



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 7
The 7th STOU National Research Conference

การจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย
Knowledge Management of Rubber Authority of Thailand

พงศ์ศักดิ์ ธรรมวิสุทธิ (Pongsak Thammawisut) ¹ เสน่ห์ จัยโต (Saneh Juito) ²

ชินรัตน์ สมสืบ (Chinnarat Somsueb) ³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ผลการดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย (2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การของพนักงานการยางแห่งประเทศไทย (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การของพนักงานกับผลการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานของการยางแห่งประเทศไทย จำนวน 343 คน จากจำนวนประชากร จำนวน 2,370 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า (1) การยางแห่งประเทศไทยมีผลการดำเนินการจัดการความรู้ในภาพรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อแยกรายด้านพบว่าด้านที่ทำได้ดีกว่าด้านอื่นคือ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ส่วนด้านที่ยังทำไม่ได้ดีคือ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อแยกรายด้านพบว่าด้านที่ผู้บริหารทำได้ดีกว่าด้านอื่นคือ ด้านสร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์ ส่วนด้านที่ยังทำไม่ได้ดีคือ ด้านการกระตุ้นปัญญา ด้านสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนวัฒนธรรมองค์การของพนักงานการยางแห่งประเทศไทยในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อแยกรายด้านพบว่าวัฒนธรรมองค์การด้านที่ทำได้ดีกว่าด้านอื่นคือ ด้านรับผิดชอบตนเอง องค์การ และสังคม ส่วนด้านที่ยังทำไม่ได้ดีคือ ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน ด้านก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย และวัฒนธรรมองค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

คำสำคัญ กระบวนการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ

¹ นักศึกษาหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

² รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

³ รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 7
The 7th STOU National Research Conference

Abstract

The purposes of this research were to study (1) the knowledge management performance of the Rubber Authority of Thailand. (2) The factors of transformational leadership and corporate culture of employees that affect knowledge management of the Rubber Authority of Thailand. (3) Relationship between transformational leadership and corporate culture of employees, and knowledge management results of the Rubber Authority of Thailand. Samples used in this study, totally 343, were employees from the Rubber Authority of Thailand, obtained from total of population of 2,370. Proportional stratified sampling. Instrument used was questionnaire. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's correlation coefficient. Research result revealed that: (1) The results of knowledge management of Rubber Authority of Thailand in general were at moderate level in all 7 aspects. But when it is separated, the side that is better than the other side is knowledge sharing. The side that is not doing well is knowledge creation and acquisition, knowledge organization and knowledge codification and refinement. The processing and screening of knowledge. (2) The transformational leadership of Rubber Authority of Thailand in general were at moderate level in all 4 aspects. But when it is separated, the side that is better than the other side is idealized influence. The side that is not doing well is intellectual stimulation, inspirational motivation and individualized consideration. The corporate culture of the Rubber Authority Employees of Thailand in general were at moderate level in all 4 aspects. But when it is separated, the side that is better than the other side is responsibility. The side that is not doing well is trust, ownership and advance to excellence. (3) A high level positive association was found between transformational leadership and knowledge management of Rubber Authority of Thailand, the high level positive association was found between Corporate Culture of employees and knowledge management of Rubber Authority of Thailand.

Keywords: Knowledge management process, Transformational leadership, Corporate culture



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 7 The 7th STOU National Research Conference

