



ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) :
กรณีศึกษา ศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นนทวัชร ทองคำ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะบริหารศาสตร์

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

พ.ศ. 2555

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี



**FACTORS AFFECTING KNOWLEDGE MANAGEMENT OF THE TT&T
PUBLIC COMPANY LIMITED: A CASE STUDY OF THE ORTHEASTERN
NETWORK OPERATION CENTER**

NONTHAWAT THONGKHAM

**AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF MANAGEMENT SCIENCE
UBONRATCHATHANI UNIVERSITY
YEAR 2012
COPYRIGHT OF UBONRATCHATHANI UNIVERSITY**



ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะบริหารศาสตร์

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)
กรณีศึกษา ศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย นายนนทวัชร ทองคำ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

..... รุ่งรัมย์ ๙๔๓๓

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งรัมย์ บุญดา)

อาจารย์ที่ปรึกษา

..... โสภ/ อดิ/

(ดร.ชนัญญา สิ้นชื่น)

กรรมการ

.....

(ดร. ธรรมวิมล สุขเสริม)

กรรมการ

.....

(นางสายเพชร อักโข)

รักษาราชการแทนคณบดี

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี รับรองแล้ว

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทิศ อินทร์ประสิทธิ์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ปีการศึกษา 2555

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งรศมี บุญดาว อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้า ที่ได้ให้ความช่วยเหลือแนะนำตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดีตลอดมา ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบทุกท่าน คณาจารย์คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานีทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำให้ความช่วยเหลือเป็นขวัญและกำลังใจด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณ นายสัญญาชัย วรรณโพธิ์กลาง ที่อนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษา และขอขอบคุณบุคลากรบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในการศึกษาครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอมอบเป็นเครื่องบูชาคุณบิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณที่ให้การอบรมสั่งสอนส่งผลให้ผู้ศึกษาประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน



(นายพนนทวัชร ทองคำ)

ผู้วิจัย

สารบัญ

หน้า

กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่	

1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.3 สมมติฐานของการวิจัย	5
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	5
1.5 กรอบแนวคิดของการวิจัย	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
1.7 ความหมายหรือนิยามศัพท์เฉพาะ	8

2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้	10
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้	14
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้	37
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	57

3 วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากร	67
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	68
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	69
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	69

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	71
4.2 ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัททีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)	73
4.3 ข้อมูลการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)	79
4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน	84
5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	91
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	96
5.3 ข้อเสนอแนะ	100
เอกสารอ้างอิง	102
ภาคผนวก	
ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถาม	108
ข แบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรายข้อ	112
ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	121
ง ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม	124
จ แบบสอบถาม	130
ประวัติผู้วิจัย	139

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 จำนวนบุคลากรของศูนย์ปฏิบัติการ โครงการเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	67
4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุการทำงาน	72
4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีเอ็นเคที จำกัด (มหาชน) ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์	74
4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีเอ็นเคที จำกัด (มหาชน) ด้านวัฒนธรรมองค์กร	75
4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีเอ็นเคที จำกัด (มหาชน) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	76
4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีเอ็นเคที จำกัด (มหาชน) ด้านการวัดผล	77
4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีเอ็นเคที จำกัด (มหาชน) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	78
4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีเอ็นเคที จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม 5 ด้าน	79
4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีเอ็นเคที จำกัด (มหาชน) ด้านการแสวงหาความรู้	80
4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีเอ็นเคที จำกัด (มหาชน) ด้านการสร้างความรู้	81
4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีเอ็นเคที จำกัด (มหาชน) ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้	82
4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีเอ็นเคที จำกัด (มหาชน) ด้านการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์	83
4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีเอ็นเคที จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม 4 ด้าน	84

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.13 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)	85
4.14 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)	85
4.15 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)	86
4.16 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)	87
4.17 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุการทำงานที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)	88
4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	88
4.19 ผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)	90

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	7
2.1 องค์ประกอบของการจัดการความรู้	18
2.2 กระบวนการจัดการความรู้ใน โมเดลของ Probst and et al (2000)	32
2.3 กระบวนการจัดการความรู้ใน โมเดลของ Turban และคณะ	33
2.4 Model กระบวนการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996)	36

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)
กรณีศึกษา ศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
โดย : นนทวัชร ทองคำ
ชื่อปริญญา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ประธานกรรมการที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รุ่งรัศมี บุญดาว

ศัพท์สำคัญ : ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านองค์กร การจัดการความรู้

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) จำนวน 123 คน ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้จัดการ วิศวกร หัวหน้าหน่วย และช่างเทคนิค พื้นที่ที่ทำการศึกษา คือ ศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ได้แก่ จ.นครราชสีมา จ.ขอนแก่น จ.อุดรธานี จ.สกลนคร จ.อุบลราชธานี เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test F-test และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) ปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) พบว่า มีปัจจัย 2 ปัจจัยเท่านั้นที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) คือ ปัจจัยด้านการวัดผล รองลงมาคือ ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีอำนาจในการทำนายได้ร้อยละ 84

ABSTRACT

TITLE : FACTORS AFFECTING KNOWLEDGE MANAGEMENT OF THE TT&T
PUBLIC COMPANY LIMITED A CASE STUDY OF THE
NORTHEASTERN NETWORK OPERATION CENTER

BY : NONTHAWAT THONGKHAM

DEGREE : MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

CHAIR : ASST. PROF. ROONGRASAMEE BOONDAO, Ph.D.

KEYWORDS : PERSONAL FACTOR / ORGANIZATIONAL FACTORS /
KNOWLEDGE MANAGEMENT

The objectives of this research were 1) to study the personal factors affecting knowledge management of the TT&T Public Company Limited 2) and to study the organizational factors affecting knowledge management of the TT&T Public Company Limited.

The samples for this research were 123 staff of the Northeastern Network Operation Center at TT&T Public Company Limited that consist of managers, engineers, chiefs and technicians. The areas for research is the Northeastern Network Operation Center at TT&T Public Company Limited such as Nakhon Ratchasima, Khon Kaen, Udon Thani, Sakon Nakhon and Ubon Ratchathani. The instrument were collecting from samples by using questionnaires. Statistical tools employed for data analysis incorporate percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test and stepwise multiple regression analysis.

The research result revealed that 1) the difference factors of Personal, genders, ages, educations, careers and period of works affected to the knowledge management of the TT&T Public Company Limited. was not varied at the statistical of significance of 0.05 level 2) the organizational factors affecting knowledge management of the TT&T Public Company Limited. had two factors that affected to knowledge management was the measurement factors and the Infrastructure factors at the statistical of significance of 0.01 level by the predictive power 84 percents.

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจโลก เป็นที่แน่นอนว่าองค์กรธุรกิจต่างๆ ในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนก็ตาม จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืน ซึ่งวิธีการดำเนินธุรกิจแบบเก่าๆ หรือเทคโนโลยีในอดีตนั้นอาจไม่เพียงพอต่อการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ในธุรกิจปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นองค์กรที่จะสามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จได้นั้น ส่วนหนึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางด้านการผลิตโดยอาศัยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และเทคโนโลยีมากขึ้นกว่าการใช้สินทรัพย์ที่จับต้องได้ เช่น อาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน นอกจากนี้ยังต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากกว่าการใช้ทุน และให้ความสำคัญ กับลูกค้ามากกว่ามุ่งเน้นที่การผลิตได้ (รักษ์ วิศุภกาญจน์, 2552 : 1)

ปัญหาผลกระทบอันรุนแรงที่องค์กรธุรกิจต่างๆ กำลังเผชิญในช่วงเวลาที่ผ่านมานี้ ได้แก่ การปรับองค์กร การปรับโครงสร้าง รวมทั้งการปรับเปลี่ยนต่างๆ ที่ต้องมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ปัญหาการขาดแคลนทักษะที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากสถานศึกษาไม่ได้เตรียมคนให้พร้อมสำหรับการทำงานในศตวรรษที่ 21 ไร้อย่างเหมาะสม การแข่งขันกับบริษัทที่มีกำลังความสามารถมากที่สุด ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี รวมทั้งความต้องการขององค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ความต้องการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเหล่านี้ ทำให้องค์การทั่วโลกต้องการให้เกิดการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานและในกลุ่มพนักงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้มีบริษัทที่เริ่มตระหนักว่าการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (Organization-Wide Learning) สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จขององค์กรได้ เช่น บริษัท Shell Oil ที่เริ่มมองเห็นว่าการเรียนรู้ในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ส่วนการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารแบบขยายวงกว้างเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการสร้างบริษัทที่สามารถตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ และประสบความสำเร็จได้มากกว่าเดิม บริษัท Shell Oil ใช้เวลา 1 ปี ในการทดลองเกี่ยวกับกลุ่มทำงานและทำการวิจัยเกี่ยวกับแนวความคิดการเรียนรู้ในองค์กร Shell Oil สรุปว่า การเรียนรู้ในฐานะองค์กรนั้นมีประโยชน์ต่อทั้ง

การวางแผนกลยุทธ์ และต่อความสำเร็จของบริษัท อย่างแท้จริง ทำให้ Shell Oil ได้เปรียบก้ำก๊วหน้าคู่แข่งไป 1-2 ปี (Marquardt, 1996; อ้างอิงจาก บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2552 : 129)

เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์นำองค์การธุรกิจไปสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ พนักงานที่มีความรู้ มีจำนวนมากกว่าผู้ใช้แรงงานถึง 3 ต่อ 1 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและความรู้เป็นแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญสำหรับการสร้างความมั่งคั่ง และกลายเป็นที่มาของอำนาจส่วนบุคคลและอำนาจขององค์การ Marquardt (1996; อ้างอิงจาก บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2552 : 130) กล่าวว่า อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูงตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ เช่น เทคโนโลยีชีวภาพ สินค้าและบริการที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ธุรกิจเพื่อสุขภาพ การท่องเที่ยว แอปพลิเคชัน และคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ ไทคูนาคมน การบริการทางการเงิน และธุรกิจบันเทิงจะมีผลต่อความมั่งคั่งของชาติมากขึ้นเรื่อยๆ มีการแข่งขันสูง การล้าหน้าคู่แข่งในเรื่องนวัตกรรมและองค์ความรู้แม้จะเพียงน้อยนิดมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของบริษัทโดยข้อมูลที่มนุษย์แปลงเป็นความรู้จะถูกบูรณาการไปเป็นภูมิปัญญา (Wisdom) และกลายเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของโลกทันที Stewart, T. (1991; อ้างอิงจาก บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2552 : 130) กล่าวว่า “ทุกบริษัทต้องพึงพาอาศัยความรู้มากขึ้นๆ ความรู้ในรูปแบบที่ซับซ้อน กระบวนการ ทักษะการบริหารจัดการ เทคโนโลยี ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ และประสบการณ์ในอดีต ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การสามารถสร้างความได้เปรียบที่แตกต่างออกไปได้” Wriston (1992; อ้างอิงจาก บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2552 : 130) ได้เขียนไว้ในลักษณะที่เสริมกันว่า ในที่สุดที่ตั้งของเศรษฐกิจยุคใหม่ไม่ใช่เทคโนโลยี ไม่ใช่โมโครชิพ และเครือข่ายการสื่อสารทั่วทั้งโลกที่มีอยู่ แต่กลับเป็นความคิดของมนุษย์

ปัจจุบันการจัดการความรู้จึงเป็นศาสตร์ที่เป็นหัวใจสำคัญและเป็นความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งยังเป็นรูปแบบที่ตอบสนองทั้งอุปสงค์และอุปทาน ตลอดจนเป็นกลยุทธ์ในทางปฏิบัติสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย (ธวัช หมดเฒ่า, 2547 ; อ้างอิงจาก ฌักทรวเรจิณศรี, 2553 : 3) การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่มีผลต่อการดำเนินงานในธุรกิจ เนื่องจากความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าที่สูงมากขึ้น เพราะสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้อย่างไร้ขีดจำกัด เพราะฉะนั้นจึงต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อที่จะทำงานได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันที่รุนแรง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อความอยู่รอด หรือเพื่อการรักษาความเป็นเลิศให้ยั่งยืน ความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ในองค์กร จำเป็นต้องมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และสามารถต่อยอดโดยการสร้างนวัตกรรม และเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องในภาวะการแข่งขันอย่างนี้เข้าสู่เศรษฐกิจในยุคใหม่ องค์กรธุรกิจทุกขนาดไม่ว่าจะเป็น

ขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ หากขาดซึ่งการจัดการความรู้ภายในองค์กรก็คงเป็นการยากที่จะก้าวพ้นช่วงเวลาดังกล่าว (แสงเดือน โพธิ์ภักดิ์, 2550 ; อ้างอิงจาก ฌักทรี วรเจริญศรี, 2553 : 3)

บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทของคนไทยก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2535 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 100 ล้านบาท บริษัทฯได้ร่วมลงนามในสัญญาร่วมลงทุนในโครงการขยายโทรศัพท์ภูมิภาคจำนวน 1 ล้านเลขหมาย ซึ่งบริษัทฯเป็นผู้ดำเนินการและบำรุง รักษาอุปกรณ์ในระบบทั้งหมดโดยที่มีอายุสัมปทาน 25 ปี นับจากวันเริ่มดำเนินการส่งมอบอุปกรณ์ ครั้งแรกเมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2536 จนถึงวันที่ 25 ตุลาคม 2561 ต่อมาในวันที่ 21 กันยายน 2538 บริษัทฯได้รับอนุมัติจากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ให้ติดตั้งโทรศัพท์เพิ่มขึ้นอีก 5 แสนเลขหมาย ในเขตภูมิภาครวมเป็น 1.5 ล้านเลขหมาย ปัจจุบันทางบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ได้มีการขยายการบริการออกไปในหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ บริการโทรศัพท์พื้นฐาน บริการการเชื่อมต่อข้อมูลแบบวงจรเช่า บริการสร้างเครือข่ายส่วนตัวเสมือนจริง และบริการสื่อสารข้อมูลในรูปแบบอื่นๆ อีกมากมาย จากการที่มีโครงข่ายครอบคลุมอยู่ทั่วประเทศ จึงแบ่งแยกระบบการบริหารโครงข่ายออกเป็น 5 ส่วน ตามภูมิภาคต่างๆโดยมีศูนย์ให้การสนับสนุนงานโครงข่ายจากส่วนกลางคอยประสานงานและให้ความช่วยเหลืออีกส่วนหนึ่ง ซึ่งในแต่ละส่วนนั้นจะแบ่งการบริหารงานออกไปตามจังหวัดต่างๆ และในแต่ละจังหวัดจะแบ่งการทำงานออกเป็น 2 ส่วน คือ ฝ่ายงานบริหารโครงข่าย และฝ่ายงานบริการลูกค้า (บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน), 2555 : เว็บไซต์)

ปัจจุบันองค์กรธุรกิจต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับองค์ความรู้มากขึ้นโดยมุ่งเน้นที่จะพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรของตนเองให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อที่จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของตนเองภายในธุรกิจ จะเห็นได้ว่าบริษัทชั้นนำของประเทศไทย เช่น บริษัท แอดวานซ์อินโฟร์เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัทในกลุ่มเครือซีเมนต์ไทย บริษัท ทรูคอร์ปอเรชัน จำกัด (มหาชน) ได้มองเห็นความสำคัญของทุนทางปัญญาซึ่งเป็นสินทรัพย์ ที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก โดยการจัดการความรู้ของบริษัทเหล่านี้จะมุ่งเน้นที่จะรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานจากผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ และกระจายความรู้เหล่านั้นไปสู่ผู้ที่ต้องการองค์ความรู้เหล่านั้นเพื่อที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาองค์ความรู้ของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างรวดเร็ว

ปัจจุบัน บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทที่ทำธุรกิจโทรคมนาคมนั้น เป็นธุรกิจที่ต้องใช้ความชำนาญในด้านเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก จึงต้องมีการให้ความรู้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความชำนาญ ทั้งในเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันและเทคโนโลยีที่จะเข้ามาในอนาคต การพัฒนาความรู้ของคนในองค์กรอย่างต่อเนื่องจึงถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งและบริษัท ที

ทีเอนด์ที จำกัด (มหาชน) ก็ได้มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านต่างพอสมควร หากไม่มีการจัดการความรู้แล้ว ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของแต่ละคนก็จะกระจัดกระจายหรือสูญหาย ส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรหรือแหล่งข้อมูลที่สำคัญในการบริหารองค์กรต่อไป เนื่องจากความรู้นั้นไม่มีการรวบรวมอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการเข้าถึงและใช้ร่วมกันในภายหลัง แต่ถึงกระนั้น บริษัท ทีทีเอนด์ที จำกัด (มหาชน) ก็ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากนัก ดังจะเห็นได้จากการที่ยังไม่ได้มีการรวบรวมเอกสารความรู้ต่างๆ ที่ต้องใช้ในการทำงานอย่างจริงจังและเน้นการฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) ซึ่งทำให้ผู้เรียนที่ยังไม่มีพื้นฐานทางด้านโทรคมนาคมและระบบเครือข่าย (Network) ไม่สามารถที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวเองได้เร็วเท่าที่ควร

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงภายในของ บริษัท ทีทีเอนด์ที จำกัด (มหาชน) เมื่อปี พ.ศ. 2552 นั้น ทำให้ต้องประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก ดังนั้นบริษัท ทีทีเอนด์ที จำกัด (มหาชน) จึงจำเป็นต้องรับพนักงานใหม่ เพื่อดำเนินธุรกิจต่อไป ถึงแม้ว่าพนักงานส่วนใหญ่จะโยกย้ายหรือไปอยู่บริษัทคู่แข่ง แต่ก็ยังคงหลงเหลือพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานอยู่บ้าง ทางบริษัทจึงได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรใหม่ เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน พนักงานบางส่วนจะต้องโยกย้ายไปอยู่ในส่วนงานที่ใหญ่ขึ้น บางคนอาจถูกโยกย้ายไปอยู่ในส่วนงานที่ตนเองไม่ถนัด รวมถึงการรับพนักงานใหม่เข้าทำงานซึ่งยังไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน

ซึ่งการจัดการความรู้จะสามารถเข้ามาแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้นได้ เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการจัดการ การบริหารความรู้ของบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยที่การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายตามบุคคลต่างๆ หรือเอกสารต่างๆ ให้มาอยู่รวมกันอย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อให้ง่ายต่อการใช้งานทำให้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานต่างๆ ของแต่ละบุคคลถูกเก็บรวบรวมให้กลายเป็นความรู้ขององค์กร ถึงแม้ว่าบุคคลเหล่านั้นจะออกไปจากองค์กรด้วยเหตุผลใดก็ตาม ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ต่างๆ ที่เคยมีส่วนทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จก็จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป

ผู้วิจัยจึงมีแนวความคิดที่จะทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีเอนด์ที จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลการวิจัยที่ได้ จะเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพของ

บุคลากร อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและจะนำมาซึ่งประโยชน์โดยรวมของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด(มหาชน)

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

1.3 สมมุติฐานของการวิจัย

1.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

1.3.2 ปัจจัยด้านองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) จำนวน 123 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 16 มีนาคม 2555) ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้จัดการ จำนวน 5 คน วิศวกร จำนวน 14 คน หัวหน้าหน่วย จำนวน 5 คน และช่างเทคนิค จำนวน 99 คน พื้นที่ที่ทำการศึกษาได้แก่ศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดอุดรธานี จังหวัดสกลนคร จังหวัดอุบลราชธานี

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาแนวคิดการจัดการความรู้ ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กร ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

1.4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

1.4.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1) ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุการทำงาน

2) ปัจจัยด้านองค์กร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรม องค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผล และโครงสร้างพื้นฐาน

1.4.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่การจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอลซี จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยกระบวนการจัดการความรู้ 4 ด้าน ได้แก่

- 1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
- 2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
- 3) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)
- 4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอลซี จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบความคิดดังนี้

1.5.1 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 59-62) เป็นแนวทางการวิจัยเนื่องจากเป็นปัจจัยที่ครอบคลุมส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการความรู้สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย

1.5.1.1 ภาวะผู้นำและกลยุทธ์

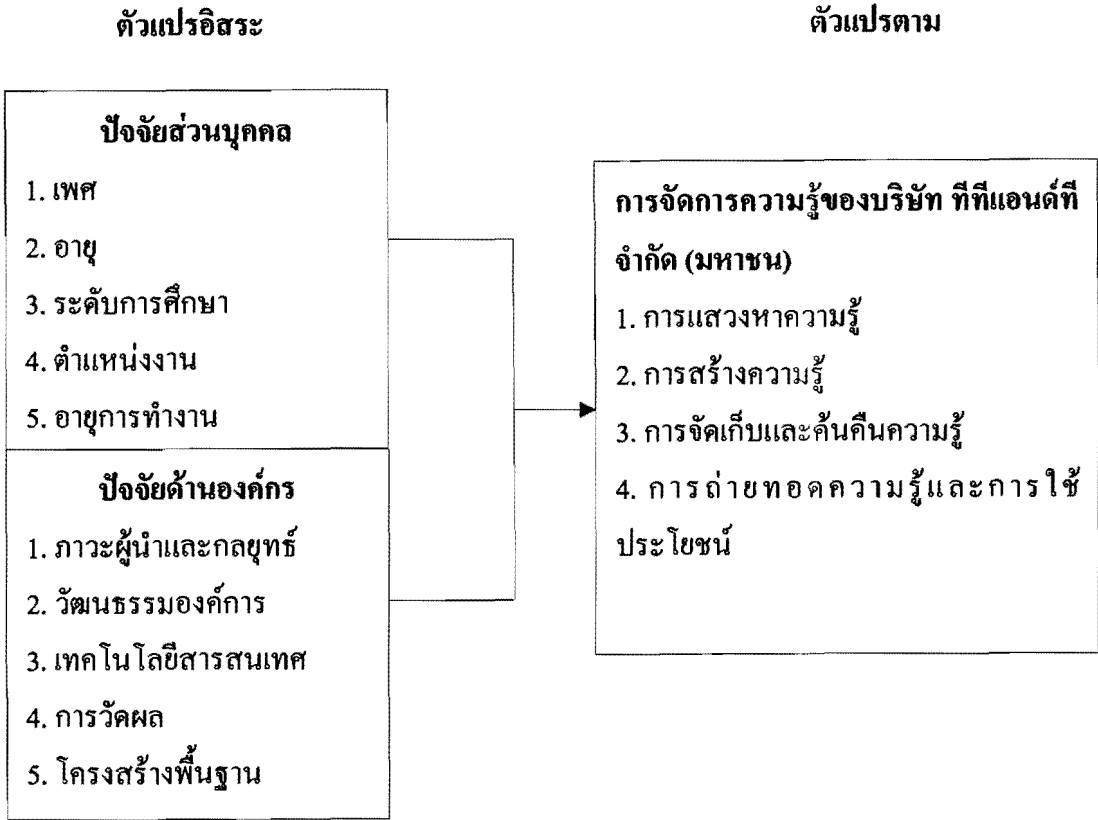
1.5.1.2 วัฒนธรรมองค์กร

1.5.1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ

1.5.1.4 การวัดผล

1.5.1.5 โครงสร้างพื้นฐาน

1.5.2 การจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอลซี จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996) (พริศา วิเชียรปัญญา, 2547 : 43-48) นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กันดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.6.1 ทำให้ทราบถึงปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)
- 1.6.2 เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 1.6.3 บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) สามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง วางแผน และเสริมสร้างการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

1.7 ความหมายหรือนิยามศัพท์เฉพาะ

- 1.7.1 การจัดการความรู้ คือ ระบบบริหารจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ครอบคลุม ในการ

แสวงหาความรู้ การสร้างความรู้และนวัตกรรม และการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้เกิดการแพร่กระจายและไหลเวียนความรู้ทั่วทั้งองค์กร และเก็บรักษาความรู้ให้ควบคู่กับองค์กรตลอดไป โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

1.7.2 กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 6 ขั้นตอน

1.7.2.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) หมายถึง การค้นหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานโดยสามารถนำมาจากแหล่งต่างๆทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานซึ่งอาจจะเป็นแหล่งความรู้ที่มาจากตัวบุคคลเอกสารตำราและงานวิจัยต่างๆซึ่งเป็นความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

1.7.2.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) หมายถึง การนำความรู้ที่ทฤษฎีประสบการณ์เดิมมาพัฒนาเป็นแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ กลายเป็นความรู้ใหม่ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันความรู้ การทดลองการรวบรวมความรู้และการสังเคราะห์ความรู้ การสร้างแรงจูงใจ และโอกาสสำหรับการเรียนรู้ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต ซึ่งจะสามารถพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

1.7.2.3 การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) หมายถึง การจัดหาเทคโนโลยีเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการการจัดเก็บและค้นคืนความรู้โดยบันทึกไว้ในระบบฐานข้อมูลกำหนดบุคลากรรับผิดชอบจัดเก็บเป็นระบบไว้ในแฟ้มพัฒนางานเอกสารบันทึกไว้ในระบบฐานข้อมูลอย่างปลอดภัยเพื่อสะดวกทันเวลาในการค้นหาความรู้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ

1.7.2.4 การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) หมายถึง การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ หมายถึง วิธีการที่ทำให้ความรู้แพร่กระจายและไหลเวียนไปทั่วองค์กร ซึ่งอาจเป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลหรือการประยุกต์ใช้ความรู้ที่จัดเก็บไว้ในการทำงานจริง เช่นการจัดอบรมการประชุมสัมมนาเว็บไซต์วารสารประชาสัมพันธ์โดยผ่านเครือข่าย

1.7.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง ปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผล และโครงสร้างองค์กร

1.7.3.1 ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ หมายถึง เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินการจัดการความรู้สอดคล้องกับทิศทางเป้าหมายหลักนโยบายขององค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและบรรลุผลสำเร็จต้องการ

1.7.3.2 วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่กำหนดรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรซึ่งเกิดจากค่านิยมความเชื่อที่ทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การวัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์จะช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจมีความรักและผูกพันเกิดจิตสำนึกแห่งการร่วมคิดร่วมทำอย่างสร้างสรรค์เพื่อความก้าวหน้าของตนเองกลุ่มและองค์การ

1.7.3.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เครื่องมือที่สนับสนุนการบริหารจัดการความรู้ช่วยในการจัดเก็บรวบรวมประมวลเก็บรักษาเผยแพร่และนำความรู้มาใช้ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7.3.4 การวัดผล หมายถึง กระบวนการตรวจสอบสถานภาพพัฒนาการความก้าวหน้าและความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้เป็นการสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลขีดความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อการทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องปรับปรุงการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

1.7.3.5 โครงสร้างพื้นฐาน หมายถึง เครื่องมืออุปกรณ์สถานที่ที่เอื้ออำนวยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และระบบงานที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานประจำวันเช่นการจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่ายระบบที่เอื้อการยกย่องชมเชยให้รางวัลเป็นต้น

