



การค้นคว้าอิสระ

การจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

กรณีศึกษา : บริษัท เวิร์ดคอส จำกัด

**Knowledge Management in Organization to Increase Management Efficiency:**

**A Case Study of Vertical Co.,Ltd.**

คริสฐา อ่อนกระโทก

6417100011

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

พุทธศักราช 2566



ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขา การจัดการการเงิน การธนาคาร และการลงทุน บัณฑิตวิทยาลัย สาขาบริหารธุรกิจ

เรื่อง การจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

กรณีศึกษา : บริษัท เวอร์ติคอล จำกัด

นามผู้วิจัย คริชฐา อ่อนกระโทก

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย อาจารย์ที่ปรึกษา วันที่ ๑ เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2567

ดร.ชติมา ปิยะศิริศิลป์

(ดร.ชติมา ปิยะศิริศิลป์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....

(รศ.ดร.จอมพงศ์ มงคลวนิช)

รองอธิการบดีและคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาบริหารธุรกิจ

วันที่ 1 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2567

## บทคัดย่อ

เรื่องการศึกษาอิสระ : การจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ  
การบริหารจัดการ กรณีศึกษา : บริษัท เวิร์ดคอลล จำกัด

โดย : ศิริษฐา อ่อนกระโทก

สาขาวิชาเอก : การจัดการการเงิน การธนาคาร และการลงทุน

อาจารย์ที่ปรึกษา : .....ดร.ธิดิมา ปิยะศิริศิลป์.....  
(ดร.ธิดิมา ปิยะศิริศิลป์)

วันที่.....จ.....เดือน.....ค.ค.....พ.ศ. 2567

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการจัดการความรู้ภายในองค์กร ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน 2) ตรวจสอบระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และความเข้าใจในการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร 3) เพื่อให้ทราบถึงประสบการณ์และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรต่อไป การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นกรณีศึกษาเดียว โดยการค้นคว้าวิจัยเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการนำกระบวนการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ เพื่อค้นหาข้อมูลเชิงลึกขององค์กร ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กรล้วนส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยพนักงานมีพฤติกรรมสร้างความรู้และแสวงหาความรู้อื่นทั้งภายในและภายนอกขององค์กร รวมทั้งให้ความสนใจกับเนื้อหาของตำแหน่งอื่นแม้ไม่เกี่ยวข้องกับฝ่ายของตน โดยพนักงานมีความต้องการที่จะแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาการทำงานของตน ต้องการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในทุกกระบวนการจัดการความรู้ และต้องการที่จะได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ และเพิ่มองค์ความรู้เพื่อศักยภาพของตนและนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน บ่งชี้ได้ว่า การจัดการความรู้ในองค์กรเกิดประสิทธิผลและสามารถนำไปสังเคราะห์เป็นแผนนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรเพื่อการบริหารจัดการที่ยั่งยืน

**คำสำคัญ:** การจัดการความรู้, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, นโยบายองค์กร

### Abstract

**Title:** Knowledge Management in Organization to Increase Management Efficiency:  
A Case Study of Vertical Co.,Ltd.

**Author:** Karittha Oonkrathok

**Major:** Finance and Banking Management

**Advisor:** ..... Dr. Teetima Piyasirisilp .....

(Dr. Teetima Piyasirisilp)

8 / 08 / 2024

The purposes of this study were: 1) to study knowledge management within the organization that affects the behavior of employees; 2) to examine the performance level of employees in the organization including their understanding of the operations in the organization; 3) to explore the experience and opinions on knowledge management of employees in the organization to improve and develop the organization's knowledge management. This study was conducted using a qualitative research methodology. It is a single case study, using documentary research and in-depth interviews about application of knowledge management process to find in-depth information about the organization. The research found that knowledge management process within the organization all affects the work behavior of employees. The employees have the behavior of creating knowledge and seeking other knowledge both inside and outside the organization, including paying attention to the work of other positions even if it is not related to their own departments. The employees have a desire to seek knowledge to improve their performance, need support from the organization in every knowledge management process, and need trainings develop their skills and gain more knowledge to develop their potential and apply in their work. The findings indicates that knowledge management in organization is efficient and can be synthesized into human resource policy for sustainable organization management.

**Keywords:** knowledge management, human resource management, organizational policy

### กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สามารถจัดทำสำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ได้ ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งด้วยความกรุณาอย่างสูง ของ ดร.ศรัณย์ วิทยากรบัณฑิต อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยาระเบียบวิธีวิจัย และ ดร.ธิดิมา ปิยะศิริศิลป์ อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ซึ่งสละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และเสนอข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนการตรวจทานและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณครู อาจารย์ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยจนสามารถนำความรู้มาใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ครอบครัว และเพื่อนๆทุกคน ผู้ซึ่งเป็นทั้งแรงบันดาลใจ คอยให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังว่าผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์และแนวทางสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องจะศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสืบไป

นางสาวคริสฐา อ่อนกระโทก

พ.ศ. 2566

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญรูปภาพ	ฉ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามงานวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>7</b>
ความหมายของการจัดการความรู้	7
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	10
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>15</b>
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	15
วิธีการสร้างแบบสอบถามและตรวจสอบเครื่องมือ	16
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	19
การวิเคราะห์ข้อมูล	19
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>20</b>
การบ่งชี้ความรู้	20
การสร้างและแสวงหาความรู้	21
การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	22
การประมวลและกลั่นกรองความรู้	23

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การเข้าถึงความรู้	24
การการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	25
การเรียนรู้	27
<b>บทที่ 5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>	30
อภิปรายผล	30
สรุป	34
ข้อเสนอแนะและงานวิจัยในอนาคต	36
บรรณานุกรม	37
ภาคผนวก	43
แบบสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก	46
ประวัติผู้วิจัย	52

## สารบัญรูปภาพ

ภาพที่	หน้า
ภาพที่ 1.1 ภาพอัตราส่วนระหว่างความรู้ที่มองเห็น (Explicit Knowledge) กับความรู้ที่มองไม่เห็น (Tacit Knowledge) เมื่อเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง	7
ภาพที่ 1.2 แผนภาพกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)	18





## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัท เวอร์ติคอล จำกัด เป็นธุรกิจ SME ประเภทการบริหารอสังหาริมทรัพย์ หรือ Real Asset ก่อตั้งขึ้นโดยทีมงานที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการอาคารสำนักงาน ที่พักอาศัย ในประเทศไทยมานานกว่า 15 ปี จัดตั้งบริษัทด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2558 ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 57 คน แบ่งเป็นฝ่ายบริหารงานส่วนกลาง และฝ่ายปฏิบัติงานอาคาร ดูแลโครงการนิติบุคคลอาคารชุด ทั้งหมด 8 โครงการ ทีมงานมีความมุ่งมั่นในการทำหน้าที่ดูแลควบคุมการบริหารจัดการอาคารแบบมืออาชีพ ความเป็นมาตรฐาน เพื่อให้งานบริหารอาคารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความประทับใจและตอบสนองความต้องการเจ้าของร่วม ผู้เช่าพักอาศัย แบบครบวงจร ภายใต้แนวคิด “ความเป็นมืออาชีพ เติมเต็มทุกความต้องการของคุณ”

องค์กรได้จัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งพนักงานยังเกิดการพัฒนาศักยภาพได้อีกด้วย เพราะมนุษย์ทุกคนต้องการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ต้องการเติบโตตลอดเวลาเช่นกัน องค์กรจะก้าวไปข้างหน้าได้นั้นแน่นอนว่าผู้ที่มีส่วนผลักดันสำคัญก็คือพนักงานทุกคนนั่นเอง หากพนักงานทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพตามไปด้วย ดังนั้น การช่วยส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีศักยภาพในการทำงานที่ดีขึ้นสม่ำเสมอจึงเป็นภารกิจหนึ่งที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์กร และผู้ที่มีส่วนสำคัญในจุดนี้ที่สุด ก็คือฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั่นเอง ทั้งนี้ จึงได้มีการนำการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) มาใช้เป็นตัวแปลงรวบรวมองค์ความรู้ที่อยู่ในองค์กร ซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบทั้งหมด 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายคืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต้องใช้อะไร ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้างอยู่ในรูปแบบใด 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการสร้างและแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รักษาความรู้เดิม 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการกำหนดโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิดประเภทเพื่อให้ใช้งานได้ง่าย 4) การ

ประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Condification and Refinement) เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ครบถ้วนสมบูรณ์ 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) คือการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมใหม่ในยุคดิจิทัล 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) สามารถทำได้โดยการจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ การสับเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบการทำงาน หรือแม้กระทั่งการยืมตัวพนักงานไปช่วยงาน 7) การเรียนรู้ (Learning) เป็นการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ เป็นต้น (Community Development Department, 2019)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) คือการจัดการความรู้อันกระจัดกระจายให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ แล้วนำความรู้เหล่านั้นไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดขององค์กร ซึ่งความรู้ที่ว่ามีอยู่ 2 ประเภท ได้แก่ 1) Tacit Knowledge หรือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน เป็นความรู้ส่วนตัวของแต่ละคนที่เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณ นับเป็นความรู้ที่ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งกันได้ ที่สำคัญคือเป็นความรู้ที่มีคุณค่ามาก เพราะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ตัวอย่าง Tacit Knowledge ที่สามารถจัดการความรู้ได้ คือ ความรู้ในการทำงาน ทักษะเชิงฝีมือการช่าง การใช้เครื่องมืออุปกรณ์งานช่างอย่างเชี่ยวชาญ เป็นต้น 2) Explicit Knowledge หรือ ความรู้ที่ชัดเจน เป็นความรู้ที่ผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์จนกลายเป็นหลักความรู้ทั่วไป ไม่อิงบริบทใด ๆ และเป็นความรู้พื้นฐานที่สามารถหาอ่านจากที่ไหนก็ได้ เช่น หนังสือ อินเทอร์เน็ต คู่มือ ฯลฯ ทำให้เป็นความรู้ที่ใช้อย่างแพร่หลายกว่าแบบ Tacit ไม่ได้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะทุกคน ทุกองค์กรเข้าถึงความรู้ชนิดนี้ได้ ทั้งนี้ OKMD ได้เผยแพร่การสำรวจองค์กรในต่างประเทศพบว่า ความรู้ที่จะนำมาทำ Knowledge Management คือส่วนใหญ่จะกระจายอยู่ในตัวคนร้อยละ 42 รองลงมาอยู่ในกระดาษร้อยละ 26 อยู่ในเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ร้อยละ 20 และอยู่ในระบบฐานข้อมูลหรือเครือข่ายอินเทอร์เน็ตร้อยละ 12 ส่วนในประเทศไทยคาดว่าความรู้จะอยู่ในตัวคนมากถึงร้อยละ 70-80 เพราะการบันทึกในเอกสารและระบบสารสนเทศยังไม่แพร่หลายเท่ากับต่างประเทศ เราจึงยังให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้แบบ Tacit knowledge มากที่สุด (Sahatorn Petvirojchai, 2021) ผู้วิจัยจึงนำการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) มาใช้เพื่อเป็นแผนนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กรต่อไป

ผู้วิจัยสังเกตเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ว่าเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องนำมาใช้เพราะความรู้เป็นสิ่งที่มूलค่ามาก โดยเฉพาะ Tacit Knowledge หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคนที่หาไม่ได้จากที่อื่น โดยการจัดการความรู้ที่ดีจะต้องอาศัยการอัปเดตความรู้อย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่เพียงจัดทำโครงการแล้วหยุดนิ่ง หรือมีพื้นที่จัดเก็บที่เข้าถึงได้ง่าย ฯลฯ องค์กรสามารถนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น และสามารถเพิ่มความสุขให้กับพนักงานได้ รวมทั้งเพื่อต้องการให้พนักงานในองค์กรมีการพัฒนาฝีมือ ความรู้ความสามารถในการทำงาน มีองค์ความรู้เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน เพราะในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งการแข่งขัน องค์กรที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้ต้องเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ แม้คู่แข่งประเภทธุรกิจเดียวกันนั้นจะมีหลายองค์กรขนาดใหญ่ที่เป็นคู่แข่ง ดังนั้น การที่องค์กรจะสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับแรก เพราะธุรกิจที่ดำเนินกิจการอยู่ ใช้มนุษย์หรือบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวต่อไป การจัดการองค์ความรู้ให้มีประสิทธิภาพจึงเป็นพื้นฐานสำคัญให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมั่นคง ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะถอดรหัสความรู้ในแต่ละตำแหน่งงาน ด้วยเทคนิคการวิจัยคุณภาพที่มีแนวทางด้านการศึกษาจากกรณีศึกษาและการสัมภาษณ์พนักงานภายใน เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการจัดการความรู้ในอนาคต โดยจะสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิดจำนวน 40 ราย ในรายละเอียดของงาน และนำมาทวนความถูกต้องกับทฤษฎีการจัดการความรู้ เพื่อนำมาเป็นกรณีศึกษาของบริษัท ผลการศึกษาที่ได้รับ จะนำมาปรับปรุงนโยบาย การวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลและคุณภาพขององค์กรในอนาคต

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการนำข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงให้พนักงานในองค์กรรู้สึกถึงการดูแลขององค์กร ส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะและความรู้ให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรสามารถนำเครื่องมือการจัดการความรู้ที่ได้ในการใช้วัดผลพนักงานมาประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งการวางแผนงาน กำหนดรายละเอียดของตำแหน่งงาน ขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ที่เหมาะสม และวางแผนทิศทางขององค์กรในอนาคต ผู้วิจัยออกแบบการศึกษาโดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิดในรายละเอียดของหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานนั้น เนื่องจากองค์กรที่ผู้วิจัยทำงานร่วมอยู่ ณ ปัจจุบัน ไม่เคยมีการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) ที่เป็นส่วนสำคัญอย่างมาก ในการเริ่มต้นการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะหากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะทำให้ผลการดำเนินงานของ

องค์การดีขึ้นด้วยเช่นกัน การศึกษานี้เป็นแนวทางปฏิบัติหรือแนวทางการแก้ไขปรับปรุง ข้อบกพร่องของการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยทุน มนุษย์เพื่อการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในอนาคต

### **1.2 คำถามงานวิจัย**

1. การจัดการความรู้ของพนักงานในองค์กร ณ ปัจจุบัน ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของ พนักงานในรูปแบบใด
2. การจัดการความรู้ของพนักงานภายในองค์กร ส่งผลต่อระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานในองค์กรอย่างไรบ้าง
3. การจัดการความรู้ของพนักงานในองค์กร มีส่วนช่วยพัฒนาองค์กรในด้านใดบ้าง

### **1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ภายในองค์กร ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน
2. เพื่อตรวจสอบระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และความเข้าใจ ในการดำเนินงานขององค์กร
3. เพื่อให้ทราบถึงประสบการณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของพนักงานใน องค์กร เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรต่อไป