บทนำ

แนวทางการปฏิรูปการจัดการภาครัฐเริ่มต้นมาจากการตรา พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ซึ่งพระราชบัญญัติฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการปรับปรุงระบบบริหารราชการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการ และเพื่อให้กระทรวงต่างๆ สามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ จึงกำหนดให้มีรูปแบบการบริหารใหม่ จากการปฏิรูปการจัดการภาครัฐส่งผลให้การทำงานของหน่วยงานราชการต้องมีการทำงานที่ใกล้ชิดกับหน่วยงานราชการ ซึ่งตัวแทนของหน่วยงานราชการที่จะลงนามคือ หัวหน้าหน่วยงานราชการของแต่ละกระทรวง ทำให้ผู้นำของแต่ละหน่วยงานและพนักงานในองค์กรต้องมีการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม อนงทิพย์ เอกแสงศรี (2557: 16-18) ได้กล่าวถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบัน หากผู้บริหารต้องการที่จะตามทันกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์และมุมมองในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรภาครัฐ โดยต้องคำนึงถึง 1) กระแสโลกาภิวัตน์ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เนื่องจากการพัฒนาที่รวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้โลกแคบลง การสื่อสารทำได้รวดเร็วขึ้น การติดตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปจึงกลายเป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ และความอยู่รอดในยุคสังคมปัจจุบัน ในการบริหารเน้นวัดผลการปฏิบัติงาน สังคมแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศ และลักษณะองค์กรในอนาคตแบบ “Virtual Organization” องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องอาศัย “ทรัพยากรบุคคล” ที่มีความรู้ความสามารถเป็นหลักในการนำเทคโนโลยีต่างๆ ที่ทันสมัยมาใช้หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร 2) สังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge-Based Society) ผู้บริหารจะต้องเตรียมองค์การให้เป็นสังคมที่แข่งขันกันด้วยศักยภาพด้านสมองของทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรจะต้องมีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ เพิ่มขึ้นแล้วจะต้องมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบได้ เพราะการคิดอย่างเป็นระบบเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญในการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการจะเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ได้นั้นปัจจัยที่สำคัญ คือ “ทรัพยากรบุคคล” ในองค์กร 3) แนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจว่าเป็นแนวทางการบริหารจัดการที่ตั้งบนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหาร และวิธีการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งการบริหารภาครัฐ และเอกชน โดยผู้บริหารจะต้องเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนการบริหารเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้ไม่เกิดการล่าช้าในกระบวนการทำงาน และ 4) การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ปัญหาที่สำคัญอีกอย่าง คือความเสื่อมถอยของระบบราชการ และขาดธรรมาภิบาล ผู้บริหารจะต้องบริหารงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เพื่อเป็นหลักประกันในด้านประสิทธิภาพ ความถูกต้อง และโปร่งใสในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ ซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (วิชญ์ เครืองาม, 2545 อ้างถึงใน อนงทิพย์ เอกแสงศรี, 2557: 18) ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ดังนี้ 1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วยหลักการย่อยในหลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effective) และหลักการตอบสนอง (Responsive) 2) ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วยหลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หลักความโปร่งใส (Transparency) หลักนิติธรรม (Rule of Law) และหลักความเสมอภาค (Equity) 3) ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วยหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) และหลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) และ 4) ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วยหลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

การวางแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ดูแลทางด้านยางพารา จากการที่มีการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ สิ่งหนึ่งที่ต้องดำเนินการคือ การจัดการความรู้ขององค์การตามบันทึกข้อตกลงระหว่างรัฐบาลกับการวางแห่งประเทศไทย ซึ่งมีการกำกับดูแลโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ หากไม่ดำเนินการจะส่งผลกระทบต่อการประเมินการวางแห่งประเทศไทยในฐานะของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจทางด้านเกษตร และการวางแห่งประเทศไทยยังประสบปัญหาในเรื่องของ



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 7 The 7th STOU National Research Conference

ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการยางแห่งประเทศไทยสูญหายไปพร้อมกับพนักงานที่เกษียณอายุราชการ ประกอบกับการเปลี่ยนผ่านองค์การจากการส่งเสริมเกษตรกรรมเปลี่ยนเป็นการหารายได้เพื่อใช้ในการบริหารองค์การ ฉะนั้นการหามาตรการในการรับมือกับปัญหาดังกล่าว จึงต้องมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) อย่างจริงจังและเร่งด่วน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้เดิม และในส่วนของความรู้ใหม่แก่พนักงานเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการต่อไปได้ การยางแห่งประเทศไทยจึงได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินการในด้านการจัดการความรู้ภายในองค์การอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด

วัตถุประสงค์การวิจัย

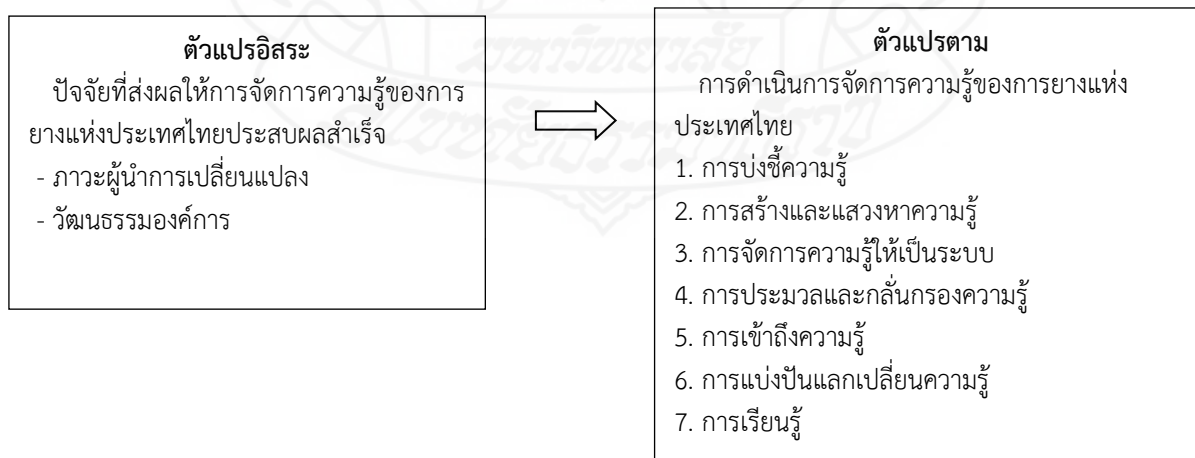
1. เพื่อศึกษาผลการดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การของพนักงานการยางแห่งประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การของพนักงานที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