1.7.4 บุคลากร หมายถึง พนักงานซึ่งปฏิบัติงานใน ศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าศึกษาเอกสารแหล่งความรู้ทางอินเทอร์เน็ต ตำรา เอกสาร บทความ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

2.1.1 ความหมายของความรู้

2.1.2 ประเภทของความรู้

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

2.2.2 องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

2.2.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

2.2.4 กระบวนการจัดการความรู้

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

2.3.1 ภาวะผู้นำและกลยุทธ์

2.3.2 วัฒนธรรมองค์การ

2.3.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.3.4 การวัดผล

2.3.5 โครงสร้างพื้นฐาน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

2.1.1 ความหมายของความรู้

Sveiby (1997) ความรู้ คือ ความสามารถในการกระทำ (the capacity to act) (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 20)

Davenport & Prusak (1998) ความรู้ คือ กรอบของการผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างซ้ำซ้อน ซึ่งจะเป็นกรอบสำหรับการ

ประเมินค่า และการนำประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆมาผสมรวมเข้าด้วยกัน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 20)

Pearlson (2001: 190) ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่ามากที่สุด เป็นส่วนผสมของสารสนเทศที่มีสาระ ค่านิยม ประสบการณ์และกฎเกณฑ์ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 20)

Kogut & Zander (1992; อ้างอิงจาก Lucas, 2000 : 31) ความรู้ คือ สารสนเทศบวกกับความรู้ในเรื่องวิธีการหรือเทคนิคในการทำงาน (know-how) สารสนเทศเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดความรู้ เราต้องเข้าใจวิธีที่ดีที่สุดในการใช้สารสนเทศเพื่อการแก้ปัญหาในการผลิตสินค้าหรือบริการ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 20)

Turban and et al (2001: 17) ความรู้ ประกอบด้วยข้อมูลหรือสารสนเทศที่ได้รับการจัดระบบและประมวล เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ ประสบการณ์ การตั้งสมการเรียนรู้และความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถนำไปใช้สำหรับแก้ปัญหาปัจจุบันหรือการดำเนินงานได้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 21)

Nonaka (1994) และ Huber (1991) ความรู้ คือ ความเชื่อถือส่วนบุคคลซึ่งมีเหตุผล ที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge is a justified personal belief that increases an individual's capacity to take effective action) (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 21)

Davenport De Long & Beers (1998) ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผสมผสานกับประสบการณ์ บริบท การตีความและการสะท้อนกลับ (reflection) เป็นสารสนเทศซึ่งมีคุณค่าสูงและพร้อมที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจและการปฏิบัติ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 21)

Turban and et al. (2001: 452) ความรู้ คือ สารสนเทศซึ่งมีความหมาย สาระ มีความเกี่ยวพันและนำไปปฏิบัติได้ (Knowledge is information that is contextual, relevant, and actionable) (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 21)

Davenport and Prusak (1998) กล่าวว่า ความรู้หมายถึง ส่วนผสมของกรอบประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ที่เป็นสภาพแวดล้อมและกรอบการทำงานสำหรับประเมินและรวมกันของประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 20)

Hideo Yamazaki ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งาน (บุญดี บุญญากิจ, 2548 : 14)

พริคา วิเชียรปัญญา (2547 : 21) ได้ให้ความหมายของความรู้ คือ กระบวนการของการจัดเกลาเลือกใช้และบูรณาการการใช้สารสนเทศเหล่านั้นจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ความรู้ใหม่จึงเกิดขึ้นจากการผสมผสานความรู้และประสบการณ์เดิมผนวกกับความรู้ใหม่ที่ได้รับซึ่งความรู้ดังกล่าวเป็นสิ่งที่อยู่ภายในบุคคลเป็นความรู้ที่ไม่ชัดเจนซึ่งหากได้รับการถ่ายทอดออกมาอยู่ในรูปลายลักษณ์อักษรก็จะกลายเป็นความรู้ที่ชัดเจนและความรู้จะเกิดคุณค่าได้หากมีการนำไปใช้ในการตัดสินใจ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 21) ให้ความหมายว่าความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่าซึ่งมีการนำประสบการณ์พิจารณาความคิดค่านิยมและปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุนการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา

จากความหมายของความรู้ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้นสรุปได้ว่า ความรู้หมายถึง ผลรวมที่เกิดจากความรู้และความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ซึ่งมาจากประสบการณ์ค่านิยมความเชื่อกระบวนการหรือข้อมูลสารสนเทศสามารถสร้างคุณค่าและนำไปใช้ประโยชน์พัฒนาตนเองและองค์กรได้

2.1.2 ประเภทของความรู้

Nonaka (1994) กล่าวว่า ความรู้สามารถจัดแบ่งเป็น 2 ประเภท (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 35) ได้แก่

(1) ความรู้แบบไม่ชัดเจน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ยากที่จะอธิบายโดยใช้คำพูด มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ เป็นความเชื่อ ทักษะ และมีลักษณะเป็นอัตวิสัย (subjective) ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ เป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (context-specific) ทำให้เป็นทางการและสื่อสารได้ยาก เช่น วิจารณ์ ความลับทางการค้าวัฒนธรรมองค์กร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ การเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการจิมรสไวน์ ทักษะในการสังเกตแปลคว้นจากปล่องโรงงานว่ามีปัญหาในกระบวนการผลิตหรือไม่ ทักษะในการทำกับข้าว เป็นต้น ความรู้แบบไม่ชัดเจนใช้เวลาและต้นทุนสูงในการถ่ายโอนความรู้

(2) ความรู้แบบชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่ายจัดระบบและถ่ายโอนโดยใช้วิธีการดิจิทัล มีลักษณะวัตถุวิสัย (objective) สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการ ไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น นโยบายขององค์กร กระบวนการทำงาน ซอฟต์แวร์ เอกสาร กลยุทธ์ เป้าหมาย และความสามารถหลักขององค์กร

Choo (2000) วิจารย์ พานิช (2546) และคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2544) แบ่งประเภทความรู้เป็น 2 ประเภท (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 22) ดังนี้

(1) ความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่มองเห็นไม่ชัดเจน (Tacit Knowledge) จัดเป็น ความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจาก ประสบการณ์ ความเชื่อหรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด ผ่านการสังเกต ผ่านการสนทนา ผ่านการอบรม ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จเนื่องจากความรู้ประเภทนี้เกิดจากประสบการณ์ และการนำมาเล่าสู่กันฟัง ดังนั้น จึงไม่สามารถจัดให้เป็นระบบหรือหมวดหมู่ได้ และไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือตำราได้ แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้โดยการสังเกตและเลียนแบบ

(2) ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และใช้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสารของ องค์กร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ อินทราเน็ต ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่แสดงออกมา โดยใช้ระบบสัญลักษณ์ จึงสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก

Tiwana (2000) แบ่งประเภทของความรู้ออกเป็น 3 ประเภท (ไพบุลย์ ปะวะเสนะ, 2555 : เว็บไซต์) ดังนี้

(1) ความรู้ภายนอกเป็นความรู้ที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นความเชื่อของ บุคคลในการทำงาน

(2) ความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ เป็นความรู้ที่มาจากแหล่งความรู้อื่นๆ ภายนอก ตัวบุคคลและแหล่งความรู้ต่างๆ

(3) ความรู้ที่ไม่อยู่เฉพาะที่เป็นความรู้ที่เป็นอิสระสามารถถ่ายทอดได้จากบุคคล ไปสู่องค์กรหรือจากองค์กรไปสู่องค์กร

Michael Polanyi & Ikujiro Nonaka (บุญดี บุญญากิจ, 2548 : 16) จำแนกความรู้ ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

(1) Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจาก ประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลขสูตร หรือ ลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความ ได้เปรียบในการแข่งขัน

(2) Explicit Knowledge ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท จะพบว่าความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภท Tacit มากกว่าความรู้ประเภท Explicit หลายเท่า โดยอาจเปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนระหว่างความรู้ประเภท Tacit: Explicit เป็น 80 : 20

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

Wing (1993) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการระบบความรู้ภายในองค์กรและการจัดการสินทรัพย์ทางปัญญาที่จะช่วยในการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 2)

Choo (1998) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การทำความเข้าใจกับความรู้ การสร้างความรู้ และการตัดสินใจ โดยต้องมั่นใจว่าองค์ประกอบของข่าวสารจะถูกเลือกและนำเข้าสู่องค์กร (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 2)

Davenport & Prusak (1998) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นระบบที่จะสร้าง รวบรวม เผยแพร่ และใช้ความรู้ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 2)

O'Dell & Grayson (1998) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อบุคคลที่เหมาะสม ณ เวลาที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนและใช้สารสนเทศร่วมกันในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 2)

Kucza (2001) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ ซึ่งรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการ และการปรับปรุงกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น เพื่อบรรลุถึงความต้องการขององค์กร (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 2)

Horwitch & Armacost (2002) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การสร้าง การกำหนด การรวบรวม การถ่ายโอน และการเข้าถึงความรู้และสารสนเทศ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้ดีขึ้นในการกระทำใดๆ ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ของธุรกิจ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 3)

Kermally (2002) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สามารถสนับสนุน กระตุ้น และอำนวยความสะดวกสำหรับการสร้างและการถ่ายโอนความรู้ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 3)

Henrie & Hedgepeth (2003) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง ระบบการบริหารสินทรัพย์ความรู้ขององค์กร ทั้งความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนและความรู้ที่เห็นไม่ชัดเจน อันประกอบด้วย การจำแนก การตรวจสอบ การจัดเก็บ การกลั่นกรอง และการเข้าถึงความรู้ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 3)

Takeuchi & Nonaka (2004) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องเผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร และนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์ การบริการเทคโนโลยีและระบบใหม่ๆ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 3)

ประเวศ วะสี (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการให้รับรู้ความเป็นจริง สร้างความรู้ สังเคราะห์ความรู้ให้เหมาะกับการใช้งาน นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ เรียนรู้และสร้างความรู้จากการปฏิบัติ และเอื้อผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เอาปัญญายกระดับกลับไปใช้ในการปฏิบัติอีก (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 3)

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 47) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และการใช้ความรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน

วิจารณ์ พานิช (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ คือ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่องานหรือองค์กร 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุงหรือการสร้างความรู้บางส่วน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในงาน 5) การนำประสบการณ์มาประยุกต์และสกัดความรู้ และ 6) การจดบันทึกความรู้ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 4)

Newman Brian (1996; อ้างอิงจาก พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 28) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นกลุ่มของกระบวนการต่างๆ ที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสร้าง การแพร่กระจาย และการใช้ประโยชน์ความรู้

Bertels Thomas (1999; อ้างอิงจาก พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 28) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการองค์การเพื่อบ่มเพาะไปสู่การสร้างฐานความรู้แห่งองค์การใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้แก่ การสร้างโครงสร้างองค์การที่ให้การสนับสนุน

การจัดการความรู้ การอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกที่อยู่ในองค์กร หรือแม้กระทั่งการสร้างเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการเผยแพร่ความรู้

Business College of the University of Texas ได้ให้ความหมายของ การจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการที่เป็นระบบของการค้นหา การเลือก การจัดระบบ การสกัด และการนำเสนอสารสนเทศ เพื่อทำให้ความรู้ความเข้าใจของพนักงานในเรื่องที่สนใจเป็นพิเศษดีขึ้น การจัดการความรู้จะทำให้องค์กรได้รับความเข้าใจอย่างลึกซึ้งด้วยประสบการณ์ของตนเอง กิจกรรมของการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดหา จัดเก็บ และใช้ความรู้ เป็นไปเพื่อการแก้ปัญหาการเรียนรู้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด (dynamic learning) นอกจากนั้นยังใช้เพื่อการวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจอีกด้วย (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 28)

Trapp (1999; อ้างอิงจาก พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 29) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่างๆจำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร

Sveiby ได้ให้ความหมายของ การจัดการความรู้ว่า เป็นศิลปะของการสร้างคุณค่าจากทรัพย์สินที่แตะต้องไม่ได้ (intangible assets) ขององค์กร (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 29)

Tannembaum ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ไว้ว่า เกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆเหล่านี้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 30)

(1) การรวบรวม การจัดระเบียบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้และทำให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม อีกทั้งสารสนเทศและเทคโนโลยีเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์จะสามารถสนับสนุนให้การจัดการความรู้มีพลังและอำนาจได้

(2) การแบ่งปันความรู้ หากปราศจากการแบ่งปัน ความพยายามในการจัดการความรู้จะล้มเหลว ในการแบ่งปันความรู้นี้ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ เพราะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้

(3) การอาศัยบุคคลที่มีความรู้หรือความเฉลียวฉลาด

(4) การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์กรต่างๆอยู่รอดและประสบความสำเร็จได้

กระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกา (2001; อ้างอิงจาก พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 30)) สรุปว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบสำหรับการได้รับ การสร้าง

การบูรณาการ การแบ่งปัน และการใช้สารสนเทศ รวมทั้งความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและประสบการณ์ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สุประภาดา โชติมณี (2551 : 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการความรู้ที่ต้องการใช้ ให้แก่คนที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องใช้ เพื่อให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนี้ “Right Knowledge Right People Right Time”

สรุป การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้และนวัตกรรม และการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้เกิดการแพร่กระจายและไหลเวียนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

2.2.2 องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

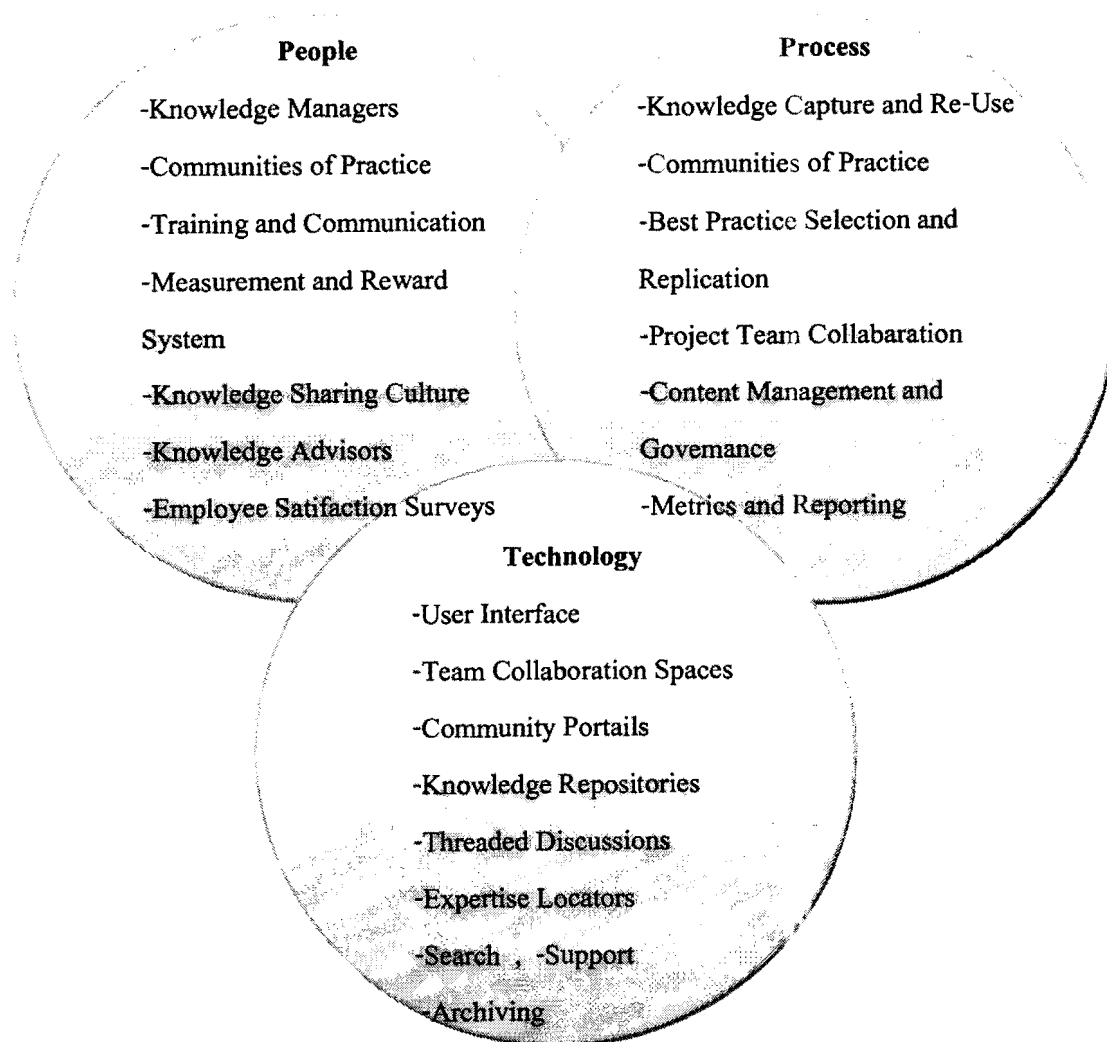
ทั้งนี้องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรแบ่งได้เป็น “คน” (People) “กระบวนการ” (Process) และ “เทคโนโลยี” (Technology) ที่ต้องประสานสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน (ลาวัลย์ สุขยิ่ง, 2550 : 43)

(1) “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

(2) “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหาจัดเก็บแลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น

(3) “กระบวนการความรู้” นั้นเป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุลดังภาพที่ 2.1 องค์ประกอบการจัดการความรู้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

2.2.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลในการดำเนินงานสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งในประเทศพัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนาวัตถุประสงค์ทั่วไปของการจัดการความรู้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 40-41) มีดังนี้

- (1) เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

- (2) เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ
- (3) เพื่อปรับปรุงเทคนิคกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้และนำไปใช้ประโยชน์
ประโยชน์ของการจัดการความรู้ 8 ประการ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 41-42)

ดังนี้

- (1) เพื่อป้องกันความรู้สูญหายความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรเช่นเกษียณอายุทำงานหรือการลาออกจากงานเป็นต้น
- (2) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจคุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ
- (3) ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน
- (4) ความได้เปรียบในการแข่งขันการจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจผู้รับบริการแนวโน้มของการตลาดและการแข่งขันทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน
- (5) การพัฒนาทรัพยากรเป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ได้แก่สิทธิบัตรเครื่องหมายการค้าและลิขสิทธิ์ เป็นต้น
- (6) การยกระดับผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มคุณค่าประสิทธิภาพการผลิตและการบริการ
- (7) การบริหารผู้รับบริการการศึกษาความสนใจและความต้องการของผู้รับบริการจะเป็นการสร้างพึงพอใจและเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลให้แก่องค์กร
- (8) การลงทุนทางทรัพยากรบุคคลเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกันการจัดการด้านเอกสารและการจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการอ้างและฝึกฝนบุคลากร

องค์กรแห่งความรู้จะได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 15-16) ดังนี้

- (1) หลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่มีราคาแพงการจัดการความรู้จะช่วยให้มีการนำบทเรียนขององค์กรหรือองค์กรอื่นมาเก็บมาไว้เป็นระบบเพื่อการเข้าถึงได้ง่ายเมื่อต้องการใช้เป็นการลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจได้
- (2) รักษาบุคลากรในองค์กรที่มีความรู้และความสามารถการตระหนักและเห็นความสำคัญในการจัดการความรู้บุคคลที่มีรู้ความสามารถซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยการสร้างระบบการให้รางวัลหรือการจูงใจในการทำงาน

(3) แบ่งปันการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Sharing of Best Practices) การจัดการความรู้จะทำให้มีการแบ่งปันความรู้และการปฏิบัติที่ดีในองค์กรมีการนำการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่นมาเป็นเกณฑ์เทียบเคียง (Benchmark) และเผยแพร่ในองค์กรของตนเอง

(4) ช่วยในการแก้ไขปัญหาได้ง่ายและรวดเร็วการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้จะช่วยให้การระดมสมองของผู้ที่เกี่ยวข้องมาช่วยกันตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น เช่นการประชุมทางไกล (Video Conference)

(5) ลดผลกระทบจากการเกษียณอายุของบุคลากรหรือการสูญเสียบุคลากร องค์กรได้เก็บความรู้อย่างเป็นระบบสามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ปฏิบัติงานอื่นทำให้การทำงานไม่หยุดชะงัก

(6) ทำให้วงจรการพัฒนาเร็วขึ้นถ้าองค์กรมีการเก็บความรู้ต่างๆที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้การพัฒนาเป็นไปอย่างรวดเร็วเหมาะกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือแข่งขันสูง

(7) ช่วยแก้ปัญหาผู้รับบริการได้จัดการความรู้จะช่วยทำให้มีการเก็บบันทึกปัญหาของผู้รับบริการที่มักเกิดขึ้นประจำและมีการแบ่งปันความรู้ในเรื่องประสบการณ์ในการแก้ปัญหาเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการได้ดีที่สุด

(8) จัดการกับธุรกิจใหม่ๆขององค์กรที่การจัดการความรู้ในการสร้างการประมวลผลการแข่งขันและการใช้ความรู้แล้วจะสามารถจัดการกับธุรกิจใหม่ได้ดีในเวลาที่รวดเร็ว

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ก็คือ องค์กรต้องตระหนักเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาและสร้างประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

2.2.4 กระบวนการจัดการความรู้

อภิภาวิศ นิลเพชร (2553 : เว็บไซต์) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรประกอบด้วย 7 ขั้นตอนดังนี้

(1) การบ่งชี้ความรู้ เช่นพิจารณาว่าวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายคืออะไรและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องรู้อะไรขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้างอยู่ในรูปแบบใดอยู่ที่ใคร

(2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

(3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างของความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

(4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

(5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวกเช่นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

(6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้หลายวิธีการโดยกรณีเป็น Explicit Knowledgeอาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ

(7) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

Rastogi (2000; อ้างอิงจาก รักษ์ วิทยากาญจน์, 2552 : 28-29) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 8 ขั้นตอน

(1) Identification เป็นการระบุชี้เฉพาะ ไปยังธรรมชาติชนิดและวิธีการของความรู้ที่นำมาใช้ในนโยบายขององค์กร สามารถนำมาใช้ในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ความรู้จะอยู่ในรูปแบบของโครงสร้างข้อมูล

(2) Mapping เป็นการวางแผนสำหรับความรู้ในรูปแบบของบทความ ความสัมพันธ์ระหว่างกัน และที่ตั้งของความรู้ สำหรับการเตรียมตัวเพื่อวางแผนความรู้นั้น ต้องได้รับความช่วยเหลือจากพนักงานในการที่จะค้นหาว่าใครมีความรู้อะไรบ้าง ค้นหาจากสมุดหน้าเหลืองขององค์กร หรือทักษะในการทำรายการทรัพย์สิน และฐานข้อมูลขั้นสูงที่มีฟอร์มหลากหลาย

(3) Capturing เป็นการจับประเด็นความรู้ที่มีอยู่และนำเสนอในรูปแบบที่เป็นทางการ

(4) Acquiring จำเป็นต้องใช้ความรู้และข้อมูลที่แสดงเนื้อหาและวิธีปฏิบัติจากแหล่งข้อมูลภายนอก

(5) Storing Existing เป็นการจัดสร้างความรู้ในรูปแบบดัชนี และในรูปแบบของการเชื่อมโยงความรู้กับแหล่งข้อมูล

(6) Sharing Knowledge เป็นการกระจายความรู้สู่ผู้ใช้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความจำเป็นและความสนใจของตัวบุคคล นอกจากนี้การโอนย้าย การทำ Best Practices ความรู้ที่ติดอยู่กับตัวบุคคล (Tacit Knowledge) สามารถแบ่งปันกันได้โดยผ่านทางวิธีการสื่อสารของแต่ละบุคคล ขั้นตอนของการจัดการความรู้จะสนับสนุนให้การทำงานระหว่างบุคคลหรือทำงานเป็นทีมง่ายขึ้น

(7) Applying เป็นการเก็บและใช้ความรู้ รวมถึง Best Practices สนับสนุนการตัดสินใจ การดำเนินการ และการแก้ปัญหา โดยที่แนวความคิดของการใส่ความรู้ที่รวบรวมได้ของ

องค์กรไปสู่พนักงานผ่านการทำงานเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับระบบการจัดการความรู้ ซึ่งเป้าหมายพื้นฐานของการจัดการความรู้ คือ การดึงสิ่งที่เป็จุดสำคัญของข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง เช่น ฐานข้อมูล Application ต่างๆ และจากความคิดของบุคคล โดยทำความรู้ให้ใช้งานได้ง่าย และมีแบบฟอร์มตามหลักตรรกวิทยา

(8) Creating เป็นเรื่องของการสร้างและการเปิดเผยความรู้ใหม่ๆ ไปสู่การวิจัยและพัฒนาการทดลองบทเรียนสำหรับการเรียนรู้ การสร้างความคิดใหม่ๆ รวมไปถึงนวัตกรรม ซึ่งเป็นขั้นตอนสูงสุดในการจัดการความรู้สำหรับองค์กร

Tannenbaum and Alliger (2001; อ้างอิงจาก รัชนี วิสุทธานุกาญจน์, 2552 : 29) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

(1) Knowledge Sharing การแบ่งปันความรู้ คือ ขอบเขตที่แต่ละบุคคลจะสามารถแบ่งปันความรู้ของตน

(2) Knowledge Accessibility การเข้าถึงข้อมูล คือ ขอบเขตที่แต่ละบุคคลจะสามารถเข้าถึงข้อมูล เพื่อใช้ในการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การสร้างงานย่อยๆ และการบริการลูกค้า

(3) Knowledge Assimilation การผสมผสานความรู้ คือ ขอบเขตที่แต่ละบุคคลจะเรียนรู้ และซึมซับความรู้ที่พวกเขาจะต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จ

(4) Knowledge Applicationการประยุกต์ใช้ความรู้ คือ ขอบเขตที่แต่ละบุคคลจะประยุกต์หรือใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และการบริหารลูกค้า

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552 : 42-44) ได้แบ่งกระบวนการในการจัดการความรู้ออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

(1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแสวงหาความรู้ นั้น เป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ซึ่งการสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้

(3) การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) ในการจัดการความรู้ องค์การต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์การต้องเก็บรักษา

สิ่งที่องค์การเรียกว่า เป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูล สารสนเทศตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้าง และการจดจำของบุคคล เป็นต้น ในส่วนของการค้นคืน (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์การควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลืองขององค์การ หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามลำดับขั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์การ

(4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) มีความจำเป็นสำหรับองค์การเนื่องจากองค์การจะเรียนรู้ได้ขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548 : 54-59) ได้แบ่งกระบวนการในการจัดการความรู้ออกเป็น 7 ขั้นตอนดังนี้