### **1.4 ขอบเขตของการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้เน้นการศึกษาถึงการจัดการความรู้ในองค์กรตลอดจนแนวทางในการ ปรับปรุงนโยบายองค์กรเพื่อพัฒนาแนวทางในการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร โดยทำการ สัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงานใน บริษัท เวิร์ดคอลล จำกัด ประกอบด้วย พนักงานประจำนิติบุคคล อาคารชุด จำนวน 8 หน่วยงาน ฝ่ายบริหารจัดการฯ (นิติบุคคลอาคารชุด และนิติบุคคลหมู่บ้าน จัดสรร) จำนวน 15 คน ฝ่ายช่างอาคารจำนวน 20 คน และฝ่ายบริหารงานส่วนกลาง (บัญชี บุคคล วิศวกรรม อบรม จัดซื้อ และ เจ้าหน้าที่ส่วนกลางฝ่ายปฏิบัติการ) จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 40 คน ระยะเวลาในการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กรและเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 15 พฤษภาคม – 15 กรกฎาคม 2565

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1. องค์กรตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการความรู้ ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น
2. องค์กรมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ง่ายต่อการเข้าถึง ได้มาตรฐาน และเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร รักษาทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรไว้ได้
3. พนักงานพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น เกิดความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

### 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

**ความรู้ (Knowledge)** หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษา การค้นคว้า การได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ ความเข้าใจ ประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะที่ได้รับมาจากองค์กรและการเรียนรู้ในแต่ละสาขา นอกจากนี้ ความรู้สามารถสั่งสมมาจากการศึกษา การเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติของวิชาในแต่ละสาขา

**การจัดการความรู้ (Knowledge Management)** หมายถึง กระบวนการที่เป็นเครื่องมือใช้สำหรับเก็บความรู้ ความคิด สร้างสรรค์ และประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน มีลักษณะเป็นพลวัต ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ จะใช้สำหรับรวบรวมความรู้ซึ่งอยู่ในลักษณะของเอกสาร (Explicit Knowledge) และความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) มาสร้าง พัฒนา และจัดเก็บให้เป็นระบบ ซึ่งบุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย ค้นหาได้ทุกที่ทุกเวลา พัฒนาดตนเองจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นให้เป็นผู้รู้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

**กระบวนการจัดการความรู้ (Process of Knowledge Managements)** หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มี 7 ขั้นตอน คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) 5) การเข้าถึงความรู้

(Knowledge Access) 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และ 7) การเรียนรู้ (Learning)

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง ที่ซึ่งมีการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ยืดหยุ่น เคลื่อนไหว เป็นพลวัตไม่หยุดนิ่งหรือพอใจในความสำเร็จที่มีอยู่ อีกทั้งสมาชิกขององค์กรต้องมีการชวนขวหาความรู้ แบ่งปันและเผยแพร่ความรู้ต่อกัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด หรือที่ซึ่งบุคคลได้ขยายขีดความสามารถของเขาอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์สำหรับพวกเขาอย่างแท้จริง ที่ซึ่งส่งเสริมให้มีรูปแบบการคิดที่แปลกใหม่ขยายวงกว้างออกไป (Expansive) ที่ซึ่งเป็นอิสระแก่ความปรารถนาร่วมกัน (Collective Aspiration) และที่ซึ่งบุคคลจะได้เรียนรู้ร่วมกัน (Learning how to Learn Together) อย่างต่อเนื่อง

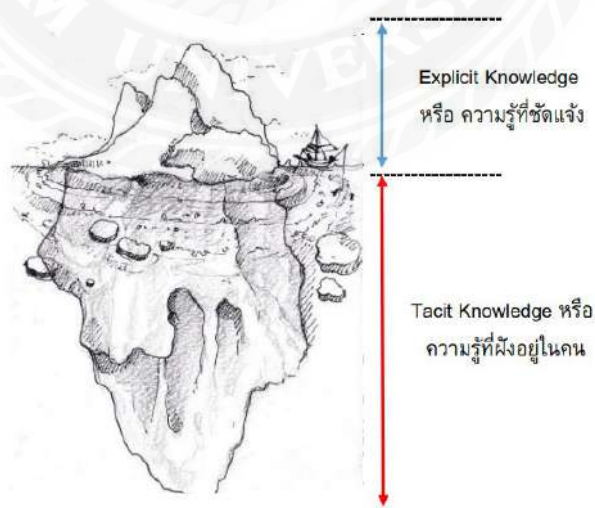


## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ให้ความหมายว่าความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษา การค้นคว้า การได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ ความเข้าใจ ประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะที่ได้รับมาจากองค์กรและการเรียนรู้ในแต่ละสาขา นอกจากนี้ ความรู้สามารถสั่งสมจาก การศึกษา การเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติของคณาจารย์ในแต่ละสาขา (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2544) หลายองค์การให้ความรู้เปรียบเสมือนสินทรัพย์ (Asset) ที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กรในการสร้างคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์และการส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้มีความยั่งยืน เพราะความยากในการลอกเลียนแบบ (Nonaka and Takeuchi, 2006) เนื่องด้วยความรู้ที่มีความเฉพาะอันมาจากการแลกเปลี่ยนความรู้ในตัวบุคคล และความรู้แจ้งเป็นการประสมประสาน และการนำเอาประสบการณ์สารสนเทศมาผสมผสานกัน (Little, Stephen; Quintas, Paul; & Ray, Tim, 2002)



ภาพที่ 1 อัตราส่วนระหว่างความรู้ที่มองเห็น (Explicit Knowledge) กับความรู้ที่มองไม่เห็น (Tacit Knowledge) เมื่อเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็งข้อมูลจาก : อาภามาส นิโครธา (2561).

“การจัดการความรู้” หรือ Knowledge Management หรือที่เรียกกันสั้นๆว่า KM นั้น ได้เริ่มต้นเมื่อ Nonaka and Takeuchi (1994) ได้เสนอทฤษฎีการสร้างความรู้ขององค์กรโดยเริ่มต้นจากการเรียนรู้ระดับบุคคล และแพร่ขยายไปทั่วองค์กรโดยการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ โดยให้ความสำคัญกับการแยกประเภทความรู้ โดยมีแนวคิดว่าการะบวนการจัดการความรู้มี 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ ต่อมา Nonaka and Takeuchi (1995) ได้แสดงความสัมพันธ์การรวบรวมความรู้ในองค์กร ระหว่างความรู้ฝังลึกหรือซ่อนเร้น กับความรู้ชัดแจ้ง แบ่งออกเป็น 4 กระบวนการ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ 1) การแลกเปลี่ยนความรู้ 2) การดึงความรู้ออกจากตัวคน 3) การรวบรวมความรู้ 4) การฝึกฝังความรู้ หลังการดำเนินการจัดการต้องมีการทำซ้ำ เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่ง Davenport and Prusak (1998) ยังกล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ส่วนผสมของประสบการณ์คุณค่า สารสนเทศที่เป็นสภาพแวดล้อมและโครงสร้างการทำงานสำหรับการประเมินและรวมกันของประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ อีกทั้ง Michael Marquardt (1996) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญไว้ในการจัดการความรู้โดยจะต้องเริ่มต้นจาก การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ และการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ ต่อมา Michael Marquardt (2002) ได้กล่าวว่า ความรู้ ประกอบด้วย หลักการ และประสบการณ์ ที่สามารถชี้แจงแนวทางในการดำเนินการการบริหารการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยความรู้ทำให้คนสามารถให้ความหมายแก่ข้อมูลและสร้างเป็นสารสนเทศได้ เมื่อมีความรู้ก็สามารถจัดการกับแหล่งสารสนเทศที่มีอยู่และปฏิบัติงานได้อย่างชาญฉลาด หลังจากนั้น Michael Marquardt (2007) ได้กล่าวถึง 1) การเก็บเกี่ยวความรู้จากภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ 2) การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลและถ่ายโอนความรู้ 3) การกระตุ้นและให้รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรม 4) การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร 5) การจัดการฝึกอบรมบุคลากร 6) การคิดและเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ 7) การสร้างฐานความรู้ให้ตรงตามความต้องการในการเรียนรู้ 8) การสร้างกลไกในการรวบรวมและจัดเก็บสิ่งที่ได้เรียนรู้ และ 9) การเพิ่มการถ่ายโอนความรู้โดยไม่มีขีดจำกัด ทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความรู้

ประเด็นการจัดการความรู้มีการพัฒนาเป็นลำดับขั้นเพื่อให้ผู้ที่ทำงานในองค์กรได้เข้าใจถึงรูปแบบกระบวนการทำงานที่เป็นการพัฒนาความรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุด การจัดการความรู้มีนักวิชาการหลากหลายที่ให้คำนิยามที่แตกต่างกันไป Wu and Pang (2008) ให้ความสำคัญถึงการออกแบบซอฟต์แวร์ในด้านการเก็บข้อมูล โดยใช้หลักการ Multi-Layer Architecture WEB ที่เป็นการ



เชื่อมโยงความรู้เข้าด้วยกัน และนำการจัดการความรู้ไปสู่การประยุกต์ ทั้งการจัดเก็บข้อมูลที่มีการแบ่งปันความรู้ สร้างกระบวนการให้บริการข้อมูล รวมถึงความมั่นคงของข้อมูล และนำไปสู่ขั้นพื้นฐานของการจัดการความรู้ ที่แปลงข้อมูลไปเป็นความรู้เชิงระบบ โดย Xie et al (2006) เสนอแบบจำลองการจัดการความรู้โดยเป็นการแสดงรายละเอียดของข้อมูลแบบ Meta-Model ในการกำหนดลักษณะเชื่อมความสัมพันธ์ความรู้ 3 ประการ ได้แก่ ชุดข้อมูลความรู้ คนหรือบุคลากร และโครงการ ซึ่งใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่าง ระบบฐานข้อมูล ระดับข้อมูล และระดับชั้นของข้อมูล นอกจากนี้ Laudon (2005) กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ไว้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การประมวลและใช้รหัสความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ ซึ่งในวรรณกรรมของ Marali (2001) ได้สรุปไว้ว่ากระบวนการจัดการความรู้ต้องประกอบด้วย การกำหนดความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการแสวงหาความรู้ใหม่

การสังเคราะห์ความหมายการจัดการความรู้ที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นไว้ สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ถูกกำหนดหรือสร้างขึ้นมาเพื่อรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคลซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ การได้รับการถ่ายทอด และการบูรณาการความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนความนึกคิดเข้าด้วยกัน กับความรู้ชัดแจ้ง ที่ปรากฏในเอกสารและสื่อ โดยนำความรู้ทั้งหมดมาบริหารจัดการให้เป็นระบบ กล่าวได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการค้นหา รวบรวม ความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายในตัวบุคคลหรือจากเอกสารมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดระบบการจัดเก็บผ่านการประมวลกลั่นกรองตรวจสอบให้บุคคลในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเอง มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อยอดความรู้สำหรับนำไปเผยแพร่ รวมทั้งนำไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (ชดช้อย วัฒนะ, 2561) ถือเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มการหมุนเวียนความรู้ที่มีความหลากหลายให้มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ใช้ในการจัดการสารสนเทศและความรู้ที่เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องการใช้ เพื่อพัฒนาให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาองค์กรให้ดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง

ความสามารถในการจัดการกระบวนการภายในองค์กรที่ใช้สำหรับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเน้นการพัฒนากระบวนการทำงานควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ให้องค์กรพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงาน โดยมีกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน แม้กระทั่งสถาบันการศึกษายังเห็นถึง

ความสำคัญของการจัดการความรู้ เพราะ การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาสถาบัน และยังมีมองว่าหากสถาบันการศึกษามีความตั้งใจในการแสวงหาความรู้ที่มีคุณภาพหรือแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการทำงาน ก็สามารถเชื่อได้ว่าสถาบันจะมีองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ ย่อมทำให้เกิดการพัฒนางานได้เร็ว สามารถนำแนวคิดและความรู้ไปปรับปรุงและใช้ได้ตามบริบทของสถาบันหรือองค์กรของตน (กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2557) กล่าวถึงใน (จริยา ปันทวังกูร และ กิตติศักดิ์ ศิยา, 2563) ที่ได้กล่าวว่า การจะนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปใช้กับองค์กรได้นั้น ต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรนั้นๆ ซึ่งแต่ละองค์กรไม่จำเป็นต้องยึดติดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรไม่ควรมองข้าม และการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพอย่างเช่น การจัดรูปแบบความรู้ให้เป็นแบบเรียลไทม์จะช่วยให้ประหยัดเวลาในการเพิ่มทักษะของพนักงานให้ทันตามยุคสมัย เมื่อองค์กรจะเติบโตและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ความรู้ก็ต้องการพัฒนาตลอดเวลาเช่นกัน จึงต้องมีการวางแผนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงกระบวนการจัดการเก็บที่สามารถค้นหาได้สะดวกและรวดเร็วในที่ที่เดียว หาพื้นที่ในการแบ่งปันข้อมูลอย่างการฝึกอบรม กิจกรรมสำหรับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จะช่วยให้องค์กรมีความรู้ มีการสร้างสรรค์เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา ซึ่งไม่เพียงจะเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานและองค์กรแล้ว แต่ยังเพิ่มความสุขให้กับพนักงานขององค์กรด้วย ฉะนั้นไม่ว่าจะเป็นการสะสม การจัดการเก็บหรือการแบ่งปันความรู้ย่อมมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรสร้างวัฒนธรรมที่มีการปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ อีกทั้งยังเสริมสร้างความสุขของพนักงานได้อีกทางหนึ่ง ตรงกันข้ามคือหากมีการจัดการความรู้ที่ไม่ดีก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กรตั้งแต่ระดับความพึงพอใจของพนักงานไปจนถึงระดับการเงิน ความมั่นคงขององค์กร และความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ

## 2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ลาวัลย์ สุขยิ่ง (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) พบว่าการให้การสนับสนุนจากผู้บริหาร นโยบายที่ชัดเจนด้านการจัดการความรู้ หรือ KM ขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กร และอุปสรรคที่สำคัญคือการสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารและพนักงานเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการพัฒนาตนเอง พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน โดยองค์กรต้องมีการสร้างแรงจูงใจ

กระตุ้น และสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้และเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน ส่งผลให้เกิดการทำงานที่ต่างออกไปจากเดิม และนำประสบการณ์ที่ผ่านมาและเปลี่ยนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรม สอดคล้องกับ นิพนธ์ ประวัติเจริญวิทย์สุพัตรา ปราณี ธนพล ก่อฐานะ และบัณฑิต ผังนิรันดร์ (2564) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ผลของทุนมนุษย์ การจัดการความรู้ สักยภาพทางนวัตกรรมและการจัดการการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิผลขององค์กรในอุตสาหกรรมพลังงาน ไฟฟ้าไทย กรณีศึกษา : การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) พบว่า ปัจจัยด้านความรู้ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมในองค์กร การขาดปัจจัยด้านความรู้จะเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรซึ่งส่งผลต่อนวัตกรรมและประสิทธิภาพขององค์กร โดยการสร้างความรู้การรวมความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้ที่ดีจะส่งผลให้เกิดการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดี

นันทน์ภัสร์ จันทร์สว่าง (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษาฯ เพื่อทราบถึงระดับการจัดการความรู้ ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา และความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า ระดับการจัดการความรู้ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก และความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับกลาง สอดคล้องกับ จริยา ปันทวงกูร และ กิตติศักดิ์ ดียา (2563) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นวิธีที่ช่วยรวบรวมความรู้ข้อมูลให้เป็นระบบ มีคุณภาพ และสามารถถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ไปยังบุคลากรอื่นเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและสถาบันอุดมศึกษาได้ ทั้งที่อยู่ในรูปแบบตัวบุคคล หรือ Explicit Knowledge มาบริหารจัดการให้เป็นองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

การที่องค์กรสามารถควบคุมและจัดการปัจจัยต่างๆ ได้ดี รวมถึงการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ภายในองค์กร ย่อมส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้เพิ่มมากขึ้น เพราะการพัฒนาศักยภาพพนักงานส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลหรือพนักงานขององค์กร ที่จะช่วยให้การทำงานของพนักงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

โดย อาภามาส นิโครธา (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดระบบความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และ การกำหนดแผนคู่มือการปฏิบัติในการเรียนรู้ มีความเหมาะสมและมีประโยชน์ บ่งบอกได้ว่าองค์กรยุคใหม่จะต้องพัฒนาคุณภาพของคน โดยเน้นไปที่การพัฒนาความรู้ เพราะความรู้ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร ความรู้จึงเป็นสินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะ โดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่นๆ องค์กรที่มีความแตกต่างกันนั้นจึงอยู่กับการใช้ความรู้ของคนในองค์กรในพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวทางที่ทำให้คนในองค์กรได้มีการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานเป็นทีม สมาชิกมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่ใช้ปฏิบัติงาน เป็นการยกระดับผลงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับ จริยา ปันทวัฏฐ และ กิตติศักดิ์ ดิยา (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา โดยกล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นวิธีการบริหารจัดการความรู้วิธีการหนึ่ง ที่ช่วยรวบรวมความรู้ให้เป็นระบบ มีคุณภาพ และสามารถถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ไปยังบุคลากรอื่น เพื่อนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาตนเองและองค์กรได้ การจัดการความรู้จึงเป็นมรดกทางความรู้ที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร เพราะความรู้ที่ดีหรือแนวปฏิบัติที่ดีช่วยสร้างโอกาสให้เกิดการพัฒนาคนและพัฒนางานได้

ไอลดา สุขสี (2563) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ในโรงเรียนป่าไม้อุทิศ 15 (บ้านม่วงเฒ่า) พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์มาตรฐาน พัฒนาการเรียนการสอน รวมทั้งการจัดการการศึกษาโดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาได้ดำเนินวิธีการต่างๆ อย่างเหมาะสมกับผู้เรียน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้มาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนซึ่งจากผลการวิจัยที่ปรากฏเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนป่าไม้อุทิศ 15 (บ้านม่วงเฒ่า) มีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้จึงทำให้การดำเนินการจัดการความรู้ดีขึ้น เช่นเดียวกับงานวิจัยของ วินิดา หมัดเบ็ญหมาน (2562) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้ KMMM บ่งชี้ว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนและออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสมรรถนะของตนเอง จะช่วยสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างกระบวนการคิด วิเคราะห์ วางแผนและ

ดำเนินกิจกรรมที่เกิดจากตัวเอง และสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

สาวิตรี สกลเศรษฐ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ข้อสรุปความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์กระบวนการจัดการความรู้ว่า 1) การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ที่องค์กรมีความต้องการองค์ความรู้พื้นฐานในการทำงาน 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ มีการสร้างความรู้ได้ด้วยวิธีการการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ การฝึกอบรมในประเทศหรือต่างประเทศ การให้ทุนเพื่อไปศึกษาต่อ การประชุมเชิงปฏิบัติการ รวมถึงเชิญผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆมาให้ความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ องค์กรมีการแบ่งแยกองค์ความรู้ให้มีลักษณะที่มีความหลากหลายและเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลามากขึ้น 4) การประมวลและการกลั่นกรองความรู้ ได้มีการให้ความสำคัญมากโดยจัดให้อยู่ในรูปแบบของระบบข้อมูลเป็นระบบเดียวกัน และนำมาวิเคราะห์ ตรวจสอบหลายขั้นตอนเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือก่อนเผยแพร่ 5) การเข้าถึงความรู้ ได้มีการพัฒนาห้องสมุดให้เป็นระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ส่งผลให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงสารสนเทศได้สะดวก และรวดเร็ว มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่องค์ความรู้ต่างๆ ในเชิงรุกมากยิ่งขึ้นในช่องทางที่หลากหลาย 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ได้มุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ในรูปแบบของความรู้ฝังลึกเป็นหลัก เพื่อดึงและทำการกลั่นกรองของข้อมูลจากการที่บุคลากรให้มาเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อแบ่งปันประสบการณ์ 7) การเรียนรู้ พบว่า องค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความถูกต้องตามหลักวิชาการและความทันสมัย และต้องสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้กันได้ในทุกมิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิติพงศ์ ดันสรวงษ์ มงคล หวังสถิตวงษ์ และทวีศักดิ์ รูปสิงห์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารไทยพาณิชย์ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารไทยพาณิชย์ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย ความสามารถ และทักษะของบุคลากร วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร การมีเทคโนโลยีเพื่อช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ และนโยบายวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กร ช่วยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กร รวมทั้งส่งเสริมการสร้างความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร พัฒนาการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรมองข้ามไม่ได้เลย การให้การสนับสนุนจากผู้บริหาร นโยบายที่ชัดเจนด้านการจัดการความรู้ หรือ KM ขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กร จึงจำเป็นต้องสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารและพนักงานเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการพัฒนาตนเอง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน เนื่องด้วยหลายองค์กรต่างก็หันมาใส่ใจการสร้างองค์กรให้เกิดความยั่งยืนเช่นกัน เพราะการยั่งยืนนั้นไม่ใช่เพียงแค่อายุอยู่ในระยะยาวเท่านั้น แต่เป็นการยืนหยัดด้วยการวางรากฐานที่แข็งแกร่ง แน่นอนว่าไม่สามารถสร้างได้คนเดียว แต่จะต้องเกิดจากการร่วมมือกันของทุกฝ่ายทั้งในและนอกองค์กรที่มีส่วนช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโตยิ่งขึ้นไป เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานในอนาคต

รากฐานสำคัญขององค์กรอย่างการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มทักษะของพนักงานให้ทันตามยุคสมัย เมื่อองค์กรจะเติบโตและพัฒนาอยู่ตลอดเวลาความรู้ก็ต้องการพัฒนาตลอดเวลาเช่นกัน จึงต้องมีการวางแผนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงกระบวนการการจัดเก็บที่สามารถค้นหาได้สะดวกและรวดเร็วในที่ที่เดียว หาพื้นที่ในการแบ่งปันข้อมูลอย่างการฝึกอบรม กิจกรรมสำหรับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เช่น การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน เพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง นำความเชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เกิดมุมมองใหม่ ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ของแต่ละฝ่ายที่ทำงานแตกต่างกัน หรือการใช้เทคนิคการเล่าเรื่องในงานสัมมนา เป็นวิธีการเผยแพร่ โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องในประเด็นเกี่ยวกับความสำเร็จหรือล้มเหลวมาผูกเป็นเรื่องราว มักเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล จะช่วยให้องค์กรความรู้มีการสร้างสรรค์ พนักงานในองค์กรเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา ซึ่งไม่เพียงจะเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานและองค์กรแล้ว แต่ยังเพิ่มความสุขให้กับพนักงานขององค์กรด้วย ฉะนั้นไม่ว่าจะเป็นการสะสม การจัดเก็บ หรือการแบ่งปันความรู้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะช่วยให้องค์กรสร้างวัฒนธรรมที่มีการปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ แล้วยังเสริมสร้างความสุขของพนักงานได้อีกทางหนึ่ง ตรงกันข้ามคือหากมีการจัดการความรู้ที่ไม่ดีก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กรตั้งแต่ระดับความพึงพอใจของพนักงานไปจนถึงระดับการเงิน ความมั่นคงขององค์กร และความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจประเภทธุรกิจเดียวกัน

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การออกแบบการวิจัย การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) เป็นกรณีศึกษาเดี่ยว (Single Case Study) เป็นแนวทางในการแสวงหาคำตอบของคำถามการวิจัยที่กำหนดไว้ เพื่อค้นหาข้อมูลเชิงลึกขององค์กร ซึ่งจำเป็นที่จะต้องเข้าใจข้อบกพร่องในการจัดการความรู้ขององค์กร รวมไปถึงต้องเข้าใจเงื่อนไขของกระบวนการดำเนินงานการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างถ่องแท้ เพื่อให้การจัดการความรู้ในองค์กรเกิดประสิทธิผล โดยนำมาสังเคราะห์เป็นแผนนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรต่อไป จึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ให้มีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานสำคัญ องค์กรจึงจะสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมั่นคง และเพื่อเป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของการเลือกใช้วิธีการศึกษา

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) สัมภาษณ์บุคลากรฝ่ายปฏิบัติงานอาคาร เช่น ผู้จัดการอาคาร ผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่ธุรการ-การเงิน กับทีมฝ่ายวิศวกรรม เช่น หัวหน้าช่างอาคาร ผู้ช่วยหัวหน้าช่างอาคาร ช่างประจำอาคาร ฯลฯ และ 2) สัมภาษณ์บุคลากรฝ่ายบริหารงานส่วนกลาง เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน และ ฝ่าย Operation เป็นต้น เนื่องด้วยทางสายงานบริหารอาคารนั้น ฝ่ายปฏิบัติงานอาคารเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของฝ่ายบริหารงานส่วนกลาง การเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Strategy) เป็นการเลือกกรณีศึกษาแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลใน บริษัท เวิร์ดคอลล จำกัด ซึ่งทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนจึงวิเคราะห์กลุ่มประชากรหลักในการวิจัยได้ ดังนี้ บุคลากรฝ่ายปฏิบัติงานอาคาร ประกอบด้วย พนักงานประจำนิติบุคคลอาคารชุด จำนวน 8 หน่วยงาน ฝ่ายบริหารจัดการฯ (นิติบุคคลอาคารชุด และนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร) จำนวน 15 คน ฝ่ายช่างอาคารจำนวน 20 คน และฝ่ายบริหารงานส่วนกลาง (บัญชี บุคคล วิศวกรรม และ เจ้าหน้าที่ส่วนปฏิบัติการ) จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 40 คน

การศึกษานี้ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ตามวัตถุประสงค์งานวิจัย โดยใช้การค้นคว้าวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อ

ประกอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) ที่เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - structure Interview) ผู้สัมภาษณ์จะเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้าบางส่วน และคำถามอีกบางส่วนเกิดขึ้นระหว่างทำการสัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์จะลงพื้นที่ทุกหน่วยงานที่อยู่ภายใต้สังกัดของ บริษัท เวิร์ดคอลล จำกัด เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ในองค์กร

### 3.2 วิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์และตรวจสอบเครื่องมือ

วิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ มาจากการศึกษาทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ไปตรวจสอบและขอคำแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดแบบแผนนโยบายขององค์กร โดยผ่านการวัดความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity) จากผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) ดร.ศรัณย์ วิทยากรบัณฑิต (ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์) 2) ดร.ธิติมา ปิยะศิริศิลป์ (ผู้เชี่ยวชาญด้านระเบียบวิธีวิจัย) และ 3) ดร.ชนนิกานต์ หลวงพิทักษ์ (ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจ) โดยใช้เครื่องมือ IOC: Index of item objective congruence ในการหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

ผู้วิจัยถอดแบบสอบถามมาจากฝ่ายวิจัยการจัดการความรู้ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2556) เรื่อง การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ โดยตัดแปลงมาจากความหมายของกระบวนการจัดการความรู้มาสังเคราะห์ ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (อ้างถึงใน ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล, 2553) ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร โดยผู้วิจัยได้แบ่งคำถามการสัมภาษณ์เป็น 7 กลุ่มการเรียนรู้ ตาม Community Development Department (CDD) การแบ่งการจัดการความรู้เป็น 7 ขั้นตอน โดยระบุไว้ในภาพที่ 2 ได้แก่ 1. การบ่งชี้ 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ 3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4. การประมวลและกลั่นกรอง 5. การเข้าถึงความรู้ 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7.การเรียนรู้ เป็นจำนวน 26 ข้อ

การสัมภาษณ์จะเริ่มด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยจะสัมภาษณ์ถึงจุดเริ่มต้นเป้าหมายขององค์กร เพื่อที่จะได้ทราบข้อมูลในเบื้องต้นที่พนักงานมีเกี่ยวกับองค์กร ตามด้วยวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อ้างอิงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์กรและในมุมมองของพนักงานเอง วิธีรักษาความรู้หรือเทคนิคในการทำงานปัจจุบัน ตลอดจนการใช้ความรู้แต่ละด้านในตำแหน่งงานที่



ปฏิบัติงานอยู่ การเก็บรวบรวมข้อมูล ฐานข้อมูลที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล และสามารถค้นหาได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กร ความคิดเห็นของพนักงานในเรื่องของการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร การเสนอแนะเกี่ยวกับ Web board หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์ในองค์กร รวมถึงการเรียนรู้จากภายในบริษัทและการเรียนรู้จากภายนอกบริษัท ว่าพนักงานมีความคิดเห็นและมีความต้องการในเรื่องการเรียนรู้ที่อยากจะต่อยอดในตำแหน่งของตนอย่างไร และข้อบกพร่องในการจัดการความรู้แต่ละตำแหน่ง การเข้าถึงความรู้ในปัจจุบัน การแบ่งปันความรู้ของพนักงานแต่ละท่าน รวมไปถึงการสอบถามถึงข้อเสนอแนะนโยบายขององค์กรเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ นโยบายการหมุนเวียนพนักงาน ระบบพี่เลี้ยง หรือการยืมตัวพนักงานจากหน่วยงานอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานในองค์กร รวมทั้งการสอบถามพนักงานในองค์กร ว่าคิดเห็นว่าพนักงานควรมีการเรียนรู้เรื่องใดเพิ่มเติม เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาในงานที่ทำ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานนอกเหนือจากที่กล่าวมา เพื่อนำมาพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืน และเพื่อตรวจสอบระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร รวมถึงความเข้าใจต่อการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรต่อไป



ภาพที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

ดัดแปลงจาก : สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (2548 : 5).

