากษัตริย์ ทั้งในราชการแผ่นดินและส่วน พระองค์และงานเลขานุการในพระองค์สมเด็จพระบรมราชินีนาถ สมเด็จพระเทพ รัตนราชสุดา ฯ

สยามบรมราชกุมารี สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี และพระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าโสมสวลีพระวรราชทินนิตถามาตุ ตลอดจนงานเลขานุการของคณะองคมนตรี

2. ประสานราชการระหว่างพระมหากษัตริย์กับรัฐบาล รัฐสภา องคมนตรี พระบรมวงศานุวงศ์ และประชาชนให้เป็นไปโดยเรียบร้อย

3. ดำเนินการเกี่ยวกับการขอพระราชทานพระมหากรุณาในเรื่องต่าง ๆ และดำเนินการสนองพระราชกระแสอันเกี่ยวกับการบำบัดทุกข์บำรุงสุขพสกนิกร

4. ติดต่อและประสานงานกับบุคคล องค์กร หรือ หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการต่างประเทศ

5. เผยแพร่พระราชกรณียกิจของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถและพระบรมวงศานุวงศ์ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่าง กว้างขวาง ทั้งในและต่างประเทศ

6. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่ได้รับพระราชกระแส หรือตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็น อำนาจหน้าที่ของสำนักราชเลขาธิการ

ข้อ 2 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักราชเลขาธิการ ดังต่อไปนี้

1. กองกลาง
2. กองการในพระองค์
3. กองการต่างประเทศ
4. กองราชเลขานุการในพระองค์สมเด็จพระบรมราชินีนาถ
5. กองข่าว
6. สำนักงานเลขาธิการคณะองคมนตรี
7. กองนิติการ
8. กองโครงการสัมพันธ์
9. กองศิลปาชีพ
10. กองราชเลขานุการในพระองค์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
11. กองงานในพระองค์สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี
12. กองงานในพระองค์พระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าโสมสวลี พระวรราชทินนิตถามาตุ
13. กองอำนวยการนันทนาการ
14. ศูนย์สารสนเทศ สำนักราชเลขาธิการ
15. สถาบันสิริกิติ์

ข้อ 3 ในสำนักพระราชเลขาธิการ ให้มีกลุ่มตรวจสอบภายใน เพื่อทำหน้าที่หลักในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในสำนักพระราชเลขาธิการและสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักพระราชเลขาธิการ รับผิดชอบงานขึ้นตรงต่อราชเลขาธิการ โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบด้านการบริหาร การเงิน และการบัญชีของสำนักพระราชเลขาธิการ
2. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับพระราชกระแส หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 4 ในสำนักพระราชเลขาธิการ ให้มีกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เพื่อทำหน้าที่หลักในการพัฒนาการบริหารของสำนักพระราชเลขาธิการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่ารับผิดชอบงานขึ้นตรงต่อราชเลขาธิการ โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่ราชเลขาธิการเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการภายในสำนักพระราชเลขาธิการ
2. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการภายในสำนักพระราชเลขาธิการ
3. ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการร่วมกับหน่วยงานกลางต่าง ๆ และหน่วยงานในสังกัดสำนักพระราชเลขาธิการ
4. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับพระราชกระแส หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 5 กองกลาง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของสำนักพระราชเลขาธิการ และราชการที่มีได้แยกให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใด โดยเฉพาะ อำนาจหน้าที่ดังกล่าวให้รวมถึง

1. ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักพระราชเลขาธิการ งานตรวจลงพระปรมาภิไธย งานนำความกราบบังคมทูล งานประชาสัมพันธ์ภายใน งานอาคารสถานที่ และยานพาหนะของสำนักพระราชเลขาธิการ
2. ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานเลขานุการ รวมทั้งจัดทำแผนงานของสำนักพระราชเลขาธิการ
3. ดำเนินการเกี่ยวกับงานการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ และการเงินส่วนพระองค์

4. ดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนา และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ สำนัก ราชเลขาธิการ รวมทั้งจัดสวัสดิการของข้าราชการและลูกจ้างของสำนักราชเลขาธิการ

5. บริหารจัดการ ปรับปรุง และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในสำนักราชเลขาธิการ รวมทั้งสนับสนุน จัดหา ดูแล และจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของสำนักราชเลขาธิการ

6. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับ พระราชกระแส หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 6 กองการในพระองค์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการเกี่ยวกับการเสด็จพระราชดำเนินไปในการพระราชพิธี รัฐพิธี หรือการพิธี ต่าง ๆ การเข้าเฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท และการประมวลพระราชกรณียกิจ

2. ดำเนินการเกี่ยวกับการขอเชิญอักษรพระปรมาภิไธย พระราชลัญจกร พระมหามงกุฏ และ เพลงพระราชนิพนธ์ รวมทั้งการขอจัดทำเหรียญกษาปณ์ เหรียญที่ระลึก และตราไปรษณียากร ตลอดจน การขอจัดสร้างพระบรมราชานุสาวรีย์และพระราชนุสาวรีย์เกี่ยวข้องกับพระมหากษัตริย์ และ พระบรมวงศ์

3. ดำเนินการเกี่ยวกับการขอผ้าพระกฐินพระราชทาน ถ้วยรางวัลพระราชทานดอกไม้ พระราชทานตลอดจนพวงมาลาหลวง

4. ดำเนินการเกี่ยวกับการขอชื่อบุคคล ชื่อสกุล ชื่ออาคารสถานที่ และการเขียน พระราชหัตถเลขาขานานชื่อสกุล และจัดทำบัตรเชิญพระราชอาคันตุกะ

5. กำหนดหลักเกณฑ์ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการขอพระราชทานเหรียญ ราชอิสริยาภรณ์สำหรับพระราชทานเป็นบำเหน็จในพระองค์ ตลอดจนการจัดทำและดูแลรักษาเหรียญ ราชอิสริยาภรณ์สำหรับพระราชทานเป็นบำเหน็จในพระองค์ของขวัญพระราชทานและสิ่งของส่วน พระองค์

6. ดำเนินการเกี่ยวกับการขอใช้ตราสัญลักษณ์เฉลิมพระเกียรติเนื่องในโอกาสมหามงคล 7 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามที่ได้รับพระราช กระแส หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 7 กองการต่างประเทศ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ดำเนินการเกี่ยวกับงานพิธีการทางการทูต และการเจริญพระราชไมตรีกับต่างประเทศการขอพระราชทาน ฯ เข้าเฝ้า ฯ ในโอกาสต่าง ๆ การเยือนประเทศไทยของประมุขและบุคคลสำคัญการแต่งตั้งเอกอัครราชทูตต่างประเทศประจำประเทศไทย การแต่งตั้งเอกอัครราชทูตไทยประจำต่างประเทศ และการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ชาวต่างประเทศ
2. ดำเนินการเกี่ยวกับข้อความพระราชสาส์นถวายพระพร พระราชทานพร และอัญมณีไปยังพระประมุข ประมุข พระราชวงศ์ และบุคคลสำคัญชาวต่างประเทศในโอกาสต่าง ๆ
3. ดำเนินการเกี่ยวกับพระบรมวงศานุวงศ์เสด็จพระราชดำเนิน หรือเสด็จเยือนต่างประเทศอย่างเป็นทางการ และเป็นการส่วนพระองค์
4. ดำเนินการเกี่ยวกับพระบรมวงศานุวงศ์เสด็จพระราชดำเนิน หรือเสด็จในพิธีและโอกาสต่าง ๆ ในประเทศไทย ตามคำกราบบังคมทูลเชิญ
5. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อของส่วนพระองค์จากต่างประเทศ การทูลเกล้าทูลกระหม่อมถวายถวายสิ่งของจากหน่วยงานและบุคคลชาวต่างประเทศ และการขออนุเคราะห์ในการออกจากที่มาจากต่างประเทศกรณีของส่วนพระองค์ รวมทั้งการแปลหนังสือกราบบังคมทูลและบัตรเชิญตามที่ได้รับการร้องขอ
6. ดำเนินการเกี่ยวกับการขอพระราชทานพระบรมราชานุญาตและพระมหากรุณาในเรื่องต่าง ๆ ของชาวต่างประเทศ
7. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับพระราชกระแส หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 8 กองราชเลขาธุการในพระองค์สมเด็จพระบรมราชินีนาถ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติงานเลขานุการในพระองค์สมเด็จพระบรมราชินีนาถ
2. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามหน้าที่ที่ได้รับพระราชกระแส หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 9 กองข่าว มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ปฏิบัติงานข่าวและเผยแพร่พระราชกรณียกิจ

2. ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ของสำนักราชเลขาธิการ
3. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
ตามที่ได้รับพระราชกระแส หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 10 สำนักงานเลขาธิการคณะองคมนตรี มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติงานเลขานุการคณะองคมนตรี ในหน้าที่ที่ปรึกษาพระมหากษัตริย์ ทั้งใน
ราชการแผ่นดินและส่วนพระองค์
2. ดำเนินการในเรื่องพระราชกรณียกิจที่ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ ให้องคมนตรี
ปฏิบัติแทนพระองค์
3. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
ตามที่ได้รับพระราชกระแส หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 11 กงนิติการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสถาบันพระมหากษัตริย์และงานส่วน
พระองค์และดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบในความรับผิดชอบ
ของสำนักราชเลขาธิการ
- (2) ดำเนินการเกี่ยวกับการรับฎีการ้องทุกข์ และการสนองพระราชกระแสในเรื่องต่าง ๆ
- (3) ดำเนินการเกี่ยวกับการพระราชทานความช่วยเหลือราษฎร
- (4) ดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญา ความรับผิดชอบในทางแพ่งและอาญา
งานคดีปกครองและงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักราชเลขาธิการ
- (5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
ตามที่ได้รับพระราชกระแส หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 12 กองโครงการสัมพันธ์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) ดำเนินการเกี่ยวกับการขอพระราชทานพระมหากรุณา ประสานงาน และติดตาม
ผลการดำเนินงาน โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริต่าง ๆ เพื่อสนอง
พระราชดำริในการบำบัดทุกข์บำรุงสุขราษฎร
- (2) ดำเนินงานโครงการตามพระราชดำริเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของราษฎรทั่ว
ประเทศให้มีรายได้และยกระดับความเป็นอยู่ของราษฎรให้สามารถ
พึ่งพาตนเองได้

- (3) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามที่ได้รับพระราชกระแส หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 13 กองศิลปอาชีพ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) สนองพระราชกระแสเกี่ยวกับงานศิลปอาชีพส่วนภูมิภาคตามพระราชดำริในสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ
- (2) ดำเนินงาน โครงการตามพระราชดำริเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของราษฎรทั่วประเทศให้มีการเพิ่มรายได้และยกระดับความเป็นอยู่ของราษฎรให้สามารถพึ่งพาตนเองได้
- (3) อนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปหัตถกรรมไทย ให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางทั้งในและต่างประเทศ
- (4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามที่ได้รับพระราชกระแส หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 14 กองราชเลขาธุการในพระองค์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) ปฏิบัติงานเลขานุการในพระองค์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
- (2) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามที่ได้รับพระราชกระแส หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 15 กองงานในพระองค์สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) ปฏิบัติงานเลขานุการในพระองค์สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี
- (2) ปฏิบัติงานในพระองค์พระเจ้าหลานเธอ พระองค์เจ้าสิริภาจุฑาภรณ์ และพระเจ้าหลานเธอพระองค์เจ้าอทิตยาทรกิติคุณ
- (3) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามที่ได้รับพระราชดำรัสรับสั่ง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 16 กองงานในพระองค์พระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าโสมสวลี พระวรราชาทินัดดามาตุ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) ปฏิบัติงานเลขานุการในพระองค์พระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าโสมสวลี พระวรราชาทินัดดามาตุ
- (2) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามที่ได้มีรับสั่ง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 17 กองอำนวยการนักบริหาร มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการและงานเลขานุการนักบริหาร ประสานงานระหว่างนักบริหารกับหน่วยงานภายในและภายนอกสำนักราชเลขาธิการ และบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งจัดทำแผนงานของนักบริหาร
- (2) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามที่ได้รับพระราชกระแส หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 18 ศูนย์สารสนเทศ สำนักราชเลขาธิการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) รวบรวมและปฏิบัติงานเทคนิคในเรื่องเกี่ยวกับเอกสารต่าง ๆ ทั้งที่ปรากฏในรูปของสิ่งพิมพ์และไม่ใช่สิ่งพิมพ์ รวมทั้งเอกสารจดหมายเหตุเกี่ยวกับพระบรมราชจักรีวงศ์ เพื่อเป็นศูนย์กลางการค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับพระบรมราชจักรีวงศ์
- (2) ให้บริการข้อมูลและเอกสาร ที่อยู่ในรูปของสิ่งพิมพ์และไม่ใช่สิ่งพิมพ์ รวมทั้งเอกสารจดหมายเหตุเกี่ยวกับพระบรมราชจักรีวงศ์
- (3) เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับพระบรมราชจักรีวงศ์ในรูปแบบของหนังสือ วารสาร นิทรรศการ และสื่อโสตทัศน ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ นิสิต นักศึกษา นักเรียน และผู้สนใจโดยทั่วไป
- (4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามที่ได้รับพระราชกระแส หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 19 สถาบันสิริกิติ์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) สนองพระราชกระแสเกี่ยวกับงานศิลปาชีพส่วนกลางและงานที่เกี่ยวข้องตามพระราชดำริในสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ

- (2) เผยแพร่พระราชกรณียกิจ และเชิดชูพระเกียรติคุณอันเกี่ยวกับงานศิลปาชีพผู้
สาธารณะทั้งในและต่างประเทศ
- (3) สร้างและพัฒนาช่างศิลปาชีพผู้ระดับฝีมือช่างหลวงแห่งกรุงรัตน โกสินทร์
- (4) สร้างสรรค์งานศิลปาชีพที่เป็นงานประณีตศิลป์ชั้นสูงซึ่งแสดงถึงเอกลักษณ์และ
เกียรติภูมิของประณีตศิลป์ไทย
- (5) อนุรักษ์และดำรงรักษางานศิลปาชีพให้เป็นเอกลักษณ์และมรดกศิลป์
ของแผ่นดินไทย
- (6) ดำเนินงานพิพิธภัณฑสถานศิลป์แผ่นดินเพื่อเผยแพร่จัดแสดงมรดกศิลป์วัฒนธรรมของ
ไทยให้เป็นที่ประจักษ์ทั้งในและต่างประเทศ
- (7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
ตามที่ได้รับพระราชกระแส หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัชรินทร์ กীরติกสิกร (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่ง
การเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการทำงาน
เป็นทีมของบุคลากรของกระทรวงสาธารณสุข ศึกษาทัศนคติการทำงานเป็นทีมไปสู่องค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข และศึกษาแนวทางพัฒนาทีมงานไปสู่องค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของบุคลากรของกระทรวงสาธารณสุข

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 40-49 ปี ตำแหน่งเจ้า
พนักงานธุรการ /เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับ 6-7 มีระยะเวลารับราชการ 21 ปีขึ้นไป โดย
ส่วนมากปฏิบัติงานในสำนักบริหารกลางและมีจำนวนสมาชิกภายในทีมที่ร่วมงานด้วยกันประมาณ 5-7
คน มีลักษณะการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก โดยมีจิตสำนึกเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง มีการ
ติดต่อสื่อสารและประสานงานกัน และมีลักษณะการพึ่งพาอาศัยกัน ในระดับมาก ส่วนทัศนคติต่อ
การทำงานเป็นทีมไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากจะมีการปรับตัวตอบสนองต่อการ
บริหารจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข การมีส่วนร่วมในการแก้ไข
ปัญหา การปฏิบัติงาน การสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และมี
การร่วมกันคิดค้นหาวิธีการปฏิบัติงานในระดับมาก สำหรับแนวทางการพัฒนาทีมงานไปสู่องค์กร
แห่งการเรียนรู้ พบว่า ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ชัดเจนและกระจายความรับผิดชอบมากที่สุด

ควรสนับสนุนการพัฒนากิจกรรมให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ควรมีการติดต่อสื่อสารเป็นแบบ 2 ทาง และควรกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ในระดับมาก

อรุณรัตน์ คันทา (2550 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการแห่งการเรียนรู้ ในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง 1. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงาน 2. การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการปฏิบัติงาน 3. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับผลการปฏิบัติงาน 4. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ 5. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับนิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงเพื่อสร้างสมการทำนายผลการปฏิบัติงาน โดยมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเป็นตัวแปรทำนาย

ผลของการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
4. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
5. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และผลการปฏิบัติงานต่างก็มีความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งกันและกัน ซึ่งองค์การสามารถประยุกต์ใช้ผลการศึกษานี้ไปใช้ในการบริหารงานขององค์การ โดยเฉพาะในฝ่ายการพยาบาล เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่การบริหารงานขององค์การและนำไปประยุกต์วางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์การต่อไป