สมมติฐาน

1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย
2. ปัจจัยวัฒนธรรมขององค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

วิธีการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญมีหลากหลายปัจจัย เช่น ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี และโครงสร้างองค์การ เป็นต้น ผู้วิจัยให้ความสนใจในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและด้านวัฒนธรรมองค์การ จึงได้ดำเนินการศึกษาการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย โดยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) เพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ 2 ตัว คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ ตัวแปรตามคือ ผลการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษาตามภาพ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 7 The 7th STOU National Research Conference

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานของการยางแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย พนักงานของการยางแห่งประเทศไทย ในส่วนของสำนักงานใหญ่ และส่วนภูมิภาค จำนวน 2,370 คน อนาคตกลุ่มตัวอย่างคำนวณด้วยสูตรของทาร์เยน ยามาเน่ จำนวน 343 คน โดยผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยแบ่งตามโครงสร้างเขตการทำงาน 8 เขตคือ 1) สำนักงานใหญ่ 2) เขตภาคเหนือ 3) เขตภาคกลางและภาคตะวันออก 4) เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 5) เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 6) เขตภาคใต้ตอนบน 7) เขตภาคใต้ตอนกลาง 8) เขตภาคใต้ตอนล่าง

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามเป็นชนิดปลายปิดเลือกคำตอบเดียวและแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ส่วนของเนื้อหาภายในแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอน คือ 1) ข้อมูลส่วนบุคคล 2) การดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทยในเรื่องการจัดการความรู้ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย และ 4) วัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย เพื่อให้เครื่องมือวิจัยมีความถูกต้อง ผู้วิจัยจึงได้ตรวจสอบความตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ดังนี้ 1) การตรวจสอบความตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามสำหรับใช้เก็บข้อมูลได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ในช่วง 0.60 – 1.00 2) การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยนำไปใช้กับพนักงานการยางแห่งประเทศไทย จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา (alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเชิงปริมาณ โดยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบและลงรหัสในแบบสอบถาม และนำข้อมูลที่ลงรหัสไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science) ในการประมวลผลข้อมูลและจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำเสนอข้อมูลและสรุปการศึกษา โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) และสถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. **ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง** พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 55.7 เป็นเพศชาย ร้อยละ 54.0 มีอายุ 26 – 35 ปี ที่เหลือมีอายุระหว่าง 25 ปีลงมา 36-45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป ร้อยละ 76.4 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ที่เหลือมีการศึกษาระดับปริญญาโท ปริญญาเอก และต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 43.4 มีอายุราชการ 1-5 ปี ที่เหลือมีอายุราชการ 6-10 ปี 16 ปีขึ้นไป และ 11-15 ปี ร้อยละ 42.0 ดำรงตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร ที่เหลือตำแหน่งนักวิชาการเกษตร เจ้าหน้าที่บริหารทั่วไป นักวิชาการเงินและบัญชี เป็นต้น ร้อยละ 61.8 อยู่ในระดับตำแหน่งปฏิบัติการ ที่เหลืออยู่ในระดับตำแหน่งปฏิบัติการ หัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง และผู้อำนวยการ ร้อยละ 28.0 ปฏิบัติงานในการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนกลาง ที่เหลือปฏิบัติงานในการยางแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่ และการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนล่าง เป็นต้น ร้อยละ 97.1 รับรู้การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

2. **การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย** พบว่าการยางแห่งประเทศไทยมีผลการดำเนินการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.27$) โดยผลงานที่ทำได้ดีกว่าด้านอื่นคือ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ($\bar{x} = 3.40$) ซึ่งพนักงานของการยางแห่งประเทศไทยมีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจ มีการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น กระดานไวท์บอร์ด เอกสารคู่มือ คอมพิวเตอร์ ในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงาน ส่วนการจัดการความรู้ที่ยังทำได้ไม่ดีคือ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ การสร้างรายได้จากโอกาสในธุรกิจใหม่จากทรัพย์สินที่มีอยู่เดิม และการลดค่าใช้จ่ายและปรับโครงสร้างหนี้ สร้างกลไกรักษาเสถียรภาพราคายาง สร้างความเข้มแข็งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของผู้มีส่วนได้เสีย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาระบบสารสนเทศ การเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการองค์การการหลอมรวมเพื่อความเป็นหนึ่ง ด้านการจัดการ