### 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มจากกลุ่มพนักงานฝ่ายปฏิบัติงานอาคาร โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ทั้งอย่างเป็นทางการ (Formal Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบมีหลักเกณฑ์ โดยผู้สัมภาษณ์จะทำการนัดวัน เวลา สถานที่ที่จะเข้าไปทำการสัมภาษณ์ หรือเชิญผู้ให้สัมภาษณ์ทราบล่วงหน้า และใช้วิธีการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Interview) เป็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับเรื่องราวการจัดการความรู้ในองค์กร ปัญหาที่ส่งผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ฯลฯ ไม่มีการเตรียมการมากนัก เพียงแต่เตรียมจุดประสงค์ของการสัมภาษณ์และคำถามไว้ล่วงหน้าเท่านั้น ลักษณะการสัมภาษณ์เน้นการพูดคุยแบบเป็นกันเองในเรื่องทั่วไป เกี่ยวกับกิจกรรมงานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปีขององค์กร และผลการดำเนินงานจากการบริหารจัดการของทีมผู้บริหารในปัจจุบัน จากนั้นจึงโยนเข้าสู่ประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการในภายหลัง ผู้วิจัยเน้นการพูดคุยเป็นกันเองโดยพยายามสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลาย โดยควบคุมให้การดำเนินการสัมภาษณ์ยังคงอยู่บนหัวข้อหลัก และพิจารณาทางเลือกต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปและสอบถามเกี่ยวกับสิ่งที่ยังขาดความสมบูรณ์ และกล่าวเสริมเพิ่มเติมประเด็น โดยมีลักษณะของคำถามเป็นการใช้คำถามปลายเปิด (Open - Ended Questions) ระยะเวลาในการสัมภาษณ์บุคคลากรในองค์กรและเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 15 พฤษภาคม – 15 กรกฎาคม 2565

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ของ Merriam (1988) ว่าด้วยตัวกำหนดการใช้วิธีการศึกษา 4 ข้อหลัก ซึ่งได้แก่ 1) คำถามการวิจัยที่เกี่ยวกับ “ทำไม” และ “อย่างไร” 2) การที่นักวิจัยไม่สามารถควบคุมปัจจัยที่ต้องการศึกษาได้ 3) ผลลัพธ์ที่ปรารถนาอยู่ที่การทำความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับกรณีศึกษานั้นๆ และ 4) ความสามารถในการระบุขอบเขตของระบบที่ใช้การศึกษา (Merriam, 1988.) จากนั้นเป็นการนำข้อมูล จากการสัมภาษณ์มาตรวจสอบ ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร แล้วนำมาลดทอนข้อมูลเพื่อให้ได้ประเด็นในการศึกษาและตรวจสอบข้อมูลเพื่อความครบถ้วน โดยตรวจสอบความเหมือนกันและความต่างกันของข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่างๆ และข้อมูลจากผู้ที่ให้สัมภาษณ์ เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้รับ ก่อนนำมาอภิปรายผลในเชิงพรรณนาด้วยการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่เก็บรวบรวมได้มาประกอบกัน (ฉัตรชนก กรรณสูต และ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ , 2564.)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

นิยามของการบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และ เป้าหมายคืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต้องใช้อะไร และในปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้างอยู่ในรูปแบบใด จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ประจำฝ่ายบริหารงานส่วนกลาง ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ผู้ช่วยฝ่ายวิศวกรรม พบว่า พนักงานคนดังกล่าวทราบและเข้าใจในจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ต้องการขยายกิจการ เพื่อเพิ่มผลกำไรให้มากขึ้นกว่าเดิมจากในอดีต และผู้ให้สัมภาษณ์ยังเสนอถึงการจัดการความรู้แก่พนักงานเป็นหลัก การจะไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จนั้นต้องเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ หรือควรมีกิจกรรม ปัจจัยอื่น หรือสิ่งอื่นเพิ่มเติมเป็นแรงจูงใจในการที่จะทำให้พนักงานอยากมาทำงานมากขึ้น โดยให้คำสัมภาษณ์ไว้ว่า

“ องค์กรมีเป้าหมายที่จะเพิ่มตึกหน่วยงาน จำนวน Site งานให้มากขึ้นครับ  
เพื่อเพิ่มผลกำไรให้มากกว่าปีที่แล้ว เพราะปีที่ผ่านมาพนักงานไม่ได้รับโบนัส”

โดยพนักงานท่านนี้มีความรู้ในการทำงานทั้งในงานระบบช่างอาคารทั้งหมด อาทิเช่น ไฟฟ้า ประปา สถาปัตยกรรม งานออกแบบ แบบแปลน พิมพ์เขียว โครงสร้าง และปัจจัยเสริมอื่นๆ เช่น งานด้านคอมพิวเตอร์ เครื่องมือเทคโนโลยี ทักษะในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ช่าง อีกทั้งยังเข้าใจงานของตำแหน่งช่างอาคารหน่วยงานอื่น เพราะเคยมีประสบการณ์การทำงานดังกล่าวมาก่อน ก่อนที่จะดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน ส่วนตำแหน่งในฝ่ายอื่นอย่างฝ่ายบริหารจัดการฯ อย่างเช่นตำแหน่งธุรการ จะพอทราบแ่งงานเบื้องต้นเท่านั้น (จัดทำพัสดุ ประกาศ ประชาสัมพันธ์) เพราะมีโอกาสได้พบเจอและเห็นการทำงานของตำแหน่งธุรการอยู่บ่อยครั้งที่เข้าไปตรวจสอบหน่วยงาน บ่งบอกได้ว่าพนักงานท่านนี้มีการแสวงหาความรู้ เก็บรักษา และพัฒนาความรู้ของตนเองอยู่เสมอ เปรียบได้กับแนวคิดของ อาภามาส นิโกธธา (2561) ที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับพนักงานในสถานศึกษา ถึงการบ่งชี้ความรู้ที่สำคัญในหน้าที่การทำงาน นอกจากนี้ นโยบายการจัดการความรู้ในองค์กรของฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ส่งเสริมหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นทั้งในขอบเขตงานของตนและหน้าที่ใกล้เคียงเพื่อการยกระดับองค์กรสู่ผลการดำเนินงานที่ดีในอนาคต

## 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

การสร้างและแสวงหาความรู้มีอยู่หลายรูปแบบ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า ฯลฯ ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรเกี่ยวกับการทำงานให้ดีขึ้น พนักงานมีความปรารถนาเรียนรู้เรื่องอะไร โดยเสนอการเรียนรู้จากภายในบริษัทและการเรียนรู้จากภายนอกบริษัท องค์กรจะสามารถสร้างความรู้ให้ดีขึ้นต่อการทำงานของพนักงานได้โดยวิธีใด รวมถึงวิธีการรักษาความรู้หรือเทคนิคในการทำงานปัจจุบัน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์คนที่ 4 ประจำฝ่ายปฏิบัติงานอาคาร ปฏิบัติงานในตำแหน่งช่างประจำอาคาร พบว่าผู้สัมภาษณ์นั้นมีความต้องการที่จะแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาฝีมือของตน อยากได้รับการอบรมความรู้เพิ่มเติมในด้านการทำงานที่ตนทำอยู่ โดยได้ให้คำสัมภาษณ์ไว้ว่า

“ทุกวันนี้ความรู้ที่มีอยู่ก็มีครบ แต่ความรู้ไม่มีที่สิ้นสุด  
เราต้องแสวงหาไปเรื่อยๆ เราจะไม่ทำตัวเป็นน้ำที่เต็มแก้วครับ”

อีกทั้งยังมองว่าองค์กรควรมีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ดีขึ้น ก่อนที่จะปฏิบัติได้ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ เพราะประเภทธุรกิจที่ดำเนินการอยู่เป็นด้านบริการต้องใช้บุคลากรในการทำงาน ซึ่งพนักงานท่านนี้ยังมีความตั้งใจที่อยากจะฝึกอบรมไปจนถึงขั้นการเข้าทดสอบวัดระดับพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อได้ใบรับรองจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ประกอบเป็นการรับรองผลงานของตนในภาคหน้า และพนักงานท่านนี้ยังกล่าวเกี่ยวกับวิธีการรักษาความรู้หรือเทคนิคในการทำงานปัจจุบัน สร้างความรู้ให้ดีขึ้นต่อการทำงานต่อไปได้โดยวิธีการสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงานในวิธีการทำงานนั้นๆ จะช่วยให้รักษาความรู้เดิมที่มีอยู่และแบ่งปันต่อเพื่อนร่วมงานได้อีกด้วย อีกทั้งยังแจ้งว่าด้วยความที่การทำงานประจำวันเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอยู่ทุกวัน จึงมีความเป็นไปได้น้อยที่จะหลงลืม สามารถรักษาความรู้ที่มีนี้ได้ตลอดจนสิ้นอายุการทำงาน (หรือจนกว่าจะไม่ได้ปฏิบัติงานทางสายงานด้านนี้) สอดคล้องกับ ผู้สัมภาษณ์คนที่ 5 พนักงานประจำฝ่ายปฏิบัติงานอาคาร ปฏิบัติงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่การเงิน ได้ให้คำสัมภาษณ์เกี่ยวกับการรักษาความรู้ที่มีอยู่เดิมไว้ว่า

“เราก็สอนน้องธุรการให้รู้วิธีการทำงานของเราด้วย เพราะบางที่เราไม่อยู่หน้างาน  
แต่มีลูกค้มาติดต่อ น้องก็สามารถเช็คให้ลูกค้ได้โดยไม่ต้องโทรสอบถามเรา”

พร้อมทั้งยังบอกกล่าวเช่นเดียวกับผู้สัมภาษณ์คนที่ 3 ในเรื่องของการปฏิบัติงานประจำวันที่ต้องทำอยู่เป็นประจำทุกวันจึงไม่มีทางที่จะลืมความรู้หรือวิธีการทำงานของตน ยิ่งความรู้และวิธีการทำงานด้านการเงินล้วนเป็นงานเฉพาะทางเช่นเดียวกันกับงานช่างอาคาร ดังที่ กฤติกา พูลสุวรรณ (2559) กล่าวไว้ว่า ความรู้กับมนุษย์เป็นสิ่งที่ควบคู่กัน จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ถ้าหากมนุษย์ไม่มีความรู้ก็ไม่มีความรู้ต่อไป เพราะขาดลักษณะและคุณสมบัติที่สำคัญที่แสดงถึงความเป็นมนุษย์ การนำเอาเวลาและทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ไปพัฒนา จะช่วยสร้างความแข็งแกร่งและเกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน จึงต้องมีการนำความรู้และแหล่งความรู้ด้วยเครื่องมือ และเทคนิควิธีต่างๆ มาใช้ประโยชน์เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นหรือเกิดประโยชน์จากการจัดการความรู้นั้น เมื่อเสร็จสิ้นการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ว่า เป็นการทำงานร่วมกันของมนุษย์ คือ การจัดการความรู้ เพราะการทำงานด้วยกันของมนุษย์ต่างก็ต้องใช้สติปัญญา คิด พิจารณา วิเคราะห์หาทางแก้ปัญหาหรือหานวัตกรรมใหม่ที่แสดงออกในรูปแบบความคิดเห็น รูปแบบศักยภาพ และความร่วมมือกันจึงจะทำงานได้สำเร็จ (ไพโรจน์ ชลารักษ์, การจัดการความรู้ : สังกัปทางทฤษฎี , หน้าที่ 53-54.)

### 3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

ผู้บริหารองค์กร หรือกรรมการผู้จัดการบริษัทฯ กล่าวว่า

“ ตั้งแต่ปี 2564 เป็นต้นมา ผมมีความตั้งใจในการจัดทำระบบคุณภาพมาตรฐาน หรือ ระบบ ISO มาใช้ในองค์กรของเรา เพื่อให้องค์กรของเรานะครับ มีศูนย์กลางในการรวบรวมความรู้ของแต่ละฝ่าย รวมไปถึงการปรับปรุงรูปแบบการจัดทำแบบฟอร์มของทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน ทั้งฝ่าย OPT ACC HRS ENG QMR และอื่นๆ เพื่อเพิ่มมาตรฐานของบริษัทฯ ให้มีความเป็นมืออาชีพ มีความเป็นมาตรฐาน ธุรกิจงานบริหารอาคารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพครับ ”

หลักการจัดการความรู้ให้เป็นระบบที่องค์กรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงรูปแบบของการทำงานอย่างไม่มีที่สิ้นสุด และมีวิสัยทัศน์มุ่งเน้นไปที่การวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต โดยยึดรูปแบบของการจัดการข้อมูลเพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถเข้าถึงได้ ต่อมาหลังจากมีการประกาศบังคับใช้คุณภาพมาตรฐานแบบฟอร์มดังกล่าว พนักงานแต่ละหน่วยงานได้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด โดยผู้สัมภาษณ์คนที่ 2 ตำแหน่งช่างประจำอาคาร ฝ่ายปฏิบัติงานอาคาร ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้เป็นระบบไว้ว่า

“ บริษัทใช้ ISO ในการรวบรวมข้อมูล และคัดแยกแบบฟอร์มของบริษัทรับ เปิดหาผู้ได้  
ใน E-mail ที่ทาง ISO ส่งมาให้ มีครบทุกฝ่าย หลายไฟล์มากครับ ตั้งแต่แบบฟอร์ม PM  
จนถึงแบบฟอร์มการเช็คลิสต์ไฟฟูกเงิน ฯลฯ พวกผมฝ่ายช่างก็ต้องปรับมาเปลี่ยน  
เป็นใช้แบบฟอร์มของ ISO ทั้งหมด เพราะฝ่ายวิศวกรรมจะเข้ามาตรวจ ”

บ่งบอกได้ว่าพนักงานคนดังกล่าว ทราบว่าบริษัทมีศูนย์ในการรวบรวมความรู้แต่ละฝ่ายอย่างไร  
และยังทราบช่องทางที่จะให้คนอื่นในฝ่ายเข้าถึงความรู้ที่ใช้ในการทำงานได้อีกด้วย ซึ่งการจัด  
ความรู้ให้เป็นระบบของ ไออลดา สุขสี (2563) อธิบายว่า แนวทางการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ  
ช่วยเพิ่มศักยภาพในการตัดสินใจ เพราะมีข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กรที่ถูกต้อง ทำให้  
เกิดนวัตกรรม ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์/บริการ และกระบวนการทำงาน ทำให้บุคลากรรู้ว่าจะพัฒนา  
ตนเองไปในทิศทางใด และสามารถนำความเก่งในด้านต่างๆ มาพัฒนาองค์กรให้ถูกทาง การ  
รวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนา  
ให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้ง  
ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด (พระ  
ราชชัย ฐิตสีโล คอนเหลียม. อ้างถึงใน ไออลดา สุขสี,2563)

