

กรณีศึกษารูปแบบสภาพและปัญหาการจัดการความรู้ในองค์กร ณ บริษัท ฮาราชู ประเทศไทย จำกัด จังหวัด ปราชินบุรี

Case study of the condition and knowledge management problems of Harachu (Thailand) company, Prachinburi province

ผู้เขียนวิจัย: สุขสำราญ ศรีเพ็ญ

Author: Mr.Suksamran Sriphen

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึง สภาพการจัดการองค์ความรู้ในปัจจุบัน และปัญหาการจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ คือ (1) นำผลการศึกษา สภาพการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงาน ทราบถึงสภาพการจัดการความรู้ในปัจจุบัน โดยการแนวคิดด้าน การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (2) นำผลจากการศึกษาสภาพของปัญหาการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานภายในองค์กร ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยการศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและการจัดการความรู้อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการที่จะพัฒนาองค์กรเป็นการศึกษาค้นคว้าด้วยระเบียบวิธีวิจัยในเชิงคุณภาพ อาศัยการเก็บรวบรวม ข้อมูลด้วยวิธีการสังเกตการณ์และสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ให้ข้อมูลภายในองค์กรของ โดยมีการกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นพนักงานในองค์กรจำแนกตามกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้างาน

ผลของงานวิจัยนี้ ทราบว่าสภาพและปัญหาการจัดการความรู้ในองค์กรในปัจจุบัน สภาพการแสวงหาความรู้ มีรูปแบบการแสวงหาความรู้โดยได้มีการสอนงานโดยตรงให้กับพนักงานที่เริ่มงานใหม่ส่วนปัญหาช่วงเวลาในการอบรมภายในภายนอกไม่สอดคล้องกับเวลา สภาพของการสร้างความรู้ พบว่า สภาพและปัญหาการสร้างความรู้ส่วนใหญ่มาจากการนำความรู้ที่ได้รับการฝึกอบรมมาปฏิบัติประยุกต์ทำงานจริง ส่วนปัญหาการสร้างความรู้คือหัวหน้างานและวิศวกรมีภาระหน้าที่งานหลักมาก สภาพและปัญหาการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบคู่มือคุณภาพ เอกสารมาตรฐานต่างๆ เก็บเป็นแฟ้มเป็นหมวดหมู่และในตู้เอกสารแต่ละหน่วยงาน เอกสารจัดเก็บแยกเป็นหมวดหมู่ในส่วนกลาง ส่วนปัญหาในการจัดเก็บเรื่องระบบเซฟเวอร์ไม่เสถียรทำให้แต่ละหน่วยงานไม่นำเอกสารมาจัดเก็บในส่วนกลาง สภาพและปัญหาการทำเหมืองความรู้มีการจัดทำเอกสารเป็นคู่มือคุณภาพ ผังคุณภาพ ผังการผลิต ผังการประกันคุณภาพ ตลอดจนเป็นคู่มือมาตรฐานเพื่อถ่ายทอดการนำมาใช้งาน ปัญหาการทำเหมืองความรู้ขององค์กรคือระบบเซฟเวอร์กลางขององค์กรไม่เสถียร ถัดมาการจัดเก็บข้อมูลกระจัดกระจาย สภาพและปัญหาการถ่ายโอนความรู้และการเผยแพร่ความรู้ของบุคลากรในองค์กร คือได้รับความรู้จากการสอนงานโดยตรงและการอบรมก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ปัญหาของการถ่ายโอนความรู้และการเผยแพร่ความรู้ของบุคลากรในองค์กร มีผลมาจากภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และวิศวกรมีงานมาก สภาพและปัญหาของการประยุกต์ใช้และตรวจสอบข้อมูลของบุคลากรในองค์กร คือการนำความรู้ที่ได้ มาปรับใช้ กับงานที่ได้รับมอบหมาย ปัญหาของการประยุกต์ใช้และการตรวจสอบข้อมูลของบุคลากร บุคลากรมีความรู้เฉพาะด้าน

คำสำคัญ: การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

บทนำ

การจัดการความรู้ขององค์กรและการถ่ายโอนข้อมูลความรู้ มีบทบาทความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจทั่วโลกเป็นอย่างมาก (Drucker, 1993; Davenport & Prusak, 1998) ทั้งองค์กรต่างๆในปัจจุบันมีการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรกันมากขึ้น การให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ที่เป็น “สินทรัพย์” ถือว่าการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ ด้วยความรู้ในองค์กรนั้นจะสามารถเพิ่มพูนมากขึ้น และมีการลงทุนที่น้อย (Drucker, 2007, pp. 451-452)