อัจฉริยา ภู่อ้อย (2552) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือนในพระองค์ที่มีต่อการฝึกอบรมและ พัฒนาของสำนักราชเลขาธิการ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือนในพระองค์ที่มีต่อการฝึกอบรมและพัฒนาของสำนักราชเลขาธิการ และเพื่อ ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการฝึกอบรมและพัฒนาประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ของสำนักราชเลขาธิการ ตำแหน่งวิทยากร ตั้งแต่ระดับ 3 - 8 ในพระบรมมหาราชวัง ซึ่งมีจำนวน 86 คน ผลการทดสอบพบว่า

1. ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมและพัฒนาของสำนักราชเลขาธิการแตกต่างกัน พบว่าไม่แตกต่างกัน
2. ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมและพัฒนาของสำนักราชเลขาธิการแตกต่างกัน พบว่าไม่แตกต่างกัน
3. ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมและพัฒนาของสำนักราชเลขาธิการแตกต่างกัน พบว่าไม่แตกต่างกัน
4. ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมและพัฒนาของสำนักราชเลขาธิการแตกต่างกัน พบว่าแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

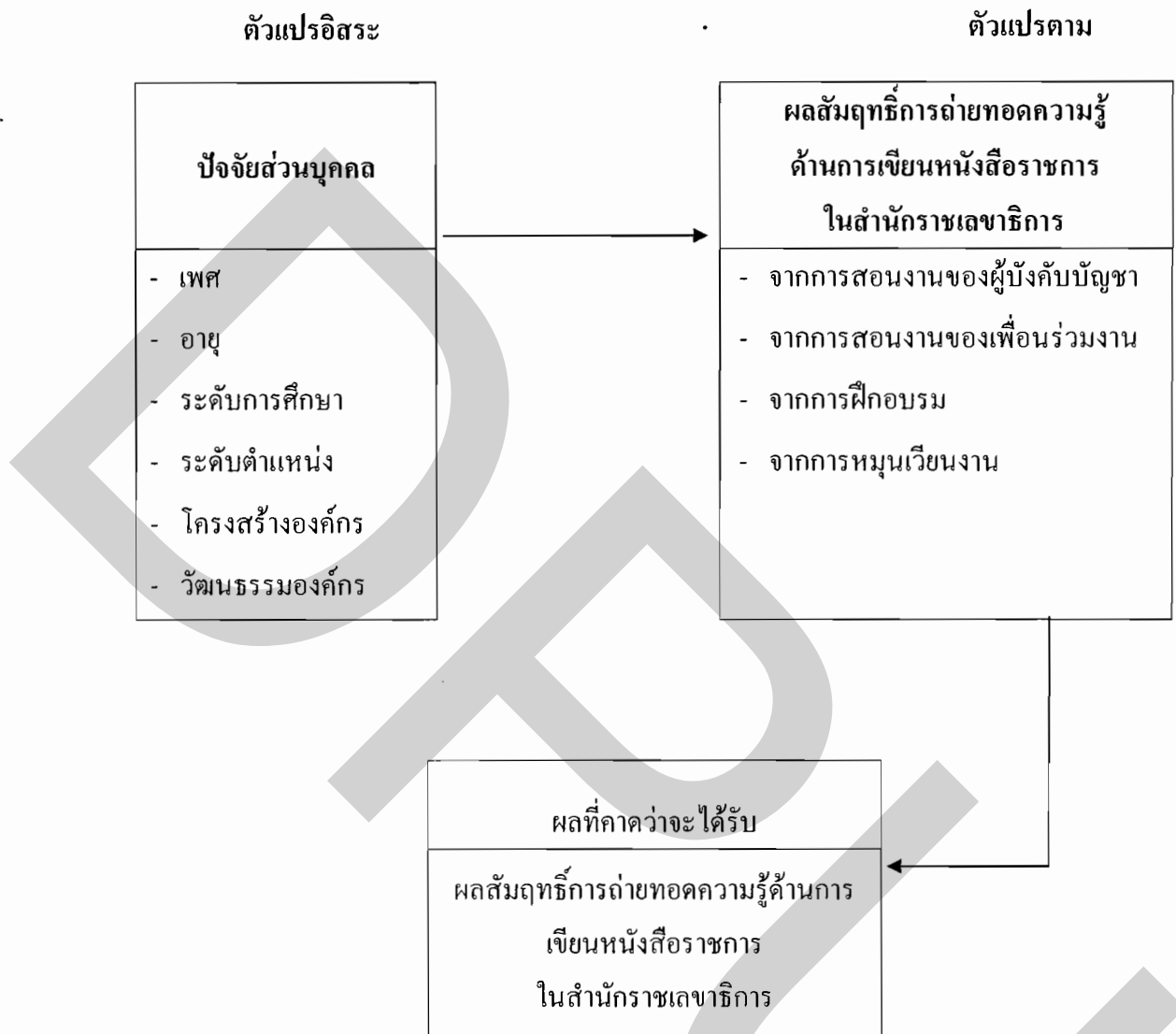
บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “ผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการใน
สำนักพระราชวัง” ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

- 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา
- 3.2 ประชากรและวิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 วิธีการนำเสนอและรายงานผลการวิจัย

3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

3.2 ประชากรและวิธีการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ของสำนักกราชเลขาธิการ ประเภททั่วไป และประเภทวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย กองอำนวยการนักบริหาร กองกลาง กองการต่างประเทศ กองการในพระองค์ กองข่าว กองโครงการสัมพันธ์ กองนิติการ และสำนักเลขาธิการคณะองคมนตรี ซึ่งมีจำนวน 108 คน ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามของ ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี และ (2550) มาปรับปรุงแก้ไขบางส่วนเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับปัจจุบัน โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักกราชเลขาธิการ ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม คำถามส่วนนี้เป็นการสอบถามเกี่ยวกับรายละเอียดบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม องค์กร โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ โดยให้ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ในหน้าข้อความตอบที่ตรงกับสภาพจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักกราชเลขาธิการ คำถามส่วนนี้เป็นคำถามปลายปิด สอบถามผลสัมฤทธิ์ของการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการ รวมข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า (Rating Scale) ซึ่งแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี, 2550)

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีระดับคะแนน	5	คะแนน
เห็นด้วย	มีระดับคะแนน	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	มีระดับคะแนน	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	มีระดับคะแนน	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีระดับคะแนน	1	คะแนน

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้จาก 2 แหล่งข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ตอบเป็นผู้กรอกเอง
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง สารสนเทศจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการฝึกอบรม เป็นแนวทางในการศึกษาในครั้งนี้

ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 108 ตัวอย่าง ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้บริหารแล้ว จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปแจกด้วยตนเองและรอรับแบบสอบถาม เพื่อว่าหากกลุ่มตัวอย่างมีข้อสงสัย จะซักถาม ผู้ศึกษาวิจัยจะได้ชี้แจงให้เข้าใจในประเด็นที่ต้องการข้อมูลมาใช้ในการศึกษาวิจัย

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยเมื่อผู้ศึกษาได้รับแบบสอบถามคืนมาเรียบร้อยแล้วได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับอธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยสถิติ t-test และสถิติ F-test

3.6 วิธีการนำเสนอและรายงานผลการวิจัย

การรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอในรูปของการพรรณนาประกอบด้วย ตารางและคำบรรยาย ในการแปลผลใช้เกณฑ์ดังนี้

เกณฑ์การแปลความของคะแนนเฉลี่ย ซึ่งจะมีค่าอยู่ระหว่าง 1 - 5 คะแนน โดยจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ คือ

1.00 - 2.33	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
2.34 - 3.66	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
3.67 - 5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก

ซึ่งกำหนดโดยใช้สูตร ช่วงกว้างของแต่ละชั้น = $\frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$

แทนค่าในช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละชั้น = $\frac{5 - 1}{3} = 1.33$

สรุป

การศึกษานี้เป็นการวิจัยภาคสนาม โดยใช้แบบสอบถาม เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักราชเลขาธิการ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ตัวอย่าง ซึ่งเป็นข้าราชการ กองกลาง กองการในพระองค์ กองการต่างประเทศ กองข่าว กองโครงการสัมพันธ์ กอนิติการ กองอำนวยการน้กบริหาร และสำนักงานเลขาธิการคณะองคมนตรี ที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ เมื่อรวบรวมข้อมูลได้แล้วนำมาวิเคราะห์ หาค่าสถิติพื้นฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ t -test และ ANOVA

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัย เรื่อง ผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการ ครั้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักราชการเลขานุการที่มีผลต่อปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนดังต่อไปนี้