#### 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานทิศทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงเนื้อหาความรู้  
ให้สมบูรณ์นั้น เป็นขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ในเรื่องของการประมวลและกลั่นกรอง  
ความรู้ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อความเหมาะสมต่อการใช้งาน ทั้งนี้ ต้องมีการประมวลความรู้ให้  
สามารถเข้าถึงได้ง่าย สอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการใช้ของพนักงาน โดยผู้สัมภาษณ์  
คนที่ 7 ประจำฝ่ายปฏิบัติงานอาคาร ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการอาคาร ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ  
รูปแบบการจัดการเอกสารขององค์กรในปัจจุบันนั้นเหมาะสมและสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ตรง  
ตามความต้องการของพนักงาน องค์กรมีการประมวลความรู้ให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายผ่านช่องทาง  
จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ของแต่ละหน่วยงาน ยังไม่มีสิ่งใดที่อยากให้เป็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ  
เอกสารที่ใช้อยู่แต่ต้องการที่จะปรับแก้ในส่วนของหน้างานที่นำมาใช้นั้นยังไม่ครบถ้วน ด้วย  
พนักงานได้บังคับบัญชาให้นำมาใช้ได้อย่างไม่สมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งได้กล่าวว่า

“*Transection* ความถี่ในการทำงานที่พนักงานต้อง *operate* ออกไป  
อาจจะ *cover* ไม่ทั้งหมด แต่ทางหน่วยงานกำลังปรับปรุงแก้ไข

แต่ในส่วนของเอกสารที่ทางบริษัทให้มาเป็นแบบ *start up* ก่อนข้างที่จะ *cover* อยู่แล้ว  
เพียงแต่ว่าทางหน่วยงานหรือตัวผู้จัดการเองที่จะต้องกระจายงาน และน้องๆ หน่วยงาน  
อาจจะต้องเข้ามาช่วยดูแล และจัดกันใหม่ เพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น”

สอดคล้องกับผู้สัมภาษณ์คนที่ 6 ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าช่างอาคาร ได้ให้สัมภาษณ์ถึง  
รูปแบบการจัดการเอกสารของฝ่ายวิศวกรรมนั้นครบถ้วนสมบูรณ์ตามที่ได้ใช้จริง ยังไม่มีส่วนใด  
เกี่ยวกับเอกสารที่อยากจะให้เพิ่มเติม รวมถึงมีการประมวลความรู้ให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย  
สอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการใช้ของพนักงาน สามารถหาดูได้ในชุดเอกสารที่องค์กร  
จัดส่งให้ดูกรวบรวมไว้ในระบบ ISO สอดคล้องกับ ชำรงค์ สวัสดิ์วราห์กุล มงคล หวังสถิตวงษ์  
และ ทวีศักดิ์ รูปสิงห์ (2562) พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้โดยรวม  
เช่น ระบบฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการทำงาน โปรแกรมการจับเก็บข้อมูล ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของ  
สื่ออิเล็กทรอนิกส์ โปรแกรมรายละเอียด ข้อมูลผลทดสอบ ประวัติการทำงาน ฯลฯ ดังนั้น การ  
ประมวลและกลั่นกรองความรู้โดยใช้ระบบฐานข้อมูลสนับสนุนการทำงานของพนักงานในองค์กร  
เป็นตัวช่วยสำคัญที่ทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงและทำงานได้ง่ายมากขึ้น อีกทั้งยังสามารถนำไป  
เป็นแนวทางการปรับใช้จริงในการปฏิบัติงานประจำวัน

##### 5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ขององค์กรมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานหรือ  
บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงได้อย่างกว้างขวางและสะดวกมากขึ้นตามความสนใจของบุคคล  
นั้น ไม่ว่าจะนำมาใช้ในการทำงาน หรือนำมาใช้ในการเข้าถึงสื่อการเรียนรู้ต่างๆภายในองค์กร  
สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิติพงษ์ ดันศรีวงษ์ มงคล หวังสถิตยวงษ์ และ ทวีศักดิ์ รูปสิงห์ (2562)  
พบว่า ระบบฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการทำงาน โปรแกรมการจับเก็บข้อมูล ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบ  
ของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โปรแกรมรายละเอียด ข้อมูลผลทดสอบล้วนเป็นปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่ช่วย  
สนับสนุนการจัดการความรู้โดยรวม ดังนั้น หากองค์กรนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาพัฒนาให้  
ทันสมัยเหมาะสมกับธุรกิจหรือสายงานที่ทำอยู่ จะช่วยให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพและ  
ประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย ดังทฤษฎีของ J.S. Edwards  
(2009) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการจัดการความรู้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ คน (People) กระบวนการ  
(Processes) และเทคโนโลยี (Technology) โดยทั้ง 3 องค์ประกอบต้องเชื่อมโยงและทำงานร่วมกัน  
จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในทุกด้าน ตรงตามความต้องการของผู้สัมภาษณ์คนที่ 8 ซึ่งปฏิบัติหน้าที่



ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการอาคาร เล็งเห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ควรนำมาปรับใช้ในการทำงานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ ประหยัดเวลาได้มากขึ้น เหมาะสมกับพนักงานในองค์กรที่เติบโตขึ้นตามยุคสมัยและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี โดยให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับเรื่องเทคโนโลยี นวัตกรรม ภายในองค์กรไว้ว่า

“ส่วนตัวคิดว่ามันสามารถพัฒนาไปได้ไกลกว่านี้ค่ะ เพราะปัจจุบันยังมีระบบ และนักเขียน โปรแกรมเก่งๆ ที่เขาสามารถจัดตั้งขึ้นมาตรงตามความต้องการให้เราได้ ถ้ามีแอปพลิเคชันหรือนวัตกรรมอื่นที่มาเป็นตัวช่วยในการทำงาน ก็จะทำให้องค์กรพัฒนาขึ้น ระบบ การจัดการต่างๆก็จะดีขึ้นไปด้วยค่ะ”

สอดคล้องกับ ปณิตตรา นราภิรมย์ขวัญ และ ศิวะนันท์ศิวพิทักษ์ (2559) ที่ให้ความสำคัญในการสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ การจัดการองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องภายใต้รากฐานความรู้ขององค์กร นั่นก็คือ การสร้างสรรค์ เพื่อสนับสนุน ความสะดวกของสมาชิกในองค์กร โดยเน้น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นเครื่องมือร่วมกับการทำงานเช่นเดียวกับผู้สัมภาษณ์คนที่ 9 ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงิน ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้น มาใช้ในการทำงานของตน จะช่วยครอบคลุมการปฏิบัติงานจริงให้ดียิ่งขึ้น โดยได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

“ปกติทุกวันนี้เราใช้โปรแกรม *Softbiz* ในการดูแลเรื่องการเงิน อย่างเช่น การออกใบเสร็จ หรือใบแจ้งหนี้ให้ลูกค้า ส่วนตัวมองว่าละเอียดและใช้งานได้ง่ายอยู่แล้วค่ะ แต่ด้วยความที่ *Softbiz* ยังคงเป็นระบบแบบ *Offline* ซึ่งอาจไม่ตอบโจทย์ลูกค้าในปัจจุบันที่ต้องการเรียกดูใบแจ้งหนี้ค่าใช้จ่าย หรือ รับใบเสร็จในรูปแบบ *Online* ที่สามารถกดดูได้ทันที เพราะลูกค้าบางท่านที่รับใบเสร็จแบบกระดาษของเราไป เขาอาจจะทำหาย หรือ ไม่ได้เก็บไว้ หลักฐานการชำระเงินนั้นก็หายไปไม่มีสำรองไว้เหมือนสลิปโอนเงิน คือในมุมเราเรามีสำเนาและรื้อดูได้ค่ะ แต่ลูกค้าไม่มี”

อีกทั้งผู้สัมภาษณ์คนที่ 10 ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าช่างอาคาร มีความประสงค์อยากให้องค์กรเพิ่มเทคโนโลยีการจัดการภายในเข้ามาใช้เช่นเดียวกับบริษัทคู่แข่ง โดยได้กล่าวว่า

“ผมอยากให้มีการทำงาน ในรูปแบบ online เหมือนบริษัทอื่นที่เขาทำให้ลา  
แจ้งเรื่องร้องเรียน หรืออคติสลับย้อนหลังได้โดยไม่ต้องไปขอ HR ใหม่อีกรอบครับ”

บ่งบอกได้ว่าการเข้าถึงความรู้ และการทำงานภายในองค์กร ยังต้องพัฒนาและปรับปรุงในเรื่องของ  
เทคโนโลยีและนวัตกรรมให้ดียิ่งขึ้น เพื่อตอบโจทย์การทำงานของพนักงาน และเพื่อพัฒนา  
ประสิทธิภาพขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น ในอนาคตสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาเว็บแอป  
พลิเคชันเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร โดย วรพล ฤทธิเดช และคณะ (2564) พบว่าเว็บ  
แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กรสามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการ  
ความรู้ในองค์กรได้เป็นอย่างดี สามารถรวบรวมและจัดเก็บความรู้ได้อย่างเป็นหมวดหมู่ ง่ายต่อการ  
สืบค้น ทำให้เกิดคลังความรู้สำหรับใช้งานภายในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดสังคมแห่งการแบ่งปันและ  
เรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กรอีกด้วย

## 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

จากการสัมภาษณ์พนักงานในองค์กรทั้งหมด พบว่า ผู้สัมภาษณ์ 39 ท่าน จาก 40 ท่าน มีความ  
สนใจและต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กับพนักงานหน่วยงานอื่นที่ตนไม่ได้ทำงานอยู่  
เป็นอย่างมาก เนื่องด้วยมองว่าการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานนั้นมีความแตกต่างกัน แม้ขั้นตอน  
การปฏิบัติงานจะเหมือนกัน แต่การปฏิบัติงานจริงนั้นแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ผู้ให้สัมภาษณ์ทุก  
ท่านมีความสนใจและกระตือรือร้นสูง ที่อยากจะลงเรียนรู้และไปสัมผัสการทำงานของหน่วยงาน  
อื่นด้วยตัวเอง ไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรมเป็นระบบทีมข้ามสายงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ของแต่ละ  
หน้าที่ในแต่ละตำแหน่งยกตัวอย่างเช่น ผู้สัมภาษณ์คนที่ 11 กล่าวว่า

“หนูอยากเรียนรู้เกี่ยวกับงานช่างอาคารค่ะ ว่าพวกพี่เขาต้องทำอะไรบ้าง  
ทั้งงานส่วนกลางและลูกบ้าน หนูจะได้สามารถตอบคำถามลูกบ้านได้เลย  
โดยไม่ต้องถามพวกพี่เขา และได้รู้งานพวกพี่ช่างเขาด้วยค่ะ”

รวมไปถึงนโยบายการหมุนเวียนพนักงานแต่ละหน่วยงานทุกๆ 2-3 ปีโดยผู้สัมภาษณ์คนที่ 12 กล่าว  
ว่า

“ถ้าได้หมุนเวียนหน่วยงานบ้างก็ดีค่ะ ได้เปลี่ยนบรรยากาศและประสบการณ์ใหม่ๆ  
ว่าหน่วยงานนี้เขาต่างจากเราในเรื่องอะไรบ้าง และเรื่องไหนที่เขามีแล้วเราไม่มี  
เขาจัดการกันยังไงและคนอื่นๆ ได้ลองมาสลับทำงานหนักๆแบบหน่วยงานเราบ้างด้วยค่ะ ฮ่าๆ”

มีเพียงผู้สัมภาษณ์คนที่ 13 เพียงหนึ่งท่านที่มองว่าการหมุนเวียนหน่วยงานทุก 2-3 ปีนั้นไม่เหมาะสม ด้วยปัจจัยการเดินทาง ความสะดวกในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ที่อาจไม่เหมาะสมกับคน แต่หากกรณีที่บริษัทมีนโยบายระบบที่เล็ง การยืมตัวพนักงานจากหน่วยงานอื่นมานั้น ผู้สัมภาษณ์ท่านนี้เห็นด้วยที่จะให้พนักงานจากหน่วยงานอื่นมาปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน และมีที่เล็งและแนะนำการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้ดียิ่งขึ้นรวมทั้งจากการสัมภาษณ์พบว่า หากองค์กรมีการจัดกิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ พนักงานทุกท่านยินดีและประสงค์ที่จะเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว เพื่อให้พูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อให้ได้ถึงการดำเนินงานของตนว่าพบเจอเหตุการณ์ใดมาบ้าง และอยากทราบถึงกรณีศึกษาของเพื่อนร่วมงานในระดับตำแหน่งงานเดียวกันว่า เคยประสบปัญหาใด แบบเดียวกันหรือไม่ พร้อมทั้งมีวิธีแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร เพื่อนำไปปรับใช้ในการตัดสินใจและแก้ไขพัฒนาการทำงานของตน สอดคล้องกับ โมเดลปลาทู (Tuna Model) อ้างถึงใน ประพันธ์ ผาสุกยี่ด (2547) มีตัวแปรที่สำคัญ คือ 1) การระบุนความรู้ และการแสวงหาความรู้ 2) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 3) การเก็บรักษาความรู้ ทั้งนี้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่เกิดการเรียนรู้เพื่อให้คนเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน จัดเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ เพราะจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้คนยินยอมพร้อมใจที่จะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน โดยไม่หวงวิชา ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ให้เพิ่มมากขึ้น

## 7. การเรียนรู้ (Learning)

เรื่องของการศึกษาไม่ใช่เรื่องของเด็กหรือวัยรุ่นเรียนเพียงเท่านั้น นอกจากพื้นฐานที่ถูกปลูกฝังมาแล้วการพัฒนาการศึกษาในวัยทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน การศึกษาทำให้มนุษย์มีองค์ความรู้ในเรื่องต่างๆอยู่ในตัว และทำให้กลายเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถตลอดจนมีศักยภาพในการปฏิบัติงานใดๆ ซึ่งจะทำให้การทำงานราบรื่นไม่มีปัญหา และในขณะเดียวกันหากพัฒนาการศึกษาให้เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ก็จะช่วยพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น หรือปรับปรุงแก้ไขปัญหาให้หมดไปทำให้การทำงานดียิ่งขึ้น หรือกลายเป็นระบบการทำงานที่อุดรรอยรั่วข้อบกพร่องขององค์กรได้ การเรียนรู้จึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขีดความสามารถและกลายเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพต่อการทำงาน เพิ่มประสิทธิผลให้แก่องค์กรขับเคลื่อนต่อไปได้ จากการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กร ในฐานะที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้วิจัยรู้สึกภูมิใจในตัวบุคลากรหรือพนักงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ที่มีความ

ประสงค์อยากจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หรือเรียนรู้ความรู้ใหม่เพิ่มเติม และยินดีพร้อมให้ความร่วมมืออย่างแน่นอนหากองค์กรมีการสนับสนุนการจัดกิจกรรมอบรมความรู้ การศึกษานอกสถานที่ให้แก่พนักงาน ภาพรวมของการสัมภาษณ์กระบวนการจัดการความรู้ในหัวข้อการเรียนรู้นั้น บ่งบอกได้ชัดเจนว่าบุคลากรในองค์กรต้องการที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของทักษะการทำงานเฉพาะทาง ทักษะเพิ่มความสามารถทางการสื่อสาร ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะในการพัฒนาบุคลิกภาพของตน ฯลฯ เพื่อขยับขยายสู่ตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น หรือเปลี่ยนไปลงทำงานด้านฝ่ายอื่นเป็นการท้าทายความสามารถและยกระดับความสามารถของตนให้มากยิ่งขึ้น โดยผู้สัมภาษณ์คนที่ 15 กล่าวว่า