(1) การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) หมายถึง การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้เรา” นั่นเอง โดยทั่วๆ ไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” หรือการทำแผนที่ความรู้ในขั้นตอนนี้เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อองค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ของแผนที่ความรู้คือช่วยให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ หรือไม่ซึ่งก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวม ทำให้บุคลากรทุกคนทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้างและจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการถ่ายทอดขยายความรู้ในเรื่องต่างๆอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่างๆในองค์กร

(2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้

เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มียังนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้ องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและการจัดเก็บความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกัน ได้รวดเร็วขึ้นและทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

(3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) คือ เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบนั้นหมายถึงการจัดทำสารบัญ และการจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็วการแบ่งชนิดหรือประเภทของรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไรและลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบไหน

(4) การประมวลและกรั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่ายซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ คือ

(4.1) การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทัวทั้งองค์กรจะช่วยให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

(4.2) การใช้ “ภาษา” เดียวกันทัวทั้งองค์กรนั่นคือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูล/ความรู้การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

(4.3) การเรียบเรียง ตัดต่อและปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ความครบถ้วน เทียงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

(5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจาย

ความรู้ทั้งความรู้ประเภท Explicit และ Tacit โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

(5.1) Push (การป้อนความรู้) คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการหรือเรียกว่าเป็นแบบ “Supply-based” เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือ ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกที่ได้รับข้อมูล/ความรู้มากเกินไปหรือไม่ตรงตามความต้องการ

(5.2) Pull (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกเก็บหรือใช้เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “Demand-based”

องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ Push และ Pull เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

(6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อาจช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม หรือที่ Ikujiro Nonaka เรียกว่า Socialization ซึ่งอาจทำได้ในหลายรูปแบบ

(7) การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge is the capacity for effective actions)” องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติหากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมากมายซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

ดังนั้น องค์กรต้องมั่นใจว่าทุกองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้จะต้องมีการบูรณาการกัน เพื่อให้วงจรการเรียนรู้สามารถหมุนได้อย่างต่อเนื่อง

บดินทร์ วิจารณ์ (2547 : 45-46) ได้แบ่งกระบวนการในการจัดการความรู้ ออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

(1) Define คือ การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญาหรือองค์ความรู้ที่ต้องการเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรหรือการปฏิบัติงานหรือการหาว่าองค์ความรู้หลักๆ ขององค์กรคืออะไร (Core Competency) และเป็นองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างเด่นชัด

(2) Create คือ การสร้างทุนทางปัญญาหรือการค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติมการสอนงานภายในองค์กรหรือหากเป็นองค์ความรู้ใหม่อาจจำเป็นต้องหาจากภายนอกองค์กรจากที่ปรึกษาการเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นและการเทียบเคียง

(3) Capture คือ การเสาะหาและจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบทั้งองค์ความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบสื่อต่างๆ (Explicit Knowledge) และในรูปแบบประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ให้เป็นทุนความรู้ขององค์กรซึ่งพร้อมต่อการยกระดับความรู้และขยายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรโดยง่ายต่อไป

(4) Share คือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเผยแพร่กระจายถ่ายโอนความรู้ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทางเช่นการจัดงานสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันการสอนงานหรือในรูปแบบอื่นๆที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันหรือมีการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือน (Virtual) ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์หรือระบบ E-Learning เป็นต้น

(5) Use คือ การใช้ประโยชน์การนำไปประยุกต์ใช้งานก่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นและเกิดปัญญาปฏิบัติการขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 78-83) ได้อธิบายกระบวนการจัดการความรู้ 4 ขั้นตอนหลัก คือ การสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการใช้ความรู้

(1) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation หรือ Knowledge Generation) การสร้างความรู้ หรือการแสวงหาความรู้ ได้แบ่งรูปแบบการสร้างความรู้ 4 ประเภท ได้แก่

(1.1) การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) คือ การสร้างความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง เป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือการฝึกอบรม และการแนะนำ

(1.2) การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) คือ การพูดหรือบรรยายความรู้แบบไม่ชัดเจน โดยใช้การอุปมาอุปไมย การเปรียบเทียบ และการใช้ตัวแบบ

(1.3) การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) คือ การสร้างความรู้แบบชัดเจนให้เป็นความรู้แบบไม่ชัดเจน โดยเรียนรู้จากการปฏิบัติ ศึกษาจากความรู้ที่ได้เขียนไว้ในคู่มือเอกสาร เพื่อพัฒนาทักษะให้สูงขึ้น

(1.4) การผสมผสาน (Combination) คือ การสร้างความรู้แบบชัดเจนให้เป็นความรู้แบบชัดเจนโดยการรวบรวมหรือบูรณาการองค์ความรู้ หรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่

(2) การประมวลความรู้ (Knowledge Codification) การจัดการความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้และนำไปใช้ประยุกต์ใช้ได้สะดวก หลักการในการประมวลความรู้ที่สำคัญมี 3 ประการ

(2.1) การกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการประมวล

(2.2) การกำหนดแหล่งที่มาของความรู้ดังกล่าว รวมทั้งระบุกลไก และสื่อสำหรับรวบรวมความรู้ เวลา และความถี่ในการประมวลและการปรับปรุงให้ทันสมัย

(2.3) ระบุวิธีการ และเครื่องมือในการเข้าถึงและดึงความรู้ที่ได้ประมวลความรู้แบบไม่ชัดเจน มักได้รับการประมวลและเก็บไว้ในความจำของบุคคล ส่วนความรู้แบบชัดเจน มักได้รับการประมวลและเก็บไว้ในเอกสารหรือแฟ้ม การจัดการความรู้ขององค์กรส่วนใหญ่เน้นที่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการรวบรวม เก็บและดึงความรู้แบบชัดเจนขององค์กร

(3) การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) เมื่อได้มีการสร้างความรู้แล้ว องค์กรจะทำหน้าที่ในการประสานงานให้มีการเผยแพร่หรือแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรและภายนอกองค์กร

(4) การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) คุณค่าของความรู้อยู่ที่นำไปใช้ โดยเฉพาะเมื่อมีการประยุกต์ความรู้เพื่อสร้างความสามารถและนำไปปฏิบัติให้เกิดผล ดังนั้น องค์กรจึงควรสนับสนุนการใช้ความรู้เพราะเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการความรู้

Marquardt (1996; อ้างอิงจาก พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 43-48) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ ดังนี้

(1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรดังนี้

(1.1) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรกลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร การได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ จากภายในองค์กรสามารถทำได้ดังนี้

การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น

การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการลงมือปฏิบัติ

การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

(1.2) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) การเป็นผู้นำในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อการปรับปรุงผลงาน และสร้างให้เกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์กร ต้องอาศัยความคิด และการสร้างสรรค์ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่างๆ

(2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุกๆ คนเป็นผู้สร้างความรู้ได้

(3) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จัดเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาส่งต่อที่องค์กรเรียกว่าความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การเก็บสะสมความรู้ขององค์กรควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ เหล่านี้

(3.1) โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

(3.2) จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

(3.3) อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนถูกต้องทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

ในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์การต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการค้นคืนความรู้ ระบบการเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพคือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ เป็นต้น

ในส่วนของการค้นคืนความรู้ (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์การควรให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลืองขององค์การ ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์การ

(4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์การ เนื่องจากองค์การจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ

Trapp (1999; อ้างอิงจาก พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 48) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 9 ประการ ดังนี้

- (1) เป้าหมายความรู้ (knowledge goals)
- (2) การระบุถึงความรู้ (knowledge identification)
- (3) การจัดหาความรู้ (knowledge acquisition)
- (4) การพัฒนาความรู้ (knowledge development)
- (5) การเคลื่อนย้าย/กระจายความรู้ (knowledge transfer/distribution)
- (6) การใช้ความรู้ (knowledge usage)
- (7) การเก็บรักษาความรู้ (knowledge preservation)
- (8) การประเมิน/ทบทวนความรู้ (knowledge evaluation/review)
- (9) การควบคุมความรู้ (knowledge controlling)

กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Kucza (2001; อ้างอิงจาก พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 49-50) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

(1) Identification of Need for Knowledge เป็นการระบุถึงความต้องการความรู้ซึ่งประกอบด้วย การระบุความต้องการและการกำหนดความต้องการ

(2) Knowledge Pull จุดประสงค์หลักประการหนึ่งของการจัดการความรู้คือ การแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย การสร้างเกณฑ์ในการสืบค้น การค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ การประเมินผู้ผ่านการคัดเลือก คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และการปรับตัวของผู้ที่ถูกคัดเลือก

(3) Knowledge Push เป็นกระบวนการส่งมอบความรู้ไปให้ผู้ที่ต้องการ ประกอบด้วยกระบวนการ การย่อยๆ คือการแจ้งหรือประกาศให้ทราบถึงความรู้ และการแบ่งปันความรู้ในโอกาสต่างๆ

(4) Creation of Knowledge เป็นการสร้างความรู้ มีกระบวนการย่อยๆ 6 ประการ คือ การระบุความคิดใหม่ๆ การประเมินความคิดใหม่ๆ การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ และการสร้างความรู้

(5) Knowledge Collection and Storage เป็นการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ ประกอบด้วย การระบุถึงความรู้ การประเมินความรู้ การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ การบูรณาการความรู้ และการปรับปรุงแผนความรู้ให้ทันสมัย

(6) Knowledge Update เป็นการปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่งมีกระบวนการย่อยๆ 3 ประการดังนี้คือการระบุถึงเปลี่ยนแปลงการประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ (2553 : 50) แบ่งการจัดการความรู้ออกเป็น 7 กระบวนการ ดังนี้

(1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

(1.1) การบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี

(1.2) วิเคราะห์รูปแบบและแหล่งความรู้ที่มีอยู่

(2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

สร้างและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆที่กระจัดกระจายทั้งภายใน/ภายนอกเพื่อจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ

(3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

แบ่งชนิดและประเภทของความรู้เพื่อจัดทำระบบให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน

(4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

(4.1) จัดทำรูปแบบและ “ภาษา” ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

(4.2) เรียบเรียงปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการ

(5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

ความสามารถในการเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็วในเวลาที่ต้องการ

(6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

(6.1) การจัดทำเอกสารการจัดทำฐานความรู้ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

(6.2) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

(6.3) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)

(7) การเรียนรู้ (Learning)

(7.1) นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ

(7.2) แก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กร

Probst, Raub and Romhardt (2000; อ้างอิงจาก ชีรวัฒน์ ช้องประเสริฐ, 2553 : 15) ได้สรุปว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ

(1) การกำหนดความรู้ที่ต้องการ (Knowledge Identification) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรว่ามีความรู้อะไรบ้างที่ต้องการ อยู่ในรูปแบบใด และความรู้ใดมีความสำคัญเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร

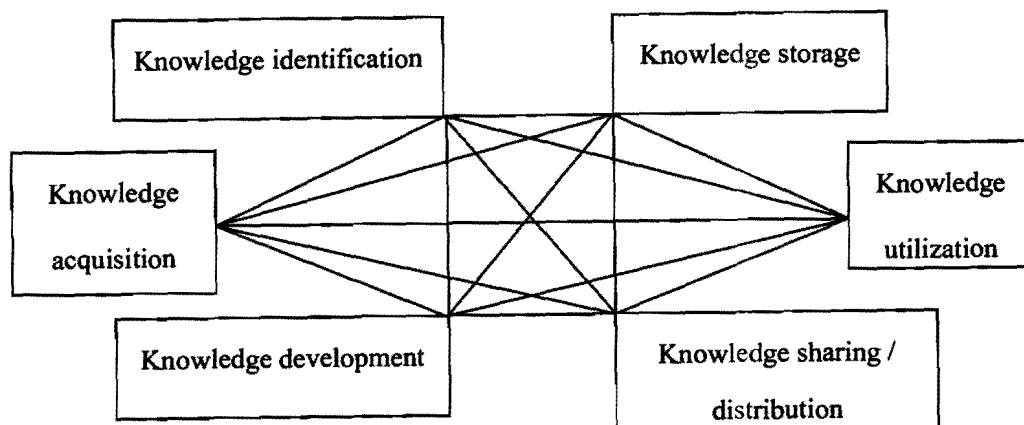
(2) การจัดหาความรู้ที่ต้องการ (Knowledge Acquisition) หมายถึง วิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ที่มีประโยชน์และผลต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรสามารถจัดหาความรู้ได้จากแหล่งภายในและภายนอก เพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

(3) การสร้างหรือพัฒนาความรู้ใหม่ (Knowledge Development) หมายถึง วิธีการในการผนวกให้การกระทำ ความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคลากร กลายเป็นความรู้ใหม่ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันความรู้ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การรวบรวมความรู้และการสังเคราะห์ความรู้ การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

(4) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) หมายถึง วิธีการที่ทำให้ความรู้แพร่กระจายและไหลเวียนทั่วองค์กร ทั้งความรู้ที่แฝงในตัวคนในรูปของประสบการณ์ เช่น การประชุมภายใน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และความรู้ที่เปิดเผยในรูปของสื่อต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์

(5) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storing) หมายถึง การนำความรู้ที่มีอยู่มาจัดเก็บให้เป็นระบบเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ โดยต้องคำนึงถึงวิธีการจัดเก็บรักษาซึ่งการจัดเก็บความรู้สามารถบันทึกเป็นฐานข้อมูลหรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนก็ได้

(6) การนำความรู้มาใช้ (Knowledge Utilization) หมายถึง การที่บุคลากรสามารถนำความรู้ที่จัดเก็บไว้หรือความรู้จากการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานการตัดสินใจแก้ปัญหาและพัฒนางานของตนเป็นการยกระดับความรู้และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

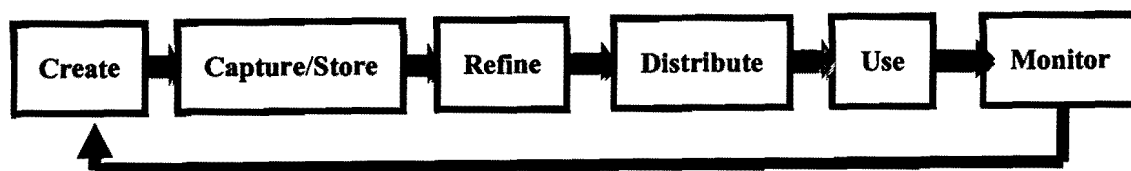


ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดการความรู้ในโมเดลของ Probst, Raub and Romhardt (2000; อ้างอิงจาก ชีรวัฒน์ ช้องประเสริฐ, 2553 : 16)

กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Turban และคณะแบ่งกระบวนการของการจัดการความรู้ ออกเป็น 6 ประการ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 52) คือ

- (1) การสร้างความรู้
- (2) การจับและเก็บความรู้
- (3) การเลือกหรือกรองความรู้
- (4) การกระจายความรู้

- (5) การใช้ความรู้
- (6) การติดตาม/ตรวจสอบ



ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการความรู้ในโมเดลของ Turban และคณะ

โกศล คีตธรรม (2546; อ้างอิงจาก พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 52-54) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

- (1) สังคม วัฒนธรรมและองค์กร (social-cultural & organizational components)
- (2) องค์ประกอบทางเทคโนโลยี (technological components)

องค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนนี้จะมีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System-KMS) เป็นส่วนเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนเข้าด้วยกัน โดยที่กระบวนการของการจัดการความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กระบวนการดังนี้

(1) การสร้างและจัดหาความรู้ (Knowledge Creation & Acquisition) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมระยะยาว เพื่อการสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้โดยนัย ที่ไม่ได้แสดงออกในรูปของเอกสาร แต่ต้องการมักกระตุ้นให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและใช้สารสนเทศทางความรู้ ตัวอย่างของอุตสาหกรรมรถยนต์ ญี่ปุ่นที่สร้างความรู้ในการพัฒนารูปแบบของรถยนต์ โดยใช้นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างการสับเปลี่ยนพนักงาน ให้ทำหน้าที่ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิด tacit knowledge ที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้

(2) การจัดการและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization Storage) เป็นการจัดเก็บความรู้ที่สร้างให้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล

(3) การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) โดยการใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บ แล้วกระจายสู่หน่วยงานต่างๆ เพื่อการใช้งาน

(4) การประยุกต์ความรู้ในการใช้งาน (Knowledge Application) เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมหลักต่างๆ ผ่านระบบการไหลของงานด้วยระบบเครือข่ายไปยังหน่วยงานต่างๆ

กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Alavi (1997; อ้างอิงจาก ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 76) แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) การแสวงความรู้ (การสร้างความรู้และพัฒนาเนื้อหา)
- (2) การสร้างดัชนี (Indexing)
- (3) การกลั่นกรอง (Filtering)
- (4) การเชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระบบ จัดประเภท การรวม การเชื่อมโยงแหล่ง

ความรู้ภายในและภายนอก

- (5) การเผยแพร่ โดยการรวมและจัดส่งความรู้ผ่านเว็บเพจ
- (6) การประยุกต์ใช้ความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Arthur Anderson & APOC (1996; อ้างอิงจาก ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 76) แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) แบ่งปัน
- (2) การสร้าง
- (3) การกำหนด
- (4) การรวบรวม
- (5) การเปลี่ยนแปลง
- (6) การจัดระบบ
- (7) การประยุกต์

กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Choo (1996; อ้างอิงจาก ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 76) แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) การทำความเข้าใจกับความรู้ (Sensemaking) (รวมการตีความหมายความรู้)
- (2) การสร้างความรู้ (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงความรู้)
- (3) การตัดสินใจ (รวมถึงการประมวลสารสนเทศ)

กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Laudon & Laudon, (2002; อ้างอิงจาก ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 76) แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) การสร้างความรู้
- (2) การประมวลและใช้รหัสความรู้ (Capture Codify Knowledge)
- (3) การแบ่งปันความรู้ (Share Knowledge)
- (4) การเผยแพร่ความรู้ (Distribute Knowledge)

กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Szulanski (1996; อ้างอิงจาก ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 77) แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การริเริ่ม (ตระหนักถึงความต้องการในความรู้และตอบสนองต่อความต้องการนั้น)

(2) การนำไปปฏิบัติ (การถ่ายโอนความรู้)

(3) การใช้ความรู้ที่ได้รับการถ่ายโอน

(4) การบูรณาการความรู้ (การนำความรู้มาสู่ภายในองค์กร)

กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Turban and et al. (2001; อ้างอิงจาก ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 77) แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การสร้างความรู้ (Create)

(2) การกำหนดและรวบรวมความรู้ (Capture)

(3) การนำไปสู่การปฏิบัติ (Refine)

(4) การจัดเก็บความรู้ (Store)

(5) การจัดการความรู้ (Manage)

(6) การเผยแพร่ (Disseminate)

กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Van der Spek and Spijkervet (1997; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 77) แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้

(1) การพัฒนา (Develop)

(2) การเผยแพร่ (Disseminate)

(3) การผสมผสาน (Combine)

(4) การเก็บไว้ (Hold)

กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Wiig (1993; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 77) แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การสร้าง (Creation)

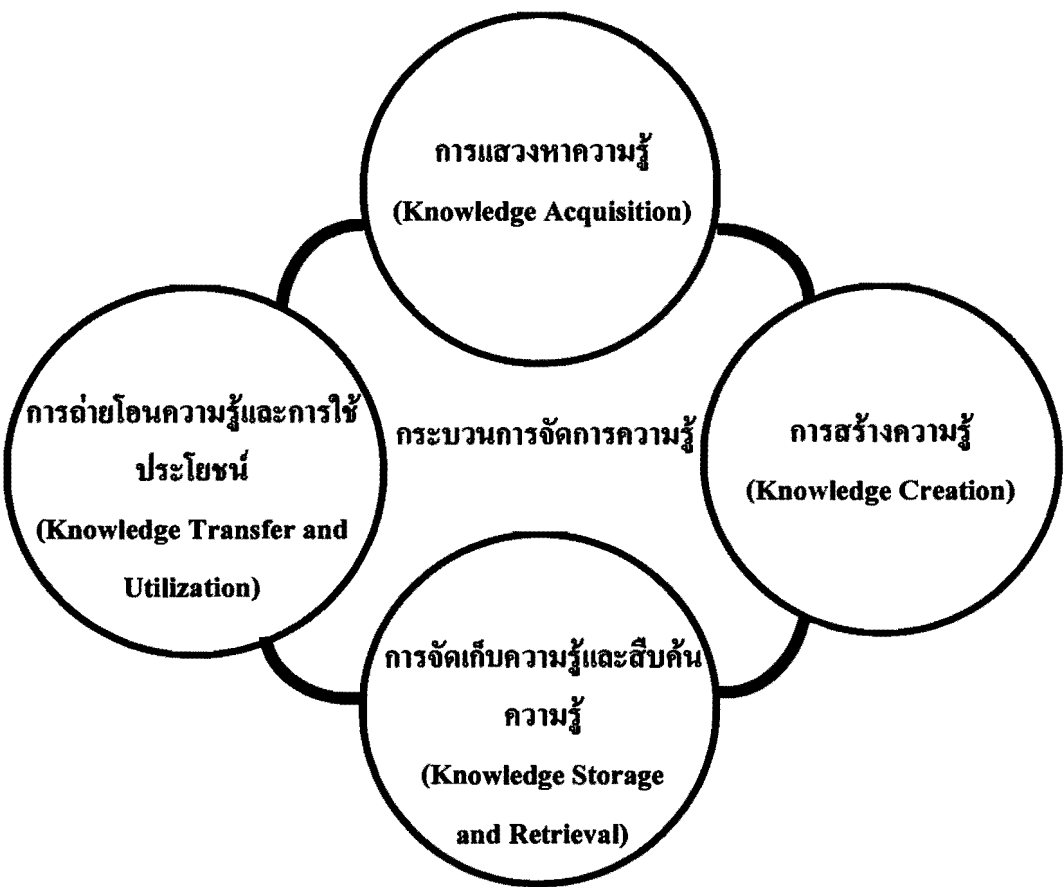
(2) การแสดงอย่างเปิดเผย (Manifestation)

(3) การใช้ (Use)

(4) การถ่ายโอน (Transfer)

ทั้งนี้จากกระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการข้างต้นแนวคิดของ Marquardt (1996) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายและสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการอีกหลายๆท่านรวมทั้งมีการนำไปใช้มากในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานทางด้านเฉพาะด้านหรือผู้ที่มีความชำนาญ

เป็นพิเศษ (Specialist) เช่นกลุ่มพนักงานในกลุ่ม Engineer นักวิชาการนักวิจัยพนักงานในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นต้นทั้งนี้ Marquardt (1996; อ้างอิงจาก พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 43-48) ได้จำแนกกระบวนการจัดการความรู้ไว้เป็น 4 ขั้นตอนดังนี้ (ดังแสดงในภาพที่ 2.4)



ภาพที่ 2.4 Model กระบวนการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996; อ้างอิงจาก พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 43-48)

จากแนวคิดด้านกระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการข้างต้นนั้น กล่าวโดยสรุป ได้ว่ากระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการบริหารและจัดการอย่างเป็นระบบรูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการ (Business Process) ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ (Learning Process) โดยทุกกระบวนการจะต้องสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากการขยายวงและการประสานความรอบรู้โดยครอบคลุมกระบวนการจัดการความรู้ได้แก่การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้

(Knowledge Storage and Retrieval) และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าจากกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวแนวคิดของ Marquardt (1996) มีกระบวนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานทางด้านการใช้เทคโนโลยีมากที่สุดดังนั้นสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดด้านกระบวนการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996) มาใช้เป็นกรอบในการวิจัยเพื่อศึกษาลักษณะด้านกระบวนการจัดการความรู้ของพนักงานในศูนย์ปฏิบัติการโครงการเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริษัท ทีทีแอลที จำกัด (มหาชน) ดังนี้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 43-48)

- (1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
- (2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
- (3) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)
- (4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้

ปัจจัยสำคัญที่เอื้อและส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการองค์ความรู้ขององค์กรอาจแบ่งออกได้เป็น 8 หัวข้อดังนี้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2547 : 48-49)

(1) Leadership ภาวะผู้นำกำหนดทิศทางความเชื่อและค่านิยมร่วมเพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กรและประเมินผลลัพธ์จากที่คาดไว้และที่สำคัญคือการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และปฏิบัติให้เป็นตัวอย่าง (Role Model) เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นผู้ที่จะสามารถจูงใจบุคลากรในองค์กรให้ร่วมมือกันเพื่อที่จะทำให้เกิดระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะผู้บริหารขององค์กรต้องให้การสนับสนุนทั้งในด้านทรัพยากรและเครื่องมือต่างๆจึงจะสามารถทำให้ระบบการจัดการความรู้สามารถประสบความสำเร็จได้

(2) Structure โครงสร้างขององค์กรทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้โดยโครงสร้างที่เหมาะสมสำหรับการจัดการความรู้นั้นควรจะเป็นโครงสร้างที่มีลักษณะแบนราบมีลำดับขั้นการบังคับบัญชาน้อยซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือของคนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นผลให้มีการแบ่งปันความรู้กันมากขึ้นอีกด้วย

(3) Culture, Behavior, Communication วัฒนธรรมพฤติกรรมและการสื่อสารที่ต้องกำหนดและแสดงออกเป็นพฤติกรรมเป็นวัฒนธรรมมุ่งสู่องค์กรการเรียนรู้ปัจจัยที่สำคัญต่อการจัดการองค์ความรู้คือความมุ่งมั่นและความเชื่อร่วมกันเพื่อมุ่งมั่นสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และการ

แบ่งปันองค์ความรู้กัน โดยเริ่มจากการสื่อสารนั้นผู้บริหารต้องทำการสื่อสารอย่างชัดเจนในทิศทางของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ตลอดจนชี้แจงให้เห็นถึงข้อดีและหลักการของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อที่จะเป็นการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในองค์กรและต่อมาในส่วนของการพัฒนานอกจากจะทำการสื่อสารเกี่ยวกับข้อดีและหลักการของระบบการจัดการความรู้และผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมผู้ที่ให้ความร่วมมือในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้โดยอาจจะเป็นการให้รางวัลในลักษณะต่างๆ เพื่อจะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรคนอื่นๆ สนใจที่จะให้ความร่วมมือในระบบการจัดการความรู้มากขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนในองค์กรต่างพยายามที่จะศึกษาหาความรู้และแบ่งปันความรู้ของตนเองออกมาอันจะเป็นผลให้เกิดการพัฒนาของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

(4) Technology Process เทคโนโลยีและกระบวนการที่เอื้อต่อการจัดการองค์ความรู้ และที่สำคัญได้แก่เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายเพื่อให้การจัดการข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและง่ายต่อการใช้งาน

(5) Rewarding Recognition การให้รางวัลและการยอมรับเพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพราะการที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะแบ่งปันหรือถ่ายทอดความรู้ของตนออกมาควรเกิดจากความสมัครใจเป็นหลักและจะเป็นจริงได้ต้องมีแรงเกื้อหนุนและแรงจูงใจเป็นสำคัญ