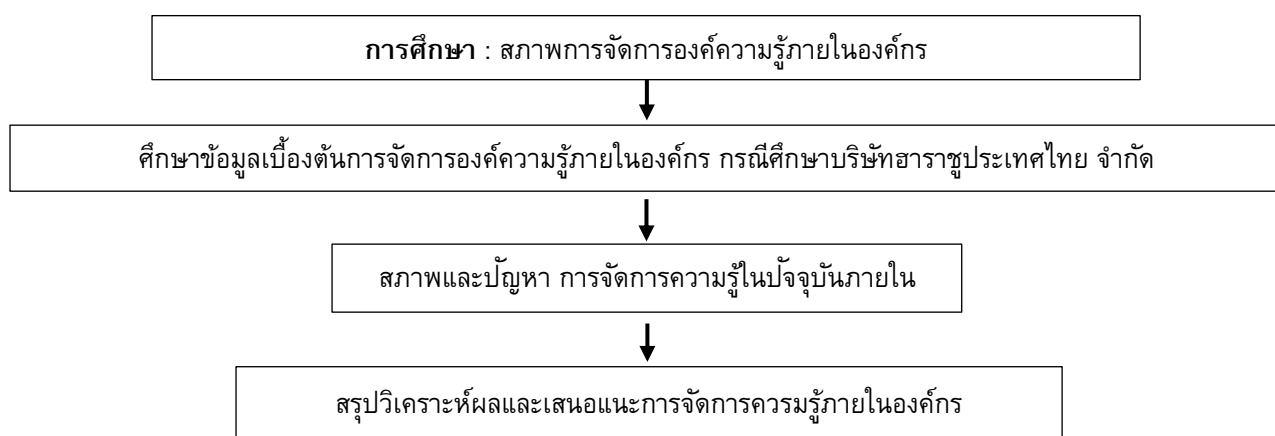
บริษัท ฮาราชู ประเทศไทย จำกัด เป็นองค์กรเอกชน ที่ดำเนินการธุรกิจ เกี่ยวกับอุตสาหกรรม ชิ้นส่วนยานยนต์และชิ้นส่วนเครื่องจักรกลการเกษตรและประกอบจักรเย็บผ้าในครัวเรือนและจักรเย็บผ้าอุตสาหกรรม ได้ดำเนินการธุรกิจมา 80 ปี ที่ประเทศญี่ปุ่นและได้ขยายฐานการผลิตมาประเทศไทย ในปี ค.ศ.2012 (พ.ศ. 2556) และได้ดำเนินการผลิตครั้งแรกเมื่อ เดือนตุลาคม ค.ศ.2013 (พ.ศ. 2557) โดยเป้าหมายของบริษัทได้ ตั้งเป้าหมายจะให้บริษัทในประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตส่งออกทั่วโลกในระดับสากล ในธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ด้วยเหล็กหล่อและจักรเย็บผ้าในครัวเรือน โดยตั้งอยู่ที่ เขตอุตสาหกรรม กบินทร์บุรี ตำบล หนองกี่ อำเภอกบินทร์บุรี จังหวัด ปราจีนบุรี (ที่มา เอกสารนำเสนอบริษัทของผู้บริหาร) ดังนั้นการที่จะนำพาขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและยุทธศาสตร์ จำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีศักยภาพและเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย โดยแนวทางขององค์กรจำเป็นต้องมีการเรียนรู้

ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการที่จะพัฒนาองค์กร สร้างระบบ การการปรับปรุงและสร้างผลกำไรในการดำเนินธุรกิจ งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาสภาพปัญหาการจัดการองค์ความรู้ในการพัฒนาบุคลากรองค์กร ของบริษัท ฮาราชู ประเทศไทย จำกัด รวมถึงการนำเสนอแนะรูปแบบ แนวทาง ดำเนินกิจกรรม การจัดการความรู้ ที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพได้อย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดการองค์ความรู้ของ บริษัทฮาราชูประเทศไทยจำกัด จังหวัดปราจีนบุรี
2. เพื่อทราบถึงปัญหาการจัดการความรู้ของ บริษัท ฮาราชู ประเทศไทย จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี

ขั้นตอนการวิจัย



ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการจัดการความรู้ของ บริษัท ฮาราชู ประเทศไทย จำกัด ได้แก่ คณะผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารในส่วนหน่วยงานอื่นๆ ที่มีบทบาทเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร และฝึกอบรม ตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนก ขึ้นไป จำนวน 21 คน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงการจัดการความรู้ของ บริษัท ฮาราซู ประเทศไทย จำกัด ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร
2. เป็นข้อมูลสำหรับ บริษัท ใช้ในการปรับปรุง วางแผนกลยุทธ์ กำหนดนโยบาย เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ มติ การเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการบุคลากรของบริษัท ให้เกิดการจัดการความรู้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดของ Marquardt (2011, p. 27) กล่าวถึง การจัดการความรู้ เป็นการจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวม ความรู้ การจัดระบบข้อมูล การแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายโอนความรู้ เพื่อเป็นกระบวนการในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องโดย ระบบย่อยในด้านความรู้ (knowledge subsystem) ตามแนวคิดของ Marquardt (2011, pp. 27-28, 124-154) แสดงถึงระบบบริหารจัดการในด้านความรู้ต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อการนำไปใช้ให้เกิดการแพร่หลายและทันต่อสถานการณ์ของการสนับสนุนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านความรู้ ประกอบไปด้วย 6 ประการดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (acquisition knowledge) คือ การแสวงหาความรู้ สะสมข้อมูลเบื้องต้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1 การแสวงหาความรู้ภายในองค์กร (internal collection of knowledge) คือ ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลภายในองค์กร ซึ่งสามารถเพิ่มคุณค่าให้องค์กรมากขึ้น โดยสรรหาข้อมูล รวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ แหล่งที่มาของความรู้ได้แก่ ความชำนาญ ความทรงจำ ความเชื่อ