4.1 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักราชการเลขานุการ

4.2 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชการเลขานุการที่มีต่อด้าน โครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การ นำค่ามัธยฐานเลขคณิต (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคำตอบแบบมาตราส่วนประเมินค่าแต่ละข้อ

4.3 ทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ ด้านการเขียนหนังสือราชการต่างกัน ด้วยสถิติ T-test และ One-way Anova

4.1 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักราชการเลขานุการ

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	34	31.50
หญิง	74	68.50
รวม	108	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้เป็นเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.5 และเพศชาย ร้อยละ 31.5

ตารางที่ 4.2 แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับ อายุ ของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.2 แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับ อายุ ของกลุ่มตัวอย่าง

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
อายุไม่เกิน 30 ปี	65	60.2
31 – 35 ปี	20	18.5
36 – 40 ปี	5	4.6
มากกว่า 41 ปีขึ้นไป	18	16.7
รวม	108	100

จากตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษานี้ มีอายุอยู่ในช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60.2 รองลงมาคือ ช่วงอายุที่ 31 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.5 และ มากกว่า 41 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับระดับการศึกษา ของกลุ่มตัวอย่าง

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	2.8
ปริญญาตรี	53	49.1
สูงกว่าปริญญาตรี	52	48.1
รวม	108	100

จากตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 49.1 รองลงมา คือสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 48.1 และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 2.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับ ระดับตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ปฏิบัติงาน	22	20.4
ชำนาญงาน	28	25.9
ปฏิบัติการ	29	26.9
ชำนาญการ	29	26.9
รวม	108	100

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาในครั้งนี้มีระดับตำแหน่งอยู่ในระดับปฏิบัติการและชำนาญการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 26.9 รองลงมาคือระดับชำนาญงานและปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 25.9 และ 20.4 ตามลำดับ

4.2 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการที่มีต่อด้านโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การ

ตารางที่ 4.5 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการที่มีต่อด้านโครงสร้างองค์การ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง		
1.	โครงสร้างการทำงานของท่านมีความคล่องตัวสูง	1	34	63	5	5	3.19	0.74
		0.90%	31.50%	58.30%	4.60%	4.60%		
2.	สายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างขององค์การมีการจัดลำดับชั้นที่มาก	10	46	45	5	2	3.53	0.80
		9.30%	42.60%	41.70%	4.60%	1.90%		

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง		
3.	โครงสร้างการบริหารงาน ขององค์กรให้อำนาจ ผู้ได้บังคับบัญชาในการ ตัดสินใจต่าง ๆ ค่อนข้างมาก	3	17	57	23	8	2.85	0.87
		2.80%	15.70%	52.80%	21.30%	7.40%		
4.	องค์กรมีโครงสร้างการ บริหารงานที่เน้นการ ทำงานร่วมกันเป็นทีม	3	36	51	17	1	3.21	0.77
		2.80%	33.30%	47.20%	15.70%	0.90%		
รวม						3.26	0.65	

จากตารางที่ 4.5 พบว่าระดับความคิดเห็นในของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการที่มีต่อ
ด้านโครงสร้างองค์กร มีค่าเฉลี่ยรวม ($\bar{X} = 3.26$) และระดับความคิดเห็นรายข้อมากที่สุด คือ สาย
การบังคับบัญชาตามโครงสร้างขององค์กรมีการจัดลำดับชั้นที่มาก ($\bar{X} = 3.52$) รองลงมา คือ
องค์กรมีโครงสร้างการบริหารงานที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.21$) และโครงสร้างการ
ทำงานของท่านมีความคล่องตัวสูง ($\bar{X} = 3.19$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการที่มีต่อด้านวัฒนธรรมองค์กร

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง		
1.	องค์กรมีบรรยากาศของ ความไว้วางใจซึ่งกันและ กัน มีการเอาใจใส่ดูแลกัน	3	29	58	16	2	3.14	0.77
		2.80%	26.90%	53.70%	14.80%	1.90%		
2.	ข้าราชการในองค์กรมี แนวโน้มที่จะยินดีและเต็ม ใจในการถ่ายทอด ประสบการณ์ของตนให้ เพื่อนร่วมงาน	9	47	43	9	-	3.52	0.77
		8.30%	43.50%	39.80%	8.30%	-		
3.	องค์กรมีบรรยากาศแห่ง การแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ระหว่างข้าราชการ ด้วยกันเอง	6	41	55	6	-	3.44	0.69
		5.60%	38.00%	50.90%	5.60%	-		
4.	องค์กรของท่านส่งเสริม ให้บุคลากร มีนิสัยใฝ่รู้ หรือ รักการเรียนรู้ ให้มี การพัฒนาและปรับปรุง ตนเองอย่างต่อเนื่อง	11	47	45	5	-	3.59	0.73
		10.20%	43.50%	41.70%	4.60%	-		
รวม						3.51	0.62	

จากตารางที่ 4.6 พบว่าความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการที่มีต่อด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยรวม ($\bar{X} = 3.51$) และระดับความคิดเห็นรายชื่อมากที่สุด คือ องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากร มีนิสัยใฝ่รู้หรือรักการเรียนรู้ให้มีการพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.59$) รองลงมา คือ ข้าราชการในองค์กรมีแนวโน้มที่จะยินดีและเต็มใจในการถ่ายทอดประสบการณ์ของตนให้เพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.52$) และองค์กรมีบรรยากาศแห่งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างข้าราชการด้วยกันเอง ($\bar{X} = 3.44$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการที่มีต่อการสอนงาน จากผู้บังคับบัญชา

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง		
1.	ผู้บังคับบัญชาของท่านถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ด้านการเขียนหนังสือราชการอย่างเต็มที่	8	39	52	7	2	3.41	0.80
		7.40%	36.10%	48.10%	6.50%	1.90%		
2.	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจในการเขียนหนังสือราชการ	6	36	57	7	2	3.34	0.76
		5.60%	33.30%	52.80%	6.50%	1.90%		
3.	การให้คำแนะนำและสอนงานด้านการเขียนหนังสือราชการ โดยผู้บังคับบัญชาเป็นการแสดงออกถึงความเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	10	49	45	4	-	3.60	0.71
		9.30%	45.40%	41.70%	3.70%	-		
4.	ผู้บังคับบัญชาของท่านแนะนำการเขียนหนังสือราชการ ให้ท่านยึดถือเป็นแบบอย่างได้	13	40	44	9	2	3.49	0.88
		12.00%	37.00%	40.70%	8.30%	1.90%		
รวม						3.56	0.74	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการต่อการสอนงานจากผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยรวม ($\bar{X} = 3.56$) และระดับความคิดเห็นรายข้อมากที่สุด คือ การให้

คำแนะนำและสอนงานด้านการเขียนหนังสือราชการโดยผู้บังคับบัญชา เป็นการแสดงออกถึงความเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.60$) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านแนะนำการเขียนหนังสือราชการ ให้ท่านยึดถือเป็นแบบอย่างได้ ($\bar{X} = 3.49$) และผู้บังคับบัญชาของท่านถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ด้านการเขียนหนังสือราชการอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.41$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานราชเลขาธิการที่มีต่อการสอนงานจากเพื่อนร่วมงาน

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง		
1.	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้มีการพบปะหารือแลกเปลี่ยนความเห็นในการเขียนหนังสือราชการ	3	35	62	7	1	3.30	0.67
		2.80%	32.40%	57.40%	6.50%	0.90%		
2.	ทุกครั้งมีปัญหาท่านสามารถขอคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับการเขียนหนังสือราชการ	11	49	44	3	1	3.61	0.75
		10.20%	45.40%	40.70%	2.80%	0.90%		
3.	ท่านสะดวกใจที่จะสอบถามเกี่ยวกับการเขียนหนังสือราชการกับเพื่อนร่วมงานมากกว่า	10	49	43	5	1	3.57	0.76
		9.30%	45.40%	39.80%	4.60%	0.90%		
4.	ท่านได้รับความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับการเขียนหนังสือราชการจากเพื่อนร่วมงานเสมอ	8	42	50	7	1	3.45	0.77
		7.40%	38.90%	46.30%	6.50%	0.90%		
รวม						3.61	0.68	

จากตารางที่ 4.8 พบว่าความคิดเห็นของข้าราชการสำนักพระราชเลขานุการต่อการสอนงานจากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยรวม ($\bar{x} = 3.61$) และระดับความคิดเห็นรายชื่อมากที่สุด คือ ท่านสะดวกใจที่จะสอบถาม เกี่ยวกับการเขียนหนังสือราชการกับเพื่อนร่วมงานมากกว่า ($\bar{x} = 3.57$) รองลงมาคือ ท่านได้รับความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเขียนหนังสือราชการจากเพื่อนร่วมงานเสมอ ($\bar{x} = 3.45$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักพระราชเลขานุการที่มีต่อการสอนงานจากการฝึกอบรม