(6) Measurement การวัดและการประเมินผลหากไม่มีการวัดผลการดำเนินงานเราจะไม่สามารถปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นได้

(7) Knowledge Skills Abilities Competencies ความรู้ทักษะและขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้จะต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในหลักการของการจัดการความรู้และแนวทางที่จะทำให้ระบบการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

(8) Management การจัดการหลังจากที่ผู้นำได้กำหนดทิศทางและการเลือกทำในสิ่งที่ถูกต้องแล้วก็ต้องมีผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้และสามารถจัดการให้เกิดขึ้นจริงตามแผนงานได้

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548 : 59-62) ได้สรุปว่าปัจจัยเอื้อสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จมีดังนี้

(1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) การจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กรผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กรนอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้วอีกหนึ่ง

ปัจจัยหลักที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่าจะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้ นั้นมากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญก็คือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

(2) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) กล่าวได้ว่า 90% ของกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร โดยตรงสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำให้บุคคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

(3) เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้นระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ดึงเอาความรู้ไปใช้ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้ รวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย สิ่งที่ต้องระวังก็คือเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ใช่เทคโนโลยี

(4) การวัดผล (Measurement) องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลยถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบันและองค์กรจะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบันถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนประเมินผลและทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ ผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้

(5) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดีผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตามกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นนักถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นไปในรูปแบบใดสุดท้ายคือระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

Marquardt & Reynolds (1994) พบว่าองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรของบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลกแห่งหนึ่ง มี 11 ประการ ดังนี้ (พริดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 95-99)

(1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือ จะต้องมีการขึ้นตอนการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงานและเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่น ๆ มีมากขึ้น

(2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อม ๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์กรโดยเฉพาะวัฒนธรรมการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรหรือ “องค์กรนวัตกรรม” ที่แข็งแกร่งได้

(3) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย

(4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์กรต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะต้องก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรเพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะทำไปสู่การสรรค์สร้างนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

(5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

(7) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้บริการ

(8) กลยุทธ์ (Strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

(9) บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่องเป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันไว้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

(10) การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งจะสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

(11) วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers) ตามแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 59-62, 149 ; อ้างอิงจาก ศิริทิพย์ ธิติพงษ์วิชัย, 2552 : 62-63) ประกอบด้วย

- (1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)
- (2) วัฒนธรรมองค์การ (Culture)
- (3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)
- (4) การวัดผล (Measurements)
- (5) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้มี 7 ปัจจัย (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 106-109) คือ

(1) สิ่งแวดล้อม องค์แห่งการเรียนรู้จะมองการแข่งขันเป็นสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้ เพราะจะทำให้องค์การเปรียบเทียบการดำเนินงานของตนกับองค์การอื่นในธุรกิจเดียวกัน แรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมทำให้องค์การต้องการแบ่งปันความรู้กัน และเป็นแหล่งที่องค์การสามารถแสวงหาความรู้จากภายนอกได้ด้วย

(2) โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นจะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแบ่งปันและความร่วมมือในการเรียนรู้ ระบบการหมุนเวียนคนทำให้คนในองค์การมีประสบการณ์ที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นยังเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกว้างขึ้น และมีการทบทวนความเชื่อเก่าๆ ที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป อันจะช่วยให้เกิดความรู้ใหม่ด้วย

(3) ระบบการบริหารได้แก่ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบการติดตามและประเมินผล รวมทั้งระบบการบริหารอื่นๆ การคัดเลือกคนในการทำงาน หรือการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการแบ่งปันความรู้หรือมีการเรียนรู้ การติดต่อประเมินผลอย่างเป็นระบบย่อมมีผลต่อการเรียนรู้

(4) กลยุทธ์ในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการแสวงหาความรู้มีอยู่ 2 แนวทาง คือ 1) แนวทางการผสมผสานความรู้จากภายนอกโดยอาจนำสารสนเทศมาจากองค์การอื่นเข้ามาภายในองค์การ 2) แนวทางการสร้างความรู้ใหม่จากการตีความหรือประมวลจากสารสนเทศที่ได้มา

(5) เทคโนโลยีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การช่วยทำให้การเผยแพร่สารสนเทศไปสู่สมาชิกในองค์การสามารถทำได้ง่ายขึ้น โดยใช้อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และกรุปแวร์ ทุกคนสามารถสามารถพูดคุยติดต่อกันเองได้ตลอดเวลา

(6) ผู้นำองค์การการเรียนรู้ขององค์การและการจัดการความรู้ต้องการพันธะสัญญาจากผู้นำองค์การในระยะยาวในการสนับสนุนทั้งเชิงนโยบาย การใช้ทรัพยากร การให้กำลังใจ นอกจากนี้ยังช่วยในการพิจารณาว่าการเรียนรู้ขององค์การและการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การหรือไม่

(7) วัฒนธรรมองค์การเป็นรากฐานที่สำคัญที่มีผลต่อการเรียนรู้ขององค์การและการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เสรีภาพ ความไว้วางใจ และการทำงานร่วมกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 52-59)

(1) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) องค์การที่มีการจัดการสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและเหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้พนักงานในองค์การรู้สึกอยากที่จะหาความรู้ใหม่ๆ จัดเก็บความรู้และเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ให้แก่พนักงานคนอื่นในองค์การ

(2) โครงสร้างองค์การ (Structure) ที่ยืดหยุ่น (flexible) แบบราบ (flattening) กระจายอำนาจ (decentralize) มีลักษณะพัฒนาความรู้ในองค์การ มีการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย และมีการกำหนดบทบาทของคนและกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการความรู้ จะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนและร่วมมือในการจัดการความรู้ ระบบหมุนเวียนคนทำให้คนในองค์การมีประสบการณ์และการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น การติดต่อสื่อสารกว้างมากขึ้น และมีการจัดสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การที่โครงสร้างมีความยืดหยุ่นจะช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ได้ ที่สำคัญองค์การจะต้องมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนด้วย

(3) มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน (Share Vision and Mission) ในการเริ่มต้นจัดการความรู้ องค์การจะต้องมีจุดประสงค์และประโยชน์ต่อองค์การที่ชัดเจน เช่น ช่วยประหยัดงบประมาณ หรือช่วยทำให้เกิดรายได้แก่บริษัทเพื่อให้พนักงานทราบและเป้าหมายเดียวกันกับองค์การ

(4) ผู้นำความรู้ (Work (KM) Champion/Facilitator) องค์การต้องมีผู้นำความรู้หรือผู้อำนวยความสะดวก ซึ่งจะเป็นคนที่ผลักดันโครงการจัดการความรู้ให้เป็นจริง โดยการสร้างระบบผูกพัน และความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในองค์การ

(5) มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ (Systematic Process) องค์การต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านจัดการความรู้ โดยให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ใช้และผู้จัดหาสารสนเทศ โดยจะต้องสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนตั้งแต่กระบวนการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์

(6) ระบบการบริหารและให้รางวัล (Human Resource and Reward System) ระบบการบริหาร ได้แก่ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบติดตามประเมินผล การคัดเลือกคนเข้าทำงาน หรือการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ และสม่ำเสมอจะมีผลต่อการจัดการความรู้

(7) เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ความรู้ ช่วยในการวัด ควบคุม ประสานความรู้ และเป็นหลักประกันว่าความรู้ที่ได้ถูกต้อง โดยวิธีการที่ถูกต้อง มีรูปแบบที่ถูกต้อง ในเวลาที่รวดเร็ว และมีต้นทุนที่เหมาะสม การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กรสามารถทำได้ง่ายขึ้นโดยใช้การอบรมหรือการเรียนรู้ผ่านเว็บ (Web-Based Application) อินทราเน็ต (Intranet) อินเทอร์เน็ต (Internet) เทอร์โบโน้ต (Turbo Note) เว็บบอร์ด (Web Board) และกรุปแวร์ (Groupware) พนักงานทุกคนสามารถสื่อสารกันได้ตลอดเวลา ความรู้มีการถ่ายโอนได้ตลอดเวลา

(8) ผู้นำ (Leader) ต้องมีการสนับสนุนทั้งด้านนโยบาย การใช้ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างประโยชน์ให้เกิดแก่องค์กร นอกจากนี้ ผู้นำอาจมีบทบาทในการช่วยพิจารณาว่าการจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ รวมทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การสร้างระบบรองรับการจัดการความรู้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรด้วย สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการเริ่มต้นและสนับสนุนจากผู้นำ

(9) การสร้างชุมชนปฏิบัติ (Community of best practices) องค์กรอาจมีการสร้างชุมชนปฏิบัติซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของพนักงานที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันและอยากที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น ชุมชนปฏิบัติของพนักงานซ่อมเครื่องจักร ชุมชนปฏิบัติของนักการตลาด กลุ่มคนเหล่านี้จะแลกเปลี่ยนปัญหาที่พบและสร้างให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

(10) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) เป็นรากฐานสำคัญของการจัดการความรู้ โดยกวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ไว้วางใจกัน และการทำงานร่วมกัน โดยการจัดการความรู้เป็นเสมือนสิ่งที่เป็นอุดมคติและยากต่อการนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการแข่งขันภายในสูง มีการชิงดีชิงเด่น ขาดความไว้นื้อเชื่อใจกัน มีการหวงความรู้ หวงข้อมูล ชอบทำงานคนเดียว ไม่แลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งต้องการอยู่รอดในสถานการณ์ปัจจุบัน การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นและต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ด้วย

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ Arthur Anderson และ American Productivity & Quality Center (APQC) (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2548 : 37)

- (1) ภาวะผู้นำ (Leadership)
- (2) วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)
- (3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)
- (4) การวัดผล

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ Han and Anantatmula (2006); Chen Jin and Wang Li-ying (2003); Kim and King (2004) ประกอบด้วย (Han and Anantatmula, 2006; Chen Jin and Wang Li-ying, 2003; Kim and King, 2004; อ้างอิงจาก รักษ์ วิทยากาญจน์, 2552 : 46)

- (1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ
- (2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
- (3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี
- (4) ปัจจัยด้านการเรียนรู้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ Davenport (1999; อ้างอิงจาก ขวนพิศ ปลุกสร้าง, 2550 : 21) ได้แก่

- (1) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้โดยโครงสร้างการจัดการความรู้ต้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร
- (2) โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิค และโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ใช้กับความรู้โดยเฉพาะพนักงานในองค์กรสามารถใช้งานได้
- (3) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนับสนุนเต็มที่ โดยแสดงให้เห็นพนักงานทุกคนรู้ว่าการจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กรและกำหนดประเภทของความรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อองค์กร
- (4) มีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจ หรืออุตสาหกรรม เนื่องจากประโยชน์ของโครงการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จก็คือการประหยัดเงินเพิ่มกำไร และประโยชน์โดยอ้อม เช่น การวัดกระบวนการในแง่ของเวลาให้น้อยลง และความพอใจของลูกค้า
- (5) มีความรู้ขั้นตอนของกระบวนการอยู่บ้าง
- (6) มีวิสัยทัศน์และภาษาที่ใช้เองมีความชัดเจน
- (7) มีสิ่งล่อใจหรือผลตอบแทนที่ไม่ธรรมดา เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้านความรู้มากขึ้น
- (8) มีโครงสร้างความรู้อยู่บ้าง เช่น ฐานข้อมูลความรู้ขององค์กร

(9) มีช่องทางหลายชนิดสำหรับถ่ายทอดความรู้ไม่เพียงเฉพาะการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี แต่ควรมีเวลาในการพบปะพูดคุยเพื่อแก้ไขปัญหาลงไป

ปัจจัยที่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge มี 8 ปัจจัย ตามการนำเสนอของ วิจารณ์ พานิช (2549 : 24-28) ได้แก่

(1) ภาวะผู้นำ ซึ่งส่งเสริมให้สมาชิกได้เรียนรู้ ใช้หลักการจัดการแบบเออร์ดิค เน้นการสนับสนุนอย่างใกล้ชิด ให้โอกาส และให้อำนาจ

(2) โครงสร้างองค์กรแบบเออร์ดิค และเครือข่าย Senge ระบุว่าสมาชิกต้องเข้าใจระบบตัวระบบเองก็ต้องเป็นระบบเปิด ที่ทำให้สมาชิกทราบถึงความเป็นมาเป็นไปของกิจกรรมหรือการตัดสินใจครั้งสำคัญๆ ขององค์กร มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร โดยรวมและทีมงานย่อยๆ อย่างชัดเจน

(3) วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของสมาชิกองค์กรและการสื่อสารระหว่างสมาชิกซึ่งนำไปสู่สิ่งที่ Senge เรียกว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้จากการกระทำและการถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่กัน โดยแต่ละคนปรับวิธีการคิด วิธีปฏิบัติต่อตนเองและต่อองค์กรภายใต้บรรยากาศที่เปิดเผยมที่สมาชิกได้รับทราบความเป็นมาเป็นไปภายในองค์กรอย่างทั่วถึงกันมีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(4) เทคโนโลยีในการรวบรวมข้อมูล จัดเก็บข้อมูล และส่งต่อข้อมูล

(5) ระบบการยกย่องและการให้รางวัล

(6) ความรู้ ทักษะ จิตความสามารถของสมาชิกองค์กร ทั้งส่วนบุคคล และเมื่อทำงานเป็นกลุ่ม ในบทบาทของผู้มีส่วนร่วม หรือหุ้นส่วน ถ้ากลุ่ม/องค์กรก้าวหน้าตนก็ได้รับผลดี แต่ในทางตรงกันข้าม ความล้มเหลวของกลุ่มนำมาซึ่งผลทางลบต่อตนเองด้วย

(7) การวัด การประเมิน การป้อนกลับ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนากิจกรรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(8) การจัดการให้เกิดความมุ่งมั่นร่วม ทำให้พลังกลุ่ม/องค์กร ทำให้การเปลี่ยนแปลงสังคมอย่างใหญ่ กว้างขวาง และยั่งยืน

จากแนวคิดเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวไว้ นั้นผู้วิจัยได้ศึกษาแต่ละแนวคิดเห็นว่าแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านมีความสอดคล้องและใกล้เคียงกันโดยผู้วิจัยจะนำเสนอตามแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 59-62, 149 ; อ้างอิงจาก ศิริทิพย์ ธิติพงศ์วัฒนะ, 2552 : 62-63) ซึ่งประกอบด้วย

(1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)

(2) วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

(3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

(4) การวัดผล (Measurements)

(5) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

2.3.1 ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)

การจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กรผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักในประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กรต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องในเรื่องการจัดการทรัพยากรการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรมที่พึงประสงค์โดยแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรมให้บุคลากรทั้งองค์กรเห็นอย่างชัดเจนอีกหนึ่งปัจจัยที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้คือทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ซึ่งการจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไรและการนำเป้าหมายของการจัดการความรู้นั้นมากำหนดเป็นแผนงานกิจกรรมต่างๆเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรสิ่งสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะความสำคัญของภาวะผู้นำและกลยุทธ์ดังนี้

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น หรือบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์กร สร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร และพนักงานเป็นแนวทางทำกิจกรรม (วิพร เกตุแก้ว, 2554 : 52)

Hunt (2000; อ้างอิงจาก วิพร เกตุแก้ว, 2554 : 52) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจ และจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Osborn (2000; อ้างอิงจาก วิพร เกตุแก้ว, 2554 : 52) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำตามจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

Harold D. Koontz (1972; อ้างอิงจาก วิพร เกตุแก้ว, 2554 : 52)) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ การสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 171-176) กล่าวถึงเอกสารและผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กรต่างๆในประเทศไทยและต่างประเทศเช่นธนาคารโลก (World Bank) องค์กรบริหารการบินและอวกาศแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (NASA) และบริษัท Storage Technology Corporation สรุปได้ดังนี้

- (1) ด้านองค์การพบว่าองค์การต้องมีทิศทางในการจัดการความรู้ชัดเจนและกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนว่าทำเพื่ออะไร
- (2) ด้านผู้บริหารพบว่าต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้และมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้เป็นที่ปรึกษาชั้นนำบุคลากรติดตามผลการจัดการความรู้ได้
- (3) ด้านการจัดตั้งหน่วยงานหลักรับผิดชอบการจัดการความรู้พบว่าต้องมีหน่วยงานกลางดูแลและบริหารจัดการความรู้จัดตั้งคณะทำงานที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขา กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นหน้าที่และงานประจำ

นฤมล พงษ์ศิริ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543; อ้างอิงจาก พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 68-70) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ในองค์กรว่ามีวิธีการดำเนินการดังนี้

- (1) กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนการเริ่มต้นอย่างเป็นระบบและชัดเจนเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ให้ทุกคนเกิดการร่วมรับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาความรู้สร้างความเข้าใจในคุณประโยชน์ที่องค์กรและทุกคนจะได้รับและการมีส่วนร่วมในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติงานในองค์กร
- (2) กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการเป็นหัวใจสำคัญที่มีต่อความสำเร็จของการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนขององค์กรในการมีส่วนร่วมจึงควรกำหนดกลุ่มผู้ดูแลและรับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อประสานกิจกรรมทั้งหมดให้สอดคล้องกันมีหลักการที่สำคัญคือ
 - (2.1) ชี้นำคณะผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนใจสนับสนุนผลักดันทุกวิถีทางจะต้องติดตามและนำเสนอความก้าวหน้าในที่ประชุม
 - (2.2) ปลุกฝังฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องดูแลรับผิดชอบกิจกรรมสำคัญที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานและโครงสร้างองค์ความรู้ต่างๆเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในทุกทีมงานในการบริหารจัดการความรู้
 - (2.3) ปฏิรูปจัดตั้งคณะทำงานร่วมกันรับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมประสานกิจกรรมซึ่งกันและกัน
 - (2.4) ปรับตัวเป็นกลยุทธ์ระดับทีมงานประกอบด้วยหัวหน้าทีมและผู้ร่วมทีมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผนวกเข้ากับการปฏิบัติงาน

(3) พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมเมื่อองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนปฏิบัติได้ จัดโครงสร้างพื้นฐานมีเครื่องมืออุปกรณ์สถานที่อำนวยความสะดวกบริหารจัดการและระบบการทำงานที่ดี ได้มาตรฐานสากลยอมรับสนับสนุนให้กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

(4) เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้เป็นขั้นตอนการพัฒนาสมาชิกแต่ละบุคคลให้มี ศักยภาพความสามารถทัศนคติและค่านิยมรวมทั้งความภาคภูมิใจและความรู้สึกมีส่วนร่วม

(5) การวัดผลการเรียนรู้เพื่อดูความก้าวหน้าตามระดับต่างๆเป็นรายบุคคลวัดผล ตามกิจกรรมและจากตัวระบบ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ เป็นพฤติกรรมความสามารถในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินการจัดการ ความรู้สอดคล้องกับทิศทางเป้าหมายหลัก นโยบายขององค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการ แข่งขัน

2.3.2 วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 47-48, 59-62, 149 ; อ้างอิงจาก ศิริทิพย์ ธิติพงษ์วิชัย, 2552 : 62-63) กล่าวถึงบ็อบบัคแมน (Bob Buckman) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของ บริษัทบัคแมนแลบอราตอรี (Buckman Laboratories) หนึ่งในสิบหกองค์กรชั้นนำที่ได้รับรางวัล Make (The MAKE Award Hall of Fame) ในปี 2000 Bob ได้กล่าวว่า 90% ของกิจกรรมทางด้านการ จัดการความรู้เน้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรงวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรและ เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากบุคลากรในองค์กรไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพราะ กลัวว่าตนเองจะหมดความสำคัญไปทัศนคตินี้เกิดขึ้นเป็นเวลานานจนเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมของ องค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน องค์กรควรพิจารณาทำความเข้าใจอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายาม หาวิธีกำจัดอุปสรรคต่างๆการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จึง ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อทำให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและความ จำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มจากคนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันการที่บริษัท Xerox Corporation มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จ อย่างสูงในเรื่องการจัดการความรู้เพราะพื้นฐานที่ดีของวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายใน องค์กรผลการศึกษางานวิจัยชิ้นหนึ่งพบว่าความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลความรู้มี

ความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำกำไรที่สูงขึ้นและการเพิ่มผลผลิตขององค์กรในขณะที่ช่วยให้ต้นทุนทางด้านแรงงานลดต่ำลงองค์กรต่างๆจึงตระหนักถึงข้อดีและผลประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้แต่วัฒนธรรมขององค์กรส่วนใหญ่กลับไม่เอื้อหรือสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้การสร้างหรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างสูงใช้เวลานานกว่าที่องค์กรจะเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนและต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อจะสร้างความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐานและค่านิยมของคนในองค์กรจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรจึงควรทำการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปส่งเสริมและสนับสนุนให้แลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่องเริ่มจากผู้บริหารก่อนและขยายผลไปสู่บุคลากรทุกระดับควรพิจารณาในเรื่อง

- (1) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- (2) จัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนการจัดกิจกรรม
- (3) กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการจัดการความรู้ซึ่งมีอยู่หรือสร้างขึ้นได้ในองค์กร
- (4) ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้
- (5) สร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปฏิบัติจริง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 102, 125-137, 166) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ต้องสร้างเสริมให้เป็นค่านิยมหลักขององค์กรการจัดการความรู้ที่แท้จริงจะช่วยให้คนเติบโตทั้งด้านความคิดค่านิยมความรู้และประสบการณ์จะต้องใช้เวลานานในการสร้างวัฒนธรรมการไว้วางใจกันพร้อมจะแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ไม่สามารถใช้การบังคับได้แต่ต้องมาจากใจ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 31 ; อ้างอิงจาก วิจารณ์ พานิช, 2549) กล่าวว่า การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้การจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จพฤติกรรมภายในองค์กรด้านวัฒนธรรมสังคมและวิถีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ในการจัดการความรู้ขององค์กร

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 95-96) กล่าวถึงแนวคิดของ Marquardt และ Reynold (1994) ที่มององค์กรในเชิงระบบลักษณะและโครงสร้างของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญรวมถึง

วัฒนธรรมองค์การในการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้จากการบูรณาการความคิดทั้งหมดวัฒนธรรมองค์การมีส่วนช่วยให้เกิดการตระหนักในตนเอง (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายสนับสนุนให้ข้อมูลย้อนกลับให้โอกาสทุกคนพัฒนาตนเองเพื่อสร้างนิสัยการเรียนรู้ทุกอย่างในการทำงานและได้รับการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์การอย่างจริงจัง

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่กำหนดรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรเกิดจากค่านิยมความเชื่อที่ทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การวัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์จะช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจมีความรักและผูกพันเกิดจิตสำนึกแห่งการร่วมคิดร่วมทำอย่างสร้างสรรค์เพื่อความก้าวหน้าของตนเองกลุ่มและองค์การ

2.3.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 59-62, 153-154 ; อ้างอิงจาก ศิริทิพย์ ธิติพงศ์วิชัย, 2552 : 68) กล่าวว่า ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยสามารถช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในภาพรวมเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญให้คนในองค์การสามารถค้นหาความรู้ที่ต้องการความรู้ไปใช้ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆรวมถึงการนำข้อมูลความรู้ต่างๆมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้องค์การต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสามารถเชื่อมต่อบูรณาการเข้ากับระบบเดิมขององค์การได้อย่างดีจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่ายและต้องตระหนักว่าเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยในการติดต่อได้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นและเชื่อมโยงคนภายในองค์การเข้าด้วยกันเท่านั้นไม่สามารถช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการจัดการความรู้ที่เป็น Explicit Knowledge ได้ดี แต่ Tacit Knowledge ซึ่งเป็นความรู้ที่ทำให้้องค์การได้เปรียบผู้แข่งขันที่ไม่สามารถถ่ายทอดอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรจึงยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบหรือค้นหาจากเอกสารต่างๆได้จะต้องใช้เครื่องมือที่อาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนเช่นที่งานข้ามสายจากผู้เชี่ยวชาญหลายด้านมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำCoPจากกลุ่มคนมารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และระบบพี่เลี้ยงซึ่งเป็นวิธีการในการถ่ายทอด Tacit Knowledge แบบตัวต่อตัวจากผู้มีความรู้เป็นต้นองค์การจึงควรผสมผสานเครื่องมือกับความรู้ทั้งสองแบบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ขององค์การ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 102-103, 140-142) กล่าวถึง ความสำคัญ ของเทคโนโลยีทำให้การจัดการความรู้เป็นที่นิยมแพร่หลายมากในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดีช่วยจัดเก็บรวบรวมประมวลเก็บรักษา เผยแพร่และการนำความรู้ไปใช้เทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่หลักประกันแห่งความสำเร็จ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การจัดการความรู้แพร่หลายมีความเป็นไปได้มากขึ้น (Holsapple, 2003) และพบว่านักวิจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมักเป็นนักวิจัยการจัดการความรู้ เทคโนโลยีช่วยอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ความรู้การวัดควบคุมประสานงานความถูกต้อง ของวิธีการรูปแบบในเวลาที่รวดเร็วและมีต้นทุนที่เหมาะสม

พริดา วิเชียรปัญญา (2547 : 97, 132-133) กล่าวว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยในการปฏิบัติงานเกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงมีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูล ได้รวดเร็วถูกต้องเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์การใช้ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรที่ใช้ความรู้อย่างเข้มข้นและอัตราการเพิ่มขึ้นของความรู้นวัตกรรมของเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสาร (ICT) ในการประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรเช่น

(1) Intranet Infrastructure เพื่อเป็นพื้นฐานการสื่อสารเช่นอีเมลล์เทเลคอนเฟอร์เรนซ์เช่นเดียวกับการจัดการเก็บการแลกเปลี่ยนการค้นหาและการค้นคืนข้อมูลและเอกสาร

(2) Document and Content Management System คือจัดการเกี่ยวกับเอกสารอิเล็กทรอนิกส์หรือเนื้อหาสาระของเว็บซึ่งครอบคลุมแต่ละลำดับขั้นทุกส่วนของเอกสาร

(3) Workflow Management System เพื่อสนับสนุนกระบวนการจัดการ โครงสร้างและจัดดำเนินการไหลของงาน

(4) Artificial Intelligence Technologies เพื่อการค้นหาและการค้นคืนจัดทำ โครงร่างผู้ใช้ชุดโครงร่างเอกสารและ Web Mining

(5) Business Intelligence Tools ใช้สนับสนุนกระบวนการเชิงวิเคราะห์ ปรับเปลี่ยนองค์การเล็กๆและข้อมูลเชิงแข่งขันสู่เป้าหมายของความรู้อย่างบูรณาการกับข้อมูล พื้นฐานโดย Data Warehouse

(6) Visualization Tools ใช้จัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างความรู้คนและ กระบวนการ