“ไม่คิดที่จะอยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการไปตลอดค่ะ อยากลองเรียนงานผู้ช่วยผู้จัดการ เพื่อองค์กรจะได้เห็นความสามารถ เมื่อมีหน่วยงานใหม่อาจได้รับโอกาสให้ไปทำตำแหน่งผู้ช่วยที่เราอยากจะทำ และได้เงินเดือนเพิ่มมากขึ้นด้วยค่ะ ธุรการได้เงินเดือนน้อยกว่าเงินไม่พอใช้ (หัวเราะ)”

ไม่เพียงแต่ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านนี้ต้องการเรียนรู้งานเพื่อเพิ่มความสามารถของตน ผู้สัมภาษณ์ท่านนี้ยังเห็นถึงปัจจัยอื่นที่จะเป็นประโยชน์ หากมีการพัฒนาความสามารถพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ ซึ่งผู้สัมภาษณ์คนที่ 16 ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

“อยากให้องค์กรมีการจัดการเรียนรู้เรื่องภาษาเพิ่มเติมให้พนักงานค่ะ เพราะในบางครั้งเราไม่ได้อยู่หรือหยุด น้องๆพนักงานไม่สามารถพูดภาษาอังกฤษได้ก็ต้องโทรขอความช่วยเหลือจากเรา และภาษาก็ค่อนข้างสำคัญในยุคปัจจุบัน อยากให้คนอื่นที่พูดไม่ได้ พูดได้ด้วย ไม่อยากให้มีแค่เราที่พูดได้คนเดียว”

เช่นเดียวกับ ผู้สัมภาษณ์คนที่ 17 แจ้งว่า

“อยากให้บริษัทมีการจัดอบรมเรื่อง พ.ร.บ.อาการชุด หรือข้อบังคับทางกฎหมาย เกี่ยวกับอาการชุดเพิ่มเติม เพื่อที่เราจะได้ใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เพราะหลายครั้งที่พอไม่ทราบข้อมูล การตัดสินใจตอนนั้นอาจผิดพลาดและเป็นปัญหาตามมา”

โดยผู้สัมภาษณ์ท่านนี้มองว่าความรู้ดังกล่าวไม่เพียงแต่ตำแหน่งระดับสูงที่ควรทราบเท่านั้น ผู้ได้บังคับบัญชารองลงมาก็ควรทราบและศึกษาในเรื่องนี้เช่นกัน เพราะเกี่ยวเนื่องกับประเพณีธุรกิจขององค์กร จะส่งผลให้ข้อผิดพลาดในการทำงานลดน้อยลงไม่ส่งผลเสียหายแก่บริษัทได้

สอดคล้องกับการศึกษาของกิตติพงษ์ ตันศรีวงษ์ มงคล หวังสถิตย์วงษ์ และ ทวีศักดิ์ ฐุปสิงห์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) ความสามารถและทักษะของบุคลากร 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร 3) การมีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และ 4) นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ดังนั้น การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย สิ่งที่สำคัญคือ ผู้นำในองค์กรต้องให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนพร้อมที่จะส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตามแนวทางปฏิบัติเพื่อที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



## บทที่ 5

### สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 อภิปรายผล

ผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษาการจัดการความรู้ภายในองค์กร ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน การดำเนินการวิจัยโดยใช้รูปแบบการสัมภาษณ์พนักงานภายในองค์กรที่นำกระบวนการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการจัดการองค์กร โดยนำพฤติกรรมการสร้างความรู้และแสวงหาความรู้อื่นทั้งภายในและภายนอกขององค์กร รวมทั้งการให้ความสนใจกับเนื้อหาของตำแหน่งอื่น แม้ไม่เกี่ยวข้องกับฝ่ายของคุณผู้วิจัยขออภิปรายผลกระบวนการจัดการความรู้ทั้งหมด 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ ผลการวิจัยมีข้อสรุปว่า พนักงานภายในองค์กรนั้นทราบถึงงานในหน้าที่ของตน สามารถระบุการทำหน้าที่ของตนได้สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนงานที่ตนอยู่ และรับทราบว่าวิสัยทัศน์และเป้าหมายของผู้บริหารและองค์กรต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พรธณปพร ลีวิโรจน์ ทัศนีย์ นิลสูงเนิน และ สมศักดิ์ นัคลาจารย์ (2564) ที่ผลการศึกษาอธิบายถึง นักศึกษาได้ทราบถึงกระบวนการ วิธีการ เทคนิค และทักษะการทำงาน สังคมสงเคราะห์ได้เป็นอย่างดี และลงฝึกปฏิบัติงานทำให้เข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของกลุ่มเป้าหมายต่างๆเป็นอย่างดี จึงสามารถเข้าใจการทำงานสังคมสงเคราะห์และสามารถนำความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ ทำให้มีทักษะในการทำงานสังคมสงเคราะห์ มีความพร้อมที่สามารถไปปฏิบัติได้ทันที เช่นเดียวกันกับพนักงานในองค์กร เมื่อพนักงานมีความเข้าใจของรายละเอียดงานในแต่ละหน้าที่ย่อมสามารถปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จลุล่วง

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ ประการถัดมา บ่งชี้ได้ว่า พนักงานมีความต้องการที่จะแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาฝีมือของตน เนื่องด้วยจากการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์ พบว่าผู้สัมภาษณ์นั้นมีความต้องการที่จะแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาฝีมือของตน อยากได้รับการอบรมความรู้เพิ่มเติมในด้านการทำงานที่ตนทำอยู่ อีกทั้งยังมองว่าองค์กรควรมีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ดีขึ้นตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ เพราะประเภทธุรกิจที่ดำเนินการอยู่เป็นด้านบริการต้องใช้บุคลากรในการทำงาน กล่าวได้ว่า การนำเอาเวลาและทรัพยากร

ต่างๆ ที่มีอยู่ไปพัฒนาจะช่วยสร้างความแข็งแกร่งภายในให้องค์กรได้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คุสิต จักรศิลป์ อัยรดา พรเจริญ และ กฤตพา แสนชัยธร (2564) ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ อิทธิพลของเทคโนโลยีการเงินและการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ช่วยให้พนักงานและผู้บริหารที่ทำงานภายในแผนกเดียวกันและต่างแผนกเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ สะสมความรู้ ถ่ายโอนความรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงาน กล่าวได้ว่าพฤติกรรมทั้งของพนักงานและผู้บริหารล้วนมีความเสาะแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกแผนกของตน ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน สามารถตอบสนองให้บริการลูกค้าได้ตรงกับความต้องการและรวดเร็วทำให้ธนาคารสามารถรักษฐานลูกค้าเดิมและขยายตลาดได้อย่างต่อเนื่อง

ทำให้เห็นได้ชัดเลยว่าไม่ว่าจะองค์กรใดหรือประเภทธุรกิจใด บริหารจัดการ โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้ย่อมส่งผลต่อการพัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น หรือนำประสบการณ์จากการทำงานทั้งของตนเองและผู้อื่นมาประยุกต์ปรับใช้ ย่อมสามารถพัฒนาการทำงานของตนเองและเพิ่มผลผลิตให้องค์กรเกิดประสิทธิผลประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ นำไปสู่การจัดการความรู้ให้เป็นระบบเพื่อการพัฒนา และจัดการกระบวนการจัดการความรู้ให้สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยองค์กรที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา นั้นมีการนำระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001:2015 เป็นระบบที่ช่วยวัดมาตรฐานคุณภาพองค์กร เพื่อรับรองระบบการบริหารและการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เป็นมาตรฐาน ทำให้ผู้บริหารมั่นใจในผลิตภัณฑ์ที่ใช้บริการว่าได้รับการคุ้มครองทั้งในเรื่องของคุณภาพและความปลอดภัย เพิ่มความน่าเชื่อถือแก่ผู้บริโภค รวมถึงได้มาตรฐานเข้ามาใช้ในการแยกหมวดหมู่สายงาน รูปแบบเอกสารของแต่ละฝ่ายตำแหน่งงาน เช่น ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายวิศวกรรม และฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาสุพันธ์ สุนนุโท (2564) ได้กล่าวว่า วัดส่วนใหญ่ของคณะสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ยังขาดการรวบรวมความรู้ทางศาสนาไว้เป็นหมวดหมู่ เพื่อสืบค้นง่าย ทำให้เป็นประเด็นปัญหา และอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ด้านศาสนาสำหรับผู้สูงอายุ ในศตวรรษที่ 21 ของคณะสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อีกทั้งพระสงฆ์ยังขาดการยกกรณี

ตัวอย่างในสถานการณ์ปัจจุบัน ทำให้ผู้ที่สนใจศึกษามองไม่เห็นภาพ เน้นนามธรรมมากกว่ารูปธรรม การประมวลความรู้ด้านศาสนาจึงเป็นไปเพื่อกรณีศึกษาเท่านั้น ดังนั้น วัดหรือสถานที่เผยแพร่หลักธรรมควรรวบรวมองค์ความรู้เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ จัดทำองค์ความรู้ด้านศาสนาที่ตกผลึกแล้วมาประมวลองค์ความรู้ให้เป็นรูปธรรม และนำแนวทางนี้มาสอนแก่ผู้สนใจให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง จากการศึกษากรณีดังกล่าวนี้ยิ่งทำให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น เพราะหากไม่มีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบได้มาตรฐาน มักส่งผลเสียต่อการเข้าถึงความรู้ การประมวลองค์ความรู้ ทำให้ไม่มีการจัดการระบบให้เป็นมาตรฐาน การจัดการความรู้ให้เป็นระบบช่วยเพิ่มศักยภาพในกระบวนการทำงานทุกแขนงไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐ หรือเอกชน แม้กระทั่งกลุ่มหรือองค์กรทางด้านศาสนาดังการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่ได้อ้างถึงมานี้ เช่นเดียวกับ

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ที่เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน และปรับปรุงเนื้อหาให้ครบถ้วนสมบูรณ์ เดิมที่องค์กรที่ผู้วิจัยได้ทำศึกษานั้น ได้นำระบบคุณภาพมาตรฐานมาใช้เป็นประการเดียวกับการจัดรูปแบบปรับปรุงเอกสารของการทำงานก่อนประกาศใช้ไปยังฝ่ายต่างๆ ส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานพึงพอใจในการทำงาน เพราะมีการประมวลและกลั่นกรองอย่างเป็นระบบ เข้าถึงได้ง่าย สอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการใช้ของพนักงาน จึงทำให้ผลตอบรับจากพนักงานในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ไปในทางที่ดี ไม่มีข้อเสนอนะในการแก้ไขเอกสาร หรือ หมวดยุทธศาสตร์การจัดการเอกสารดังกล่าว สอดคล้องกับการศึกษาของ ปณิตตรา นราภิรมย์ขวัญ และ ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐจะมีการจัดการความรู้โดยการจัดทำฐานความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการทั่วไปที่บุคลากรทุกคนในหน่วยงานสามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และตรงกับความต้องการ เช่นเดียวกับองค์กรของผู้วิจัยที่ได้ทำการศึกษา ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนจะมีเป้าหมายการดำเนินงาน การจัดการ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ การอบรมและการเรียนรู้ การวัดผล และการยกย่องชมเชยและให้รางวัลแก่พนักงาน ซึ่งทั้งมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่งล้วนจะจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่าง



หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ตลอดจนมีการส่งเสริมให้นำความรู้ที่ได้ไปใช้เพื่อพัฒนาตนเอง

บ่งชี้ได้ว่าทุกองค์กรต่างเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ให้เป็นระบบและการประมวลและกลั่นกรองความรู้ให้พนักงานสามารถเข้าถึงและรับรู้ได้ถึงความสนใจขององค์กรที่มีต่อพนักงาน ต่างกันที่แต่ละองค์กรจะใช้วิธีหรือรูปแบบใดในการจัดการความรู้ที่มีในองค์กร รวมถึงการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้หรือประสบการณ์ที่พนักงานภายในองค์กรมีนั้นมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน สามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานของตนเพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพที่ดีที่สุด

ทั้งนี้ จากกระบวนการจัดการความรู้ที่กล่าวมาล้วนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเกี่ยวข้อง เนื่องด้วยเป็นบทบาทสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานหรือบุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงได้อย่างกว้างขวางและสะดวกตามความสนใจของบุคคลนั้น

5. การเข้าถึงความรู้ กล่าวได้ว่าหากองค์กรนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาพัฒนาในการเข้าถึงความรู้ให้ทันสมัยเหมาะสมกับธุรกิจหรือสายงานที่ทำอยู่ จะช่วยให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้อีกด้วย ดังที่ ฉิมฉวี เกศมุกดา (2564) บ่งชี้ว่า การจัดการความรู้จะเป็นการแสดงถึงความสามารถขององค์กรในการสร้างหรือการเข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ การจัดเก็บอย่างเป็นระบบและการส่งผ่านความรู้ใหม่นี้ไปให้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างทั่วถึง ซึ่งระบบในการจัดเก็บข้อมูลนั้นนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากโดยเฉพาะ โครงสร้างพื้นฐานของระบบสารสนเทศ เพราะจะทำให้เกิดการเก็บรวบรวม การเข้าถึง และสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันทั่วทั้งภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ นำไปสู่กระบวนการจัดการความรู้ประการถัดมาอย่างการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของพนักงานภายในองค์กรที่จะช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้น และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกับการศึกษาของ อุตาสุทธิสาคร และคณะ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเรียนรู้และการจัดการความรู้ของชุมชนกองทุนแม่ของแผ่นดินในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้นำชุมชนและคณะกรรมการฯ มีการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และพัฒนาตนเอง เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นศูนย์เรียนรู้ชุมชนกองทุนแม่ของแผ่นดิน ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์พนักงานในองค์กรที่ผู้วิจัย

ได้ทำการสัมภาษณ์ทั้งหมด พบว่า ผู้สัมภาษณ์ 39 ท่าน จาก 40 ท่าน มีความสนใจและต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กับพนักงานหน่วยงานอื่นที่ตนไม่ได้ทำงานอยู่เป็นอย่างมาก เนื่องด้วยมองว่าการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานนั้นมีความแตกต่างกัน แม้ขั้นตอนการปฏิบัติงานจะเหมือนกัน แต่การปฏิบัติงานจริงนั้นแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง โดยผู้ให้สัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์นั้นทุกท่านมีความสนใจและกระตือรือร้นสูง ที่อยากจะลองเรียนรู้และไปสัมผัสการทำงานของหน่วยงานอื่นด้วยตัวเองเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ของแต่ละหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง มีเพียงหนึ่งรายที่มองว่าการหมุนเวียนหรือแลกเปลี่ยนหน่วยงานนั้นไม่เหมาะสมด้วยปัจจัยการเดินทาง ความสะดวกในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ที่อาจไม่เหมาะสมกับตน สอดคล้องกับ โมเดลปลาทูนา (Tuna Model) (ประพนธ์ ฝาสุกยัด, 2550 อ้างถึงใน ก้องเกียรติ ลีทวนชู บัณฑิต พิริยาลัยสันติ พลศักดิ์ จิรไกรศิริ และ สมเจตน์ พันธุโฆษิต; หน้า 179) มีกล่าวถึง การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่เกิดการเรียนรู้เพื่อให้คนเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน จัดเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ เพราะจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้คนยินยอมพร้อมใจที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับการศึกษาของ ฉันทธีตา มุขวิไล (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ปี 2555 – 2561) พบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมได้ดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ตามกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่กำหนดไว้ โดยได้เน้นการจัดกิจกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดสัมมนาเพื่อสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน พร้อมเชิญผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มาร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือวิธีการ แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคร่วมกัน มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นระบบ เผยแพร่ข้อมูลองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานในองค์กรสามารถค้นหาเรียนรู้เรื่องที่สนใจได้ง่ายและสะดวกมากขึ้น