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง		
1.	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการจัดการฝึกอบรมด้านการเขียนหนังสือราชการ	10	47	48	3	-	3.59	0.70
		9.30%	43.50%	44.40%	2.80%	-		
2.	การฝึกอบรมเกี่ยวกับการเขียนหนังสือราชการเป็นการฝึกอบรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร	32	47	28	1	-	4.02	0.77
		29.60%	43.50%	25.90%	0.90%	-		
3.	การฝึกอบรมด้านการเขียนหนังสือราชการทำให้ข้อผิดพลาดจากการทำงานลดน้อยลง	25	52	28	2	1	3.91	0.80
		23.10%	48.10%	25.90%	1.90%	0.90%		
4.	ท่านได้นำความรู้จากการฝึกอบรมการเขียนหนังสือราชการมาใช้ในการงานของท่าน	15	56	33	3	1	3.75	0.76
		13.90%	51.90%	30.60%	2.80%	0.90%		
รวม						3.91	0.65	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการต่อการสอนงานจากการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยรวม ($\bar{X} = 3.91$) และระดับความคิดเห็นรายข้อมากที่สุด คือ การฝึกอบรมเกี่ยวกับการเขียนหนังสือราชการเป็นการฝึกอบรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ($\bar{X} = 4.02$) รองลงมา คือ การฝึกอบรมด้านการเขียนหนังสือราชการทำให้ข้อผิดพลาดจากการทำงานลดน้อยลง ($\bar{X} = 3.91$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการที่มีต่อการสอนงานจากการหมุนเวียนงาน

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง		
1.	การหมุนเวียนงานทำให้ประสิทธิภาพการเขียนหนังสือราชการของท่านดีขึ้น	6	41	45	12	4	3.31	0.88
		5.60%	38.00%	41.70%	11.10%	3.70%		
2.	การเขียนหนังสือราชการในแต่ละกลุ่ม / กองที่หมุนเวียนไป ทำให้การปฏิบัติงานของท่านยากลำบากขึ้น	10	23	58	15	2	3.22	0.87
		9.30%	21.30%	53.70%	13.90%	1.90%		
3.	การหมุนเวียนงาน เป็นการทำให้ท่านได้เรียนรู้วิธีการเขียนหนังสือราชการที่หลากหลาย	8	47	45	5	3	3.48	0.81
		7.40%	43.50%	41.70%	4.60%	2.80%		
4.	การหมุนเวียนงาน ทำให้การเขียนหนังสือราชการเพื่อประสานงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	6	36	54	9	3	3.31	0.81
		5.60%	33.30%	50.00%	8.30%	2.80%		
รวม						3.48	0.65	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าความคิดเห็นของข้าราชการสำนักพระราชเลขานุการต่อการหมუნเวียนงานมีค่าเฉลี่ยรวม ($\bar{X} = 3.48$) และระดับความคิดเห็นรายชื่อมากที่สุด คือ การหมუნเวียนงาน เป็นการทำให้ท่านได้เรียนรู้วิธีการเขียนหนังสือราชการที่หลากหลาย ($\bar{X} = 3.48$) รองลงมา คือ การหมუნเวียนงานทำให้การเขียนหนังสือราชการเพื่อประสานงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการหมუნเวียนงานทำให้ประสิทธิภาพการเขียนหนังสือราชการของท่านดีขึ้น ($\bar{X} = 3.31$)

4.3 ทดสอบสมมุติฐานปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการต่างกัน

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักพระราชเลขานุการ แยกตามเพศ

ผลสัมฤทธิ์	เพศ	\bar{X}	S.D.	T	Sig.	ผลการทดสอบ
1. การสอนงานจากผู้บังคับบัญชา	ชาย	3.50	0.75	-.527	.599	ไม่แตกต่างกัน
	หญิง	3.58	0.74			
2. การสอนงานจากเพื่อนร่วมงาน	ชาย	3.65	0.60	.370	.712	ไม่แตกต่างกัน
	หญิง	3.59	0.72			
3. การสอนงานจากการฝึกอบรม	ชาย	3.97	0.67	.684	.495	ไม่แตกต่างกัน
	หญิง	3.88	0.64			
4. การสอนงานจากการหมუნเวียนงาน	ชาย	3.53	0.71	.519	.605	ไม่แตกต่างกัน
	หญิง	3.46	0.62			
รวม	ชาย	3.76	0.55	.070	.944	ไม่แตกต่างกัน
	หญิง	3.76	0.54			

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่าความแตกต่างความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักพระราชเลขานุการ แยกตามเพศโดยรวมไม่แตกต่างกันและรายด้านไม่แตกต่างกันทุกด้าน

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียน
หนังสือราชการในสำนักงานเลขานุการ แยกตามอายุ

ผลสัมฤทธิ์	อายุ	\bar{X}	S.D.	F	Sig.	ผลการทดสอบ
1. การสอนงานจากผู้บังคับบัญชา	น้อยกว่า 30 ปี	3.65	0.78	1.258	.293	ไม่แตกต่างกัน
	31 – 35 ปี	3.55	0.81			
	36 – 40 ปี	3.20	1.10			
	มากกว่า 40 ปี	3.33	0.69			
	รวม	3.56	0.94			
2. การสอนงานจากเพื่อนร่วมงาน	น้อยกว่า 30 ปี	3.77	0.63	3.562	.017	แตกต่างกัน*
	31 – 35 ปี	3.30	0.73			
	36 – 40 ปี	3.20	0.45			
	มากกว่า 40 ปี	3.50	0.70			
	รวม	3.61	0.68			
3. การสอนงานจากการฝึกอบรม	น้อยกว่า 30 ปี	3.98	0.70	1.039	.379	ไม่แตกต่างกัน
	31 – 35 ปี	3.70	0.57			
	36 – 40 ปี	3.80	0.45			
	มากกว่า 40 ปี	3.89	0.58			
	รวม	3.91	0.65			
4. การสอนงานจากการหมุนเวียนงาน	น้อยกว่า 30 ปี	3.48	0.69	.080	.971	ไม่แตกต่างกัน
	31 – 35 ปี	3.50	0.69			
	36 – 40 ปี	3.60	0.55			
	มากกว่า 40 ปี	3.44	0.51			
	รวม	3.48	0.65			
รวม	น้อยกว่า 30 ปี	3.82	0.56	.662	.577	ไม่แตกต่างกัน
	31 – 35 ปี	3.65	0.49			
	36 – 40 ปี	3.60	0.55			
	มากกว่า 40 ปี	3.72	0.57			
	รวม	3.76	0.54			

จากตารางที่ 4.12 พบว่าความแตกต่างความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักพระราชวัง แยกตามอายุโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในรายด้าน พบว่าด้านการสอนงานจากเพื่อนร่วมงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงนำไปทดสอบโดยวิธีการ ทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparison) โดยค่าสถิติ LSD

ตารางที่ 4.13 การทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparison) โดยค่าสถิติ LSD

อายุ	อายุไม่เกิน 30 ปี	อายุ 31 - 35 ปี	อายุ 36 - 40 ปี	อายุ 40 ขึ้นไป
อายุไม่เกิน 30 ปี	-	.4692*	.5692	.2692
อายุ 31 - 35 ปี	-.4692*	-	.1000	-2.000
อายุ 36 - 40 ปี	-.5692	-1.000	-	-3.000
อายุ 40 ขึ้นไป	-.2692	2.000	3.000	-

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่าในรายด้านการสอนงานจากเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นแตกต่าง คือช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี และ อายุ 31 - 35 ปี

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักพระราชวัง แยกตามระดับการศึกษา

ผลสัมฤทธิ์	ระดับการศึกษา	\bar{X}	S.D.	F	Sig.	ผลการทดสอบ
1. การสอนงานจากผู้บังคับบัญชา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.00	0.00	.970	.382	ไม่แตกต่างกัน
	ปริญญาตรี	3.60	0.77			
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.54	0.73			
	รวม	3.56	0.74			
2. การสอนงานจากเพื่อนร่วมงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.33	0.58	4.438	.014	แตกต่างกัน*
	ปริญญาตรี	3.74	0.56			
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.44	0.75			
	รวม	3.61	0.68			