1.2 การแสวงหาความรู้ภายนอกองค์กร (external collection of knowledge) คือการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากภายนอกองค์กร ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยนำแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิผลจากภายนอกมาปรับปรุงพัฒนาองค์กรอยู่เสมอ

2. การสร้างความรู้ (creation knowledge) คือ ความรู้ในเบื้องต้นที่ได้มา นำมาวิเคราะห์สังเคราะห์ และหาสิ่งที่เหมาะสมเพื่อใช้ประโยชน์กับองค์กร แบ่งออกเป็น 4 แบบ ได้แก่

2.1 การสร้างความรู้ที่ฝังลึกในบุคคล ถ่ายทอดสู่บุคคลอื่น (tacit to tacit creation of knowledge) หมายถึง ความรู้จากส่วนตัวบุคคลสามารถถ่ายทอดความรู้ผ่านไปยังบุคคลอื่นได้ด้วยความสัมพันธ์ การปฏิสัมพันธ์

2.2 การสร้างความรู้ที่เปิดเผยไปสู่ความรู้ที่เปิดเผย (explicit to explicit creation of knowledge) หมายถึง ความรู้ที่ปรากฏชัดเจน และเกิดการสังเคราะห์นำความรู้ต่าง ๆ ไปเผยแพร่ให้ปรากฏรับรู้กันภายในองค์กร

2.3 การสร้างความรู้ที่ฝังลึกในบุคคล ไปเป็นความรู้ที่เปิดเผย (tacit to explicit creation of knowledge) หมายถึง ความรู้ ทักษะความสามารถส่วนบุคคล นำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้ออกมาแบ่งปัน และถ่ายทอด ผ่านกระบวนการต่าง ๆ ที่สามารถให้บุคคลอื่นได้ศึกษา และเรียนรู้ได้อย่างชัดเจนภายในองค์กร

2.4 การสร้างความรู้ที่เปิดเผยไปสู่ความรู้ที่ฝังลึกในบุคคล (explicit to tacit creation of knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เผยแพร่และรับรู้ได้ทั่วไป เช่น เอกสารที่ได้จากการบันทึก เอกสาร และถ่ายทอดสู่บุคคลในองค์กรสามารถรับรู้ ทำความเข้าใจ และนำไปพัฒนากระบวนการแนวคิดของบุคคลให้สามารถทำงาน ซึ่งสามารถพัฒนาแนวคิดได้ของตนเองได้ต่อไป

3. การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage) คือ การเก็บรักษาและการสืบค้นความรู้ซึ่งองค์กรจะต้องสร้างเครื่องมือสารสนเทศต่าง ๆ ในการจัดเก็บความรู้ต่าง ๆ โดยดำเนินการตามกระบวนการ ดังนี้

3.1 การแบ่งหมวดหมู่ ข้อมูล จะต้องพิจารณาคำหนึ่งถึงพื้นฐานความต้องการการเรียนรู้ของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม

3.2 การรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถส่งข้อมูลไปสู่กลุ่มบุคคลได้ถูกต้องอย่างเหมาะสม

3.3 มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ที่เป็นประโยชน์ เอื้ออำนวย ต่อบุคคลและความต้องการของกลุ่มบุคคล ทางด้านการเข้าถึงข้อมูล และลักษณะของข้อมูล

4. การวิเคราะห์และทำแหล่งความรู้ (analysis and data mining) การนำความรู้ที่ได้มาจากการแสวงหา นำมาถ่วงน้ำหนัก แยกแยะ และตรวจสอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลความรู้ที่ถูกต้องสมบูรณ์ ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่าง มีประสิทธิภาพ เกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล

5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (knowledge transfer and utilization) คือกระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ บุคคล กลุ่มบุคคล หรือผู้ที่ต้องการ โดยวิธีการที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อให้สามารถกระจาย และถ่ายทอด ความรู้ได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว สะดวก และง่ายต่อการสืบค้น

5.1 การมีความตั้งใจจะถ่ายโอนความรู้ ด้วยวิธีการ คือ (1) การสื่อสารผ่านการเขียน เช่น บันทึก รายงาน จดหมาย กระดาษข่าว (2) การฝึกอบรม เช่น การให้คำปรึกษาหารือ การอบรมในสถานที่ทำ การประชุม ภายในองค์กร (3) การสรุปผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น วิดีโอ สื่อสิ่งพิมพ์ เสียง และ (4) การทัศนศึกษา เช่น การแบ่งองค์กรเป็น ระดับและสาขา และปรับปรุงสิ่งแวดล้อม

5.2 การไม่เจตนาถ่ายโอนความรู้ เป็นการถ่ายโอนความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายใน หน่วยงาน ซึ่งได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยมีได้ตั้งใจ และไม่เป็นการ

6. การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบข้อมูล (application and validation) การนำเอาข้อมูลความรู้ภายในและ ภายนอกองค์กร และความรู้จากประสบการณ์การทำงาน มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้น การใช้หรือ ประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการนำความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรนำมาใช้ประโยชน์อย่าง สร้างสรรค์และต่อเนื่อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สำนักงานวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม--สศอ (2553) ได้เริ่มนำการจัดการความรู้หรือ Knowledge Management-KM มาใช้ตั้งแต่ปี 2549 โดยในปัจจุบันได้ดำเนินการปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงาน KM ในปี 2553 ที่สอดคล้อง กับแผนยุทธศาสตร์ที่ ก.พ.ร. ได้สรุปกรณีศึกษา การจัดการความรู้ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ (1) ระบบปฏิบัติการที่สนับสนุนการเติบโตทางด้านธุรกิจของ ปตท.(2) การเตรียมความรู้เชิงกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อ ก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำในระดับภูมิภาค โดย ปตท. ได้พิจารณาปัจจัยที่ทำให้ระบบบริหารจัดการความรู้สามารถบรรลุ เป้าหมายได้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบดังนี้

1. บุคลากร (people) จะต้องมีวัฒนธรรมการรักการเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้

2. กระบวนการและระบบการทำงานด้านการจัดการความรู้ (process and governance) ประกอบด้วย กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์และการกำหนดหัวข้อความรู้ การกำหนดแผนที่ความรู้ การประเมินระดับความรู้ การ กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสร้างและรับการถ่ายทอด การกำหนดเป้าหมายด้านระดับความรู้ การแสวงหา แลกเปลี่ยน เรียนรู้รวมทั้งการประยุกต์ และปรับปรุงระดับความรู้ที่มี

3. เทคโนโลยี (technology) เป็นองค์ประกอบเสริมให้มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ มีที่เก็บของความรู้ โดยสามารถแบ่งปัน ค้นหาผ่านระบบ รู้ได้ว่าใครเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนความสามารถในการติดต่อขอ ในส่วนต่าง ๆ โดย ปตท. ได้ดำเนินการสร้างระบบปฏิบัติการให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างสำนักงานใหญ่ ส่วน ภูมิภาค และต่างประเทศ รวมถึงผู้แทนจำหน่าย เข้าด้วยกันปตท. ได้นำเทคโนโลยีที่ตอบสนองในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ สามารถแบ่งปันความรู้ หรือสามารถกำหนดนโยบายให้กับพนักงานที่อยู่ภายในกลุ่ม สามารถค้นหา และเก็บความรู้ได้ รวมถึงสามารถทำให้เกิดการวัดผล และเกิดการแลกเปลี่ยนมุมมอง และประสบการณ์ร่วมกัน

งานวิจัยต่างประเทศ

Kwan (2000) ได้ทำวิจัยเรื่อง Sharing knowledge through a knowledge management system: The relative effectiveness of formal control and organizational support ซึ่งเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารจัดการความรู้ สรุปได้ว่าการสร้างความรู้ สามารถอำนวยความสะดวกไปยังพนักงานในเวลาที่ต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับการสร้างและสนับสนุนความสามารถขององค์กร และองค์กรจำนวนมากถูกว่าจ้างให้พัฒนาคลังความรู้ในฐานะเป็นวิธีการหนึ่ง โดยความรู้ถูกทำให้ชัดเจนถูกบันทึก และถูกแบ่งปันภายในองค์กร ตัวอย่างของคลังความรู้ ได้แก่ การบันทึกเอกสารด้วยการฝังลงไปเ็นคลังความรู้ เช่น บันทึก รายงาน หรือฐานข้อมูลการอภิปราย

Epstein (2000) ได้ทำวิจัยเรื่อง Knowledge Management Systems: Surveying the Landscape เกี่ยวกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าบุคคลใช้อุปกรณ์สื่อสารเพื่อที่จะสื่อสารกันได้อย่างไร โดยผู้วิจัยได้นิยามความรู้ภายในและภายนอกบุคคลใน 2 ลักษณะ คือ รูปแบบและวิธีการสื่อสาร ผลของการวิจัยพบว่า อุปกรณ์การสื่อสารมีความสำคัญต่อการแพร่กระจายความรู้ที่ซับซ้อนมากกว่าความรู้ธรรมดาทั่วไป ทั้งนี้ในการแบ่งปันและเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคลนั้น ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบพบปะสนทนาโดยตรงจะให้ผลดีกว่าใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์

วิธีวิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยสภาพปัญหาการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรของ บริษัท ฮาราซู ประเทศไทย จำกัด ผู้ศึกษาทำการใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) รวมถึงการศึกษาและรวบรวมข้อมูล ที่เกี่ยวข้อง ใช้รูปแบบการสอบถาม สืบหาความคิดเห็นและสัมภาษณ์ ของผู้บริหารระดับต่างๆในหน่วยงานขององค์กร เพื่อทำการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร ซึ่งมีลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บข้อมูลจากกรณีศึกษาโดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 3 รวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์เพื่อสรุปสภาพและปัญหาการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย เป็นกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้างานระดับปฏิบัติการ และพนักงานของ บริษัท ฮาราซู ประเทศไทย จำกัด โดยเป็นพนักงานประจำของบริษัท ผู้ศึกษาวิจัยจะใช้การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง แบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างในหัวหน้าทุกระดับชั้นของการทำงาน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา สภาพและปัญหาการจัดการความรู้ของ บริษัทฮาราซู ประเทศไทย จำกัด

ปัญหาของการจัดการความรู้บริษัท ฮาราซู ประเทศไทย จำกัด จำนวน 21 คน ประกอบด้วยวิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 มีดังต่อไปนี้

1. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

1.1 ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ แผนกทรัพยากรมนุษย์ ที่มีบทบาทเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น หัวหน้างานและพนักงาน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย กำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (purpose sampling) โดยพิจารณาจากเกณฑ์และคุณสมบัติ มีบทบาทเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรมโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in depth interview) เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการจัดการความรู้

2. ประเด็นที่ศึกษาเกี่ยวกับ (1) สภาพการจัดการความรู้ และ (2) ปัญหาการจัดการความรู้ของบริษัท ฮาราชู ประเทศไทย จำกัด ทั้งนี้มีข้อคำถามเกี่ยวกับความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคลากรและความรู้ที่เผยแพร่ในองค์กร โดยรูปแบบการจัดการความรู้แบ่งเป็น 6 กิจกรรม คือ (1) การแสวงหาความรู้ (2) การสร้างความรู้ (3) การจัดเก็บความรู้ (4) การวิเคราะห์ (5) การถ่ายโอนและการใช้ความรู้ และ (6) การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบข้อมูล

3. เครื่องมือในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามแบบปลายเปิด เพื่อสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการจัดการความรู้ จากฝ่ายพัฒนาบุคลากร บริษัท ฮาราชู ประเทศไทย จำกัด สำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม และให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบข้อคำถามและความชัดเจนของภาษา

3.2 ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 21 คน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก

5. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตามข้อ 3 โดยสรุปเป็นประเด็นสำคัญ คือ สภาพการจัดการความรู้ และปัญหาการจัดการความรู้ของ บริษัท ฮาราชู ประเทศไทย จำกัด

3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาสภาพปัญหาการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรนั้น ผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งที่มาของข้อมูลสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) เป็นแหล่งข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก(In-Depth Interview)โดยตรงกับหัวหน้างานระดับปฏิบัติการและสุดท้ายพนักงาน ทั้งนี้การสัมภาษณ์ดังกล่าวเพื่อทราบเกี่ยวกับข้อเท็จจริงผู้วิจัยจะใช้วิธีรวบรวมข้อมูลจากการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อข้อมูลที่ครบถ้วน ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาวิจัย โดยใช้อุปกรณ์สำหรับบันทึกเสียงทำการเก็บการสัมภาษณ์เพื่อทบทวนและนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) ผู้วิจัยทำการรวบรวม ข้อมูลจากเอกสารต่างๆ

3.3 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทำการจัดเตรียมข้อมูลในการวิเคราะห์ที่มีขั้นตอนดังนี้

1. ถอดเทปการสัมภาษณ์ จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 21 ท่าน
2. เก็บข้อมูลที่ได้จากการ ถอดเทปการสัมภาษณ์ เพื่อนำสภาพและปัญหามาวิเคราะห์
3. ทำการกำหนดปัญหาหลักที่ได้จากข้อมูลที่ได้ จากการสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับรูปแบบและวิธีการการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับหน่วยงานในด้านการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ ส่วนใหญ่วิธีการสอนงานโดยตรง จากการสอบถามจากเพื่อนร่วมงาน รุ่นพี่ หัวหน้างาน รวมถึงได้รับความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และต้องร่วมกิจกรรมการอบรมประจำปีตามแผน นอกจากนี้ ฝ่ายพัฒนาบุคลากรมีการพัฒนาเป็นลักษณะคู่มือเป็นผังงาน การทำตารางทักษะในแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนเอกสารและคู่มือต่าง ๆ เพื่อง่ายต่อการเรียนรู้ของบุคลากร และควรมีแผนการพัฒนาศักยภาพ แต่ในช่วงอายุการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มทักษะให้กับบุคลากร เป็นต้น โดยมีรูปแบบการทำเหมือนความรู้มีลักษณะศูนย์รวมข้อมูลใหญ่ของบริษัท รวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ มาไว้ในที่เดียวกัน และควรมีฐานข้อมูลที่เป็นระบบ สำหรับฐานข้อมูลที่จัดเก็บในรูปแบบอื่น เช่น ไฟล์เอกสาร รูปภาพ ข้อมูลมัลติมีเดียอย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้ที่หน่วยงานได้ดำเนินการกิจกรรมการเรียนรู้ ยังคงมีข้อจำกัดบางประการที่ไม่สามารถดำเนินการได้ครอบคลุมทั้งองค์กร ด้วยลักษณะของความแตกต่างในตัวธุรกิจที่มีความแตกต่าง รวมถึง

หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ดังนั้นการแสวงหาความรู้จึงต้องอาศัยความต้องการเรียนรู้และมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการแบ่งปันความรู้ ตลอดจนการนำเทคโนโลยี ระบบเครือข่ายออนไลน์มาช่วยสนับสนุนให้เป็นเวทีในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ประสบการณ์ คัดกรองความรู้ที่สำคัญและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากร และองค์กรต่อไป