(7) Groupware เพื่อสนับสนุนการบริหารเวลาการอภิปรายการประชุม ปฏิบัติการเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มงานและทีมงาน

(8) E-Learning System ใช้นำเสนอสาระการเรียนรู้ที่เฉพาะเจาะจงให้กับ พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพสนับสนุนการสอนและ / หรือกระบวนการเรียนรู้

ระบบการจัดการความรู้มีคุณภาพสูงขึ้นจากการบูรณาการ ICT ดังกล่าวเพื่อจุดมุ่งหมายของการใช้คือ

- (1) ทำให้เกิดการแบ่งปันและการประยุกต์ใช้ความรู้
- (2) ระบุผู้เชี่ยวชาญและเครือข่ายบุคคลอย่างไม่เป็นทางการ
- (3) การมีส่วนร่วมในเครือข่ายและชุมชน
- (4) การสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ในเครือข่ายต่างๆ
- (5) เพิ่มความสามารถของพนักงานในการเรียนรู้
- (6) เพื่อเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความรู้คนและกระบวนการ

ชาลิวร กุลพิพัฒน์ และ ญาณวรรณ สันธิบุญโญ (2544 : 42) การจัดทำ KM ที่ดีนั้นจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีที่สำคัญ 5 อย่างเข้าช่วยได้แก่ (ไพบุลย์ ปะวะเสนะ, 2555 : เว็บไซต์)

(1) Business Intelligence ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจเพื่อเป็นประโยชน์กับองค์กรเช่นเดียวกับการทำ e-Business เช่นนำข้อมูลที่รวบรวมมาทั้งหมดจากรูปแบบต่างๆมาทำการ Mining เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเทคโนโลยีตรงนี้ได้แก่ OLAP หรือ Data Mining เป็นต้น

(2) Collaboration เป็นการผสมผสานการใช้ Tool หลายๆตัวเข้าด้วยกันในการจัดเก็บข้อมูลเช่น Excel, Word และ Text File เนื่องจากข้อมูลจำนวนมากถูกจัดเก็บในรูปแบบที่ต่างกันตามความเหมาะสมเช่นข้อมูลนิ่งหรือข้อมูลที่ต้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาต้องใช้ Tool ในการจัดการที่ต่างกัน

(3) Knowledge Transfer เป็นวิธีการถ่ายทอดวิชาความรู้ในรูปแบบ E-Learning ว่าทำอะไรถึงจะทำให้ผู้ใช้ระบบมีความเข้าใจในข้อมูลเหล่านี้หรือทำอะไรให้พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้งานของ พนักงานที่ลาออกไปแล้วได้ด้วยตนเองอย่างรวดเร็วเช่นเรียนรู้ระเบียบหน้าที่ต่างๆหรือเรียนรู้งานและวิธีการแก้ปัญหาในงานนั้นที่พนักงานคนเก่าได้บันทึกเก็บไว้

(4) Knowledge Discovery เป็นการหาวิธีที่จะเข้าถึงส่วนต่างๆที่ไม่เคยเข้าได้มาก่อนซึ่งข้อมูลสำคัญบางอย่างอยู่ใน Platform ที่เข้าถึงยากสำหรับทุกคนหรือถูกกันด้วย Password เช่น SAP ดังนั้นจึงต้องหาวิธีสกัดข้อมูลเหล่านี้ออกมาในรูปแบบที่เข้าถึงได้ทุกคน

(5) Expertise Location ช่วยในการหาว่าใครในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องใดเนื่องจากการเก็บข้อมูลบุคคลในองค์กรและผลงานของคนๆนั้นย่อมสามารถวิเคราะห์ออกมาได้ว่าใครถนัดเรื่องอะไร

กล่าวโดยสรุป เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เอื้ออำนวยสนับสนุนการจัดการความรู้ช่วยในการจัดเก็บรวบรวมประมวลเก็บรักษาเผยแพร่และนำความรู้มาใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.4 การวัดผล(Measurements)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 51-52, 59-62 ; อ้างอิงจาก ศิริทิพย์ ธิติพงศ์ วณิช, 2552 : 76-80) กล่าวว่า การวัดผลเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆภายในองค์กรช่วยให้้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องประเมินผลและทำการปรับปรุงกลยุทธ์กิจกรรมต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้จะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมถึงปรับเปลี่ยนให้กระบวนการต่างๆประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้นผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติเห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ซึ่งมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- (1) เพื่อการบริหารจัดการและพัฒนาการเรียนรู้
- (2) ทำให้เกิดการริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืนแสดงถึงผลลัพธ์ที่สะท้อนประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนและการจัดการความรู้
- (3) เพื่อการตัดสินใจในการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เมื่อต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมในเรื่องของระบบต่างๆ
- (4) ช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

การวัดผล (Measurement) เป็นสิ่งที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กรซึ่งสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้้องค์กรสามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงกระบวนการให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น้องค์กรจึงต้องมีการวางระบบการวัดผลและวัดผลการดำเนินการจัดการความรู้เปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Desired State) การวัดผลจากการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

- (1) การวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆในการจัดการความรู้ (System Measure)
- (2) การวัดปัจจัยส่งออก (Output Measure)
- (3) การวัดผลลัพธ์ (Outcome Measure)

การวัดผลจะปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้เช่น้องค์การที่เพิ่งเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ควรจะวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆที่้องค์การที่มีการดำเนินการจัดการความรู้มาได้ระยะหนึ่งควรจะวัดจากปัจจัยส่งออกตัวชี้วัดทั้งสองส่วนนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถวัดผลความคืบหน้าจากการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อช่วยในการติดตามผลและปรับปรุงแผนงานหรือกิจกรรมต่างๆเกี่ยวกับการจัดการความรู้ส่วนการวัดผลลัพธ์นั้นจะเป็นการวัดผลที่ยากที่สุดแต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการเห็นมากที่สุด

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 154-160) กล่าวว่า การประเมินผลการจัดการความรู้เป็นวิธีการที่จะทำให้องค์การทราบการดำเนินการจัดการความรู้ว่ามีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังไว้เพียงใดองค์การได้ใช้งบประมาณในระยะเวลาและทรัพยากรที่ใช้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศหากไม่มีการประเมินผลย่อมเป็นการยากที่จะทราบว่าผลการจัดการความรู้ที่ดำเนินการนั้นคุ้มค่ากับงบประมาณหรือไม่ช่วยติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไขได้ทันทั่วทั้งการพัฒนาวิธีการประเมินผลกระทบของต้นทุนทางปัญญาคำเป็นต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดมูลค่าแก่องค์การ

การวัดผลการจัดการความรู้แบบชัดเจนเป็นสิ่งที่สามารถทำได้แต่การวัดความรู้แบบไม่ชัดเจนให้เป็นตัวเลขแน่นอนย่อมมีขีดจำกัดทำได้ยากการวัดจึงต้องมีความยืดหยุ่นเกณฑ์ในการประเมิน โดยทั่วไปพิจารณาว่าผลตอบแทนสูงกว่าการใช้ทรัพย์สินหรือการซื้อทรัพย์สินใหม่หรือไม่แม้แต่นักบัญชีก็ยอมรับว่าการประเมินค่าทรัพย์สินทั้งหมดเป็นกระบวนการจัดพิสัย โดยเฉพาะทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (OECD, 1996; อ้างอิงจาก พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 76)

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 71-81) กล่าวถึง การวัดทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital – IC) เป็นสาขาหนึ่งในการจัดการความรู้องค์การหลายแห่งมีการพัฒนาตัววัดและนำไปใช้

กล่าวโดยสรุป การวัดผล การจัดการความรู้ในองค์การนั้นเป็นการสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพประสิทธิผลขีดความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อการทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องรวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการทุกส่วนให้สัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

2.3.5 โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 59-62, 109, 139 ; อ้างอิงจาก ศิริทิพย์ ธิติพงศ์วัฒน, 2552 : 76-78) กล่าวว่าโครงสร้างพื้นฐานเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้เช่นสถานที่เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆหรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆในการทำงานประจำวันถ้าองค์การมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดีผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และบุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้อย่างสะดวกรวมถึงการพิจารณาโครงสร้างรูปแบบของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้เช่นการจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross Functional Team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการจัดการความรู้เป็นต้นรวมทั้งระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์การซึ่งช่วยให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้สะดวกรวดเร็วและประสบผลสำเร็จ

ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบริษัททรูคอร์ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน) คือ การกระตุ้นผลักดันให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของโครงการเต็มใจถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นการทำ Self – rewarding เช่นเงินสดหนังสือของที่ระลึกการประกาศเกียรติคุณหรือคำชมเชยการให้ของรางวัลอาจเป็นเงื่อนไขที่จะเข้าร่วมโครงการบางคนไม่ต้องการรางวัลแต่ต้องการให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของตนเองการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นกลยุทธ์แบบหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจควรสำรวจว่าอะไรเป็นแรงจูงใจที่สำคัญของบุคคลในองค์กรและทบทวนระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลว่าเพียงพอและเชื่อมโยงกับกิจกรรมการจัดการความรู้หรือไม่

พริดา วิเชียรปัญญา (2547 : 58-59) กล่าวว่า Infrastructure เป็นโครงสร้างพื้นฐานได้แก่ Hardware / Software ที่ทำการติดตั้งทางกายภาพหรือการสื่อสารระหว่างเครือข่ายสมาชิกซึ่งเชื่อมโยงผู้ให้ความรู้กับผู้ใช้ความรู้ทั่วโลกมีส่วนสำคัญ 2 ประการคือ

(1) สถาปัตยกรรมความรู้ (Knowledge Architecture) ซึ่งต้องการและจำเป็นในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องออกแบบเฉพาะเจาะจงตามลำดับขั้นและกรอบแนวคิดสำหรับความรู้ประกอบด้วยมนุษย์คุณลักษณะองค์กรเอกสารหนังสือคลังความรู้อื่นๆและคุณลักษณะการทำงาน

(2) ที่เก็บความรู้ของหน่วยงาน (Organizational Knowledge Repository [Memory]) เป็น Building – block ที่สำคัญในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติซึ่งส่งผลต่อระดับความสำเร็จขององค์กรทำหน้าที่เชื่อมโยงฐานความรู้ที่ใช้เป็นแหล่งความรู้ทั่วโลกเครือข่ายมีการแบ่งปันและส่งผ่านความรู้ไปสู่ผู้ใช้ / ลูกค้าย่างไม่มีขีดจำกัด

บุญดี บุญญาภิธ และคณะ (2548 : 59-62) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ไว้ว่า ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดีผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นนักถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวกโครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นไปในรูปแบบใดสุดท้ายคือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างพื้นฐาน เป็นเครื่องมืออุปกรณ์สถานที่ที่เอื้ออำนวยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และระบบงานที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานประจำวันเช่นการจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่ายระบบพี่เลี้ยงการยกย่องชมเชยให้รางวัลเป็นต้น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ทั้ง 5 ประการซึ่งสนับสนุนการบริหารจัดการความรู้โดยระบบบริหารต้องสอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันการใช้ปัจจัยต่างๆอย่างสัมพันธ์และเหมาะสมย่อมช่วยให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้นทุกปัจจัยต่างมีความสำคัญและส่งผลซึ่งกันและกันหากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งย่อมหมายถึงความล้มเหลวในการจัดการความรู้ขององค์การได้

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฉกัทร วรเจริญศรี (2553) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ใช้กลุ่มตัวอย่าง เป็นบุคลากรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) 4 สาขางานธุรกิจ จำนวนสาขางานละ 501 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และด้านการจัดการเรียนรู้ของบุคลากรบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งสามปัจจัยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยด้านองค์กรประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ การศึกษาอบรม และพัฒนาโครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี การประเมินผล การให้รางวัล กระบวนการจัดการความรู้ วิสัยทัศน์ การสื่อสารความรู้ บุคลากรที่ใช้ความรู้ในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงกับการจัดการความรู้ของบุคลากรในบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร การให้รางวัล และปัจจัยด้านการเรียนรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญ ประกอบด้วย การศึกษา การอบรม และพัฒนาโครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี กระบวนการจัดการความรู้ วิสัยทัศน์ และการสื่อสารความรู้ และพบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้อย่างไม่มีนัยสำคัญ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการประเมินผล และบุคลากรที่ใช้ความรู้ในการทำงาน

ธีรวัฒน์ ช้องประเสริฐ (2553) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือบุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ส่วนกลาง กรุงเทพฯ จำนวน 639 คน กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 246 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำ และด้านการวัดผลอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด 2) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยด้านการจัดหาความรู้ที่ต้องการอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือด้านการกำหนดความรู้ที่ต้องการ และด้านการจัดเก็บความรู้อยู่ใน

ระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด 3) ปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยด้านโครงสร้างพื้นฐานและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อการจัดการความรู้ค่อนข้างมาก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.639 และ 0.603 ตามลำดับ ส่วนด้านการวัดผล ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านภาวะผู้นำมีผลต่อการจัดการความรู้ปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.592 0.591 และ 0.453 ตามลำดับ

ศิรินทิพย์ ธิติพงษ์วิช (2552) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นในเรื่องการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตการพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอนกลุ่มสาระที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 จำนวน 330 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากดังนี้ คือ ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการวัดผล และด้านโครงสร้างพื้นฐาน ตามลำดับ 2) การจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นในการศึกษา ทั้งโดยรวมและรายด้านมีการดำเนินการอยู่ในระดับมากดังนี้ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ และการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ ตามลำดับ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการศึกษามี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ด้านการวัดผล และด้านโครงสร้างพื้นฐาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีอำนาจในการทำนายได้ร้อยละ 63.5

รักษ์ ภิศุภกาญจน์ (2552) ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อลักษณะและกระบวนการในการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศของธนาคารออมสินนั้น สอดคล้องกับ 4 ปัจจัยหลักคือ 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร 3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และ 4) ปัจจัยด้านการเรียนรู้

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2552) ศึกษาเรื่อง องค์การกับการจัดการความรู้ : ศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์การธุรกิจประสบผลสำเร็จ องค์การจะต้องเอาระบบย่อย 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ องค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี มาประสานเข้าด้วยกัน ภายใต้ระบบย่อย องค์การธุรกิจดำเนินการตามความเหมาะสมของการบริหารแต่ละองค์การ โดยปัจจัยหลักที่สำคัญ คือ โครงสร้างและวัฒนธรรม องค์การที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ กลยุทธ์ขององค์การที่สนับสนุนองค์การการเรียนรู้ วิธีการ

จัดการความรู้ในองค์กร การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีบริหารกระบวนการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ของคนในองค์กร การพัฒนาองค์การเรียนรู้สู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะที่ประสบผลสำเร็จ

เครือวัลย์ แยมปรางค์ พันธุ์ทิพา ขวาทองไทย และ จิระดา แซ่มพวงงาม (2551) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการและลูกจ้างประจำในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 186 คน จากผลการศึกษาพบว่า 1) บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วย ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านบรรยากาศองค์กร และด้านโครงสร้างองค์กร ตามลำดับ 2) บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง พบว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยี ด้านการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บและด้านการสืบค้นความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับน้อย 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.710 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ชวนพิศ ปลุกสร้าง (2550) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาทั่วประเทศ จำนวน 279 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาอยู่ในระดับน้อยกว่าร้อยละ 70 2) ระดับการรับรู้ในการจัดการความรู้ของข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาอยู่ในระดับน้อย โดยข้าราชการในระดับต่างๆ มีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ โดยทั้ง 3 ตัวแปร สามารถอธิบายตัวแปรตามที่มีความสัมพันธ์กันได้ร้อยละ 73.0 ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ชวลิต ศุภศักดิ์ดำรง (2550) ศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กรและผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากรการศึกษาความสำคัญและ โอกาสนำไปปฏิบัติ พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการรับรู้ด้านบุคคลในเรื่องของบทบาทของผู้บริหารความรู้ สมรรถนะของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การปรับตัวของบุคลากร และด้านองค์กรในเรื่องของกลยุทธ์การจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีการจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ เมื่อพิจารณาโอกาสนำไปปฏิบัติพบว่า

กลุ่มตัวอย่างประเมินโอกาสในการนำไปปฏิบัติของความสำเร็จในด้านบุคคลและด้านองค์การว่าอยู่ในระดับทดลองใช้เป็นการส่วนตัวตามหน่วยงาน มีเพียงความสำเร็จในด้านสมรรถนะของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับการดำเนินการในระดับองค์การ การศึกษาผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากรพบว่า กลุ่มตัวอย่างพึงพอใจมากกับลักษณะของโครงการการจัดการความรู้ที่องค์การดำเนินการ จากผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของตัวอย่างกับผลของการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน อายุงาน ตำแหน่งงาน และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล (2550) ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรภาค 6 ประชากรในการวิจัย คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสรรพากรภาค 6 และหน่วยงานในกำกับดูแล จำนวน 8 แห่ง จำนวน 303 คน ผลการวิจัยพบว่า (1) การจัดการความรู้ของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การค้นหาความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7) การเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง (2) การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความคิดเป็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ที่มีเพศ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

สร้อยสน สุจริต (2549) ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร กรณีศึกษาสำนักงานข้าราชการแห่งชาติ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ข้าราชการสำนักงานข้าราชการแห่งชาติ จำนวน 278 คน ผลการวิจัยพบว่าความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานข้าราชการแห่งชาติอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 74.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานข้าราชการแห่งชาติ จำนวน 3 ตัวแปร เรียงตามลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ ตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร และตัวแปรด้านความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์

อรุณทัย สิงหวราช (2549) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของบริษัทธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า 1) บุคลากรของบริษัทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบริษัท โดยรวม และเป็นรายด้าน 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านการกำหนดความรู้ และแหล่งความรู้ ด้านการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ และด้านกานำความรู้ไปใช้ และมีความเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง คือ ด้านการถ่ายทอดความรู้ 2) ผู้บริหารมีความคิดเห็นด้วยกับการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้น้อยกว่าพนักงาน แต่เห็นด้วยด้านการนำ

ความรู้ไปใช้มากกว่าพนักงาน นุคลากรชายมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยรวม และรายด้าน 2 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ และด้านการจัดเก็บความรู้ มากกว่าบุคลากรหญิง นุคลากรที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาและปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยรวม และรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการพัฒนาและสร้างความรู้ ด้านการถ่ายทอดความรู้ และด้านการจัดเก็บความรู้ มากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป และบุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้ และด้านการนำความรู้ไปใช้มากกว่าที่มีประสบการณ์ 6-10 ปี ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพียงด้านการนำความรู้ไปใช้ มากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ 6-10 ปี สำหรับบุคลากรที่มีสถานภาพ และอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบริษัทโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ปวีณา ทับประยูร (2547) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ของบริษัท อินเด็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือพนักงานบริษัทอินเด็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด จำนวน 220 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อสภาพองค์กรด้านเทคโนโลยี ด้านสภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีและเครื่องมือต่างๆ พบว่าทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับความสำเร็จด้านความเป็นเลิศทางวิชาชีพ ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าทุกด้านอยู่ระดับปานกลาง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสำเร็จแห่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่าตัวแปรด้านเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความเป็นเลิศด้านวิชาชีพและด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านอายุ การศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบันและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ด้านความเป็นเลิศทางวิชาชีพ ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านการสร้างและวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพขององค์กร พบว่า ด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ ด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ ด้านเทคนิคและเครื่องมือต่างๆ ที่สนับสนุนการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านความเป็นเลิศทางวิชาชีพ ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภัชริษา จำปาเฟื่อง (2549) ศึกษา เรื่องการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ SMEs ที่เป็นสมาชิกสภาอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 41 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประเภทของธุรกิจเป็นประเภทอุตสาหกรรมก่อสร้าง ระยะเวลาในการดำเนินกิจการมากกว่า 11 ปี มูลค่าการลงทุนต่ำกว่า 50 ล้านบาท จำนวนแรงงานน้อยกว่า 50 คน 2) ผู้ประกอบการ SMEs มีการปฏิบัติการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บข้อมูลและการสืบค้นความรู้ และอยู่ในระดับน้อย 1 ด้าน คือด้านเทคโนโลยี 3) ผู้ประกอบการ SMEs ที่มีธุรกิจแตกต่างกัน มีการปฏิบัติการจัดการความรู้โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน ผู้ประกอบการ SMEs ที่ระยะเวลาประกอบกิจการแตกต่างกันมีการจัดการความรู้ ด้านการจัดเก็บข้อมูลและด้านการสืบค้นความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 4) ผู้ประกอบการ SMEs ที่มีการปฏิบัติการจัดการความรู้ในระดับมากมีการปฏิบัติการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้วยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการและจัดให้มีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติหรือทดลองทำจริงให้กับพนักงานและรวบรวมความรู้ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร มีการจัดระบบพี่เลี้ยงสอนงานให้กับพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ ด้านการสร้างความรู้ส่วนใหญ่มีการจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญงานในแต่ละด้าน และจัดให้พนักงานสับเปลี่ยนงานกันทำในหน้าที่ต่างๆ ด้านการจัดเก็บข้อมูล และการสืบค้นความรู้ ส่วนใหญ่ได้มีการจัดทำคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และได้มีการสร้างฐานข้อมูลเพื่อจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ส่วนใหญ่ พนักงานได้มีการพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ด้านเทคโนโลยีมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดเก็บและค้นคว้าข้อมูล

ณัฐนันท์ ขอนคนพเกล้า (2548) ศึกษา เรื่องการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลรวมแพทย์ อำเภอมือง จังหวัดสุรินทร์ และเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลรวมแพทย์ของบุคลากรทางการแพทย์ที่มี อายุ วิชาชีพ การศึกษา และประสบการณ์ทำงานที่แตกต่าง กัน ผลการศึกษาพบว่า 1) บุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาลรวมแพทย์ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 26-35 ปี สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,001 – 10,000 บาท มีวิชาชีพเป็นพยาบาลและ ผู้ช่วยพยาบาล ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า และประสบการณ์การทำงาน / การดำรงตำแหน่ง 10 ปี ขึ้นไป 2) บุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาลรวมแพทย์ มีความคิดเห็นด้วย เกี่ยวกับการมีการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลรวมแพทย์โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ใน ระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ โรงพยาบาลมีการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานเพื่อการให้บริการ ผู้ป่วยรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มีแนวโน้มได้รับความพึงพอใจจากลูกค้ารวมทั้งพนักงานของ

โรงพยาบาลมากขึ้นจากการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานและมีการให้ความรู้เกี่ยวกับงานบริการลูกค้าแก่พนักงาน ด้านการค้นหาความรู้ โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับวิธีปฏิบัติงานที่สนองตอบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกิจการ มีการนำวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศมาพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน และมีการเก็บข้อมูลคำแนะนำจากคนไข้หรือผู้มารับบริการ และ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้โรงพยาบาลมีการปรับปรุงข้อมูลและแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันสมัย มีการปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีการนำข้อมูลจากบันทึกการปฏิบัติงานมาจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานหรือคู่มือการใช้อุปกรณ์ทางการแพทย์อย่างเหมาะสม 3) บุคลากรทางการแพทย์ที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญาหรือต่ำกว่า มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลรวมแพทย์ โดยรวมและเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการค้นหาความรู้ ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ และด้านการเรียนรู้ มากกว่าระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า สำหรับบุคลากรทางการแพทย์ที่มีอายุ วิชาชีพ และประสบการณ์ทำงาน/การดำรงตำแหน่ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลรวมแพทย์ โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านการค้นหาความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และด้านการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน

วาสนา พรหมอยู่ (2551) ศึกษา เรื่องการจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักงานยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร จากความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัดสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร ได้ว่าด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการประเมินผล ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร และด้านวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ ได้แก่ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการพัฒนาความรู้ในองค์กร การจัดการความรู้เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและขีดความสามารถขององค์กรการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ส่งให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย การจัดการความรู้เป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานให้กับการทำงาน การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ช่วยใช้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และด้านเทคโนโลยี ได้แก่ องค์กรมีระบบคอมพิวเตอร์และมีอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพสูง องค์กรมีระบบคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตที่ให้ความสะดวกในการใช้งานและสืบค้นความรู้ ระบบคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตในองค์กรมีความเพียงพอในการใช้งานและสืบค้นความรู้ บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการสืบค้นความรู้บุคลากรในองค์กรใช้

ระบบอินเทอร์เน็ตเผยแพร่ความรู้ให้กับผู้อื่น 2) ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ของ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร พบว่า ข้าราชการในสำนักยุทธศาสตร์และ ประเมินผล กรุงเทพมหานคร ไม่นำความรู้ขององค์กรมาก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง การ จัดการความรู้ยังไม่เป็นระบบ ยังกระจัดกระจายขาดการสานสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกับ หน่วยงานภายนอก ขาดการสร้างความรู้ใหม่ (ความรู้ใหม่จะเกิดขึ้นได้ต้องมีการสะสมความรู้เดิม) และไม่นำความรู้ภายนอกมาประยุกต์หรือปรับใช้ทำให้ตามสถานการณ์โลกและคู่แข่งไม่ทัน ด้าน วัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักยุทธศาสตร์และ ประเมินผลกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าในองค์กรมี บรรยากาศของความเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกันความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยและปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร พบว่า ข้าราชการที่เห็นด้วยในกรณีการขาดความไว้วางใจอยู่ในเกณฑ์สูง ดังนั้น สิ่งสำคัญคือสำนัก ยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อจะได้เป็นส่วน หนึ่งของการทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

ณัฐธา มณฑล (2553) วิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุรินทร์ ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.31$, $SD = 0.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจาก มากไปน้อย ปรากฏผลดังนี้ ด้านการจัดการความรู้ในกลุ่มผู้เรียน ($\bar{X}=3.46$, $SD = 0.54$) ด้านการ กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ ($\bar{X}=3.31$, $SD = 0.54$) ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ($\bar{X}=3.29$, $SD = 0.61$) และด้านการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ ($\bar{X}=3.15$, $SD = 0.90$)

จิราพร ขาวสวัสดิ์ (2550) ศึกษา เรื่องการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 1 เพื่อศึกษา ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาต่อกระบวนการจัดการความรู้ใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรทาง การศึกษามีความคิดเห็นต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้ และด้านการ ค้นหาความรู้ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มาก” ส่วนด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการ สร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรอง ความรู้ และด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับ “ปานกลาง”

Chong Siong Choy (2005) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินการจัดการ ความรู้ประสบความสำเร็จ พบว่า การฝึกอบรมพนักงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานการทำงานเป็น ทีมของพนักงาน ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจความเป็นผู้นำในการจัดการชั้นนำและความมุ่งมั่น