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ผลสัมฤทธิ์	ระดับการศึกษา	\bar{X}	S.D.	F	Sig.	ผลการทดสอบ
3. การสอนงานจาก การฝึกอบรม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.67	0.58	.222	.801	ไม่แตกต่างกัน
	ปริญญาตรี	3.92	0.70			
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.90	0.60			
	รวม	3.91	0.65			
4. การสอนงานจาก การหมุนเวียนงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.33	0.58	.150	.861	ไม่แตกต่างกัน
	ปริญญาตรี	3.51	0.70			
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.46	0.61			
	รวม	3.48	0.65			
รวม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.67	0.58	.480	.620	ไม่แตกต่างกัน
	ปริญญาตรี	3.81	0.52			
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.71	0.52			
	รวม	3.76	0.54			

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่าความแตกต่างความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักงานเลขานุการ แยกตามระดับการศึกษาโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในรายด้าน พบว่า ด้านการสอนงานจากเพื่อนร่วมงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงนำไปทดสอบโดยวิธีการ ทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparison) โดยค่าสถิติ LSD

ตารางที่ 4.15 การทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparison) โดยค่าสถิติ LSD

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	.5975	.8910*
ปริญญาตรี	-.5975	-	.2935*
สูงกว่าปริญญาตรี	-.8910*	-.2935*	-

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่าในรายด้านการสอนงานจากเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นแตกต่าง คือ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี และระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักงานราชการ เอกตามตำแหน่ง

ผลสัมฤทธิ์	ระดับตำแหน่ง	\bar{X}	S.D.	F	Sig.	ผลการทดสอบ
1. การสอนงานจากผู้บังคับบัญชา	ปฏิบัติงาน	3.64	0.66	.890	.449	ไม่แตกต่างกัน
	ชำนาญงาน	3.68	0.72			
	ปฏิบัติการ	3.55	0.91			
	ชำนาญการ	3.38	0.62			
	รวม	3.56	0.74			
2. การสอนงานจากเพื่อนร่วมงาน	ปฏิบัติงาน	3.95	0.49	3.584	.016	แตกต่าง*
	ชำนาญงาน	3.61	0.69			
	ปฏิบัติการ	3.62	0.56			
	ชำนาญการ	3.34	0.81			
	รวม	3.61	0.68			
3. การสอนงานจากการฝึกอบรม	ปฏิบัติงาน	3.95	.785	.254	.858	ไม่แตกต่างกัน
	ชำนาญงาน	3.96	.692			
	ปฏิบัติการ	3.90	.673			
	ชำนาญการ	3.83	.468			
	รวม	3.91	.649			
4. การสอนงานจากการหมุนเวียนงาน	ปฏิบัติงาน	3.32	.716	1.414	.243	ไม่แตกต่างกัน
	ชำนาญงาน	3.64	.558			
	ปฏิบัติการ	3.55	.736			
	ชำนาญการ	3.38	.561			
	รวม	3.48	.648			
รวม	ปฏิบัติงาน	3.77	.528	.509	.677	ไม่แตกต่างกัน
	ชำนาญงาน	3.82	.611			
	ปฏิบัติการ	3.79	.491			
	ชำนาญการ	3.66	.552			
	รวม	3.76	.544			

จากตารางที่ 4.16 พบว่าความแตกต่างความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักราชเลขานุการ แยกตามตำแหน่งโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในรายด้านพบว่า ด้านการสอนงานจากเพื่อนร่วมงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงนำไปทดสอบโดยวิธีการ ทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparison) โดยค่าสถิติ LSD

ตารางที่ 4.17 การทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparison) โดยค่าสถิติ LSD

ระดับตำแหน่ง	ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ
ปฏิบัติงาน	-	.3474	.3339	.6097*
ชำนาญงาน	-.3474	-	-.0135	.2623
ปฏิบัติการ	-.3339	.0135	-	.2759
ชำนาญการ	-.6097*	-.2623	-.2759	-

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ในรายด้านการสอนงานจากเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นแตกต่าง คือ คือ ระดับตำแหน่งปฏิบัติงาน และ ชำนาญการ

บทที่ 5

สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้า

1 เพื่อประเมินการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักราชเลขาธิการ ในด้านองค์ประกอบ การถ่ายทอดความรู้จากผู้บังคับบัญชา การถ่ายทอดความรู้จากเพื่อนร่วมงาน การฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน

2 เพื่อเปรียบเทียบการประเมินผลการถ่ายทอดความรู้การเขียนหนังสือราชการ ในสำนักราชเลขาธิการ

5.2 สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

ผู้ได้รับการถ่ายทอดความรู้มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างหากมีการประเมินการถ่ายทอดความรู้ ด้านการเขียนหนังสือราชการ ของบุคลากรสำนักราชเลขาธิการแตกต่างกัน

5.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็น เครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการ ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม คำถามส่วนนี้เป็นการสอบถามเกี่ยวกับ รายละเอียดบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม องค์การ โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ โดยให้ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ในหน้าข้อความคำตอบที่ตรงกับสภาพจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียน หนังสือราชการในสำนักราชเลขาธิการ คำถามส่วนนี้เป็นการสอบถามปลายเปิด สอบถามผลสัมฤทธิ์ของการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการ รวม 16 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็น แบบประเมินค่า (Rating Scale) ซึ่งแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

5.4 วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น ตัวอย่างผู้ศึกษาได้ทำการปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้บริหารแล้ว จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปแจกด้วยตนเองและรอรับแบบสอบถาม เพื่อว่าหากกลุ่มตัวอย่างมีข้อสงสัย จะซักถามผู้ศึกษาจะได้ชี้แจงให้เข้าใจในประเด็นที่ต้องการข้อมูลมาใช้ในการศึกษาวิจัย

5.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยเมื่อผู้ศึกษาได้รับแบบสอบถามคืนมาเรียบร้อยแล้วได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับอธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยสถิติ t-test และสถิติ F-test

5.6 สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษา สรุปได้ดังนี้

5.6.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการ

ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการที่ทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 68.5 มีอายุอยู่ในช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 60.2 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 49.1 และมีระดับตำแหน่งอยู่ในระดับปฏิบัติการและชำนาญการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 26.9

5.6.2 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการที่มีต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการ มีดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นในของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการที่มีต่อด้านโครงสร้างองค์กร มีค่าเฉลี่ยรวม ($\bar{X} = 3.26$) และระดับความคิดเห็นรายข้อมากที่สุด คือ สายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างขององค์กรมีการจัดลำดับขั้นที่มาก ($\bar{X} = 3.52$) รองลงมา คือ องค์กรมีโครงสร้างการบริหารงานที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.21$) และโครงสร้างการทำงานของท่านมีความคล่องตัวสูง ($\bar{X} = 3.19$) ตามลำดับ

2 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการที่มีต่อด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยรวม ($\bar{X} = 3.51$) และระดับความคิดเห็นรายข้อมากที่สุด คือ องค์กรของท่านส่งเสริมให้

บุคลากร มีนิสัยใฝ่รู้หรือรักการเรียนรู้ให้มีการพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.59$) รองลงมา คือ ข้าราชการในองค์กรมีแนวโน้มที่จะยินดีและเต็มใจในการถ่ายทอดประสบการณ์ของตนให้เพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.52$) และองค์กรมีบรรยากาศแห่งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างข้าราชการด้วยกันเอง ($\bar{X} = 3.44$) ตามลำดับ

3. ระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการต่อการสอนงานจากผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยรวม ($\bar{X} = 3.56$) และระดับความคิดเห็นรายข้อมากที่สุด คือ การให้คำแนะนำและสอนงานด้านการเขียนหนังสือราชการ โดยผู้บังคับบัญชา เป็นการแสดงออกถึงความเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.60$) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านแนะนำการเขียนหนังสือราชการให้ท่านยึดถือเป็นแบบอย่างได้ ($\bar{X} = 3.49$) และผู้บังคับบัญชาของท่านถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ด้านการเขียนหนังสือราชการอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.41$) ตามลำดับ

4. ระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการต่อการสอนงานจากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยรวม ($\bar{X} = 3.61$) และระดับความคิดเห็นรายข้อมากที่สุด คือ ท่านสะดวกใจที่จะสอบถามเกี่ยวกับการเขียนหนังสือราชการกับเพื่อนร่วมงานมากกว่า ($\bar{X} = 3.57$) รองลงมา คือ ท่านได้รับความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเขียนหนังสือราชการจากเพื่อนร่วมงานเสมอ ($\bar{X} = 3.45$) ตามลำดับ พบว่าความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการต่อการสอนงานจากการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยรวม ($\bar{X} = 3.91$) และระดับความคิดเห็นรายข้อมากที่สุด คือ การฝึกอบรมเกี่ยวกับการเขียนหนังสือราชการเป็นการฝึกอบรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ($\bar{X} = 4.02$) รองลงมา คือ การฝึกอบรมด้านการเขียนหนังสือราชการทำให้ข้อผิดพลาดจากการทำงานลดน้อยลง ($\bar{X} = 3.91$) ตามลำดับ