การอภิปรายผล

จากการวิจัยศึกษาเรื่องสภาพและปัญหาการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ฮาราซู ประเทศไทย จำกัด สามารถอภิปรายผลตามแนวคิด ทฤษฎีรูปแบบของการจัดการความรู้ โดยการอภิปรายผล จะเปรียบเทียบ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. สภาพการแสวงหาความรู้ ของบุคลากร บริษัท ฮาราซู ประเทศไทย จำกัด ผลของวิจัยพบว่าบุคลากร บริษัท ฮาราซู ประเทศไทย จำกัด มีรูปแบบการแสวงหาความรู้โดยได้มีการสอนงานโดยตรงให้กับพนักงานที่เริ่มงาน ใหม่อันดับแรก ต่อมาเป็นการฝึกอบรมตามแผนงานประจำปี ตลอดจน มีการศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงานและมาตรฐาน การปฏิบัติงาน เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2011) และ Bergeron (2003) กล่าว ว่า การแสวงหาความรู้ คือ ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถเพิ่มคุณค่าให้ องค์กรมากขึ้น โดยสรรหาข้อมูล รวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ แหล่งที่มาของความรู้ได้แก่ ความชำนาญ ความทรงจำ และ Tiwana (2000), Daveport (1998) และ Nonaka and Takeuchi (2004) ได้กล่าวถึง ความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) หมายถึง ความรู้ที่ถูกจัดเก็บในระบบสมองของตัวบุคคล เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนา โดยมี กระบวนการเรียนรู้มาจากประสบการณ์ ความชำนาญ และความคิดภายในบุคคล

2. สภาพของการสร้างความรู้ ของบุคลากร บริษัท ฮาราซู ประเทศไทย จำกัด ผลของวิจัยพบว่า สภาพการ สร้างความรู้ส่วนใหญ่มาจาก การนำความรู้ที่ได้รับการฝึกอบรมมาปฏิบัติประยุกต์หน้างานจริงเป็นอันดับแรก รองลงมา สร้างความรู้ที่ได้ศึกษาคู่มือการปฏิบัติงานมาตรฐานงาน และได้รับความรู้จากการเกิดปัญหาและการแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นจริงและสุดท้ายได้สร้างความรู้จากประสบการณ์ทำงานและปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในระหว่างการทำงาน ตามลำดับ สอดคล้องกับ Marquardt (2011) กล่าวว่า ความรู้จากส่วนตัวบุคคลสามารถถ่ายทอดความรู้ผ่านไปยังบุคคล อื่นได้ด้วยความสัมพันธ์ การปฏิสัมพันธ์ การทำฝึกอบรม ทำงานร่วมกัน และความรู้ ทักษะความสามารถส่วนบุคคล นำความรู้ต่าง ๆ เหล่านั้นออกมาแบ่งปัน และถ่ายทอด ผ่านกระบวนการต่าง ๆ ที่สามารถให้บุคคลอื่นได้ศึกษา และ เรียนรู้ได้อย่างชัดเจนภายในองค์กร โดย จิระประภา อัครบวร, จารุวรรณ ยอดระฆัง, และอนุชาติ เจริญวงศ์มิตร (2552)กล่าวว่า การสร้างความรู้ เป็นการกำหนดวิธีการดึงความรู้ ที่กระจายอยู่จากแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ อีกทั้งต้องมีการจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม ตรงตามลักษณะของผู้ใช้ และการสร้างความรู้ขึ้นจากเดิมที่มีอยู่ และ นำความรู้จากภายนอกมาพัฒนา ในองค์กรมีความรู้ที่จำเป็น

3. สภาพการจัดเก็บความรู้ ของบุคลากร บริษัท ฮาราซู ประเทศไทย จำกัด ผลการวิจัย พบว่า สภาพการ จัดเก็บความรู้ส่วนในรูปแบบคู่มือคุณภาพ เอกสารมาตรฐานต่างๆเก็บเป็นแฟ้มเป็นหมวดหมู่และในตู้เอกสารแต่ละ หน่วยงานถัดมาเอกสารจัดเก็บแยกเป็นหมวดหมู่ในส่วนกลางของเซฟเวอร์กลางของบริษัท และจัดเก็บเอกสารเป็น หมวดหมู่ ปรับปรุงให้ทันสมัย ทำการจัดเก็บแยกไฟล์ในส่วนกลางและความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญจะอยู่ ในเฉพาะตัวบุคคลตามลำดับ สอดคล้องกับ แนวคิดของ Marquardt (1996) ได้กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้ คือ การ บันทึกเป็นฐานข้อมูล และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ เช่น การสร้าง และการจัดจำส่วนบุคคลและการ สร้าง ความสัมพันธ์ ตลอดจนการจัดเก็บความรู้ที่สามารถ ค้นหาและเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ควรมีลักษณะ (1)โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหา และเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว (2) จัดให้มีการ จำแนกรายการต่าง ๆ เช่นข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนในการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้และ (3) มีการจัดการที่สามารถส่งมอบได้อย่างถูกต้องตรงเวลาและเป็นการอำนวยความสะดวกไปยังบุคคลที่ต้องการความรู้ นั้น จริง ๆ ซึ่ง Bergeron (2003) และ Marquardt (2011) กล่าวถึง การจัดเก็บความรู้ คือ การเก็บรักษาและการสืบค้น

ความรู้ โดยการแบ่งหมวดหมู่ และการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถส่งข้อมูลไปสู่กลุ่มบุคคลได้ถูกต้องอย่างเหมาะสม ตลอดจนมีการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ที่เป็นประโยชน์เอื้ออำนวย ต่อบุคคลและความต้องการของกลุ่มบุคคล