ข้อจำกัด ขององค์กร โครงสร้างพื้นฐานของระบบข้อมูลการวัดประสิทธิภาพการทำงานวัฒนธรรม
เท่าเทียมการเปรียบเทียบและ โครงสร้างความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ นักวิจัยและผู้ปฏิบัติงาน
ในโปรแกรมการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

Ghashout Khairi Khalifa (2011) ศึกษา เรื่องการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลการ
จัดการความรู้การปฏิบัติในภาครัฐในลิเบีย งานวิจัยนี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของ
องค์กรและประสิทธิภาพของการถ่ายโอนความรู้ 5 ตัวแปรอิสระหลักๆ ระบุว่า วัฒนธรรมองค์กร
การจัดโครงสร้างองค์กรเทคโนโลยีและคน/ทรัพยากรมนุษย์ตัวแปรเหล่านี้ถูกนำมาทดสอบกับ
การสร้างสินทรัพย์ความรู้และประสิทธิภาพการถ่ายโอนความรู้ความรู้ที่ฝังลึกและชัดเจนถูกนำมา
ทดสอบกับผลการปฏิบัติงานนอกจากนี้ยังถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้บรรลุในเชิงลึกการศึกษาเชิง
ประจักษ์อุตสาหกรรมโทรคมนาคมของลิเบียได้รับเลือกให้เป็นกรณีศึกษา ผลการศึกษาพบว่า
ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างตัวแปรบางตัวและทั้งการสร้างองค์ความรู้ของสินทรัพย์หรือ
ประสิทธิภาพของการถ่ายโอนความรู้ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่จะต้องพิจารณา
บางส่วนขององค์ประกอบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ผ่านการทดสอบในการดำเนิน
กลยุทธ์การจัดการความรู้ในองค์กร อย่างไรก็ตามตัวแปรบางอย่างที่ไม่ได้แสดงความสัมพันธ์ใดๆ
ก็ไม่ควรละเลยโดยสิ้นเชิง เพราะยังคงมีความสำคัญมากสำหรับบางองค์กร

Ali Shirazi, SaeedMortazavi, Naser Pour Azad (2011) ศึกษาปัจจัยที่มีผลการ
เตรียมพร้อมของพนักงานสำหรับการจัดการความรู้งานวิจัยนี้จะดำเนินการในองค์การมหาชนและ
ประเมินความพร้อมของพนักงานที่จะใช้ริเริ่มใช้การจัดการความรู้ โดยได้ทำการตรวจสอบ
ผลกระทบของแต่ละบริบทของเนื้อหาและกระบวนการเกี่ยวกับตัวแปรก่อนที่จะมีการใช้ การจัดการ
ความรู้ ในการวัดตัวแปรเหล่านี้ใช้แบบสอบถามกระจายในหมู่พนักงานของเทศบาลที่มีขนาดใหญ่
โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นการเปรียบเทียบวิธีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และการวิเคราะห์การ
ถดถอยแบบลำดับขั้น เพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษา ผลการวิจัย พบว่าตัวแปรส่วนบุคคลมี
ความสัมพันธ์กับการมองในแง่ร้ายและอารมณ์ ความต่อเนื่องและข้อผูกพันเชิงบรรทัดฐานที่มีต่อ
การจัดการความรู้ อย่างไรก็ตามในขณะที่ตัวแปรบริบทและตัวแปรกระบวนการส่งผลกระทบต่อ
การมองในแง่ร้ายและข้อผูกพันทางอารมณ์ทั้งผลกระทบทางบวกและลบ ส่วนประสิทธิภาพและ
นวัตกรรมที่มีผลต่อการมองในแง่ร้ายและมิติของข้อผูกพันที่มีต่อการจัดการความรู้ให้ความสำคัญ
กับตัวแปรส่วนบุคคลในทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการจัดการความรู้ นโยบายการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลและการปฏิบัติที่จำเป็นมีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวกให้โปรแกรมการ
จัดการความรู้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นควรส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีการสื่อสารที่เปิดกว้าง และ
สนับสนุนองค์กรและการจัดการ

Schehar Bano (2010) พบว่ามีสี่ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อ การจัดการความรู้ ซึ่งรวมถึงความสามารถแบบไดนามิก นวัตกรรม ทักษะทางสังคม และการจัดตำแหน่งกระบวนการขององค์กร ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับความรู้แบบเต็มการจัดการความสามารถในการเชื่อมโยงกับปัจจัยการจัดการความรู้ที่แล้ว สร้างกระแสและจากตัวแปรอิสระที่ ตัวแปรตาม และพวกเขายังสนับสนุนการสร้างและการใช้ประโยชน์จากความสามารถขององค์กร การจัดการความรู้จะเป็นรากฐานสำหรับหลากหลายของโอกาสที่มีการปรับตัวของนวัตกรรม และความเป็นไปได้ที่นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์และการค้นพบของการปฏิบัติที่ดีที่สุดในการจัดการความรู้ในท้ายที่สุดและได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าคู่แข่งอื่นๆ มันแสดงให้เห็นว่าการวิจัยในปัจจุบันการจัดการความรู้สามารถเป็นแง่มุมหลักเพื่อเพิ่มความเข้าใจของความสามารถในวิธีการและนวัตกรรมที่เพิ่มมูลค่าที่จะนำเสนอความรู้ของเรา การค้นพบจะมีค่าสำหรับนักวิจัยเป็นผู้ปฏิบัติ

Ru-Ching Hsu, Diana Lawson, Ting-Peng Liang (2007) การจัดการความรู้ (KM) ได้กลายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน งานวิจัยที่มีอยู่ส่วนใหญ่มีลักษณะที่อุตสาหกรรมส่วนบุคคลหรือแนวคิดทั่วไป มีเพียงสองสามการศึกษาที่มีความพยายามในการที่จะใช้การจัดการความรู้ในวิสาหกิจขนาดเล็กและวิสาหกิจขนาดกลาง (SMEs)

งานวิจัยนี้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับการจัดการความรู้ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สำคัญ คือการวัดผล และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ความซับซ้อนของการจัดการ และการตลาด และระดับของเอกสารที่เป็นทางการและกลไกความรู้ที่มี สุดท้ายคือลักษณะที่แตกต่างของรัฐวิสาหกิจมีอิทธิพลที่หลากหลายต่อการยอมรับการจัดการความรู้

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 3.1 ประชากร
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากร

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งหมด 123 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 16 มีนาคม 2555) ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้จัดการ จำนวน 5 คน วิศวกร จำนวน 14 คน หัวหน้าหน่วย จำนวน 5 คนและช่างเทคนิคจำนวน 99 คน พื้นที่ที่การศึกษา ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดอุดรธานี จังหวัดสกลนคร จังหวัดอุบลราชธานี

ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรของศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน), 2555)

บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) จังหวัด	จำนวนพนักงาน (คน)
นครราชสีมา	37
ขอนแก่น	30
อุดรธานี	26
สกลนคร	11
อุบลราชธานี	19
รวม	123

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัย เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและอายุการทำงาน แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอลที จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผลและโครงสร้างพื้นฐานเป็นคำถามลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอลที จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการจัดการความรู้ 4 ด้าน ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ และการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์เป็นคำถามลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยผู้วิจัยได้กำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

มากที่สุด	ให้น้ำหนัก	5 คะแนน
มาก	ให้น้ำหนัก	4 คะแนน
ปานกลาง	ให้น้ำหนัก	3 คะแนน
น้อย	ให้น้ำหนัก	2 คะแนน
น้อยที่สุด	ให้น้ำหนัก	1 คะแนน

3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

3.2.2.1 ศึกษาหลักการทฤษฎีจากเอกสารตำราวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามเพื่อให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

3.2.2.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา

3.2.2.3 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.2.2.4 นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

3.2.2.5 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยอีกครั้งต่อนั้นนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรที่ไม่ใช่ประชากรตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากศูนย์ปฏิบัติการ โครงการเขตภาคกลาง เพื่อนำข้อมูลมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

3.2.2.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดในการวิจัยครั้งนี้ (ภาคผนวก ข)

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้ดำเนินการดังนี้

3.3.1 ขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีเพื่อส่งถึงผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการโครงการเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริษัท ทีทีแอลที จำกัด (มหาชน) ทั้ง 5 จังหวัด เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.2 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบด้านความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นแล้ว ส่งให้บุคลากรของศูนย์ปฏิบัติการโครงการเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมทั้งสิ้น 123 ฉบับ โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 เดือน

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาการจัดการความรู้ของบริษัททีทีแอลที จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การอธิบายโดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 102-103) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51 - 5.00	หมายถึงมีผลมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 - 4.50	หมายถึงมีผลมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 - 3.50	หมายถึงมีผลปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 - 2.50	หมายถึงมีผลน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.50	หมายถึงมีผลน้อยที่สุด

3.4.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่

3.4.2.1 t-test (Independent Samples t-test) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่มีความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม

3.4.2.2 F-test (Independent Samples F-test) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่มีความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม

3.4.2.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างคือนุคลากรของศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริษัททีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ใน 5 จังหวัดได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดอุดรธานี จังหวัดสกลนคร จังหวัดอุบลราชธานีจำนวนรวม 123 ราย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ส่วน จำแนกตามลักษณะของข้อมูลหรือตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษาและการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

- 4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล
- 4.2 ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัททีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)
- 4.3 ข้อมูลการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)
- 4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุการทำงาน โดยแจกแจงเป็นจำนวน และร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุการทำงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน (n=123)	ร้อยละ 100.00
เพศ	ชาย	117	95.12
	หญิง	6	4.88
อายุ	21-30 ปี	52	42.28
	31-40 ปี	50	40.65
	41-50 ปี	18	14.63
	51 ปี ขึ้นไป	3	2.44
ระดับการศึกษา	ปวช.	2	1.63
	ปวส.	62	50.41
	ปริญญาตรี	55	44.72
	ปริญญาโท	4	3.25
ตำแหน่งงาน	ผู้ช่วยช่างเทคนิค	3	2.44
	ช่างเทคนิค	96	78.05
	วิศวกร	14	11.38
	หัวหน้าหน่วย	5	4.07
	ผู้จัดการ	5	4.07
อายุการทำงาน	ต่ำกว่า 1 ปี	1	0.81
	1-5 ปี	45	36.59
	6-10 ปี	30	24.39
	11-15 ปี	20	16.26
	16-20 ปี	26	21.14
	21 ปีขึ้นไป	1	0.81

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 95.12 และเพศหญิง มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.88 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี มีจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 42.28 รองลงมา มีอายุระหว่าง 31-40 ปี

มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 40.65 ถัดมามีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 14.63 มีจำนวนน้อยที่สุด คืออายุ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.44 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ปวส. มีจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 50.41 รองลงมา ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 44.72 ถัดมา ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.25 และมีจำนวนน้อยที่สุดคือ ระดับการศึกษา ปวช. จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.63 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นช่างเทคนิค มีจำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 78.05 รองลงมามีตำแหน่งเป็นวิศวกร มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 11.38 ถัดมามีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยและผู้จัดการ มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.07 และมีจำนวนน้อยที่สุดคือ ตำแหน่งผู้ช่วยช่างเทคนิค มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.44 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 1-5 ปี มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 36.59 รองลงมามีอายุการทำงาน 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.39 ถัดมามีอายุการทำงาน 16-20 ปี มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 21.14 และมีอายุการทำงาน 11-15 ปี มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 16.26 และมีจำนวนน้อยที่สุดคือ มีอายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปีและ 21 ปีขึ้นไป มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.81

4.2 ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผล และโครงสร้างพื้นฐาน โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีที แอนด์ที จำกัด (มหาชน) ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์

ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์	$\bar{X}$	SD	การแปลผล
1. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ในการจัดการความรู้	3.20	0.89	ปานกลาง
2. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในการสร้างบรรยากาศ สถานการณ์ ให้นุเคราะห์ให้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	3.15	0.99	ปานกลาง
3. ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการสร้างทีมงานเพื่อดำเนินการจัดการความรู้	3.17	0.99	ปานกลาง
4. ผู้บริหารติดตาม กำกับ ดูแลช่วยเหลือ และให้คำแนะนำ เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	3.15	1.09	ปานกลาง
5. ผู้บริหารกำหนดงบประมาณและจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้	3.09	1.05	ปานกลาง
ภาพรวม	3.15	0.90	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมในด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.20$) ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการสร้างทีมงานเพื่อดำเนินการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.17$) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในการสร้างบรรยากาศสถานการณ์ ให้นุเคราะห์ให้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้เพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารติดตาม กำกับ ดูแลช่วยเหลือและให้คำแนะนำเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.15$) ผู้บริหารกำหนดงบประมาณและจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.09$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีที แอนด์ที จำกัด (มหาชน) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ด้านวัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	SD	การแปลผล
1. บุคลากรทุกคนในบริษัทถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน	3.39	0.94	ปานกลาง
2. บริษัทส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานของตนเองและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน	3.32	1.03	ปานกลาง
3. บุคลากรเผยแพร่และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกันและมีความไว้วางใจ เชื่อใจกัน	3.20	0.96	ปานกลาง
4. บุคลากรทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการให้ความเคารพในความคิดเห็นของแต่ละบุคคล	3.28	1.01	ปานกลาง
5. บริษัทส่งเสริมและจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ของบุคลากร	3.15	0.94	ปานกลาง
ภาพรวม	3.27	0.83	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมในด้านวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ บุคลากรทุกคนในบริษัทถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน ($\bar{X} = 3.39$) รองลงมาคือ บริษัทส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานของตนเองและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.32$) บุคลากรทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการให้ความเคารพในความคิดเห็นของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 3.28$) บุคลากรเผยแพร่และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกันและมีความไว้วางใจ เชื่อใจกัน ($\bar{X} = 3.20$) และบริษัทส่งเสริมและจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ของบุคลากร ($\bar{X} = 3.15$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของวิสาหกิจ
แอนลักษ์ จำกัด (มหาชน) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ			
การแปลผล	$\bar{X}$	SD	
1. เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในวิสาหกิจช่วยให้บุคลากร เชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูลกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและ ภายนอกที่เกี่ยวข้อง	3.25	0.99	ปานกลาง
2. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ทำให้บุคลากรทุกคน สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้	3.28	1.02	ปานกลาง
3. เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้พัฒนาระบบงานของ ส่วนต่างๆ ให้มีความถูกต้องทันสมัยและสะดวกต่อการ นำมาใช้อยู่เสมอ	3.24	1.01	ปานกลาง
4. เทคโนโลยีสารสนเทศที่จัดการความรู้เป็น ระบบ	3.22	0.97	ปานกลาง
5. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาความรู้ของ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการองค์ความรู้ได้ง่าย ขึ้น รวดเร็วและสะดวกทุกเวลาและทุกสถานที่ เช่น มี คอมพิวเตอร์ไว้บริการสืบค้นหาข้อมูล	3.33	1.04	ปานกลาง
6. บริษัทจัดให้ระบบสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยน ความรู้จากภายนอก เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail โทรศัพท์ เป็นต้น	3.34	1.02	ปานกลาง
ภาพรวม	3.28	0.90	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของวิสาหกิจแอนลักษ์ จำกัด
(มหาชน) ในภาพรวมในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$) เมื่อพิจารณา
เป็นรายข้อ พบว่าระดับความสอดคล้องอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมาก
ไปหาน้อยดังนี้ บริษัทจัดให้ระบบสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้จากภายนอก เช่น สื่อ
สิ่งพิมพ์ e-mail โทรศัพท์ เป็นต้น ($\bar{X} = 3.34$) มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาความรู้ของ
บุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการองค์ความรู้ได้ง่ายขึ้น รวดเร็วและสะดวกทุกเวลาและทุก
สถานที่ เช่น มีคอมพิวเตอร์ไว้บริการสืบค้นหาข้อมูล ($\bar{X} = 3.33$) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้

อยู่ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงคลังความรู้ที่มีได้ ($\bar{X} = 3.28$) เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในบริษัทช่วยให้บุคลากรเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูลกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 3.25$) เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ได้พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ให้มีความถูกต้องทันสมัยและสะดวกต่อการนำมาใช้อยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.24$) และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้มีความเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.22$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีที แอนด์ที จำกัด (มหาชน) ด้านการวัดผล

ด้านการวัดผล	$\bar{X}$	SD	การแปลผล
1. บริษัทที่มีขั้นตอนและการดำเนินการประเมินผลเกี่ยวกับการจัดการความรู้	3.13	1.04	ปานกลาง
2. บริษัทจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้ฐานความรู้ของบริษัทเพิ่มพูน อย่างเห็นได้ชัด	3.07	1.03	ปานกลาง
3. บริษัทสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	3.04	1.03	ปานกลาง
4. บริษัทนำแนวทางตามวิธีการต่างๆ ที่เชื่อมโยงองค์ความรู้เข้ากับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	3.11	0.91	ปานกลาง
5. บริษัทระบุตัวชี้วัดอย่างชัดเจนที่สามารถบอกได้ว่าบุคลากรได้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นและนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.01	1.00	ปานกลาง
ภาพรวม	3.07	0.89	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมในด้านการวัดผลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บริษัทที่มีขั้นตอนและการดำเนินการประเมินผลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.13$) บริษัทนำแนวทางตามวิธีการต่างๆ ที่เชื่อมโยงองค์ความรู้เข้ากับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ($\bar{X} = 3.11$) บริษัท จัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้ฐานความรู้ของบริษัทเพิ่มพูนอย่างเห็นได้ชัด ($\bar{X} = 3.07$) บริษัทสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

($\bar{X} = 3.04$) และบริษัทระบุตัวชี้วัดอย่างชัดเจนที่สามารถบอกได้ว่าบุคลากรได้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.01$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีที แอนด์ที จำกัด (มหาชน) ด้าน โครงสร้างพื้นฐาน

ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	$\bar{X}$	SD	การแปลผล
1. บริษัทจัดโครงสร้างการบริหารงานโดยมีการมอบหมายงาน และความรับผิดชอบชัดเจน	3.20	0.98	ปานกลาง
2. บริษัทจัดสรรความรับผิดชอบของบุคคลโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร	3.15	1.00	ปานกลาง
3. บริษัทมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งทีมงานในหน่วยเดียวกันและทีมงานข้ามสายงาน	3.15	0.92	ปานกลาง
4. บริษัทจัดให้มีสถานที่ หรือเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	3.10	1.07	ปานกลาง
5. บริษัทมีระบบการประเมินผลงานการยกย่อง ชมเชยและให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร	2.93	1.14	ปานกลาง
ภาพรวม	3.11	0.89	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมในด้านโครงสร้างพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ บริษัทจัด โครงสร้างการบริหารงานโดยมีการมอบหมายงาน และความรับผิดชอบชัดเจน ($\bar{X} = 3.208$) บริษัทจัดสรรความรับผิดชอบของบุคคลโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร ($\bar{X} = 3.15$) บริษัทมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งทีมงานในหน่วยเดียวกันและทีมงานข้ามสายงาน ($\bar{X} = 3.15$) บริษัทจัดให้มีสถานที่ หรือเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 3.10$) และบริษัทมีระบบการประเมินผลงานการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ($\bar{X} = 2.93$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีที
แอนด์ที จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม 5 ด้าน

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)	$\bar{X}$	SD	การแปลผล
1. ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์	3.15	0.90	ปานกลาง
2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ	3.27	0.83	ปานกลาง
3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.28	0.90	ปานกลาง
4. ด้านการวัดผล	3.07	0.89	ปานกลาง
5. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	3.11	0.89	ปานกลาง
ภาพรวม	3.17	0.82	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม 5 ด้านในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 3.28$) ด้านวัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.27$) ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.15$) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ($\bar{X} = 3.11$) และด้านการวัดผล ($\bar{X} = 3.07$) ตามลำดับ

4.3 ข้อมูลการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

ผู้ศึกษาทำการศึกษาข้อมูลการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการจัดการความรู้ 4 ด้าน ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ และการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ด้านการแสวงหาความรู้

การแสวงหาความรู้	$\bar{X}$	SD	การแปลผล
1. บริษัทให้ความสำคัญกับวิธีการปฏิบัติงานที่สนองตอบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	3.13	0.89	ปานกลาง
2. บริษัทเปิดให้มีการค้นหาข้อมูลจากช่องทางและแหล่งต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.08	0.99	ปานกลาง
3. บริษัทมีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.08	0.89	ปานกลาง
4. บริษัทจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.07	1.01	ปานกลาง
5. บริษัทมีการจัดหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้ความรู้และเทคนิคการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กร	3.02	1.02	ปานกลาง
ภาพรวม	3.08	0.85	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่าการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด(มหาชน) ในภาพรวมด้านการแสวงหาความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.08) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ บริษัทให้ความสำคัญกับวิธีการปฏิบัติงานที่สนองตอบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ($\bar{X}$ = 3.13) บริษัทเปิดให้มีการค้นหาข้อมูลจากช่องทางและแหล่งต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X}$ = 3.08) บริษัทมีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X}$ = 3.08) บริษัทจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X}$ = 3.07) และบริษัทมีการจัดหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้ความรู้และเทคนิคการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กร ($\bar{X}$ = 3.02) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ด้านการสร้างความรู้

การสร้างความรู้	$\bar{X}$	SD	การแปลผล
1. บริษัทจัดกิจกรรมเช่น การประชุม ฝึกอบรม สัมมนา การแสดงผลงาน เพื่อสร้างความรู้ใหม่	3.09	0.98	ปานกลาง
2. บริษัทได้จัดกิจกรรมให้พนักงานได้เสนอความรู้ใหม่เพิ่มเติมในแฟ้มสะสมงาน	3.03	1.03	ปานกลาง
3. บริษัทสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	3.04	1.02	ปานกลาง
4. บริษัทจัดสรรงบประมาณสำหรับส่งบุคลากรเข้าอบรมเพิ่มเติมความรู้และประสบการณ์	2.98	0.99	ปานกลาง
5. บริษัทได้จัดแหล่งเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้	3.03	1.04	ปานกลาง
6. บริษัทจัดให้มีกิจกรรมเพื่อให้ความรู้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ	2.89	0.92	ปานกลาง
ภาพรวม	3.01	0.88	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมด้านการสร้างความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.01) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ บริษัทจัดกิจกรรม เช่น การประชุม ฝึกอบรม สัมมนา การแสดงผลงาน เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ($\bar{X}$ = 3.09) บริษัทสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติ การ ($\bar{X}$ = 3.04) บริษัทได้จัดกิจกรรมให้พนักงานได้เสนอความรู้ใหม่เพิ่มเติมในแฟ้มสะสมงาน ($\bar{X}$ = 3.03) บริษัทได้จัดแหล่งเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 3.03) บริษัทจัดสรรงบประมาณสำหรับส่งบุคลากรเข้าอบรมเพิ่มเติมความรู้และประสบการณ์ ($\bar{X}$ = 2.98) และบริษัทจัดให้มีกิจกรรมเพื่อให้ความรู้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}$ = 2.89) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้

การจัดเก็บและค้นคืนความรู้	$\bar{X}$	SD	การแปลผล
1. บริษัทมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	2.88	0.99	ปานกลาง
2. บริษัทมีการแบ่งชนิดหรือประเภทความรู้ตามลักษณะความชำนาญของบุคลากรแต่ละฝ่าย	3.02	0.87	ปานกลาง
3. บริษัทมีการจัดเก็บความรู้โดยแบ่งชนิดของความรู้อย่างเป็นระบบ	3.08	1.01	ปานกลาง
4. บริษัทมีระบบและเครื่องมือในการสืบค้นความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บอย่างทันสมัยได้โดยสะดวกรวดเร็ว	3.04	0.99	ปานกลาง
5. บริษัทได้มีการสร้างระบบข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงและเข้าถึงกันได้จากทุกฐานข้อมูล	3.06	0.99	ปานกลาง
6. บริษัทมีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ	2.96	0.98	ปานกลาง
7. บริษัทมีการแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับข่าวสารหรือกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ	3.05	0.96	ปานกลาง
8. บริษัทมีแหล่งความรู้ที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน	3.11	1.01	ปานกลาง
ภาพรวม	3.03	0.85	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 พบว่าการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ จัดเก็บความรู้โดยแบ่งชนิดของความรู้อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.08$) บริษัทได้มีการสร้างระบบข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงและเข้าถึงกันได้จากทุกฐานข้อมูล ($\bar{X} = 3.06$) บริษัทมีการแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับข่าวสารหรือกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.05$) บริษัทมีระบบและเครื่องมือในการสืบค้นความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บอย่างทันสมัยได้โดยสะดวกรวดเร็ว ($\bar{X} = 3.04$) บริษัทมีการแบ่งชนิดหรือประเภทความรู้ตามลักษณะความชำนาญของบุคลากรแต่ละฝ่าย ($\bar{X} = 3.02$)

บริษัท มีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 2.96$) และบริษัทมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.88$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ด้านการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์

การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์	$\bar{X}$	SD	การแปลผล
1. บริษัทจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ปรึกษาหารือระหว่างการทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้	2.98	0.96	ปานกลาง
2. บริษัทจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ	2.95	1.02	ปานกลาง
3. บริษัทให้ความสำคัญกับความรู้และทักษะความชำนาญของบุคลากรและสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ทั้งทั้งองค์การ	2.99	0.86	ปานกลาง
4. บริษัทมีการนัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	2.93	1.01	ปานกลาง
5. บริษัทจัดให้บุคลากรมีการสับเปลี่ยนงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ภายในองค์การ	2.90	1.00	ปานกลาง
ภาพรวม	2.95	0.88	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 พบว่าการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมในด้านการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.95$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ บริษัทให้ความสำคัญกับความรู้และทักษะความชำนาญของบุคลากรและสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ทั้งทั้งองค์การ ($\bar{X} = 2.99$) บริษัทจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ปรึกษาหารือระหว่างการทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ ($\bar{X} = 2.98$) บริษัทจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ($\bar{X} = 2.95$) บริษัทมีการนัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 2.93$) และบริษัทจัดให้บุคลากรมีการสับเปลี่ยนงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ภายในองค์การ ($\bar{X} = 2.90$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม 4 ด้าน

การจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)	$\bar{X}$	SD	การแปลผล
1. การแสวงหาความรู้	3.08	0.85	ปานกลาง
2. การสร้างความรู้	3.01	0.88	ปานกลาง
3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้	3.03	0.85	ปานกลาง
4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์	2.95	0.88	ปานกลาง
ภาพรวม	3.02	0.82	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 พบว่าการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.02$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.08$) ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ ($\bar{X} = 3.03$) ด้านการสร้างความรู้ ($\bar{X} = 3.01$) และด้านการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ ($\bar{X} = 2.95$) ตามลำดับ

4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.1 เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

H_0 : เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ t-test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

การจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)	เพศ	$\bar{X}$	SD	t-test	Sig.
	ชาย	3.03	0.80	0.37	0.73
	หญิง	2.83	1.27		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่าเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐานข้อที่ 1.2 อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