5. ความคิดเห็นของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการต่อการหมุนเวียนงานมีค่าเฉลี่ยรวม ($\bar{X} = 3.48$) และระดับความคิดเห็นรายข้อมากที่สุด คือ การหมุนเวียนงาน เป็นการทำให้ท่านได้เรียนรู้วิธีการเขียนหนังสือราชการที่หลากหลาย ($\bar{X} = 3.48$) รองลงมา คือ การหมุนเวียนงานทำให้การเขียนหนังสือราชการเพื่อประสานงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการหมุนเวียนงานทำให้ประสิทธิภาพการเขียนหนังสือราชการของท่านดีขึ้น ($\bar{X} = 3.31$)

5.6.3 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการต่างกัน ด้วยสถิติ T-test และ One-way Anova

พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการ คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการไม่ต่างกันทุกด้านที่ระดับนัยสัมพันธ์ 0.05

5.7 อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปผลและอภิปรายผลดังต่อไปนี้โดยภาพรวมของข้าราชการพลเรือนในพระองค์ที่มีความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักราชเลขาธิการ ตามปัจจัยพื้นฐาน คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง มีความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักราชเลขาธิการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทนง ทองเต็ม (2545:95) กล่าวว่า การฝึกอบรมนั้นก็เพื่อที่ความต้องการจะทราบความคิดเห็นและการบรรลุถึงเป้าหมายสรุปได้ดังนี้

5.7.1 เพื่อทราบสัมฤทธิ์ผลของการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการ ว่า ได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เช่น เกิดการเรียนรู้ (Learning) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน (Behavior) หรือไม่เพื่อทราบข้อดี ข้อบกพร่อง ความเหมาะสม รวมถึงปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ของการถ่ายทอดความรู้ ทั้งในแง่ของการสอนงาน (จากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จากการฝึกอบรม จากการหมุนเวียนงาน) เพื่อแก้ไขและปรับปรุงการถ่ายทอดความรู้ในการเขียนหนังสือราชการในครั้งต่อ ๆ ไปให้ดียิ่งขึ้น

5.7.2 เพื่อทราบคุณค่าหรือความเป็นประโยชน์ของโครงการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการ ในครั้งต่อ ๆ ไป

5.7.3 เพื่อทราบผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการ เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการได้รับการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หลังจากการผ่านการฝึกอบรมแล้ว และเมื่อแยกการทดสอบสมมติฐานตามองค์ประกอบ 4 ด้าน ที่มีความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักราชเลขาธิการ สรุปได้ดังนี้

5.7.3.1 ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการ ไม่แตกต่างกัน (หรือแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) จึงปฏิเสธสมมติฐาน

5.7.3.2 ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการแตกต่างกันพบว่าไม่แตกต่างกัน (หรือแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) จึงปฏิเสธสมมติฐาน

5.7.3.3 ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการแตกต่างกัน พบว่าไม่แตกต่างกัน (หรือแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) จึงปฏิเสธสมมติฐาน

5.7.3.4 ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ที่มีระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความคิดเห็น ต่อการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการแตกต่างกัน กันพบว่าไม่แตกต่างกัน (หรือแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) จึงปฏิเสธสมมติฐาน

5.8 ข้อเสนอแนะ

5.8.1 ด้านการนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้

การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องการมีปรับปรุงและพัฒนาการถ่ายทอดการเขียนหนังสือราชการ ที่มีลักษณะเฉพาะ เนื่องจากเป็นเรื่องของ “พระราชนิยม” และเป็นไปตามธรรมเนียมประเพณีที่เคยปฏิบัติ ดังนั้น การเขียนหนังสือราชการให้ถูกต้องและสอดคล้องกับระเบียบแบบแผนขององค์กรควรจะมีการวางระบบการเขียนให้เป็นมาตรฐานเดียวกันเป็นอันดับแรก รวมถึงมีการชี้แจงให้ผู้ร่างหนังสือ ๆ ผู้ตรวจร่างหนังสือ ๆ และผู้บังคับบัญชา ๆ ได้เข้าใจในระบบที่ตรงกัน อันจะนำมาสู่แนวทางการจัดทำคู่มือการเขียนหนังสือราชการที่ใช้เฉพาะในหน่วยงานคู่มือการเขียนหนังสือราชการดังกล่าวจะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระบบลดข้อผิดพลาดจากการที่ไม่รู้งาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงช่วยให้การทำงานมีมาตรฐานเดียวกัน

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงอีกประการหนึ่งคือ การเขียนหนังสือเป็นเรื่องของ “ศาสตร์” และ “ศิลป์” ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ตรวจร่างหนังสือ ๆ แต่ละท่าน จะมีแนวทาง (Style) การเขียนที่แตกต่างกันทั้งในแง่การจัดระเบียบความคิด ถ้อยคำภาษา หรือวิธีการนำเสนอ แม้ผู้ร่าง ๆ จะสื่อความหมายที่ชัดเจน แต่อาจไม่ตรงกับ Style การเขียนของผู้บังคับบัญชาได้ ดังนั้น ผู้ปฏิบัติทุกคนจึงจำเป็นต้องหมั่นสังเกตและวิเคราะห์การเขียนของผู้ที่มีประสบการณ์ รวมถึงอ่าน ฟัง ให้มาก ตลอดจนคิดให้รอบคอบ และมีการฝึกฝน (การเขียน) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความชำนาญ และสามารถใช้ภาษาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

5.8.2 ด้านการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป

การวิจัยเรื่องการศึกษาค้นคว้าคิดเห็นการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักราชเลขาธิการ ผู้วิจัยเห็นว่า การวิจัยในครั้งต่อไปควรวิจัยในเรื่องดังนี้

1. ควรศึกษาความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในภาพรวมของสำนักราชเลขาธิการ และให้ตัวแปรด้านอื่น ที่นอกเหนือจากสถานภาพส่วนบุคคลในการวิจัย
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการ ในสำนักราชเลขาธิการ

ด

ร

บรรณานุกรม

ร

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- จิระประภา อัครบวร. (2547). **สร้างคนสร้างผลงาน**. กรุงเทพมหานคร
 ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). **องค์การแห่งความรู้ : จากการศึกษาสู่การปฏิบัติ**.
 กรุงเทพมหานคร : แซทไฟร์ พรินติ้ง.
- ทวีศักดิ์ สุกทวาทิน. (2545). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน**
 ในรวมบทความวิชาการการบริหาร กรุงเทพมหานคร : TPN Press.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). **การจัดการความรู้ : คู่ปัญญาปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ.
- พสุ เตชะรินทร์. (2544). **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยBalance Scorecard และKey Performances**.
 กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). **ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร :
 จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.

บทความ

- จำเริญ จิตหลัง. (2549). “ปัจจัยการจัดการความรู้ กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา.”
 วารสารศึกษาศาสตร์ (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.)
- สมชาย นำประเสริฐชัย. (2546). “เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้.” **ไมโครคอมพิวเตอร์**, ปีที่ 21,
 ฉบับที่ 215. หน้า 105 – 106.

เอกสารอื่น ๆ

ปาฐกถาพิเศษ เรื่อง การพัฒนาประเทศไทยไปสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้. ในรายงานการประชุมทางวิชาการประจำปี 2545 ของที่ประชุมอธิบดีแห่งประเทศไทย เรื่อง การพัฒนาประเทศไทยไปสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย วันที่ 22 – 23 พฤศจิกายน 2545. หน้า 13 – 17.

สุพรเจต จินดาวัฒน์. (2545). **ศึกษาการนำระบบบริหารความรู้มาใช้เพื่อประสิทธิภาพในด้านการบริการ ลูกค้าทางธุรกิจโทรคมนาคม** (รายงานการวิจัย). วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อัจฉริยา ภู่อ้อย. (2552). **ความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือนในพระองค์ที่มีต่อการฝึกอบรมและพัฒนาของสำนักราชเลขาธิการ.** สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

วิทยานิพนธ์

กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์. (2546). **การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะครุศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญส่ง หาญพานิช. (2546). **การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะครุศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปีทมาวรรณ สิงห์ศรี. (2550). **การศึกษาระบบการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษา** ระดับอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยพายัพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อรุณรัตน์ คันทา. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ระดับปฏิบัติการในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาศิลปศาสตร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วัชรินทร์ กิรติกสิกร. (2549). แนวทางการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ภาษาต่างประเทศ

BOOKS

Davenport, Thomas H. and Prusak Laurence. (1998). **Working Knowledge**. Boston : School Press.