7. การเรียนรู้ จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า การเรียนรู้มีพื้นฐานจากการปลูกฝังในองค์กร ส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงาน และการหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อการเรียนรู้ยังมีผลดีต่อบางบุคคลเพราะสร้างความท้าทายและยกระดับความสามารถของพนักงาน ซึ่งจะเห็นได้ชัดว่า ความแตกต่างเชิงความคิดมาจากการปรับบริบทในการทำงาน ในส่วนของ

กระบวนการจัดการความรู้ อีกทั้งในส่วนของการประมวลและการกลั่นกรองรูปแบบเอกสารที่มีอยู่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการใช้งานของพนักงานทุกฝ่าย ทำให้ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมแสวงหาความรู้ของฝ่ายตำแหน่งอื่นด้วยวิธีนี้ทำให้บรรลุเป้าหมายการใช้ความรู้แต่ละด้านในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานอยู่ สอดคล้องกับการวิจัยของ วินิดา หมัดเบ็ญหมาน (2562) บ่งชี้ว่า การนำผลการประเมินภายในองค์กรมาพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างวัฒนธรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถพัฒนาขีดความสามารถและพัฒนาทักษะตามสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่มภายในองค์กรให้มีความเป็นมืออาชีพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและเทคโนโลยี สร้างความผูกพัน การคงอยู่ ความพึงพอใจ และความสุขในการทำงานแก่พนักงานในองค์กรได้

อย่างไรก็ตามการศึกษาคั้งนี้ยังได้ผลเกี่ยวกับการสอบถามถึงข้อเสนอแนะนโยบายขององค์กรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์กรให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น ทำให้ทราบถึงประสบการณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของพนักงานในองค์กร รวมถึงเข้าใจต่อการดำเนินงานของบุคลากรตำแหน่งอื่นในองค์กรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อีกด้วย

## 5.2 สรุป

กระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กร ทั้ง 7 ขั้นตอน อาทิเช่น การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ ล้วนส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่มีความสนใจในการแลกเปลี่ยนความรู้กับพนักงานหน่วยงานอื่น เพราะหน้างานการทำงานของแต่ละหน่วยงานย่อมมีความแตกต่างกัน อีกทั้ง รูปแบบการจัดการเอกสารขององค์กรในปัจจุบัน มีการประมวลความรู้ให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย สอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการใช้ของพนักงาน จึงได้ข้อสรุปว่า หนึ่งในกระบวนการจัดการความรู้ อย่างการประมวลและการกลั่นกรองรูปแบบเอกสารในองค์กรส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการใช้งานของพนักงานทุกฝ่าย และส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมแสวงหาความรู้ของฝ่ายตำแหน่งอื่น โดยภาพรวมจากการสัมภาษณ์ในองค์กรครั้งนี้ พบว่า พนักงานในองค์กรล้วนต้องการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรทุกระบวนการจัดการความรู้ หากองค์กรสามารถนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กรได้นั้น จะสามารถเพิ่มความสุขให้กับพนักงานได้ เพราะพนักงานจะรับรู้ได้ถึงการใช้ความสำคัญแก่ตัวพนักงาน ที่องค์กรพร้อมให้การสนับสนุนการเรียนรู้ การ

พัฒนาฝีมือ การผลักดันให้พนักงานเพิ่มความสามารถของตน รวมถึงการรับฟังความคิดเห็น และความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน นอกเหนือจากปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น พนักงานมีความต้องการที่จะได้รับการอบรม การพัฒนาทักษะของตนให้เพิ่มมากขึ้นกว่าที่มีอยู่ และพร้อมที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้แชร์ประสบการณ์การทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน เพิ่มองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาศักยภาพของตนและนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้มากขึ้น จะบ่งบอกได้ถึง ความใส่ใจที่องค์กรต้องการรักษาพนักงานไว้ ช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรและความจงรักภักดีแก่องค์กร คณะกรรมการฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารควรเล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ว่าเป็นสิ่งที่จะต้องนำมาใช้เพราะความรู้เป็นสิ่งที่มूलค่ามาก การจัดการความรู้ที่ดีนั้นจะต้องนำมาพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่เพียงจัดทำโครงการแล้วหยุดนิ่ง หรือเพียงแต่ทำตามนโยบายที่วางไว้แต่ไม่เล็งเห็นความสำคัญและเข้าใจถึงปัญหาข้อบกพร่องอย่างแท้จริง

การพัฒนาและเสริมสร้างการจัดการความรู้ในหน่วยงานนั้น ควรจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อให้เห็นความสำคัญและนำไปปฏิบัติในหน่วยงานได้อย่างจริงจัง และควรสร้างทีมพี่เลี้ยงลงไปให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ กับงานที่มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ไม่เข้มข้น รวมทั้งหาช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เปิดกว้างและบุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึง ได้สนับสนุนงบประมาณในการกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับคำถามการสัมภาษณ์ของผู้วิจัยที่ได้ตั้งคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกไว้ว่า องค์กรควรจัดกิจกรรมเป็นระบบทีมข้ามสายงานหรือไม่ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ของแต่ละหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งองค์กรควรมีระบบพี่เลี้ยงหรือการยืมตัวพนักงานจากหน่วยงานอื่นหรือไม่ และเห็นด้วยหรือไม่หากองค์กรมีการจัดกิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น ยิ่งช่วยตอบย้าคำตอบที่ได้รับจากการสัมภาษณ์พนักงานในองค์กรที่ต้องการได้รับการสนับสนุนกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ และกระบวนการอื่นๆ ที่จะช่วยส่งเสริมพนักงานในด้านการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติหรือแนวทางการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยทุนมนุษย์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในอนาคตสืบไป

### **5.3 ข้อเสนอแนะและงานวิจัยในอนาคต**

1. ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าองค์กรควรจัดทำการวิจัยอื่นเพิ่มเติม เช่น เรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน หรือ ระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กร ฯลฯ เพื่อที่จะได้เข้าใจความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง และหาแนวทางการแก้ไขได้อย่างถาวร
2. ในภาคหน้าหากพนักงานในองค์กรมีเกิน 100 คนขึ้นไป ควรมีแผนกจัดทำกรวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยเฉพาะ เพื่อการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน



### บรรณานุกรม

- กนกพร นิมพลี. (2555). รูปแบบการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเครื่องจักสาน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนครราชสีมา. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2565). การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) กับ การบริหารราชการสมัยใหม่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.  
<http://www.dla.go.th/work/km/home/kmstory/kmstory4.html>
- กฤต วรางกูร และวสิน เหลี่ยมปรีชา. (2563). การจัดการความรู้ลูกค้าของผู้ประกอบการเวชสำอาง ชุมชนชาติในเขตภาคเหนือ. วารสารการจัดการและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุบลราชธานี, 7(2), 1-15.
- กฤติกา พูลสุวรรณ. (2559). การจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ก้องเกียรติ ลีกฤษ, บัณฑิต พิริยาสัยสันติ, พลศักดิ์ จิระไกรศิริ และสมเจตน์ พันธุโฆษิต. (2561). พัฒนาการแนวความคิดของการจัดการความรู้ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของกรม ช่างโยธาทหารเรือ. วารสารช่อพะยอม, 29(2), 173-186.
- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2553). เอกสารประกอบการบรรยาย การจัดการความรู้. มหาวิทยาลัยรังสิต.
- กิติพงษ์ ต้นศรวงษ์, มงคล หวังสถิตวงษ์ และทวีศักดิ์ รูปสิงห์. (2562). การพัฒนารูปแบบองค์กร แห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทย. วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรมพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 10(2), 157-165.
- จริยา ปันท้วงกูร และกิตติศักดิ์ ดียา. (2563). การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. วารสารวิชาการและงานวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 10(3), 289-303.
- ฉัตรชนก กรรณสุต และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2564). กระบวนการและประสิทธิผลของการ บริหารองค์การเครือข่ายการให้บริการการแพทย์ฉุกเฉิน: กรณีศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ, 6(10), 393-409.
- ฉันทิศา มุขวิสัย. (2560). การจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสำนักงาน ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ปี 2555 - 2561). <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstract>Data/viewIndex/107>

- ชดช้อย วัฒนนะ. (2561). เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่องการจัดการความรู้ด้วยการถอดบทเรียน. ใน *การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “พื้นที่ความคิด สร้างสรรค์” ภาคีเครือข่ายการจัดการคุณภาพเพื่อพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ เขตสุขภาพที่ 6 ปี 2561*. ณ แชนด์คูนส์ เจ้าหลาวปิชิริ สอร์ท จันทบุรี.
- ชนาธิป ลีนิณ. (2565). *การจัดการความรู้คืออะไร*. <http://ks.rmutsv.ac.th/th/whatiskm>
- ณิชานัช เกศมุกดา. (2564). การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้และข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อเพิ่มการยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ใหม่. *วารสารวิศวกรรมสารฉบับวิจัยและพัฒนา*, 32(4), 53-67.
- คูสิต จักรศิลป์, อัยรดา พรเจริญ และกฤตพา แสนชัยธร. (2564). อิทธิพลของเทคโนโลยีการเงินและการจัดการความรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ไทย. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 13(2), 77-91.
- ทิพย์สุดา แสนโส และชัยวัฒน์ นันทศรี. (2563). การจัดการความรู้และพัฒนาระบบฐานความรู้วัฒนธรรมไทยคือ จังหวัดลำปาง. *อินฟอร์เมชัน Information*, 27(2), 87-105.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). การจัดการความรู้. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 45(2), 1-24.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). รัตนไทร.
- ธีรรงค์ สวัสดิ์วราห์กุล, มงคล หวังสถิตย์วงษ์ และทวีศักดิ์ รูปสิงห์. (2562). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ด้านการพิมพ์ผ้าพื้นเมืองของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย. *วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรมพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 10(1), 19-27.
- นันทน์ภัสร์ จันทร์สว่าง. (2559). *การจัดการความรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษาในเขตภาคเหนือ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นันทรัตน์ เจริญกุล. (2552-2553). การจัดการความรู้. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 21(1), 12-26.
- นิพันธ์ ประวัติเจริญวิทย์, สุพัตรา ปรานี, ธนพล ก่อฐานะ และบัณฑิต ผังนรินทร์. (2563). อิทธิพลของทุนมนุษย์ การจัดการความรู้ ศักยภาพทางนวัตกรรมและการจัดการการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิผลขององค์กรในอุตสาหกรรมพลังงานไฟฟ้าไทย กรณีศึกษา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.). *วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรมพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 11(2), 24-30.
- ปณิตตรา นราภิรมย์ขวัญ และศิระนันท์ ศิวพิทักษ์. (2559). การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน. *สุทธิปริทัศน์*, 30(95), 186-200.

- ประพนธ์ ผาสุกยี่ด. (2550). *การจัดการความรู้ ฉบับจับเข่าสอน*. ไชโย.
- ปลื้มจิตต์ นราภิรมย์ขวัญ. (2558). *การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พรทิพย์ บุญทรง, ประชา ตันเสนีย์ และนงลักษณ์ ลักนทินากร. (2559). *รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการ ตลาดน้ำลำพญา จ.นครปฐม*. มหาวิทยาลัยราชภัฏรัตนโกสินทร์.
- พรรณปพร ลิวิโรจน์, ทศนีย์ นิลสูงเนิน และสมศักดิ์ นัคลาจารย์. (2564). การถอดบทเรียน: การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์. *วารสารสังคมวิวัฒน์*, 12(1), 45-67.
- พิเชฐ ปัญญาดี. (2549). การจัดการความรู้ในองค์กร. *วารสารห้องสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, 13(1), 118-122.
- มาลินี เอี่ยมมก. (2565). *คลังความรู้ ศูนย์อนามัยที่ 4; 7 ขั้นตอนกระบวนการ KM*.  
<http://203.157.71.115/knowledge/knowledgebox/knowledge/view?id=71>
- ไมเคิล เจ มาร์ควอดต์. (2550). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ [Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning]* (บดินทร์ วิจารณ์, ผู้แปล). เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2544). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นามมีบุ๊คพับลิเคชั่น.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2565). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554*. <http://www.royin.go.th/dictionary/>
- ลาวัลย์ สุขยิ่ง. (2550). *การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา: หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)*. (ภาคนิพนธ์วิทยาศาตรมหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วพร อรรถศิริวร และสุพัฒน์ชัย โพธิ์แก้ว. (2562). แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต*, 15(1), 299-320.
- วรพล ฤทธิเดช, เปรมรัตน์ พูลสวัสดิ์, ยุวธิดา ชิวปรีชา และรววัฒน์ จันทร์ตัน. (2564). การพัฒนาเว็บแอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร. ใน *การประชุมวิชาการระดับชาติ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระหว่างสถาบัน ครั้งที่ 8*. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.