4. สภาพการทำเหมืองความรู้ ของบุคลากร บริษัท ฮาราชู ประเทศไทย จำกัด จากผลการวิจัย พบว่า สภาพการทำเหมืองความรู้มีการจัดทำเอกสารเป็นคู่มือคุณภาพ ผังคุณภาพ ผังการผลิต ผังการประกันคุณภาพตลอดจนเป็นคู่มือมาตรฐานเพื่อง่ายต่อการนำมาใช้งาน ถัดมาทำเป็นคู่มือการแก้ไขปัญหาและปัญหาที่เกิดขึ้นจัดเก็บไว้ในส่วนกลาง ทำเป็นเอกสารในแต่ละหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกแจกจ่ายในหน่วยงานอื่นและจัดทำบอร์ดในส่วนกลางเพื่อให้ความรู้และสื่อสารองค์ความรู้ตามลำดับ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจและมูลนิธิเพื่อพัฒนาสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย (2553) กล่าวถึง การวิเคราะห์และทำเหมืองข้อมูลในลักษณะต้องสามารถนำความรู้ที่ได้จัดเก็บในระบบสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ในอนาคต โดย Marquardt (2011) ซึ่งกล่าวถึง การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ (analysis and data mining) ว่าเป็นการนำความรู้ที่ได้มาจากการการแสวงหา นำมาถ่วงน้ำหนัก แยกแยะ และตรวจสอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลความรู้ที่ถูกต้องสมบูรณ์ ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การวางโครงสร้างของข้อมูลหรือความรู้ การทำให้ความรู้ในคลังให้มีความถูกต้อง เป็นปัจจุบันเพื่อให้บุคลากรในองค์กร รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องนอกองค์กรสามารถเข้าถึงได้ ทุกคน ทุกเวลา ทุกโอกาส ตามสิทธิการเข้าถึง (access right) ที่กำหนด

5. สภาพการถ่ายโอนความรู้และเผยแพร่ความรู้ ของบุคลากร บริษัท ฮาราชู ประเทศไทย จำกัด จากผลการวิจัย พบว่า สภาพการถ่ายโอนความรู้และการเผยแพร่ความรู้ของบุคลากรในองค์กร คือได้รับความรู้จากการสอนงานโดยตรงและการอบรมก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ถัดมา ได้รับความรู้จากเพื่อนร่วมงาน จากพี่ จากหัวหน้างาน จากวิศวกร และเข้าฝึกอบรมจากหน่วยงานภายในและภายนอกจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ได้รับความรู้จากเอกสารและลงมือปฏิบัติงานจริง สอดคล้องกับบดินทร์ วิจารณ์ (2547) กล่าวว่า การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทาง เช่น การจัดงานสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การสอนงานหรือในรูปแบบอื่น ๆ ที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือมีการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือน (virtual) ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ E-learning เป็นต้น โดย Bergeron (2003) และ Marquardt (2011) กล่าวว่า การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ บุคคล กลุ่มบุคคล หรือผู้ที่ต้องการ โดยวิธีการที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อให้สามารถกระจาย และถ่ายทอดความรู้ได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว สะดวก และง่ายต่อการสืบค้น เพื่อศึกษาต่อไป

6. สภาพของการประยุกต์ใช้และตรวจสอบข้อมูล ของบุคลากร บริษัท ฮาราชู ประเทศไทย จำกัด จากผลการวิจัย พบว่า สภาพของการประยุกต์ใช้และตรวจสอบข้อมูลของบุคลากรในองค์กร คือการนำความรู้ที่ได้ มาปรับใช้ กับงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนนำความรู้ที่ได้ มาพัฒนาทักษะตนเองในภาระหน้าที่รับผิดชอบและนำความรู้ที่ได้ มาพัฒนาองค์กร ตามลำดับ สอดคล้องกับ จิรประภา อัครบวร, จารุวรรณ ยอดระฆัง และอนุชาติ เจริญวงศ์มิตร (2552) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยองค์การควรบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 4 ประการนี้อย่างเป็นระบบ ได้แก่ โครงสร้างวัฒนธรรม ภาวะผู้นำ และระบบสารสนเทศ โดยที่การจัดการความรู้ จะประสบความสำเร็จอย่างดีนั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่ง Bergeron (2003) และ Marquardt (2011) กล่าวว่าเป็นการนำเอาข้อมูลความรู้ภายในและภายนอกองค์กร และความรู้จากประสบการณ์การทำงาน มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้น การใช้หรือประเมินความรู้โดยคนในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมี นโยบายสนับสนุนส่งเสริมการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรและควรมีแผนงานด้านการจัดการความรู้ อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
2. ควรมี การสร้างและนำความรู้เทคโนโลยีใหม่ๆการจัดการความรู้ใหม่ ๆ ที่องค์กรต้องการและนำองค์ความรู้ แต่ละด้าน เพื่อพัฒนาในหน่วยงานและบุคลากร และตลอดจนบริหารจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) ให้ถ่ายทอดออกมาเป็นความรู้สำคัญขององค์กร
3. ควรสร้างการหรือมีโปรแกรม เว็บไซต์ขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการถ่ายโอนความรู้ตลอดจนถึงการสร้าง เหมือนองความรู้ขององค์กร
4. ควรจะมีการประเมินความรู้ของบุคลากรเพื่อนำมาทำเป็นแผนในการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว เพื่อให้เกิด การเรียนรู้ การจัดการความรู้ที่มีระบบ ระเบียบ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยที่ทำการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรใน บริษัทเอกชน เพื่อให้ทราบถึงสภาพและปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. การศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ สำหรับการบริหารจัดการของบริษัทเอกชน ซึ่งผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของอุตสาหกรรมยานยนต์
2. การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการองค์ความรู้ในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์
3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับ ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ในยุค 4.0