H_0 : อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมุติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

การจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
	ระหว่างกลุ่ม	0.76	3	0.25	0.37	0.77
	ภายในกลุ่ม	81.44	119	0.68		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่าอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐานข้อที่ 1.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

H_0 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมุติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

การจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
	ระหว่างกลุ่ม	0.77	3	0.26	0.37	0.77
	ภายในกลุ่ม	81.44	119	0.68		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐานข้อที่ 1.4 ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

H_0 : ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตาราง 4.16 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

การจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
	ระหว่างกลุ่ม	5.18	4	1.30	1.98	0.10
	ภายในกลุ่ม	77.02	118	0.65		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่าตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.5 อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

H_0 : อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ จำกัด (มหาชน)ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ จำกัด (มหาชน)แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุการทำงานที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

การจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
	ระหว่างกลุ่ม	5.11	5	1.02	1.55	0.18
	ภายในกลุ่ม	77.09	117	0.66		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่าอายุการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) การหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation) ของทั้ง 5 ปัจจัยดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation)

Descriptive Statistics	Mean	Std. Deviation	N
ภาวะผู้นำ	3.1512	.89711	123
วัฒนธรรมองค์กร	3.2667	.82727	123
เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.2751	.90082	123
การวัดผล	3.0715	.88748	123
โครงสร้างพื้นฐาน	3.1073	.89307	123

การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ตามตาราง Correlations (แสดงในภาคผนวก) จากนั้นทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise โดยผู้วิจัยได้ให้สัญลักษณ์ของตัวแปรต่างๆ ดังนี้

L	=	ภาวะผู้นำและกลยุทธ์
C	=	วัฒนธรรมองค์การ
IT	=	เทคโนโลยีสารสนเทศ
M	=	การวัดผล
S	=	โครงสร้างพื้นฐาน
KM	=	การจัดการความรู้
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	ประสิทธิภาพในการทำนาย
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน
S.E.	แทน	ความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีในการทำนายปัจจัยด้านองค์การมีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ทีจำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมดังแสดงในตารางที่ 4.18

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามเพียงหนึ่งเดียวการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยตัวแปรอิสระจะถูกนำเข้ามาสมการถดถอยครั้งละหนึ่งตัวหากตัวแปรอิสระที่นำเข้ามามีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระที่มีอยู่แล้วในสมการถดถอยวิธีแบบขั้นตอนจะคัดตัวแปรอิสระที่สัมพันธ์กับตัวแปรใดตัวหนึ่งออกจากสมการถดถอยเอง

ตารางที่ 4.19 ผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยพยากรณ์	B	S.E.	β	t	Sig
Constant(a)	0.28	0.13		2.22	0.03
L	0.11	0.08	0.12	1.39	0.17
C	-0.04	0.09	-0.04	-0.45	0.65
IT	0.06	0.08	0.07	0.75	0.46
M	0.40	0.08	0.44	4.94	0.00*
S	0.35	0.09	0.38	4.12	0.00*
R	0.92	Standart Error = 0.34			
R ²	0.84	F = 120.77			
Adjust R ²	0.83				

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0 .01

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของการจัดการความรู้ ของ บริษัท ทีที แอนด์ที จำกัด (มหาชน) กับตัวแปรอิสระ 5 ตัวแปร โดยใช้การคัดเลือกตัวแปรแบบขั้นตอนเข้าสู่ สมการทีละปัจจัย พบว่า มีตัวแปรอิสระเพียง 2 ตัวแปรเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับการ จัดการความรู้ ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) โดยตัวแปรอิสระกลุ่มนี้มีความสัมพันธ์กับ การจัดการความรู้ ร้อยละ 92 และสามารถอธิบายผลต่อการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 84 ($R^2 = 0.84$)

จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (Beta) เพื่อพิจารณาจัดลำดับ ความสำคัญให้แก่ตัวแปรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ได้แก่ การวัดผล รองลงมาคือ โครงสร้างพื้นฐาน มีค่า Beta เท่ากับ 0.44 และ 0.38 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ได้สมการถดถอยพหุคูณ เพื่อพยากรณ์การจัดการความรู้ ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) เป็นดังนี้

$$KM = 0.28 + 0.40 (M)+ 0.35 (S)$$

บทที่ 5

สรุปผลอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าอิสระเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัททีทีแอนด์ทีจำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด(มหาชน)เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งหมด 123 คน ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้จัดการ วิศวกร หัวหน้าหน่วย และช่างเทคนิค พื้นที่ที่ทำการศึกษาได้แก่ศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดอุดรธานี จังหวัดสกลนคร และจังหวัดอุบลราชธานี

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรของศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) จำนวน 123 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 95.12 และเพศหญิง มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.88 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี มีจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 42.28 รองลงมามีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 40.65 ถัดมามีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 14.63 มีจำนวนน้อยที่สุด คืออายุ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.44 ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ปวส. มีจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 50.41 รองลงมา ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 44.72 ถัดมา ระดับการศึกษาปริญญาโท มี

จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.25 และมีจำนวนน้อยที่สุดคือ ระดับการศึกษา ปวช. จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.63 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นช่างเทคนิค มีจำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 78.05 รองลงมา มีตำแหน่งเป็นวิศวกร มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 11.38 ถัดมา มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยและผู้จัดการ มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.07 และมีจำนวนน้อยที่สุดคือ ตำแหน่งผู้ช่วยช่างเทคนิค มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.44 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 1-5 ปี มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 36.59 รองลงมา มีอายุการทำงาน 6-10 ปี มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 24.39 ถัดมา มีอายุการทำงาน 16-20 ปี มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 21.14 และมีอายุการทำงาน 11-15 ปี มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 16.26 และมีจำนวนน้อยที่สุดคือ มีอายุการทำงาน ต่ำกว่า 1 ปี และ 21 ปีขึ้นไป มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.81

5.1.2 ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผล และโครงสร้างพื้นฐาน

5.1.2.1 ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ พบว่า มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการสร้างทีมงานเพื่อดำเนินการจัดการความรู้ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในการสร้างบรรยากาศสถานการณ์ ให้บุคลากรได้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้เพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารติดตาม กำกับดูแลช่วยเหลือและให้คำแนะนำเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกำหนดงบประมาณและจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ ตามลำดับ สาเหตุที่อยู่ในระดับปานกลางอาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษานี้อาจจะได้รับนโยบายจากผู้บริหารไม่ทั่วถึง และผู้บริหารเองก็ไม่ได้มีการติดตาม กำกับดูแลในการปฏิบัติงานในการจัดการความรู้อย่างจริงจังจึงอีกทั้งงบประมาณที่ใช้ในการจัดการความรู้จะยังไม่เพียงพอ

5.1.2.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ บุคลากรทุกคนในบริษัทถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน รองลงมาคือ บริษัทส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานของตนเองและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน บุคลากรทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการให้ความเคารพในความคิดเห็นของแต่ละบุคคล บุคลากรเผยแพร่และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกันและมีความไว้วางใจ เชื่อใจกัน และบริษัทส่งเสริมและจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร ตามลำดับ สาเหตุที่อยู่ในระดับปานกลางอาจเนื่องมาจากกลุ่ม

ตัวอย่างที่ทำการศึกษานี้อาจจะยังมีความคิดที่ว่าการศึกษาเรียนรู้ไม่ใช่เรื่องของตนเอง จะต้องมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งคอยทำหน้าที่ศึกษาเรียนรู้แล้วมาถ่ายทอดอีกทีหนึ่ง อีกทั้งไม่ได้มีการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง

5.1.2.3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ บริษัทจัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากภายนอก เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail โทรศัพท์ เป็นต้น มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น รวดเร็วและสะดวกทุกเวลาและทุกสถานที่ เช่น มีคอมพิวเตอร์ไว้บริการสืบค้นหาข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้อยู่ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงคลังความรู้ที่มีได้ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในบริษัทช่วยให้บุคลากรเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูลกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ ได้พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ให้มีความถูกต้องทันสมัยและสะดวกต่อการนำมาใช้อยู่เสมอ และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้มีความเป็นระบบ ตามลำดับ สาเหตุที่อยู่ในระดับปานกลางอาจเนื่องมาจากปัจจุบันระบบการจัดการความรู้ของบริษัทยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควรและฐานข้อมูลไม่มีการพัฒนาอย่างจริงจัง อีกทั้งบุคลากรก็ไม่สามารถเข้าถึงฐานข้อมูลในการจัดการความรู้ได้ ในเรื่องอุปกรณ์ที่จะช่วยอำนวยความสะดวกยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ

5.1.2.4 ด้านการวัดผล พบว่า มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ บริษัทมีขั้นตอนและการดำเนินการประเมินผลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บริษัทนำแนวทางตามวิธีการต่างๆ ที่เชื่อมโยงองค์ความรู้เข้ากับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา บริษัทจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้ฐานความรู้ของบริษัทเพิ่มพูนอย่างเห็นได้ชัด บริษัทสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และบริษัทระบุตัวชี้วัดอย่างชัดเจนที่สามารถบอกได้ว่าบุคลากรได้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นและนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ สาเหตุที่อยู่ในระดับปานกลางอาจเนื่องมาจากบริษัทได้ระบุตัวชี้วัดในการจัดการความรู้ไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์การการชี้วัดนั้น อีกทั้งยังไม่มีติดตามประเมินผลการจัดการความรู้อย่างจริงจัง

5.1.2.5 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน พบว่า มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ บริษัทจัดโครงสร้างการบริหารงานโดยมีการมอบหมายงาน และความรับผิดชอบชัดเจน บริษัทจัดสรรความรับผิดชอบของบุคคลโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร บริษัทมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งทีมงานในหน่วยเดียวกันและทีมงานข้ามสายงาน บริษัทจัดให้มีสถานที่ หรือเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ส่งเสริมให้

เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และบริษัทมีระบบการประเมินผลงานการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ตามลำดับ สาเหตุที่อยู่ในระดับปานกลางอาจเนื่องมาจากการจัดสรรผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้โดยไม่คำนึงถึงความรู้และความสามารถของบุคคลนั้น อีกทั้งการจัดให้มีสถานที่ อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ ไม่เหมาะสมกับการเรียนรู้

5.1.2.6 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม 5 ด้านในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน และด้านการวัดผล ตามลำดับ

5.1.3 ข้อมูลการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

5.1.3.1 ด้านการแสวงหาความรู้ พบว่า การจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด(มหาชน) ในภาพรวมด้านการแสวงหาความรู้อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บริษัทให้ความสำคัญกับวิธีการปฏิบัติงานที่สนองตอบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน บริษัทเปิดให้มีการค้นหาข้อมูลจากช่องทางและแหล่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัทมีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัทจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมายขององค์กร และบริษัทมีการจัดหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้ความรู้และเทคนิคการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กร ตามลำดับ

5.1.3.2 ด้านการสร้างความรู้ พบว่า การจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด(มหาชน) ในภาพรวมด้านการสร้างความรู้อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บริษัทจัดกิจกรรม เช่น การประชุม ฝึกอบรม สัมมนา การแสดงผลงาน เพื่อสร้างความรู้ใหม่ บริษัทสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ บริษัทได้จัดกิจกรรมให้พนักงานได้เสนอความรู้ใหม่เพิ่มเติมในแฟ้มสะสมงาน บริษัทได้จัดแหล่งเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ บริษัทจัดสรรงบประมาณสำหรับส่งบุคลากรเข้าอบรมเพิ่มเติมความรู้และประสบการณ์ และบริษัทจัดให้มีกิจกรรมเพื่อให้ความรู้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ

5.1.3.3 ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ พบว่า การจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด(มหาชน) ในภาพรวมด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ

พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ จัดเก็บความรู้โดยแบ่งชนิดของความรู้อย่างเป็นระบบ บริษัทได้มีการสร้างระบบข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงและเข้าถึงกันได้จากทุกฐานข้อมูล บริษัทมีการแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับข่าวสารหรือกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ บริษัทมีระบบและเครื่องมือในการสืบค้นความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บอย่างทันสมัยได้โดยสะดวกรวดเร็ว บริษัทมีการแบ่งชนิดหรือประเภทความรู้ตามลักษณะความชำนาญของบุคลากรแต่ละฝ่าย บริษัทมีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และบริษัทมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

5.1.3.4 ด้านการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ พบว่า การจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด(มหาชน) ในภาพรวมในด้านการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ บริษัทให้ความสำคัญกับความรู้และทักษะความชำนาญของบุคลากรและสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ทั้งทั้งองค์การ บริษัทจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ปรึกษาหารือระหว่างการทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ บริษัทจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ บริษัทมีการนัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ และบริษัทจัดให้บุคลากรมีการสับเปลี่ยนงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ภายในองค์การ ตามลำดับ

5.1.3.5 การจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม 4 ด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ ด้านการสร้างความรู้ และด้านการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ ตามลำดับ

5.1.4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธี Stepwise เพื่อค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีในการทำนายปัจจัยด้านองค์การมีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) พบว่ามีตัวแปรอิสระเพียง 2 ตัวแปรเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับการจัดการความรู้ ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) โดยตัวแปรอิสระกลุ่มนี้มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ ร้อยละ 92 และสามารถอธิบายผลต่อการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 84 ($R^2 = 0.84$)

จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (Beta) เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญให้แก่ตัวแปรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด

(มหาชน) ได้แก่การวัดผลรองลงมาคือ โครงสร้างพื้นฐาน มีค่า Beta เท่ากับ 0.44 และ 0.38 ตามลำดับ

5.2 อภิปรายผล

การค้นคว้าอิสระเรื่องการค้นคว้าอิสระเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบริษัททีทีแอลซีที่จำกัด (มหาชน) สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและอายุการทำงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอลซีที่ จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากการศึกษาพบว่าไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของจิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้: กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรภาค 6 ” พบว่า การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ที่มีเพศ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของชวลิต ศุภศักดิ์ดำรง (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กรและผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร พบว่า อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน อายุงาน ตำแหน่งงาน และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

5.2.2 ปัจจัยด้านองค์กร ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอลซีที่ จำกัด (มหาชน) โดยรวมพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการวัดผล และด้านโครงสร้างพื้นฐาน ทั้ง 5 ปัจจัย มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอลซีที่ จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยด้านการวัดผลและโครงสร้างพื้นฐาน ทั้ง 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอลซีที่ จำกัด (มหาชน) ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ รักษ์ ภิศุภกาญจน์ (2552) ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสินผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศของธนาคารออมสินนั้นสอดคล้องกับ 4 ปัจจัยหลักคือ 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร 3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และ 4) ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และงานวิจัยของ ชวนพิศ ปลุกสร้าง (2550) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอู่ניคมวิทยา ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอู่ณิคมวิทยา จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ โดยทั้ง 3 ตัวแปร สามารถอธิบายตัวแปรตามที่มีความสัมพันธ์กันได้ร้อยละ 73.0 ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แต่สอดคล้องกับ

งานวิจัยของ ศิริทิพย์ ธิติพงศ์วิชัย (2552) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้เรื่อง ภูมิปัญญาท้องถิ่นในเรื่องการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตการพื้นที่ การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญา ท้องถิ่นในการจัดการศึกษามี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ด้านการวัดผล และด้าน โครงสร้างพื้นฐาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีอำนาจในการทำนายได้ร้อยละ 63.5 และ งานวิจัยของ เครือวัลย์ แยมปรางค์ พันธุ์ทิพา ขวทองไทย และจิระดา แหม่มพวงงาม (2551) ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ในสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัย ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ในสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศ องค์การ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.710 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านการวัดผล พบว่า การที่บริษัทมีขั้นตอนและการดำเนินการประเมินผล เกี่ยวกับการจัดการความรู้ จัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้ฐานความรู้เพิ่มพูนอย่างเห็น ได้ชัด สนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง นำแนวทาง ตามวิธีการต่างๆ ที่เชื่อมโยงองค์ความรู้เข้ากับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และระบุตัวชี้วัดอย่าง ชัดเจนที่สามารถบอกได้ว่าบุคลากรได้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นและนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติงาน มี ผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้เพราะการวัดผลของการจัดการ ความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนประเมินผลและทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจ กรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะ โน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึง ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2548 : 59-62) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 59-62, 149) ที่กล่าวไว้ว่า การวัดผลเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆภายในองค์การ ช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องประเมินผลและทำการปรับปรุงกลยุทธ์กิจกรรม ต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้จะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงปรับเปลี่ยนให้กระบวนการต่างๆประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้นผลจากการวัดความสำเร็จของ การจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับ ปฏิบัติเห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 154-160) กล่าวว่า การประเมินผลการจัดการความรู้เป็นวิธีการที่จะทำให้้องค์การทราบการดำเนินการ จัดการความรู้ว่ามีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังไว้เพียงใดองค์การได้ใช้งบประมาณในระยะเวลาและ ทรัพยากรที่ใช้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศหากไม่มีการประเมินผลย่อมเป็นการยากที่จะทราบว่าการ

จัดการความรู้ที่ดำเนินการนั้นคุ้มค่ากับงบประมาณหรือไม่ช่วยติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไขได้ทันทั่วทั้งการพัฒนาวิธีการประเมินผลกระทบของต้นทุนทางปัญญาจำเป็นต้องปรับ ปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดมูลค่าแก่องค์กร

ด้านโครงสร้างพื้นฐาน พบว่า การที่บริษัทจัดโครงสร้างการบริหารงานโดยมีการมอบหมายงาน และความรับผิดชอบชัดเจน จัดสรรความรับผิดชอบของบุคคลโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งทีมงานในหน่วยเดียวกันและทีมงานข้ามสายงาน จัดให้มีสถานที่ หรือเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และมีระบบการประเมินผลงานการยกย่อง ชมเชยและให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร มีผลต่อ การจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอลที จำกัด (มหาชน) เพราะโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นจะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแบ่งปันและความร่วมมือในการเรียนรู้ ระบบการหมุนเวียนคนทำให้คนในองค์กรมีประสบการณ์ที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นยังเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกว้างขึ้น และมีการทบทวนความเชื่อเก่าๆ ที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป อันจะช่วยให้เกิดความรู้ใหม่ด้วย (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 106-109) ซึ่งสอดคล้องกับ เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552 : 52-59) ที่กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร (Structure) ที่ยืดหยุ่น (flexible) แบบราบ (flattening) กระจายอำนาจ (decentralize) มีลักษณะพัฒนาความรู้ในองค์กร มีการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย และมีการกำหนดบทบาทของคนและกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการความรู้ จะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนและร่วมมือในการจัดการความรู้ ระบบหมุนเวียนคนทำให้คนในองค์กรมีประสบการณ์ และการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น การติดต่อสื่อสารกว้างมากขึ้น และมีการจัดสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การที่โครงสร้างมีความยืดหยุ่นจะช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ได้ ที่สำคัญองค์กรจะต้องมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนด้วย และสอดคล้องกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 59-62, 109, 139) กล่าวว่าโครงสร้างพื้นฐานเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้เช่น สถานที่เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆหรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆในการทำงานประจำวันถ้าองค์กรมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดีผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และบุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้อย่างสะดวกรวมถึงการพิจารณาโครงสร้างรูปแบบของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้เช่นการจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross Functional Team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการจัดการความรู้เป็นต้นรวมทั้งระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

เช่นระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรซึ่งช่วยให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้สะดวกรวดเร็วและประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548 : 59-62) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ไว้ว่า ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดีผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นนักถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวกโครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นไปในรูปแบบใดสุดท้ายคือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยนี้ถือว่าไม่มีผลต่อการจัดการความรู้ อาจเนื่องมาจากบุคลากรยังคิดว่าการเรียนรู้ยังไม่ได้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของตน และยังไม่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และยังไม่มีความไว้วางใจกันและกัน ไม่เคารพในความคิดเห็นของแต่ละคน ซึ่งไม่สอดคล้องกับ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547 : 60) ที่กล่าวว่าจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้คือ วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรทัศนคติอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้วก็คือความรู้ คืออำนาจและด้วยอำนาจนี้ที่จะช่วยทำให้เรามีความสำคัญมากกว่าคนอื่นได้ แต่ก็เพราะทัศนคติข้อนี้ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญลงไป

ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ปัจจัยนี้ถือว่าเป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อการจัดการความรู้ อาจจะเนื่องมาจากผู้บริหารไม่มีการชี้แจงหรือมีการประชุมทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่มีการจัดการความรู้ในสำนักงานเพื่ออะไร หรือยังไม่มีการชักจูง ูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมในการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547 : 60) ที่กล่าวว่าจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยนี้ถือว่าเป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ ชวนพิศ ปลุกสร้าง (2550) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการ

ความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา พบว่า มีผู้ให้ความสนใจในการเข้าใช้ IT น้อยมากทำให้ปัจจัยด้านเทคโนโลยีไม่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) คือ ปัจจัยด้านการวัดผล และด้านโครงสร้างพื้นฐาน ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญและมุ่งมั่นทำการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลของการจัดการความรู้

5.3.1.1 ปัจจัยด้านการวัดผล บริษัทควรมีขั้นตอนและการดำเนินงานการประเมินผลในการจัดการความรู้ มีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อทำให้ฐานความรู้เพิ่มขึ้น อย่างชัดเจน จัดให้มีการติดตามการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และนำแนวทางตามวิธีการที่เชื่อมโยงความรู้เข้ากับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่ผ่านมา บริษัทจะต้องระบุตัวชี้วัดที่ชัดเจนที่สามารถบอกได้ว่าบุคลากรในบริษัทเกิดการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นและนำความรู้นั้นมาพัฒนาในการปฏิบัติงาน

5.3.1.2 ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน บริษัทควรจัดโครงสร้างการบริหารงาน โดยมีการมอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร ควรมีการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและข้ามสายงานเพื่อความสามัคคีและการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ควรจัดให้มีสถานที่ เครื่องมือ หรือ อุปกรณ์ต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ

5.3.1.3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้ง 3 ด้านนี้ไม่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) แต่ถือว่ามีความสำคัญต่อการจัดการความรู้เช่นกัน บริษัทควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 3 ด้านนี้ด้วย โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 5 ด้านไปพร้อมๆ กัน นำมาพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้ระบบการจัดการความรู้ของบริษัทมีประสิทธิภาพมากที่สุด

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 การศึกษาวิจัยในครั้งนี้นุ่งเน้นเฉพาะบุคลากรของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ศูนย์ปฏิบัติการ โครงข่ายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เท่านั้น ซึ่งหากทำการศึกษารoundต่อไป ผู้วิจัยเสนอแนะว่าให้ทำการศึกษาในส่วนของภูมิภาคอื่นๆ ด้วย เพื่อที่จะได้นำผลการศึกษาที่แตกต่างกันมาเปรียบเทียบกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนในการจัดการความรู้ของบริษัทให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

5.3.2.2 ควรทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ในทัศนะของบุคคลอื่นๆ เช่น ประชาชนทั่วไป หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากจะได้รับทราบแนวความคิดที่แตกต่างกันออกไป

5.3.2.3 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) กับองค์กรต่างๆ ที่ใกล้เคียงกัน เพื่อจะได้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของแต่ละองค์กร ซึ่งเป็นโอกาสในการนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

เอกสารอ้างอิง

เอกสารอ้างอิง

- เครือวัลย์ แยมปรางค์, พันธุ์ทิพา ขวทองไทย และจิระดา แซ่มพวงงาม. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. การค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2551.
- จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้:กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 6. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550.
- จิราพร ขาสวัสดิ์. การจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1. การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550.
- เจษฎา นกน้อย และคณะ. นวัตกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ส.เอเซียเพลส จำกัด, 2552.
- ชวนพิศ ปลุกสร้าง. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุทยานแห่งชาติ. ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552.
- ชวลิต ศุภศักดิ์ดำรง. ความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กร และผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร. วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.
- ณภัทร วรเจริญศรี. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุษบัณฑิต : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553.
- ณัฐา มณฑล. การจัดการความรู้ในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์. การศึกษาปัญหาพิเศษปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2553.
- ณัฐนันท์ ขอนพเกล้า. การจัดการความรู้ของโรงพยาบาลรวมแพทย์อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์. การศึกษาปัญหาพิเศษปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2548.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. องค์การแห่งความรู้:จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รัตนไตร, 2549.
- ธีรวัฒน์ ช้องประเสริฐ. ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- บดินทร์ วิจารณ์. การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : ธรรมการพิมพ์, 2547.
- บริษัท ทีทีเอ็นซีที จำกัด (มหาชน). “ประวัติบริษัท”, รายงานประจำปี 2554.
<http://intranet.ttt.co.th/acweb/comprofile/ComPro Thai2.htm>. มกราคม, 2555.
- บุญชม ศรีสะอาด. วิธีการสร้างสถิติสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, 2545.
- บุญดี บุญญาภิ และคนอื่นๆ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2548.
- บุญอนันต์ พันิชทรัพย์. รายงานวิจัยองค์การกับการจัดการความรู้ : ศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2552.
- ปวีณา ทับประชู. ปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท อินเด็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2547.
- พริดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพมหานคร : ธรรมการพิมพ์, 2547.
- ไพบลูย์ ปะวะเสนะ. “การบริหารจัดการความรู้”, การจัดการความรู้ในองค์กร.
<http://www.des.rmuti.ac.th/jdownloads/KM/3.pdf>. มกราคม, 2555.
- ภักขิชา จำปาเพื่อง. การจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ SMEs ที่เป็นสมาชิกสภาอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดมหาสารคาม. การศึกษาปัญหาพิเศษปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2549.
- รักษ์ วิศุภกาญจน์. การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน. การค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.
- ลาวัลย์ สุขยิ่ง. การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550.
- วาสนา พรหมอยู่. การจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551.
- วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภาพใจ, 2549.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- วิพร เกตุแก้ว. เอกสารประกอบการสอน องค์การและการจัดการ (PS708). กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2554.
- ศิรินทิพย์ ธิติพงษ์วัฒน์. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2552.
- สร้อยสน สุจริต. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร: กรณีศึกษาสำนักงานข้ากรองแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2549.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2553.
- สุประภาดา โชติมณี. การจัดการความรู้อย่างไรให้ใช้ได้ผลกับทุกระบบ. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพงษ์วรินทร์การพิมพ์ จำกัด, 2551.
- อภิวัฒน์ นิลเพชร. “กระบวนการจัดการความรู้”, การจัดการความรู้เบื้องต้น. http://www.rtafshooting.com/arm/index.php?option=com_content9. มกราคม, 2555.
- อรุโณทัย สิงหราช. การจัดการความรู้ของบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุตรธานี. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยสยาม, 2549.
- Shirazi, A., Mortazavi, S. and Azad, N. P. “Factors Affecting Employees’ Readiness for Knowledge Management”, European Journal of Economics, Finance And Administrative Sciences. 33(4): 167, 2011.
- Choy, C. S. Critical Factors In The Successful Implementation Of Knowledge Management. Malaysia: Multimedia University, 2005.
- Ghashout, K. K. A Preliminary Study on Factors Affecting Knowledge Management Practicing in Public Sector in Libya. Malaysia: Universiti Utara Malaysia, 2011.
- Ru-Ching, H., Lawson, D., Ting-Peng L. “Factors affecting knowledge management adoption of Taiwan small and medium-sized enterprises”, Industrial Journal Management and Enterprise Development. 4(1): 30, 2007.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