- วฤชาย์ เลิศศิริ. (2557). *การจัดการความรู้ที่ทักษะคนตรีไทย: กรณีศึกษาระนาดเอก*. (วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์ดุขฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2565). *การจัดการความรู้คืออะไร*. <http://www.kmi.or.th/kmi-articles/prof-vicharn-panich/28-0001-intro-to-km.html>.
- วินิดา หมัดเบ็ญหมาน. (2562). *การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้ KMMM*. (วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติการ*. จิราวัฒน์ เอ็กเพรส.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2565). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้*. <http://km.citu.tu.ac.th>.
- สาวิตรี สกลเศรษฐ. (2561). *การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2565). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้*. [http://www.afaps.ac.th/kmcorner/km8/km\\_web/KMplanmanual.pdf](http://www.afaps.ac.th/kmcorner/km8/km_web/KMplanmanual.pdf).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติการ*. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2554). *คู่มือประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558)*. สำนักพิมพ์แม็ธพอยต์.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2553). *อภิธานศัพท์ การประกันคุณภาพการศึกษา*. ห้างหุ้นส่วนจำกัดสำนักพิมพ์ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.
- สุชาสินี สุพิชญางกูร. (2557). *องค์ประกอบของการจัดการความรู้ในการบริหาร โรงพยาบาลชุมชน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุขฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- สุริโย กัณหา. (2558). *การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์: กรณีศึกษาโรงงานผู้ผลิต เครื่องจักรอุตสาหกรรมอาหาร*. (การค้นคว้าอิสระวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อาภามาส นิโกธธา. (2561). *การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุขฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- อุสา สุทธิสาคร, เอกธิป สุขวารี, สิริรัตน์ จรรย์รัตน์, ปาจริย์ หวังรุ่งกิจ และรติรัตน์ มหาทรัพย์.  
(2564). การเรียนรู้และการจัดการความรู้ของชุมชนกองทุนแม่ของแผ่นดินใน  
กรุงเทพมหานคร. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 15(43), 245-260.
- ไอลดา สุขสี. (2563). *แนวทางการจัดการความรู้ในโรงเรียนป่าไม้อุทิศ 15 (บ้านม่วงเฒ่า)*.  
(วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Community Development Department Administrative System Development Group. (2019).  
*Report on organizational development, category 2, strategic planning and  
communication for implementation*. Department of Community Development.
- Goodfellow, Stephen F. (2022). *Key sections of the knowledge organization model*. [http://www.  
accesskm.com/Resources/S\\_Articles/km.html](http://www.accesskm.com/Resources/S_Articles/km.html)
- Laudon, K. C. & Luadon, J. P. (2005). *Essentials of management information system*. Prentice  
Hall.
- Little, S., Quintas, P. & Ray, T. (2002). *Managing knowledge*. The Open University. 42.
- Marali, Y. (2001). Building and developing capabilities: A cognitive congruence framework. In  
*Knowledge Management and Organizational Competence*. University Press.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. Jossey-Bass.
- Michael, J. M. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum  
improvement and global success*. McGraw-Hill.
- Michael, J. M. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 element for corporate  
learning*. Davies-Black.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organization knowledge creation. *Organization Science*,  
5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge - creating company: How Japanese  
companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2006). *Knowledge management: A tool for strategic success”*  
*Innovative Forum 2006*. Office of The Public Sector Development Commission.
- Petvirojchai, Sahatorn. (2564). *7 ตัวอย่าง Knowledge management เครื่องมือจัดการความรู้ใน  
องค์กร*. <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/210819-knowledge-management/>

- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2004). *Hitotsubashi on knowledge management*. John Wiley and Sons, Asia.
- Thomas, H. D. & Laurence, P. (1998). *Working knowledge*. Harvard Business School Press.
- Wu, Y. L. & Pang, J. J. (2008). Research on the overall framework of knowledge management, In *2008 4th International Conference on Wireless Communications Networking and Mobile Computing WiCOM*. (p.1-15). [n.p.].





แบบแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก

เรื่อง การจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

กรณีศึกษา : บริษัท เวิร์ดคอลล จำกัด

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านได้กรุณาแสดงความคิดเห็นต่อแบบสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก เพื่อใช้สัมภาษณ์พนักงานในองค์กร กรณีศึกษา : บริษัท เวิร์ดคอลล จำกัด โดยใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมเขียนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
<b>1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)</b>				
1.1 องค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายคืออะไร				
1.2 เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร คุณคิดว่าต้องใช้อะไร หรือควรมีวิธีอย่างไร				
1.3 ปัจจุบันคุณมีความรู้อะไรบ้างในตำแหน่งงานที่คุณปฏิบัติงานอยู่				
1.4 คุณเข้าใจในงานของตำแหน่งอื่นอีกหรือไม่ ถ้ามีคือตำแหน่งใดและเข้าใจอย่างไรบ้าง				
1.5 จากข้อ 1.4 ทำไมคุณถึงทราบหน้าที่และเข้าใจในหน้าที่ของตำแหน่งดังกล่าว				
<b>2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)</b>				
2.1 คุณแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรหรือไม่				
2.2 คุณมีวิธีการรักษาความรู้เดิมที่มีอยู่อย่างไร				
2.3 คุณคิดว่าสามารถสร้างและแสวงหาความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานของคุณได้โดยวิธีใด				
<b>3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)</b>				
3.1 คุณคิดว่าสิ่งใดที่จะช่วยเก็บข้อมูล และความรู้ที่มีของพนักงานในองค์กร				

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
<b>3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)</b>				
3.2 จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา คุณคิดว่าองค์กรบกพร่องในการจัดการความรู้แต่ละตำแหน่งหรือแต่ละฝ่ายอย่างไร				
<b>4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)</b>				
4.1 คุณคิดว่ารูปแบบการจัดการเอกสารขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างไร				
4.2 คุณคิดว่าองค์กรมีการประมวลความรู้ให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย สอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการใช้ของพนักงานหรือไม่ อย่างไร				
4.3 คุณอยากเพิ่มเติมอะไรบ้างเกี่ยวกับเอกสารในการทำงานของคุณ				
<b>5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)</b>				
5.1 คุณคิดว่าปัจจุบันองค์กรมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้แก่พนักงานอย่างไร				
5.2 คุณคิดว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ขององค์กรเป็นอย่างไร				
5.3 คุณคิดว่า การนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรจะส่งผลอย่างไรต่อองค์กร				
5.4 คุณอยากเสนอแนะอะไรเกี่ยวกับ Web board หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์ในองค์กรของคุณ				
<b>6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)</b>				
6.1 คุณคิดว่าองค์กรควรจัดการอย่างไรกับการแบ่งปันความรู้ของพนักงานแต่ละท่าน				
6.2 คุณคิดว่าองค์กรควรจัดกิจกรรมเป็นระบบทีมข้ามสายงานหรือไม่ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ของแต่ละหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง				

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
<b>6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)</b>				
6.3 คุณเห็นด้วยหรือไม่ หากองค์กรมีนโยบายการหมุนเวียนหน่วยงานทุกๆ 2-3 ปี				
6.4 คุณคิดว่าองค์กรควรมีระบบที่เลี้ยง หรือการยืมตัวพนักงานจากหน่วยงานอื่นหรือไม่ อย่างไร				
6.5 คุณเห็นด้วยหรือไม่หากองค์กรมีการจัดกิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เพราะเหตุใด				
<b>7. การเรียนรู้ (Learning)</b>				
7.1 คุณคิดว่าพนักงานในองค์กรควรมีการเรียนรู้เรื่องใดเพิ่มเติม เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในงานที่ทำ				
7.2 คุณคิดว่าควรทำอย่างไรให้พนักงานทุกท่านในองค์กรได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ				
<b>8. อื่นๆ (Other)</b>				
คุณอยากเสนอแนะสิ่งใดเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กล่าวมา หรืออยากให้ความสำคัญในเรื่องใดเป็นพิเศษ หรือต้องการบอกสิ่งใดแก่ฝ่ายบริหารขององค์กร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์กรให้มากยิ่งขึ้น				

ข้อเสนอแนะอื่นๆ :

---



---



---

.....  
 (นางสาวศรีชญา อ่อนกระโทก)  
 ผู้จัดทำแบบสัมภาษณ์  
 วันที่ \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

.....  
 ( )  
 ผู้ทรงคุณวุฒิ  
 วันที่ \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_



### แบบสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก

เรื่อง การจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

กรณีศึกษา : บริษัท เวิร์ดคอลล จำกัด

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ \_\_\_\_\_ เดือน \_\_\_\_\_ พ.ศ. \_\_\_\_\_

เริ่มสัมภาษณ์เวลา \_\_\_\_\_ สิ้นสุดเวลา \_\_\_\_\_

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ \_\_\_\_\_

ตำแหน่ง \_\_\_\_\_ ฝ่าย/แผนก \_\_\_\_\_

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)
  - 1.1 องค์กรมีเป้าหมายคืออะไร
  - 1.2 เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร คุณคิดว่ามีวิธีอย่างไร
  - 1.3 ปัจจุบันใช้ความรู้ด้านใดบ้างในตำแหน่งงานที่คุณปฏิบัติงานอยู่
  - 1.4 คุณทราบถึงความรู้ในการทำงานในตำแหน่งอื่นที่ทำงานร่วมกับคุณหรือไม่ พร้อมยกตัวอย่าง
  - 1.5 ทำไมคุณถึงทราบหน้าที่และเข้าใจในหน้าที่ของตำแหน่งดังกล่าว
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
  - 2.1 หากคุณต้องการทำงานให้ดีขึ้น คุณมีความปรารถนาเรียนรู้เรื่องอะไร โดยเสนอการเรียนรู้จากภายในบริษัทและการเรียนรู้จากภายนอกบริษัท
  - 2.2 คุณมีวิธีการรักษาความรู้หรือเทคนิคในการทำงานปัจจุบันอย่างไร พร้อมเสนอวิธีพัฒนาความรู้เดิมที่คุณใช้อยู่ ณ ปัจจุบัน
  - 2.3 คุณคิดว่าสามารถสร้างความรู้ให้ดีขึ้นต่อการทำงานของคุณได้โดยวิธีใด



3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
  - 3.1 คุณคิดว่าองค์กรมีการเก็บรวบรวมข้อมูล และมีฐานข้อมูลที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล และหาข้อมูลได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กร หรือไม่อย่างไร
  - 3.2 คุณทราบไหมว่าหากต้องการให้คนอื่นในฝ่ายเข้าถึงความรู้ที่คุณใช้ในการทำงาน คุณจะทำอย่างไร
  - 3.3 จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา คุณคิดว่าองค์กรบกพร่องในการจัดการความรู้ แต่ละตำแหน่ง หรือแต่ละฝ่ายอย่างไร
  - 3.4 คุณคิดว่าองค์กรควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน หรือเอกสารแสดงรายละเอียดการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่อย่างไร
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
  - 4.1 คุณคิดว่ารูปแบบการจัดการเอกสารขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างไร
  - 4.2 คุณคิดว่าองค์กรมีการประมวลความรู้ให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย สอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการใช้ของพนักงานหรือไม่ อย่างไร
  - 4.3 คุณอยากเพิ่มเติมอะไรบ้างเกี่ยวกับเอกสารในการทำงานของคุณ
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
  - 5.1 คุณคิดว่าปัจจุบันองค์กรมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้แก่พนักงานอย่างไร
  - 5.2 คุณคิดว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ขององค์กรเป็นอย่างไร
  - 5.3 คุณคิดว่าการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรจะส่งผลอย่างไรต่อองค์กร
  - 5.4 คุณอยากเสนอแนะอะไรเกี่ยวกับ Web board หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์ในองค์กรของคุณ
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
  - 6.1 คุณคิดว่าองค์กรควรจัดการอย่างไรกับการแบ่งปันความรู้ของพนักงานแต่ละท่าน
  - 6.2 คุณคิดว่าองค์กรควรจัดกิจกรรมเป็นระบบที่มข้ามสายงานหรือไม่ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ของแต่ละหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง
  - 6.3 คุณเห็นด้วยหรือไม่ หากองค์กรมีนโยบายการหมุนเวียนพนักงานแต่ละหน่วยงานทุกๆ 2-3 ปี

- 6.4 คุณคิดว่าองค์กรควรมีระบบพี่เลี้ยง หรือการยืมตัวพนักงานจากหน่วยงานอื่นหรือไม่  
อย่างไร
- 6.5 คุณเห็นด้วยหรือไม่หากองค์กรมีการจัดกิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เพราะเหตุใด
7. การเรียนรู้ (Learning)
- 7.1 คุณคิดว่าพนักงานในองค์กรควรมีการเรียนรู้เรื่องใดเพิ่มเติม เพื่อที่จะสามารถนำความรู้  
ที่ได้มาช่วยประโยชน์ในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาในงานที่ทำ
- 7.2 คุณคิดว่าควรทำอย่างไรให้พนักงานทุกท่านในองค์กรได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ
8. คุณอยากเสนอแนะสิ่งใดเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กล่าวมา หรืออยากให้น้ำหนักสำคัญใน  
เรื่องใดเป็นพิเศษ หรือต้องการบอกสิ่งใดแก่ฝ่ายบริหารขององค์กร เพื่อพัฒนา  
ประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์กรให้มากยิ่งขึ้น



ประกาศนียบัตร GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022

คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ในการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4

ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2566





การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ

ครั้งที่ 4

"GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022 iHappiness  
: ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ต่ออย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล"

## กลุ่มวิชาด้านบริหารธุรกิจและรัฐประศาสนศาสตร์ (ต่อ)

	หน้า
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนตามแนวคิดปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม “PAR” ร่วมกับชุมชนเทศบาลไชยสถาน อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ กฤษณา แต้มพุดชา, ทรงวุฒิ เอกวุฒิวงศา และธนศ ภิรมย์การ	523
การจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ กรณีศึกษา : บริษัท เวิร์ดคอลล จำกัด ศรีษฐา อ่อนกระโทก, ธิตินา ปิยะศิริศิลป์ และศรัณย์ วิทยากรบัณฑิต	534
ความสัมพันธ์ของการปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การจัดสภาพแวดล้อม การปรับปรุง กระบวนการ และการมีส่วนร่วม ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิกกลุ่มเด็กชาเพม จังหวัดกระบี่ ชนัญญาภานต์ นาคสวาท และศิริวิทย์ ศิริรักษ์	543
การมุ่งเน้นการตลาดที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของธุรกิจเทคโนโลยีทางการศึกษา ฐิตารีย์ เจริญสิทธิศิริ และบรรดิษฐ์ พระประทานพร	555
การจัดการโลจิสติกส์สำหรับการท่องเที่ยวในชุมชนบางกระเจ้า อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ ฐิตินา พุ่มเรือง และเอกนรี ทุมพล	566
ความพึงพอใจของผู้รับบริการแผนกผู้ป่วยในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ 3 อินเตอร์เนชั่นแนล ทิพย์วรรณ กลิ่นอินทร และภูษิตย์ วงษ์เล็ก	574
ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร สำนักงานศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดนนทบุรี ธัญญา ทองสงค์ และเสาวนารต เล็กเลอสินธุ์	583
ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อคุณภาพการบริการของบริษัท โสภการบัญชีและกฎหมาย จำกัด นภาพรรณ คำคง และภูษิตย์ วงษ์เล็ก	597
วิจัยตลาดทุนในมุมมองของข้อมูลทางการบัญชี ปิยะณัฐ ดนทุทธคม, เพชรรัตน์ พรหมทอง และสุกฤษฎา รักสุจิต	606
อิทธิพลของการใช้ผู้มีชื่อเสียงรับรองสินค้าที่มีต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์เสริมอาหารเพื่อความงาม ของผู้บริโภคในประเทศไทย กรณีศึกษา ไบรท์ (วชิรวิญญู ชิวอาวี) และ วิน (เมธวิน โอภาสเอี่ยมขจร) เปรมใจ จัดสม และก้องพงษ์ พลไธราช	615

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวคริสฐา อ่อนกระโทก
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2562	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาการบริหารงานตำรวจ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
พ.ศ. 2564	ได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2562 - ปัจจุบัน	บริษัท เวิร์ดคอลล จำกัด (สาขาที่ 00000) ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ แผนกบุคคล-การเงิน ประจำ สำนักงานใหญ่ ฝ่ายบริหารงานส่วนกลาง