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ดร.สุรเชษฐ์ โชวเกียรติรุ่ง อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ซึ่งท่านได้กรุณาให้คำแนะนำ แนวคิด หลักการ และข้อคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัย อีกทั้งยังช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานวิจัย ให้คำปรึกษาและเอาใจใส่ให้นักศึกษาเป็น อย่างดี ผู้วิจัยตระหนักถึงความกรุณา ความตั้งใจ และความเสียสละเวลาที่มีค่าของอาจารย์ จึงขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูง

บรรณานุกรม

- กิริติ ยศยั้งยง. (2549). *การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก็อปปี.
- จิรประภา อัครบวร, จารุวรรณ ยอดระฆัง, และอนุชาติ เจริญวงศ์มิตร. (2552). *การจัดการความรู้ ปรับปรุงใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. (2548). *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ* The Knowledge Organization: From Concept to Practice. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัตนไตร.
- ยุทธนา แซ่เตียว. (2548). *การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ*. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์.
- ประเวศ วะสี. (2535). *การพัฒนาพลังสมองสร้างสรรค์ขององค์กร*. กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน.

- ประเวศ วะสี. (2550). *การจัดการความรู้: กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพเสรีภาพ และความสุข* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์กรีน-ปัญญาญาณ.
- พรพิมล ธรรมภากรมย์โชค. (2550). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ*. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พริธา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรม
รกลมการพิมพ์.
- วรรัตน์ เขียวโพธิ์. (2550). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สิริบุตร.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้คืออะไร (นิยามเพื่อปฏิบัติการ)*. ค้นเมื่อ 25 ธันวาคม 2561, จาก
http://www.nesac.go.th/kms/km_info/pdf/About_KM.pdf
- วิจารณ์ พานิช. (2551). *การจัดการความรู้: ฉบับนักปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ตถาดา พับลิเคชั่น.
- อุไร ทองหัวไผ่. (2551). *ทำไมต้องจัดการความรู้?*. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 25(1), 32-44.
- Alavi, M., and Leidner, D. E. (1999). **Knowledge management and knowledge management systems: Issues, challenge and benefits**. Communications of the Association for Information Systems: Vol. 1, Article 7.
- Alavi, M., and Leidner, D. E. (2001). **Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues**. MIS Quarterly, 25(1), pp. 107-136.
- Awad, E. M., and Ghaziri, H. M. (2004). **Knowledge management. Englewood Cliffs, NJ: Pearson Education.**
- Davenport, T. H., and Prusak, L. (1998). **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.**
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (2000). **Working Knowledge. Harvard Business School Press, Boston, MA.**
- Debowski, S. (2006). **Knowledge Management. Melbourne: John Wiley & Sons Australia Ltd.**
- Delahaye, B. L. (2005). **Human resource development: Adult learning and knowledge management** (2nd ed.). Singapore: CMO Image Printing Enterprise.
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience* (4th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Delahaye, B. L. (2005). **Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management** (2nd ed.). Milton, Qld: John Wiley Press.
- Drucker, P. F. (2007). **Management: Tasks responsibilities, practices**. New Brunswick, NJ: Transaction.

- Korac-Kakabadze, N. and Kouzmin, A. (1999). *Designing for cultural diversity in an IT and globalizing milieu. Journal of Management Development*, Vol. 18 No. 3, pp. 291-324.
- Kotter, J. R. (1996). *Leading Change. Boston*: Harvard Business School Press.
- Kwan, M. M. (2000). *Process-oriented knowledge management. Dissertation Abstracts International*, 60(10), 3717-A. (UMI No. 9948247)
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization: A system approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (2011). *Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning* (3rd ed.). MA: Nicholas Brealey Publishing.
- Natarajan, G. and Shekhar, S. (2001). *Knowledge management: Enabling Business Growth*. Malaysia: McGraw-Hill.
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge creating company. Harvard Business Review*, 69, (Nov-Dec) pp. 96-104.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York, Oxford:Oxford University Press.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (2004). *Hitotsubashi on Knowledge Management. Singapore*, John Wiley & Sons (Asia).
- Nonaka, I. , Tooyama, R., and Byosiere, P. (2001). *A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Oricess of Creating Knowledge*. In Dierkes, M., Bertion, A., Amtal, Child, J., and Nonaka, I. (eds), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, pp. 491-517.
- Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit: Practical techniques for building a knowledge management systems*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Tiwana, A. and Ramesh, B. (2001). *A design knowledge management system to support collaborative information product evolution. Decision Support Systems*, 31, pp. 241-262.
- Wiig, K. (1997). *Knowledge management foundation*. Arlington, TX: Scgema