H. John, Bernadin. (2004). **Human Resource Management**. International edition McGraw-Hill.

Marquardt. (1996). **Building the Learning Organization : A system Approach to Quantum Improvement and Global Success**. New York : Oxford University.

Natarajan Genesh and Shekhar, Sandhya. (2001). **Knowledge Management Enabling Business Growth**. New York : Mcgraw – Hill.

Nonaka, Iakujiro and Takeuchichi, Hirotaka. (1995). **The Knowledge Creating Company**. New York : Oxford University.

ARTICLES

- Abrahamson, E., and Forbrum, C. "Macrocultures : Determinanta and Consequences." **Academy of Management Review, 19.**
- Brown, J.S., and Duguid, P. (2001). "Knowledge and Organization : Social – Practice Perspective." **Organization Science.**
- Cole, R.E. (1998). "Total Quality Management Introduction." **California Management Review, 45.**
- Danison, D.R, Mishra, A.K. (1995). "Towark a Theory of Organization Culture and Eeffectiveness." **Organization Science, 6.**
- Delong, D.W., and Fashy, L. (2000). "Diagnosing Culture Barriers to knowledge Management." **Slone Management Review, 39.**
- Drucker, Peter F. (1994,November). "The Age of Social Transformation." **The Atlantic Monthly.**
- Fang and Tsai. (2005, March). "Knowledge Sharing Routines, Task Efficiency and Team Service Quality in Instant Service Giving Settings." **The Journal, of American Academy of Business Cambridge.**
- Huber, G. (1998). "Organizational Learning : The Contriburing,11." **Health Libraries Review, 5**
- Husted, and Michalova. (2002). "Diagnosing and Fighting knowledge Sharing Hostility." **Organizational Dynamics, 31.**
- Liebo witz, J. (2001). "Knowledge Management and its Link to Artificial Intelligence." **Expert System with Application, 20.**
- Lipshitz, R., and Popper, M. (2000). "Organizational Learning in a hospital." **The Journal of Applied Behavioral Science, 36 (3).**
- Keyworth, T., and Leidner, D. (2003). "The Globle Virtual Manager : A Prescription for Success." **European Management Journal, 18.**

Kuh G.D. ,White E J, (1998). "The invisible tapertry : Culture in American colleges and Universities." Ashe **ERIC Higher Education Report No 1 Association for the Study of Higher Education, Washing ton D.C..**

O' Dell, C., and Grayson, C.J. (1998). "If only we knew What Weknow :Identification and Transfer of Best Practice." **California Management Review, 40.**

Robertson, S. (2002). "A tale of Two knowledge Sharing Systems." **Journal of Knowledge Management, 6 (3).**

Tan, S., Teo H., Tan, B.C.Y., and Wi, K. (1999). "Developing a Preliminary Framework for knowledge Management in Organizations." **U.S.A : University of Baltimore. Maryland.**

Verespeg, M. (1999). "Knowledge Management : System Or Culture." **Industry Week, 284.**

Von, Krogh G. (1998). "Care in Knowledge Creation." **California Management Review, 40.**

Wah, C.Y., Loh, T., Evers, H.D. (2005). "Theorizing, Measuring and Predicting Knowledge Sharing Behavior in Organizations : A Social Capital Approach." **Preceeding of the 38th Hawaii International Conference on System.**

ด

พ

ภาคผนวก

จ

แบบสอบถาม

เรื่อง ผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักงานเลขาราชการ

คำแนะนำสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม

- แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอนด้วยกัน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล
 - ตอนที่ 2 ผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการในสำนักงานเลขาราชการ และข้อเสนอแนะอื่น ๆ
- ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้ จะนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ และจะเก็บข้อมูลของท่านเป็นความลับ ไม่มีผลเกี่ยวข้องกับเรื่องอื่น ๆ แต่ประการใด
- โปรดกรุณาตอบคำถามให้สมบูรณ์ และตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ _____ ปี

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
 2. ปริญญาตรี
 3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระดับตำแหน่ง

1. ปฏิบัติงาน 3. ปฏิบัติการ
 2. ชำนาญงาน 4. ชำนาญการ

5. แบบสอบถามด้านโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การ

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความเป็นจริงมากที่สุด

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ด้านโครงสร้างองค์การ						
1	โครงสร้างองค์การของท่านมีความคล่องตัวในการทำงานสูง					
2	สายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างขององค์การมีการจัดระดับชั้นที่มาก					
3	โครงสร้างการบริหารงานขององค์การให้อำนาจผู้ได้บังคับบัญชาในการตัดสินใจต่างๆค่อนข้างมาก					
4	องค์การมีโครงสร้างการบริหารงานที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
ด้านวัฒนธรรมองค์การ						
5	องค์การมีบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการเอาใจใส่ดูแลกัน					
6	ข้าราชการในองค์การมีแนวโน้มที่จะยินดีและเต็มใจในการถ่ายทอดประสบการณ์ของตนให้เพื่อนร่วมงาน					
7	องค์การมีบรรยากาศแห่งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างข้าราชการด้วยกันเอง					
8	องค์การของท่านส่งเสริมให้บุคลากร มีนิสัยใฝ่รู้หรือ รักการเรียนรู้ ให้มีการพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามผลสัมฤทธิ์การถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการเขียนหนังสือราชการ

คำนี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
การสอนงานจากผู้บังคับบัญชา						
1	ผู้บังคับบัญชาของท่านถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ด้านการเขียนหนังสือราชการอย่างเต็มที่					
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจในการเขียนหนังสือราชการ					
3	การให้คำแนะนำและสอนงานด้านการเขียนหนังสือราชการโดยผู้บังคับบัญชา เป็นการ แสดงออกถึงความเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
4	ผู้บังคับบัญชาของท่านแนะนำการเขียนหนังสือราชการ ให้ท่านยึดถือเป็นแบบอย่างได้					
การสอนงานจากเพื่อนร่วมงาน						
5	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้มีการพบปะ หารือแลกเปลี่ยนความเห็นในการเขียนหนังสือ ราชการ					
6	ทุกครั้งที่ปัญหาท่านสามารถขอคำแนะนำจาก เพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับการเขียนหนังสือราชการ					
7	ท่านสะดวกใจที่จะสอบถามเกี่ยวกับการเขียน หนังสือราชการกับเพื่อนร่วมงานมากกว่า					
8	ท่านได้รับความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเขียนหนังสือ ราชการจากเพื่อนร่วมงานเสมอ					
9	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการจัดการ ฝึกอบรมด้านการเขียนหนังสือราชการ					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
การสอนงานจากการฝึกอบรม						
10	การฝึกอบรมเกี่ยวกับการเขียนหนังสือราชการเป็นการฝึกอบรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร					
11	การฝึกอบรมด้านการเขียนหนังสือราชการทำให้ข้อผิดพลาดจากการทำงานลดน้อยลง					
12	ท่านได้นำความรู้จากการฝึกอบรมการเขียนหนังสือราชการมาใช้ในการงานของท่าน					
การสอนงานจากการหมุนเวียนงาน						
13	การหมุนเวียนงานทำให้ประสิทธิภาพการเขียนหนังสือราชการของท่านดีขึ้น					
14	การเขียนหนังสือราชการในแต่ละกลุ่ม / กองที่หมุนเวียนไป ทำให้การปฏิบัติงานของท่านยากลำบากขึ้น					
15	การหมุนเวียนงาน เป็นการทำให้ท่านได้เรียนรู้วิธีการเขียนหนังสือราชการที่หลากหลาย					
16	การหมุนเวียนงาน ทำให้การเขียนหนังสือราชการเพื่อประสานงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					

ข้อเสนอแนะสำหรับการถ่ายทอดความรู้ด้านการเขียนหนังสือราชการ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ที่กรุณาในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	ว่าที่ร้อยตรี ทัดพันธุ์ พรหมจันทร์
เกิดเมื่อ	5 กรกฎาคม 2526
ตำแหน่ง	นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	137/4 ซ. กรุงเทพฯ – นนท์ 27 ถ. กรุงเทพฯ – นนท์ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร 10800
ประวัติการศึกษา	
ปี พ.ศ. 2547 – 2549	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพระนคร
ปี พ.ศ. 2553 – ปัจจุบัน	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการโครงการ) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
ประวัติการทำงาน	
ปี พ.ศ. 2549 – 2555	สำนักราชเลขาธิการ สังกัด สำนักงานเลขาธิการคณะองคมนตรี
ปี พ.ศ. 2555	สำนักราชเลขาธิการ สังกัด กองนิติการ