Schehar, B. "Study Of Factors That Impact Knowledge Management Fit In Corporate Sector Of PAKISTAN", Far East Journal of Psychology and Business. 1(1): 15, 2010.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถาม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โทร. 3839

ที่ ศธ 0529.13/ อ.ร.ร

วันที่ 2 กรกฎาคม 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามเพื่อการทำการค้นคว้าอิสระ

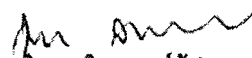
เรียน ดร.ชนัญญา ลินสิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายณนทวัชร ทองคำ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ขณะนี้อยู่ในระหว่างทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีที แอนด์ที จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา ศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่ง รัศมี บุญตาว อาจารย์ประจำคณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เป็นอาจารย์ผู้ดูแลการทำการค้นคว้าอิสระ

เนื่องด้วยนักศึกษายู่ในระหว่างการพัฒนาแบบสอบถามสำหรับเป็นเครื่องมือในการทำการค้นคว้าอิสระ ซึ่งอาจารย์ผู้ดูแลพิจารณาเห็นควรให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามเพื่อให้แบบสอบถามมีความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) สำหรับนำไปใช้เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลของนักศึกษาอย่างมีคุณภาพต่อไป ซึ่งจากประวัติและผลงานของท่านอันเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางนั้น ทำให้ประจักษ์ได้ว่า ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เกี่ยวข้องกับการวิจัยเป็นอย่างดี ดังนั้น คณะบริหารศาสตร์จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามสำหรับการทำการค้นคว้าอิสระของ นายณนทวัชร ทองคำ โดยมีเอกสารสำหรับการให้ ข้อเสนอแนะปรากฏดังสิ่งที่ส่งมาด้วย ทั้งนี้ หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติมโปรดติดต่อ นายณนทวัชร ทองคำ นักศึกษาหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หมายเลขโทรศัพท์ 08-1804-9617

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะบริหารศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ และ ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้


(นางสาววิชุดา ลีวนานนท์ชัย)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะบริหารศาสตร์



ที่ ศธ 0529.13/ว 698

คณะบริหารศาสตร์
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ตำบลเมืองศรีโค อำเภอวารินชำราบ
จังหวัดอุบลราชธานี 34190

๒๑ มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามเพื่อการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน ดร.ธัญมัย เจียรกุล
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียว

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายธนทวีทร์ ทองคำ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ขณะนี้อยู่ในระหว่างทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา ศูนย์ปฏิบัติการโครงการชายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งระวี บุญดาว อาจารย์ประจำคณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เป็นอาจารย์ผู้ดูแลการทำการค้นคว้าอิสระ

เนื่องด้วยนักศึกษาอยู่ในระหว่างการพัฒนาแบบสอบถามสำหรับเป็นเครื่องมือในการทำการค้นคว้าอิสระ ซึ่งอาจารย์ผู้ดูแลพิจารณาเห็นว่าควรให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามเพื่อให้แบบสอบถามมีความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) สำหรับนำไปใช้เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลของนักศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ซึ่งจากประวัติและผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางนั้น ทำให้ประจักษ์ได้ว่า ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เกี่ยวข้องกับการวิจัยเป็นอย่างดี ดังนั้น คณะบริหารศาสตร์จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามสำหรับการทำการค้นคว้าอิสระของ นายธนทวีทร์ ทองคำ โดยมีเอกสารสำหรับการให้ข้อเสนอแนะปรากฏดังสิ่งที่ส่งมาด้วย ทั้งนี้ หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติมโปรดติดต่อ นายธนทวีทร์ ทองคำ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หมายเลขโทรศัพท์ 08-1804-9617

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาววิชุดา ถิวนานนท์ชัย)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะบริหารศาสตร์

สำนักงานเลขานุการ คณะบริหารศาสตร์

โทร 0-4535-3804, 0-4535-3839

โทรสาร 0-4535-3805



ที่ ศธ 0529.13/ว 509

คณะบริหารศาสตร์
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ตำบลเมืองศรีโค อำเภอรวารินชำราบ
จังหวัดอุบลราชธานี 34190

29 มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามเพื่อการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน คุณสัญญา วรณไพทีกลาง
ผู้จัดการส่วน เขต 2 บริษัท ทีทีแอลที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครราชสีมา

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายณนทวัชร ทองคำ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ขณะนี้อยู่ในระหว่างการทำทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ทีทีแอลที จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา ศูนย์ปฏิบัติการโครงการเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งรศมี บุญदार อาจารย์ประจำคณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เป็นอาจารย์ผู้ดูแลการทำทำการค้นคว้าอิสระ

เนื่องด้วยนักศึกษาอยู่ในระหว่างการพัฒนาแบบสอบถามสำหรับเป็นเครื่องมือในการทำทำการค้นคว้าอิสระ ซึ่งอาจารย์ผู้ดูแลพิจารณาเห็นควรให้มีผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามเพื่อให้แบบสอบถามมีความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) สำหรับนำไปใช้เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลของนักศึกษาอย่างมีคุณภาพต่อไป ซึ่งจากประวัติและผลงานของท่านอันเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางนั้น ทำให้ประจักษ์ได้ว่า ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เกี่ยวข้องกับการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น คณะบริหารศาสตร์จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแบบสอบถามสำหรับการทำการค้นคว้าอิสระของ นายณนทวัชร ทองคำ โดยมีเอกสารสำหรับการให้ข้อเสนอแนะปรากฏดังสิ่งที่ส่งมาด้วย ทั้งนี้ หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติมโปรดติดต่อ นายณนทวัชร ทองคำ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หมายเลขโทรศัพท์ 08-1804-9617

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาววิชุดา ลีวนานนชัย)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนรักษาราชการแทนคณบดีคณะบริหารศาสตร์

สำนักงานเลขานุการ คณะบริหารศาสตร์
โทร 0-4535-3804, 0-4535-3839
โทรสาร 0-4535-3805

ภาคผนวก ข
แบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรายข้อ

แบบสอบถามการค้นคว้าอิสระ
เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)
กรณีศึกษา ศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เพื่อให้การศึกษางานวิจัยประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ และขอให้ตอบทุกข้อ คำตอบของท่านจะนำมาใช้เพื่อประโยชน์ในการศึกษางานวิจัยเท่านั้น และจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 3 การจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา ศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณากรอกข้อมูลให้ครบถ้วน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ท่านเลือกให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อ	ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
1	เพศ	1	1	1	1
2	อายุ	1	1	1	1
3	ระดับการศึกษา	-1	1	1	0.33
4	ตำแหน่งงาน	1	1	1	1
5	อายุการทำงาน	1	1	1	1

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)
คำชี้แจง โปรดพิจารณาปัจจัยต่อไปนี้ ว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) เพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับระดับการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ตามสภาพที่เกิดขึ้นจริงในบริษัท

ข้อ	ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
	ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)				
L1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ในการจัดการความรู้	1	1	1	1
L2	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในการสร้างบรรยากาศ สถานการณ์ ให้บุคลากรได้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ เพื่อดึงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1
L3	ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการสร้างทีมงานเพื่อดำเนินการจัดการความรู้	1	1	1	1
L4	ผู้บริหารติดตาม กำกับ ดูแลช่วยเหลือ และให้คำแนะนำเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1
L5	ผู้บริหารกำหนดงบประมาณ / สิ่งจำเป็นที่ต้องใช้ในการดำเนินการจัดการความรู้	1	1	1	1
	วัฒนธรรมองค์การ (Culture)				
C1	บุคลากรทุกคนในบริษัทถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน	1	1	1	1
C2	บริษัทส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานของตนเองและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1
C3	บุคลากรเผยแพร่และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกันและมีความไว้วางใจ เชื่อใจกัน	1	1	1	1
C4	บุคลากรทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการให้ความเคารพในความคิดเห็นของแต่ละบุคคล	1	1	1	1

ข้อ	ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
C5	บริษัทส่งเสริมและจัดสรรงบประมาณในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร	1	1	0	0.67
	เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)				
T1	เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในบริษัทช่วยให้บุคลากรเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง	1	1	1	1
T2	เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ก่อให้เกิดคลังความรู้ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึง	1	1	1	1
T3	เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ได้พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ให้มีความถูกต้องทันสมัยและสะดวกต่อการนำมาใช้อยู่เสมอ	1	1	1	1
T4	เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้การจัดการความรู้และการฝึกอบรมมีความเป็นระบบ	0	1	1	0.67
T5	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น รวดเร็วและสะดวกทุกเวลาและทุกสถานที่ เช่น มีคอมพิวเตอร์ให้บริการสืบค้นหาข้อมูล	1	1	0	0.67
	การวัดผล (Measurements)				
M1	บริษัทมีการดำเนินการประเมินผลเกี่ยวกับการจัดการความรู้	1	1	1	1
M2	บริษัทจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้งานความรู้ของสำนักงานเพิ่มพูน อย่างเห็นได้ชัด	1	1	1	1
M3	บริษัทสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1
M4	บริษัทมีการคิดค้นวิธีการต่างๆ ที่เชื่อมโยงความรู้กับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	1	1	0	0.67

ข้อ	ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
M5	บริษัทจัดทำตัวชี้วัดอย่างชัดเจนสามารถบอกได้ว่า บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และมีการพัฒนาในการ ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	1	1	1	1
โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)					
I1	บริษัทจัดโครงสร้างการบริหารงานมีการมอบหมาย งาน และความรับผิดชอบชัดเจน	1	1	0	0.67
I2	บริษัทจัดสรรความรับผิดชอบของบุคคลโดย คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร	1	1	0	0.67
I3	บริษัทมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งทีมงานใน หน่วยเดียวกันและทีมงานข้ามสายงาน	1	1	1	1
I4	บริษัทจัดให้มีสถานที่ หรือเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จาก การมีปฏิสัมพันธ์ และแลกเปลี่ยนความรู้กัน	1	1	1	1
I5	บริษัทมีระบบการประเมินผลงานการยกย่อง ชมเชย และให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร	1	1	1	1

ตอนที่ 3 การจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)
คำชี้แจง โปรดพิจารณาการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ในข้อต่อไปนี้ว่า
บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ดำเนินการจัดการความรู้ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓
ลงในช่องที่ตรงกับการปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

ข้อ	การจัดการความรู้	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
	การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)				
A1	บริษัทให้ความสำคัญกับวิธีการปฏิบัติงานที่สนองตอบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	1	1	0	0.67
A2	บริษัทมีการค้นหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	1	1	1	1
A3	บริษัทมีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	1	1	1	1
A4	บริษัทจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมายขององค์กร	1	1	1	1
A5	บริษัทมีการจัดผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้ความรู้ และเทคนิคเพื่อพัฒนาองค์กร	1	1	1	1
	การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)				
C1	บริษัทจัดกิจกรรมเช่น การประชุม ฝึกอบรม สัมมนา การแสดงผลงาน เพื่อสร้างความรู้ใหม่	-1	1	1	0.33
C2	บริษัทได้จัดกิจกรรมให้พนักงานได้เสนอความรู้ใหม่เพิ่มเติมในแฟ้มสะสมงาน	1	1	1	1
C3	บริษัทสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	1	1	1	1
C4	บริษัทจัดสรรงบประมาณสำหรับส่งบุคลากรไปเพิ่มเติมความรู้และประสบการณ์	1	1	1	1
C5	บริษัทมีระบบสารสนเทศ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากภายนอก เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail โทรศัพท์ เป็นต้น	0	1	0	0.33

ข้อ	การจัดการความรู้	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
	การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)				
S1	บริษัทมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	0	1	-1	0
S2	บริษัทมีการแบ่งชนิดหรือประเภทความรู้ตามลักษณะความชำนาญของบุคลากรแต่ละฝ่าย	1	1	1	1
S3	บริษัทให้ความสำคัญกับการจัดทำบันทึกวิธีการปฏิบัติงาน	1	1	1	1
S4	บริษัทมีระบบและเครื่องมือในการสืบค้นความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บอย่างทันสมัยได้โดยสะดวกรวดเร็ว	1	1	1	1
S5	บริษัทได้มีการสร้างระบบข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงและเข้าถึงกันได้จากทุกฐานข้อมูล	1	1	1	1
S6	บริษัทมีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1
S7	บริษัทมีการแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับข่าวสารหรือกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1
S8	บริษัทได้จัดแหล่งเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้	-1	1	1	0.67
S9	บริษัทมีแหล่งความรู้ที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน	1	1	1	1
S10	บริษัทได้จัดให้มีกิจกรรมเพื่อให้ความรู้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ	-1	1	1	0.67
	การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)				
U1	บริษัทจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ปรึกษาหารือระหว่างการทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้	1	1	1	1
U2	บริษัทได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ	0	1	1	0.67
U3	บริษัทให้ความสำคัญกับความรู้และทักษะความชำนาญของบุคลากรและสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ทั้งทั้งองค์การ	1	1	1	1
U4	บริษัทมีการนัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	1	1	1	1

ข้อ	การจัดการความรู้	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
U5	บริษัทจัดให้บุคลากรมีการสับเปลี่ยนงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กร	1	1	1	1

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	55

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านปัจจัยส่วนบุคคล

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.775	5

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านปัจจัยด้านองค์กร

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	26

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้าน การจัดการความรู้

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	24

ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
การจัดการความรู้	3.0159	.82083	123
ภาวะผู้นำ	3.1512	.89711	123
วัฒนธรรมองค์กร	3.2667	.82727	123
เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.2751	.90082	123
การวัดผล	3.0715	.88748	123
โครงสร้างพื้นฐาน	3.1073	.89307	123

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.3755	4.6728	3.0159	.74876	123
Residual	-1.06806	.69770	.00000	.33634	123
Std. Predicted Value	-2.191	2.213	.000	1.000	123
Std. Residual	-3.149	2.057	.000	.992	123

a. Dependent Variable: การจัดการความรู้

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	การวัดผล	โครงสร้างพื้นฐาน
1	1	1.961	1.000	.02	.02	
	2	.039	7.091	.98	.98	
2	1	2.942	1.000	.01	.00	.00
	2	.049	7.775	.99	.06	.06
	3	.009	18.079	.00	.94	.94

a. Dependent Variable: การจัดการความรู้

Excluded Variables^c

		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	ภาวะผู้นำ	.246 ^a	4.172	.000	.356	.451	2.216	.451
	วัฒนธรรมองค์กร	.207 ^a	3.143	.002	.276	.384	2.603	.384
	เทคโนโลยี	.264 ^a	3.326	.001	.291	.262	3.814	.262
	สารสนเทศ							
	โครงสร้างพื้นฐาน	.466 ^a	5.872	.000	.472	.223	4.492	.223
2	ภาวะผู้นำ	.116 ^b	1.845	.068	.167	.347	2.881	.171
	วัฒนธรรมองค์กร	.059 ^b	.867	.388	.079	.306	3.272	.177
	เทคโนโลยี	.112 ^b	1.411	.161	.128	.221	4.520	.181
	สารสนเทศ							

a. Predictors in the Model: (Constant), การวัดผล

b. Predictors in the Model: (Constant), การวัดผล, โครงสร้างพื้นฐาน

c. Dependent Variable: การจัดการความรู้

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64.432	1	64.432	438.793	.000 ^a
	Residual	17.768	121	.147		
	Total	82.200	122			
2	Regression	68.398	2	34.199	297.354	.000 ^b
	Residual	13.801	120	.115		
	Total	82.200	122			

- a. Predictors: (Constant), การวัดผล
- b. Predictors: (Constant), การวัดผล, โครงสร้างพื้นฐาน
- c. Dependent Variable: การจัดการความรู้

Correlations							
		การจัดการ ความรู้	ภาวะผู้นำ	วัฒนธรรม องค์กร	เทคโนโลยี สารสนเทศ	การวัดผล	โครงสร้าง พื้นฐาน
Pearson Correlation	การจัดการความรู้	1.000	.767	.774	.830	.885	.884
	ภาวะผู้นำ	.767	1.000	.872	.823	.741	.805
	วัฒนธรรมองค์กร	.774	.872	1.000	.833	.785	.824
	เทคโนโลยีสารสนเทศ	.830	.823	.833	1.000	.859	.853
	การวัดผล	.885	.741	.785	.859	1.000	.882
	โครงสร้างพื้นฐาน	.884	.805	.824	.853	.882	1.000
Sig. (1-tailed)	การจัดการความรู้	.	.000	.000	.000	.000	.000
	ภาวะผู้นำ	.000	.	.000	.000	.000	.000
	วัฒนธรรมองค์กร	.000	.000	.	.000	.000	.000
	เทคโนโลยีสารสนเทศ	.000	.000	.000	.	.000	.000
	การวัดผล	.000	.000	.000	.000	.	.000
	โครงสร้างพื้นฐาน	.000	.000	.000	.000	.000	.
N	การจัดการความรู้	123	123	123	123	123	123
	ภาวะผู้นำ	123	123	123	123	123	123
	วัฒนธรรมองค์กร	123	123	123	123	123	123
	เทคโนโลยีสารสนเทศ	123	123	123	123	123	123
	การวัดผล	123	123	123	123	123	123
	โครงสร้างพื้นฐาน	123	123	123	123	123	123

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.885 ^a	.784	.782	.38320	.784	438.793	1	121	.000	
2	.912 ^b	.832	.829	.33913	.048	34.485	1	120	.000	1.853

- a. Predictors: (Constant), การวัดผล
- b. Predictors: (Constant), การวัดผล, โครงสร้างพื้นฐาน
- c. Dependent Variable: การจัดการความรู้

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.501	.125		4.008	.000					
	การวัดผล	.819	.039	.885	20.947	.000	.885	.885	.885	1.000	1.000
2	(Constant)	.337	.114		2.958	.004					
	การวัดผล	.439	.073	.475	5.990	.000	.885	.480	.224	.223	4.492
	โครงสร้างพื้นฐาน	.428	.073	.466	5.872	.000	.884	.472	.220	.223	4.492

- a. Dependent Variable: การจัดการความรู้

ภาคผนวก จ
แบบสอบถาม

แบบสอบถามการค้นคว้าอิสระ
เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)
กรณีศึกษา ศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เพื่อให้การศึกษางานวิจัยประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ และขอให้ตอบทุกข้อ คำตอบของท่านจะนำมาใช้เพื่อประโยชน์ในการศึกษางานวิจัยเท่านั้น และจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 3 การจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา ศูนย์ปฏิบัติการโครงข่ายเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณากรอกข้อมูลให้ครบถ้วน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ท่านเลือกให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 21 ปี

☐ 21 – 30 ปี

☐ 31 – 40 ปี

☐ 41 – 50 ปี

☐ 51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ ปวช.

☐ ปวส.

☐ปริญญาตรี

☐ปริญญาโท

☐ อื่นๆ.....

4. ตำแหน่งงาน

☐ ผู้ช่วยช่างเทคนิค

☐ ช่างเทคนิค

☐ วิศวกร

☐ หัวหน้าหน่วย

☐ ผู้จัดการ

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

5. อายุการทำงาน

☐ ต่ำกว่า 1 ปี

☐ 1 - 5 ปี

☐ 6 – 10 ปี

☐ 11 – 15 ปี

☐ 16 – 20 ปี

☐ 21 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)
คำชี้แจง โปรดพิจารณาปัจจัยต่อไปนี้ ว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) เพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับระดับการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ตามสภาพที่เกิดขึ้นจริงในบริษัท

ข้อ	ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้	มีผลมากที่สุด	มีผลมาก	มีผลปานกลาง	มีผลน้อย	มีผลน้อยที่สุด
ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)						
1	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ในการจัดการความรู้					
2	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในการสร้างบรรยากาศ สถานการณ์ ให้นุคลากรได้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ เพื่อจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง					
3	ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการสร้างทีมงานเพื่อดำเนินการจัดการความรู้					
4	ผู้บริหารติดตาม กำกับ ดูแลช่วยเหลือ และให้คำแนะนำเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
5	ผู้บริหารกำหนดงบประมาณและจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้					
วัฒนธรรมองค์การ (Culture)						
6	บุคลากรทุกคนในบริษัทถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน					
7	บริษัทส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานของตนเองและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน					
8	บุคลากรเผยแพร่และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกันและมีความไว้วางใจ เชื่อใจกัน					
9	บุคลากรทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการให้ความเคารพในความคิดเห็นของแต่ละบุคคล					

ข้อ	ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้	มีผล มาก ที่สุด	มีผล มาก	มีผล ปาน กลาง	มีผล น้อย	มีผล น้อย ที่สุด
10	บริษัทส่งเสริมและจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ของบุคลากร					
เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)						
11	เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในบริษัทช่วยให้บุคลากรเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูลกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง					
12	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้อยู่ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงคลังความรู้ที่มีได้					
13	เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ได้พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ให้มีความถูกต้องทันสมัยและสะดวกต่อการนำมาใช้อยู่เสมอ					
14	เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้มีความเป็นระบบ					
15	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น รวดเร็วและสะดวกทุกเวลาและทุกสถานที่ เช่น มีคอมพิวเตอร์ไว้บริการสืบค้นหาข้อมูล					
16	บริษัทจัดให้มีระบบสารสนเทศ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากภายนอก เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail โทรศัพท์ เป็นต้น					
การวัดผล (Measurements)						
17	บริษัทมีขั้นตอนและการดำเนินการประเมินผลเกี่ยวกับการจัดการความรู้					
18	บริษัทจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้อาณาความรู้ของบริษัทเพิ่มพูน อย่างเห็นได้ชัด					
19	บริษัทสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้	มีผล มาก ที่สุด	มีผล มาก	มีผล ปาน กลาง	มีผล น้อย	มีผล น้อย ที่สุด
20	บริษัทนำแนวทางตามวิธีการต่างๆ ที่เชื่อมโยงองค์ความรู้เข้ากับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา					
21	บริษัทระบุตัวชี้วัดอย่างชัดเจนที่สามารถบอกได้ว่าบุคลากรได้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นและนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติงาน					
โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)						
22	บริษัทจัดโครงสร้างการบริหารงานโดยมีการมอบหมายงาน และความรับผิดชอบชัดเจน					
23	บริษัทจัดสรรความรับผิดชอบของบุคคลโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร					
24	บริษัทมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งทีมงานในหน่วยเดียวกันและทีมงานข้ามสายงาน					
25	บริษัทจัดให้มีสถานที่ หรือเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน					
26	บริษัทมีระบบการประเมินผลงานการยกย่อง ชมเชย และให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร					



ตอนที่ 3 การจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)
คำชี้แจง โปรดพิจารณาการจัดการความรู้ของบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ในข้อต่อไปนี้ว่า
บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ดำเนินการจัดการความรู้ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓
ลงในช่องที่ตรงกับการปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

ข้อ	การจัดการความรู้	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)						
27	บริษัทให้ความสำคัญกับวิธีการปฏิบัติงานที่สนองตอบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน					
28	บริษัทเปิดให้มีการค้นหาข้อมูลจากช่องทางและแหล่งต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
29	บริษัทมีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
30	บริษัทจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมายขององค์กร					
31	บริษัทมีการจัดหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้ความรู้ และเทคนิคการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กร					
การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)						
32	บริษัทจัดกิจกรรมเช่น การประชุม ฝึกอบรม สัมมนา การแสดงผลงาน เพื่อสร้างความรู้ใหม่					
33	บริษัทได้จัดกิจกรรมให้พนักงานได้เสนอความรู้ใหม่เพิ่มเติมในแฟ้มสะสมงาน					
34	บริษัทสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ					
35	บริษัทจัดสรรงบประมาณสำหรับส่งบุคลากรเข้าอบรมเพิ่มเติมความรู้และประสบการณ์					
36	บริษัทได้จัดแหล่งเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้					

ข้อ	การจัดการความรู้	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
37	บริษัทจัดให้มีกิจกรรมเพื่อให้ความรู้แก่นักงานอย่างสม่ำเสมอ					
การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)						
38	บริษัทมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน					
39	บริษัทมีการแบ่งชนิดหรือประเภทความรู้ตามลักษณะความชำนาญของบุคลากรแต่ละฝ่าย					
40	บริษัทมีการจัดเก็บความรู้โดยแบ่งชนิดของความรู้อย่างเป็นระบบ					
41	บริษัทมีระบบและเครื่องมือในการสืบค้นความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บอย่างทันสมัยได้โดยสะดวกรวดเร็ว					
42	บริษัทได้มีการสร้างระบบข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงและเข้าถึงกันได้จากทุกฐานข้อมูล					
43	บริษัทมีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ					
44	บริษัทมีการแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับข่าวสารหรือกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ					
45	บริษัทมีแหล่งความรู้ที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน					
การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)						
46	บริษัทจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ปรึกษาหารือระหว่างการทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้					
47	บริษัทจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ					

ข้อ	การจัดการความรู้	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
48	บริษัทให้ความสำคัญกับความรู้และทักษะความชำนาญของบุคลากรและสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้กันๆ ทั้งทั้งองค์กร					
49	บริษัทมีการนัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ					
50	บริษัทจัดให้บุคลากรมีการสับเปลี่ยนงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กร					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ

นายณนทวัชร ทองคำ

ประวัติการศึกษา

ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาเทคนิคคอมพิวเตอร์
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พ.ศ. 2545-2547

ปริญญาตรี อุตสาหกรรมศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

พ.ศ. 2548-2551

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2547-2551 บริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

พ.ศ. 2551 – ปัจจุบัน บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

วิศวกร

บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

217 หมู่ 1 ตำบลแสนสุข อำเภอวารินชำราบ

จังหวัดอุบลราชธานี

โทร (045) 267021



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายณนทวัชร ทองคำ
ประวัติการศึกษา	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาเทคนิคคอมพิวเตอร์ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พ.ศ. 2545-2547 ปริญญาตรี อุตสาหกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พ.ศ. 2548-2551
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2547-2551 บริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2551 – ปัจจุบัน บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน	วิศวกร บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) 217 หมู่ 1 ตำบลแสนสุข อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี โทร (045) 267021