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 7
The 7th STOU National Research Conference

ความรู้ให้เป็นระบบ มีการจัดเก็บความรู้ที่สร้างมาโดยแยกตามประเภทของความรู้และการใช้งาน เช่น ด้านการเกษตร ด้านการดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรม ด้านการศึกษาวิจัยและพัฒนา และด้านการบริหารจัดการองค์การอย่างชัดเจน พนักงานสามารถค้นหาความรู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว และสะดวก และด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีการจัดทำความรู้ให้พนักงานของการยางแห่งประเทศไทยใช้งานได้ง่าย มีความสมบูรณ์ รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

การดำเนินงานการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการบ่งชี้ความรู้	3.31	0.84	ปานกลาง	3
2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	3.20	0.85	ปานกลาง	5
3. ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	3.16	0.91	ปานกลาง	6
4. ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้	3.12	0.92	ปานกลาง	7
5. ด้านการเข้าถึงความรู้	3.27	0.88	ปานกลาง	4
6. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	3.40	0.85	ปานกลาง	1
7. ด้านการเรียนรู้	3.40	0.91	ปานกลาง	2
รวมเฉลี่ย	3.27	0.80	ปานกลาง	

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.22$) โดยด้านที่ผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยทำได้ดีกว่าด้านอื่นคือ ด้านสร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์ ($\bar{x} = 3.32$) ซึ่งผู้บริหารมีความสม่ำเสมอและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี และพนักงานมีความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกันผู้บริหาร ส่วนด้านที่ผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยยังทำได้ไม่ดีคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ในตัวพนักงานทุกคนตามศักยภาพและความสามารถ ด้านสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกำลังใจในการทำงานให้กับคนในองค์กร สามารถสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร และด้านการกระตุ้นปัญญา ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้คนในองค์กรตระหนักถึงสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดกับองค์กร ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆ และสร้างสรรค์ รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ด้านสร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์	3.31	0.73	ปานกลาง	1
2. ด้านสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ	3.14	0.90	ปานกลาง	3
3. ด้านการกระตุ้นปัญญา	3.29	0.90	ปานกลาง	2
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.11	0.99	ปานกลาง	4
รวมเฉลี่ย	3.21	0.82	ปานกลาง	

4. วัฒนธรรมองค์การของพนักงานการยางแห่งประเทศไทย พบว่าวัฒนธรรมองค์การของพนักงานการยางแห่งประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.50$) โดยด้านที่พนักงานทำได้ดีกว่าด้านอื่นคือ ด้านรับผิดชอบตนเอง องค์กร และสังคม ($\bar{x} = 3.71$) ซึ่งพนักงานมีความรับผิดชอบตนเอง องค์กรและสังคม ใฝ่เรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ต่อผู้อื่น และมีหลักธรรมาภิบาล ส่วนด้านที่พนักงานการยางแห่งประเทศไทยยังทำได้ไม่ดีคือ ด้านก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 7 The 7th STOU National Research Conference

มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางด้านธุรกิจโดยการสร้างรายได้และโอกาสในธุรกิจใหม่ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม มีความสามารถในการเจรจาและไหวพริบเป็นเลิศ ด้านผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน ทุ่มเทร่างกายแรงใจเสมือนเป็นธุรกิจของตนเอง มีความผูกพันเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความรักองค์การและทำเพื่อองค์การ ด้านความน่าเชื่อถือ เป็นที่เชื่อมั่นและไว้วางใจของผู้ใช้บริการและมีส่วนได้ส่วนเสีย รายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 วัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทย

วัฒนธรรมองค์การของพนักงานการยางแห่งประเทศไทย	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ด้านรับผิดชอบตนเอง องค์การ และสังคม	3.71	0.74	มาก	1
2. ด้านก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ	3.28	0.92	ปานกลาง	4
3. ด้านผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน	3.38	0.90	ปานกลาง	3
4. ด้านความน่าเชื่อถือ	3.63	0.81	มาก	2
รวมเฉลี่ย	3.50	0.76	ปานกลาง	

5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย สมมติฐานคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผลการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์ทางบวกและสัมพันธ์กันในระดับสูงที่ 0.72 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

6. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของพนักงานกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย สมมติฐานคือ วัฒนธรรมขององค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย ผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์ทางบวกและสัมพันธ์กันในระดับสูงที่ 0.74 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย พบว่า การยางแห่งประเทศไทยมีผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.27$) โดยผลงานที่ทำได้ดีกว่าด้านอื่นคือ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ($\bar{x} = 3.40$) ส่วนการจัดการความรู้ที่ยังทำได้ไม่ดีและต้องมีการพัฒนา คือ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ เมื่อเปรียบเทียบกับผลการวิจัยของ ญาลิณี บุรณเกษมชัย (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา: สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 พบว่าการดำเนินงานการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน แต่เมื่อมองเป็นรายด้านมีความแตกต่างกัน ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งการยางแห่งประเทศไทยมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า ในขณะที่สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การเป็นจำนวนน้อย จากการที่ทิพวรรณ สุวรรณรัตน์ (2551 : 171-172) ได้สรุปกระบวนการจัดการความรู้ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความรู้ หรือ การแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation หรือ Knowledge Generation) เป็นกิจกรรมเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ หรือความรู้ที่มีอยู่เดิม ขั้นตอนที่ 2 การประมวลความรู้ (Knowledge Condification) คือ การจัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้และนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างสะดวก ขั้นตอนที่ 3 การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) เมื่อได้มีการสร้างความรู้แล้ว องค์การจะทำหน้าที่ในการประสานงานให้มีการเผยแพร่หรือแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การและภายนอกองค์การและ ขั้นตอนที่ 4 การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) เพราะคุณค่าของความรู้อยู่ที่การนำไปใช้ ดังนั้นองค์การต้องประยุกต์ความรู้เพื่อสร้างความสามารถและนำไปปฏิบัติให้เกิดผล โดยให้ความสำคัญกับขั้นตอนที่ 4 ในการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ จากแนวคิด



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 7 The 7th STOU National Research Conference

ข้างต้นจะพบได้ว่า การยางแห่งประเทศไทยยังไม่บรรลุผลตามกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 ขั้นตอนจึงควรมีการพัฒนาให้บรรลุผลทั้งกระบวนการ

2. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.22$) โดยด้านที่ผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยทำได้ดีกว่าด้านอื่นคือ ด้านสร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์ ($\bar{x} = 3.32$) ส่วนด้านที่ผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยยังทำได้ไม่ดีคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ และด้านการกระตุ้นปัญญา เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยของ เฉลิมพันธ์ พงษ์ประพัฒน์ (2552) ศึกษาเรื่อง การประเมินระดับของการจัดการความรู้ โดยใช้โมเดล STEPS: กรณีศึกษาฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง พบว่าผู้บริหารของการยางแห่งประเทศไทยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ในระดับ take-off ซึ่งอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการจัดการความรู้อันเป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญคือ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ โดยมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารมีการสนับสนุนอย่างจริงจัง แต่เมื่อเทียบกับผลงานวิจัยของ สนิธิ ไสยคล้าย (2555) ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่าผู้บริหารของการยางแห่งประเทศไทยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลาที่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก และภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

3. ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของพนักงานการยางแห่งประเทศไทย พบว่า วัฒนธรรมองค์การของพนักงานการยางแห่งประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.50$) โดยด้านที่พนักงานการยางแห่งประเทศไทยทำได้ดีกว่าด้านอื่นคือ ด้านรับผิดชอบตนเอง องค์การ และสังคม ($\bar{x} = 3.71$) ส่วนด้านที่พนักงานการยางแห่งประเทศไทยยังทำได้ไม่ดีคือ ด้านก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ ด้านผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน และด้านความน่าเชื่อถือ เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยของ เฉลิมพันธ์ พงษ์ประพัฒน์ (2552) ศึกษาเรื่อง การประเมินระดับของการจัดการความรู้ โดยใช้โมเดล STEPS: กรณีศึกษาฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง พบว่าการดำเนินการอยู่ในระดับ take-off ซึ่งอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการจัดการความรู้อันเป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญคือ วัฒนธรรมองค์การ โดยมีข้อเสนอแนะให้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

4. การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย สมมติฐานคือ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์ทางบวกและสัมพันธ์กันในระดับสูงที่ 0.72 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีผลต่อการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความประพฤติการทำงานของคนในองค์การและเป็นตัวกำหนดนโยบายในการดำเนินงานของสำนักงาน จึงเป็นตัวแปรที่สำคัญในการส่งเสริมให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซนห์ จูโยโต (2552, 3-9) ที่มองว่าภาวะผู้นำคือ ประมุขศิลป์ ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอำนาจบารมี (power) เหนือผู้อื่นโดยที่บุคคลอื่นให้การยอมรับ (acceptance) โดยร่วมมือปฏิบัติงานกับผู้นำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานดังนี้ 1) เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ 2) ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน 3) ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร 4) เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน 5) เป็นบุคคลที่นำพาองค์กรเปลี่ยนไปสู่ความเป็นเลิศและได้เปรียบในการแข่งขัน จากที่กล่าวมาข้างต้นจะพบได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก จึงทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง และ Fred E. Fiedler (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549: 74) ได้เสนอทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิกิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์กรที่มี



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 7 The 7th STOU National Research Conference

อิทธิพลต่อผู้นำ โดยทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ 1) รูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship – oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน ซึ่งจะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration style) เป็นหลักและ 2) รูปแบบผู้นำที่มุ่งงาน (Task - oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน ซึ่งจะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating structure style) บ่งบอกได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการยางแห่งประเทศไทยเป็นรูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship – oriented leader) พนักงาน โดยการสร้างความไว้วางใจ และความเคารพนับถือจากการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

5. การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของพนักงานกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย สมมติฐานคือ ปัจจัยวัฒนธรรมขององค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยจากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่าวัฒนธรรมองค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์ทางบวกและสัมพันธ์กันในระดับสูงที่ 0.74 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เพราะวัฒนธรรมขององค์การมีผลต่อการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย เนื่องจากวัฒนธรรมขององค์การส่งผลต่อความประพฤติของคนในองค์การทำให้สามารถปรับเปลี่ยนทุกอย่างในองค์การได้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พยัต วุฒิรงค์ (2553:44,61-62) ได้สรุปถึงวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในบริบทของไทยไว้ว่า การจัดการความรู้ในประเทศไทยก็เหมือนการจัดการความรู้ในประเทศอื่นๆ ที่ส่วนหนึ่งดำเนินการตามแฟชั่น ไม่ใช่การจัดการความรู้ในรูปแบบที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่เกิดพลังเสริมแรง (synergy) ในการทำงานในลักษณะของการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ ทั้งนี้ เนื่องจากการส่งเสริมการจัดการความรู้ในประเทศไทย มีทั้งการสร้างเงื่อนไขที่ถูกต้อง และการสร้างเงื่อนไขที่ผิดๆ ที่นำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบหลอกๆ ไม่จริงจัง หรือทำจริงจังแต่หลงทาง โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ แต่มีอุปสรรคทางวัฒนธรรมที่มักเกิดขึ้นในองค์การต่างๆ องค์การส่วนใหญ่จึงยังขาดวัฒนธรรมการเรียนรู้ ทำให้ขาดบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ ขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของพนักงาน นอกจากนี้ยังมีการที่มีขนาดเล็กและมีข้อจำกัดด้านความก้าวหน้า พนักงานมีภาระงานมากแต่มีผลตอบแทนน้อย ขาดแรงจูงใจในการแสวงหาความรู้ แบ่งปันความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้ จึงเห็นได้ว่าวัฒนธรรมขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะคอยผลักดันให้การจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยประสบความสำเร็จ ส่งผลให้วัฒนธรรมขององค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง และอำพร ไตรภักดิ์ (2550: 35) กล่าวว่าวัฒนธรรมที่พึงประสงค์คือ วัฒนธรรมที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ให้คำจำกัดความได้ยาก แต่เรารู้ได้ว่ามันคืออะไร เมื่อเราพบเห็นบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของเรา หากวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการสอดคล้องกับแนวปฏิบัติและค่านิยมที่มีอยู่แล้วในองค์การก็จะทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น แต่หากเป็นสิ่งที่คนในองค์การไม่เคยปฏิบัติมาก่อนก็อาจจะทำให้ใช้เวลาและความพยายามเพิ่มขึ้นในการที่จะบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะในยุคที่สังคมมีความซับซ้อนหลากหลายภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548: 53-54) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ นั่นคือ วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การของการยางแห่งประเทศไทยในด้านรับผิดชอบตนเอง องค์การ และสังคม เน้นการมีความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์การและสังคม ความใฝ่รู้และถ่ายทอดความรู้ต่อผู้อื่น และการมีหลักธรรมาภิบาล ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ตามที่ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ได้กล่าวไว้



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 7 The 7th STOU National Research Conference

ข้อเสนอแนะ

1. แนวทางแก้ไขปัญหาลำบากในการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย

1.1 ด้านการบ่งชี้ความรู้ ผลการจัดการความรู้ที่ผ่านมาโดยรวมยังไม่ดีอยู่ในระดับปานกลาง ควรมีการระบุความรู้ที่จำเป็น เช่น การระบุให้ความรู้ในเรื่อง การสร้างรายได้จากการบริการและดำเนินธุรกิจ การพัฒนาทางพาราตลอดห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่คุณค่า การวิจัยและพัฒนาเพื่ออนาคตมีความสำคัญกับองค์กร และการหลอมรวมองค์การให้เป็นหนึ่งเพื่อการบริหารมุ่งสู่ความเป็นเลิศมีความสำคัญกับองค์กร

1.2 ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ผลการจัดการความรู้ที่ผ่านมาโดยรวมยังไม่ดีอยู่ในระดับปานกลาง ควรมีการสร้างและแสวงหาความรู้ที่จำเป็น เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจจากทรัพย์สินที่มีอยู่เดิม การสร้างรายได้จากโอกาสในธุรกิจใหม่ การลดค่าใช้จ่ายและปรับโครงสร้างหนี้ การสร้างกลไกรักษาเสถียรภาพราคายาง การสร้างความเข้มแข็งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของผู้มีส่วนได้เสีย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาระบบสารสนเทศ การเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการองค์การการหลอมรวมเพื่อความเป็นหนึ่ง เป็นต้น

1.3 ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ผลการจัดการความรู้ที่ผ่านมาโดยรวมยังไม่ดีอยู่ในระดับปานกลาง ควรมีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบเพิ่มเติม เช่น การจัดเก็บความรู้ที่สร้างมาโดยแยกตามประเภทของความรู้และการใช้งาน เช่น ด้านการเกษตร ด้านการดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรม ด้านการศึกษาวิจัยและพัฒนา และด้านการบริหารจัดการองค์การอย่างชัดเจน พนักงานสามารถค้นหาความรู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว และสะดวก

1.4 ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ผลการจัดการความรู้ที่ผ่านมาโดยรวมยังไม่ดีอยู่ในระดับปานกลาง ควรมีการประมวลผลความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยก่อนนำไปเผยแพร่ โดยการทำให้ความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยมีความสมบูรณ์ และจัดทำความรู้ให้พนักงานของการยางแห่งประเทศไทยใช้งานได้ง่าย ผ่านคณะทำงานเพื่อพิจารณากลั่นกรองความรู้ที่ถูกต้องและมีประโยชน์ต่อการทำงานของการทำงานของการยางแห่งประเทศไทย

1.5 ด้านการเข้าถึงความรู้ ผลการจัดการความรู้ที่ผ่านมาโดยรวมยังไม่ดีอยู่ในระดับปานกลาง ควรมีช่องทางในการเข้าถึงความรู้หลากหลาย เช่น มีบอร์ดประชาสัมพันธ์ความรู้ติดตั้งในพื้นที่ที่พนักงานสามารถรับข้อมูลได้ตลอดเวลา มีหนังสือคำสั่ง เอกสารวิชาการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยที่พร้อมสำหรับเผยแพร่ให้พนักงานและบุคคลภายนอกตลอดเวลา มีการปรับปรุงช่องทางของระบบสารสนเทศหรือฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Website) ในรูปแบบออนไลน์หรือเรียลไทม์เพื่อให้สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ตลอดเวลา

1.6 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ผลการจัดการความรู้ที่ผ่านมาโดยรวมยังไม่ดีอยู่ในระดับปานกลาง ควรมีการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการจัดเตรียมสถานที่หรือห้องประชุมที่เหมาะสมแก่การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงาน และเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น กระดานไวท์บอร์ด เอกสารคู่มือ คอมพิวเตอร์ เพื่อเป็นอุปกรณ์ใช้ในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันของพนักงาน

1.7 ด้านการเรียนรู้ ผลการจัดการความรู้ที่ผ่านมาโดยรวมยังไม่ดีอยู่ในระดับปานกลาง ควรมีการส่งเสริมให้ใช้องค์ความรู้ของการยางแห่งประเทศไทย โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้มีองค์ความรู้ที่เป็นของตนเอง ให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ซึ่งจะกลับมาเป็นองค์ความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยอีกครั้ง ให้พนักงานมีการนำความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ความรู้เกิดการพัฒนาผ่านกระบวนการทำงานจริง

2. แนวทางแก้ไขปัญหาลำบากในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทย

2.1 ด้านสร้างอิทธิพลด้านอุดมการณ์ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ผ่านมาโดยรวมยังไม่ดีอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารควรมีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี พนักงานมีความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกันผู้บริหารผู้บริหารมีความสม่ำเสมอและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

2.2 ด้านสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ผ่านมาโดยรวมยังไม่ดีอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารควรสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร และสร้างแรงบันดาลใจและกำลังใจในการทำงานให้กับคนในองค์กร



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 7 The 7th STOU National Research Conference

2.3 ด้านการกระตุ้นปัญญา พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ผ่านมาโดยรวมยังไม่ดีอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานเกิดความคิดใหม่ๆ และสร้างสรรค์ และกระตุ้นให้คนในองค์กรตระหนักถึงสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดกับองค์กร

2.4 ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ผ่านมาโดยรวมยังไม่ดีอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารควรให้ความเอาใจใส่ในตัวพนักงานทุกคนตามศักยภาพและความสามารถ

3. แนวทางแก้ไขปัญหาวัฒนธรรมองค์กรของการยางแห่งประเทศไทย

3.1 ด้านรับผิดชอบตนเอง องค์กร และสังคม พบว่าพนักงานมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับดี พนักงานควรเพิ่มเติมในเรื่อง หลักธรรมาภิบาล คือ การทำงานมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ โปร่งใส เน้นการมีส่วนร่วม ตอบสนองต่อความคาดหวัง มุ่งกระจายอำนาจ มีหลักนิติธรรมในการทำงาน มีความเสมอภาค และมุ่งเน้นฉันทามติ ใฝ่เรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ต่อผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร และสังคม

3.2 ด้านก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ พบว่าพนักงานมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางด้านธุรกิจโดยการสร้างรายได้และโอกาสในธุรกิจใหม่ๆ และมีความสามารถในการเจรจาและไหวพริบเป็นเลิศ

3.3 ด้านผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน พบว่าพนักงานมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานควรทุ่มเทแรงกายแรงใจเสมือนเป็นธุรกิจของตนเอง มีความผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความรักองค์กรและทำเพื่อองค์กร

3.4 ด้านความน่าเชื่อถือ พบว่าพนักงานมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับดี พนักงานควรสร้างความไว้วางใจของผู้ใช้บริการและมีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ให้บริการและมีส่วนได้ส่วนเสีย

4. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

4.1 ควรทำการศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของพนักงานการยางแห่งประเทศไทย เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าความต้องการในการเรียนรู้หรือถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้อื่นควรต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งสาเหตุหลักที่น่าสนใจคือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของพนักงาน หรือสิ่งที่สามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้และถ่ายทอดไปยังผู้อื่นนั้น มีปัจจัยที่สำคัญอะไรบ้าง และสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยได้อย่างไร

4.2 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmarking) การจัดการความรู้กับหน่วยงานอื่นทั้งที่เป็นส่วนราชการและเอกชนที่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกับการยางแห่งประเทศไทย เพื่อขอเปรียบเทียบในการใช้พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยให้มีการพัฒนา

4.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ของการยางแห่งประเทศไทยในเชิงลึก เพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการของพนักงานในแต่ละพื้นที่การทำงานว่า มีความต้องการบริหารจัดการความรู้ในส่วนใดที่เหมาะสมกับพื้นที่การทำงานแต่ละแห่ง



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 7
The 7th STOU National Research Conference

เอกสารอ้างอิง

- เฉลิมพันธ์ พงษ์ประพัฒน์ (2552) “การประเมินระดับของการจัดการความรู้ โดยใช้โมเดล STEPS:กรณีศึกษาฝ่ายปฏิบัติการ เทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง” การค้นคว้าอิสระ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ญาฐิณี บุรณเกษมชัย (2553) “การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา: สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี” ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ทิพวรรณ สุวรรณรัตน์ (2551) *เครื่องมือการจัดการ Management Tools* พิมพ์ครั้งที่ ๒ สำนักพิมพ์รัตนไตร กรุงเทพฯ
- ธานินทร์ ศิลปจารุ (2552) *การวิจัยและการวิเคราะห์ทางสถิติด้วย SPSS* พิมพ์ครั้งที่ 10 นนทบุรี เอส อาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์
- พยัต วุฒิรงค์ (2553) “การจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กรสู่ความสำเร็จ” ใน *นวัตกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้* หน้า 57-59, 61-63 สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) *การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้* ธรรมการพิมพ์
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) *การจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช* ธรรมสาร กรุงเทพฯ
- สนธิ ไสยคล้าย (2555) “ภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา” ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548) *Knowledge Management การจัดการความรู้* กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2552) *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่* โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อนงทิพย์ เอกแสงศรี (2557) “การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 6 หน้า 1-52 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- อำพร ไตรภักท (2550) “วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์” *วารสารการประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น* 8, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม)