



บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอแนะนำผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะของการวิจัยเรื่องการนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการขององค์กรภาคเอกชนเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบ และขั้นตอนของการจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน
3. เพื่อนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน

ตอนที่ 1 ชั้นศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และนักพัฒนาระบบสารสนเทศ ผู้บริหารงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลและผู้จัดการและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรภาคเอกชน

กลุ่มตัวอย่าง คือ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 40 คน และนักพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 20 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการระบบในการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ซึ่งในแบบสอบถามมีประเด็นคำถามเกี่ยวกับ (1) การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ (2) การแสวงหาความรู้ (3) การสร้างความรู้ (4) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (5) การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ (6) กิจกรรมและโครงการเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร (7) เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้

3. การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้คือ ความถี่ และร้อยละ

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กร ภาคเอกชน สรุปได้ดังนี้

1) สภาพการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน

องค์กรภาคเอกชนส่วนใหญ่มีการจัดการความรู้โดยมีการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่นั้นตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และมีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาให้ความรู้ การสอนงานโดยหัวหน้างาน มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กร

2) ปัญหาในการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน

ปัญหาที่ส่งผลให้ไม่สามารถสร้างความรู้ได้คือ ไม่มีนโยบายและการวางแผนในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ขาดแคลนเทคโนโลยีสนับสนุน และขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาให้คำปรึกษา

3) ความต้องการในการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน

องค์กรส่วนใหญ่จำเป็นต้องการให้มีการจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้โดยส่วนใหญ่ต้องการให้มีการจัดตั้งเครือข่าย IT ภายในองค์กร และนำซอฟต์แวร์สำเร็จรูปมาช่วยจัดระบบให้ดียิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์สภาพ ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ผู้วิจัยพบว่า องค์กรเอกชนส่วนใหญ่มีการจัดการความรู้ โดยกำหนดเป็นนโยบาย แต่นโยบายนั้นไม่มี ความชัดเจน ทำให้องค์กรส่วนใหญ่ประสบปัญหาในการจัดการความรู้และกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ถึงแม้ว่าผู้บริหารนั้นตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และมีการจัดกิจกรรมและโครงการในการแสวงหาความรู้ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาให้ความรู้ และสอนงานโดยหัวหน้างาน แต่ก็ยังขาดเทคโนโลยีเช่น อินเทอร์เน็ต มาช่วยสนับสนุนให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ จากภายนอกองค์กร

ในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ องค์กรส่วนใหญ่จะมีการจัดเก็บข้อมูลเพื่อสืบค้นไว้ใน อินทราเน็ตขององค์กร แต่ปัญหาที่องค์กรเผชิญคือขาดแคลนบุคลากรที่ทำหน้าที่กลั่นกรอง สารสนเทศเพื่อการจัดเก็บ อีกทั้งยังขาดเทคโนโลยีที่เหมาะสม และเพียงพอในการจัดเก็บเพื่อ สืบค้นความรู้

ถึงแม้ว่าองค์กรส่วนใหญ่จะจัดให้มีการถ่ายโอนความรู้ เช่น สอนงานโดยหัวหน้างาน แต่ เรื่องที่เป็นปัญหามากที่สุดคือพนักงานไม่ยอมแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน และไม่สามารถนำ

ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในงานจริงได้ อีกทั้งยังไม่มีการจัดตั้งชุมชนแห่งการปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอีกด้วย

ตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวน 14 คน และผู้บริหารงานฝ่ายระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศในองค์กรเอกชน จำนวน 7 คน
 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 21 ข้อ รอบที่ 2 และ รอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งเป็น 8 องค์ประกอบ และขั้นตอนในการจัดการความรู้ มีจำนวน 153 ข้อ แบบสอบถามรอบที่ 3 มีข้อความเหมือนกับรอบที่ 2 ทุกประการ ต่างกันที่แบบสอบถามรอบที่ 3 จะมีค่าสถิติที่คำนวณจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด รวมทั้งแสดงตำแหน่งของรอยขีดซึ่งผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ตอบไว้ในรอบที่ 2 โดยแสดงไว้ทุกข้อ
 3. การวิเคราะห์ข้อมูล นำผลจากแบบสอบถามรอบที่ 1 มาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อนำข้อกระทงต่างๆ มาสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 หลังจากได้รับข้อมูลกลับคืนมาจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile range) ในทุกข้อคำถาม แล้วแสดงค่าสถิตินั้นลงในแบบสอบถามที่ส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญในรอบต่อไป
- ผู้วิจัยได้กำหนดค่าสถิติสำหรับการพิจารณาข้อกระทงเป็นขั้นตอนและรายละเอียดขององค์ประกอบที่นำไปใช้ คือข้อความที่มีค่ามัธยฐานเท่ากับหรือมากกว่า 3.50 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับหรือน้อยกว่า 1.50 โดยพิจารณาจากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบสุดท้าย
4. เมื่อผู้วิจัยสร้างรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ได้สร้างแบบประเมินรับรองรูปแบบ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คนรับรองรูปแบบที่ได้สร้างขึ้น จากนั้นผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินการรับรองรูปแบบ มาปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องของรูปแบบ

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน สรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน และสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ สามารถสรุปได้ 8 องค์ประกอบ คือ

- 1) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร
- 2) วิสัยทัศน์การจัดการความรู้
- 3) พันธกิจการจัดการความรู้
- 4) นโยบายการจัดการความรู้
- 5) เป้าหมายการจัดการความรู้
- 6) ทีมผู้ชำนาญการ
- 7) บุคลากรที่ใช้ภูมิปัญญา
- 8) เทคโนโลยี

2. ขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน

การจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย ขั้นตอนสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ขั้นแสวงหาความรู้ ขั้นสร้างความรู้ ขั้นจัดเก็บและสืบค้นความรู้ ขั้นถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1: กำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ในองค์กร

รูปแบบการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ในองค์กรภาคเอกชน มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดนโยบายในสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้
2. ประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้
3. หาความต้องการใน เรื่องที่จะเรียนรู้ ของพนักงาน
4. ทีมผู้ชำนาญการ และนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณา
5. ประกาศ และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่พนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 : แสวงหาความรู้

รูปแบบการแสวงหาความรู้ในองค์กรภาคเอกชน มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้
2. ประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้
3. กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบาย และลักษณะงาน
4. เตรียมทีมผู้ชำนาญการ และบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง
5. เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ / สื่อโสตทัศนฯ ต่างๆ
6. ประเมินความพร้อม
7. เปิดโอกาสให้มีการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่างๆเพื่อเป็นการสร้างความรู้

ขั้นตอนที่ 3 : สร้างความรู้

รูปแบบการสร้างความรู้ในองค์กรภาคเอกชน มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดนโยบายในการสร้างความรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆ
2. ประกาศนโยบาย และประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้พนักงานเกิดการสร้างความรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆ
3. จัดกิจกรรมเพื่อให้พนักงานเกิดความคิดที่จะสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ
4. รวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร
5. วิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่
6. ทดลองใช้ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้นมานี้ใหม่
7. ประกาศเป็นองค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 : จัดเก็บและสืบค้นความรู้

รูปแบบการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กรภาคเอกชน มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดนโยบายในการจัดเก็บ และสืบค้นความรู้ในองค์กร
2. ประกาศนโยบาย และประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้พนักงานในการจัดเก็บ และสืบค้นความรู้
3. กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ
4. ทีมผู้ชำนาญการ และนักวิเคราะห์ความรู้ ประเมินความรู้เดิมที่องค์กรมีอยู่
5. บูรณาการความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่
6. ทีมผู้ชำนาญการ และนักวิเคราะห์ความรู้กลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดเลือก

ความรู้

7. เตรียมบุคลากร และเทคโนโลยีสารสนเทศ
8. จัดเก็บความรู้โดยจัดเป็นหมวดหมู่ และทำดัชนีบอกเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น
9. ปรับปรุง และพัฒนาองค์ความรู้ให้ใหม่อยู่เสมอ

ขั้นตอนที่ 5 : ถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้

รูปแบบการถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ในองค์กรภาคเอกชน มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดนโยบายที่จริงจัง และมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดการถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ ประโยชน์ในองค์กร
2. ประกาศนโยบาย และประชาสัมพันธ์เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดการถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้
3. เตรียมทีมผู้ชำนาญการ และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง
4. เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อโสตทัศนศึกษาต่างๆ
5. เลือกวิธีการที่จะถ่ายโอนความรู้
6. เปิดโอกาสให้พนักงานมีการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้
7. ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานภายหลังที่มีการถ่ายโอนความรู้ตาม วาระ (1,3,6 เดือน)
8. เปิดโอกาสให้พนักงานถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กรต่อไป
9. จบ

อภิปรายผลการวิจัย

จากรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ผู้วิจัยขออภิปรายผลตาม องค์ประกอบ และขั้นตอน ดังนี้

องค์ประกอบการจัดการความรู้

1. ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร

ผู้นำ/ผู้บริหารในองค์กรนั้นมีความสำคัญอย่างมาก ต่อการเปลี่ยนแปลงและการ ดำเนินการขององค์กร สอดคล้องกับ วีระวัฒน์ บันนิตมัย (2545) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องมีการ ปรับเปลี่ยน ชี้นำให้องค์กรมุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ขององค์กรได้สอดคล้องกับแนวคิด ของ Marquardt (2002) ที่กล่าวว่า ผู้นำในปัจจุบันต้องมีลักษณะและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่อง ของการนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กรด้วย

2. วิสัยทัศน์การจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้พนักงานทราบถึงทิศทาง และเป้าประสงค์ที่องค์กรมุ่งมั่นจะไปถึง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1995) วีรวุฒิ มามะศิริรานนท์ (2546) และ Glenn R. Tobe (2002)

3. พันธกิจการจัดการความรู้

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ในการดำเนินการจัดการความรู้สำหรับองค์กร ภาคเอกชนนั้น ควรมีการกำหนดพันธกิจการจัดการความรู้ขึ้นเพื่อบุคลากรที่ดำเนินการในการจัดการความรู้ที่ทราบถึงภาระ หน้าที่ของตน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dennis T. Jaffe (2002)

4. นโยบายการจัดการความรู้

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรควรมีการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งนโยบายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในองค์กร เพราะนโยบายจะเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานทราบว่าฝ่ายไหนมีภาระหน้าที่อะไร และอะไรคือสิ่งองค์กรประสงค์ โดยนโยบายนั้น จำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cynthia D. Scott (2002)

5. เป้าหมายการจัดการความรู้

เป้าหมายการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการกำหนดทิศทางในการดำเนินการ ระบุผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวัง รวมถึงพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วยการใช้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ พบว่าหลายองค์กรมีการจัดการความรู้ แต่กล่าวได้ว่ามีการจัดการความรู้อย่างไม่เต็มรูปแบบ เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่จะมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้พนักงานทราบถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวัง และสิ่งที่พนักงานต้องทำ แต่องค์กรไม่มีการวิเคราะห์และกำหนด วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ พันธกิจการจัดการความรู้ นโยบายการจัดการความรู้ และเป้าหมายการจัดการความรู้ตามบริบทในองค์กรของตน ซึ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายล้วนเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำพา

องค์กรไปสู่ความสำเร็จในการทำกิจใดๆทั้งปวง สอดคล้องกับแนวคิดของ Larrie A. Rouillard (2003)

6. ทีมผู้ชำนาญการ

ทีมผู้ชำนาญการ คือบุคคลที่รวมกลุ่มกันเป็นทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่รวมกลุ่มเป็นทีมผู้ชำนาญการ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่สำหรับการริเริ่ม คิดสรร กลั่นกรองข้อมูล และพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ ผ่านทางทีมวิศวกรรมปัญญา (Knowledge Engineering) ซึ่งสอดคล้องกับ ปูนชนครหลวง (2546) ซึ่งเห็นว่าทีมผู้ชำนาญการมีความสำคัญมากในกระบวนการจัดการความรู้

7. บุคลากรที่ใช้ความรู้

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชนให้มีประสิทธิผลนั้น วิจารณ์ พานิช (2545) กล่าวว่า องค์กรจำเป็นต้องอาศัยความสามารถ และภูมิปัญญาจากบุคลากรที่ใช้ความรู้ในการดำเนินงาน มาช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ และนับได้ว่าบุคลากรประเภทนี้เองที่เป็นทรัพย์สินที่สำคัญและมีค่าที่สุดในองค์กร

8. เทคโนโลยี

ในการจัดระบบการจัดการความรู้นั้นเทคโนโลยีนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะเทคโนโลยีนั้นจะช่วยสนับสนุนการไหลเวียนของข้อมูลในองค์กร โกลด์ ดีลีธธรม (2546) กล่าวว่า เทคโนโลยีนับเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นเครื่องมือหลักสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้กระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสำคัญต่อการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ และการเคลื่อนย้าย การกระจาย หรือการแบ่งปันความรู้ขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ที่กล่าวถึงเรื่องเทคโนโลยีกับการจัดการความรู้

ขั้นตอนการจัดการความรู้

1. ทุกขั้นตอนเริ่มด้วยการกำหนดนโยบาย เนื่องจากว่านโยบายนั้นเป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบาย เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้องค์กรสามารถล่วงวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Nerma Allee & Rudy Ruggles (1999)

2. ขั้นตอนทั้ง 5 ขั้น จำเป็นต้องดำเนินการเรียงลำดับจาก 1) การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้

2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4)การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ 5)การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ ซึ่งดำเนินการเป็นแบบเส้นตรง (Linear)

3. ทุกขั้นตอนจะมีขั้นตอนย่อยที่ต้องตัดสินใจเหมือนกันในทุกขั้นตอน คือการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยทีมผู้ชำนาญการ และนักวิเคราะห์ความรู้ มาช่วยดำเนินการเพื่อตัดสินใจและวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อการดำเนินการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ปูนซีเมนต์นครหลวง (2546)

4. ขั้นตอนการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ มีขั้นตอนย่อย คือ 1) กำหนดนโยบายในสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้ 2) ประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้ 3)หาความต้องการใน เรื่องที่จะเรียนรู้ ของพนักงาน 4) ทีมผู้ชำนาญการ และนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณา 5) ประกาศ และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่พนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้ สอดคล้องกับขั้นตอนของ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด(มหาชน) บริษัท IBM บริษัท เทเลคอมเอเชีย จำกัด องค์กรแคร์ Larry Prusak (2001)Nevis, Edwin C.,DiBella, Anthony J. and Gould, Janet M (2000)

5. ขั้นตอนการแสวงหาความรู้ มีขั้นตอนย่อย คือ 1) กำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้ 2) ประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้ 3) กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบาย และลักษณะงาน 4) เตรียมทีมผู้ชำนาญการ และบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง 5) เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ / สื่อโสตทัศนฯ ต่างๆ 6) ประเมินความพร้อม 7) เปิดโอกาสให้มีการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่างๆเพื่อเป็นการสร้างความรู้สอดคล้องกับขั้นตอนของ บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัท IBM บริษัท เทเลคอมเอเชีย จำกัด Edward Sallis and Gary Jones (2002) Steers, R.M (2000) J C Thomas, W.A. Kellogg and T.Erickson (2001) Karl-Erik Sveiby (2001)

6. ขั้นตอนการสร้างความรู้ มีขั้นตอนย่อย คือ 1) กำหนดนโยบายในการสร้างความรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆ 2) ประกาศนโยบาย และประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้พนักงานเกิดการสร้างความรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆ 3) จัดกิจกรรมเพื่อให้พนักงานเกิดความคิดที่จะสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ 4) รวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร 5) วิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ 6) ทดลองใช้ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้นมาใหม่ 7)ประกาศเป็นองค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ขององค์กร สอดคล้องกับขั้นตอนของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด(มหาชน) บริษัท IBM บริษัท เทเลคอมเอเชีย จำกัด องค์กรแคร์ บริษัทยูนิแคลไทยแลนด์ Paul R Gamble and,

John Blackwell (2001) Robert O Brinkerhoff and Stephen J Gill (2001) Wiig, Karl M (2003)

7. ขั้นตอนการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ มีขั้นตอนย่อย คือ 1) กำหนดนโยบายในการจัดเก็บ และสืบค้นความรู้ในองค์กร 2) ประกาศนโยบาย และประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้พนักงานในการจัดเก็บ และสืบค้นความรู้ 3) กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ 4) ทีมผู้ชำนาญการ และนักวิเคราะห์ความรู้ ประเมินความรู้เดิมที่องค์กรมีอยู่ 5) บูรณาการความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ 6) ทีมผู้ชำนาญการ และนักวิเคราะห์ความรู้กลับกรอง ตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ 7) เตรียมบุคลากร และเทคโนโลยีสารสนเทศ 8) จัดเก็บความรู้โดยจัดเป็นหมวดหมู่ และทำดัชนีบอกเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น 9) ปรับปรุง และพัฒนาองค์ความรู้ให้ใหม่อยู่เสมอ สอดคล้องกับขั้นตอนของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) บริษัท IBM บริษัท เทเลคอมเอเชีย จำกัด องค์กรแคร์ Kucza, Timo (2001) Haggie, K.& Kingston, John (2003) Boyett, J.H. and Boyett, J.T. (1998) Anderson, Ronald E. and Plomp, Tjeerd (2000) Perry Glasser (1999)

8. ขั้นตอนการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ มีขั้นตอนย่อย คือ 1) กำหนดนโยบายที่จริงจังและมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดการถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์กร 2) ประกาศนโยบาย และประชาสัมพันธ์เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดการถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ 3) เตรียมทีมผู้ชำนาญการ และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง 4) เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อสื่อดิจิทัลต่างๆ 5) เลือกวิธีการที่จะถ่ายโอนความรู้ 6) เปิดโอกาสให้พนักงานมีการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ 7) ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานภายหลังที่มีการถ่ายโอนความรู้ตามวาระ (1,3,6 เดือน) 8) เปิดโอกาสให้พนักงานถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กรต่อไป สอดคล้องกับขั้นตอนของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) บริษัท IBM บริษัท เทเลคอมเอเชีย จำกัด Bill Ringle (2002) Eddy Knasel, John Meed and Anna Rosseti (2000) J C Thomas, W.A. Kellogg and T.Erickson (2001) Karl-Erik Sveiby (2001) Binder Riha Associates 2300 Bethards Dr. St'G Santa Rosa (1999)

9. จากการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการจัดการความรู้สำหรับองค์กร ภาคเอกชน พบว่า องค์กรมีความสนใจและเริ่มมีการดำเนินการจัดการความรู้ ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากการพัฒนาองค์กรปรับเปลี่ยนรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบเดิมไปสู่การแบ่งปันความรู้ให้แกกัน โดยนาระบบการจัดการความรู้ซึ่งเอื้อต่อการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ในองค์กร แสวงหาความรู้ สร้างความรู้ใหม่ให้กับองค์กร จัดเก็บและสืบค้นความรู้ และถ่ายโอนเพื่อนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ความรู้สูญหายไปจากองค์กร และสนับสนุนองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่ง

การเรียนรู้ได้อย่างเต็มรูปแบบ งานวิจัยนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนที่จะนำระบบการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทขององค์กร

10. มีข้อสังเกตว่าองค์กรส่วนใหญ่ให้การสนใจกับการจัดการความรู้ และลงทุนเป็นจำนวนมาก จนทำให้เกิดข้อคำถามที่ว่า "คุ้มค่าหรือไม่?" ผู้วิจัยได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งใน และต่างประเทศเพื่อตอบข้อคำถามนี้ ก็พบข้อคำตอบว่า องค์กรจะคุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้ลงทุนไปหากพนักงานมีการเรียนรู้ แบ่งปันความรู้กัน ส่งผลให้พนักงานเกิดการสร้างความรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Larry Prusak (1999) Gardner Research (2002)

11. ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชนนี้ มีองค์ประกอบ และการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนักพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหลายท่าน เช่น บดินทร์ วิจารณ์ (2546) อรอนงค์ ทองอุไทย (2546) Carl Binder (1995) Jennie Starr (1999) Rudy Ruggles(1999) ที่ระบุว่าต้องมี

12. ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชนมีองค์ประกอบ และวิธีการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของการจัดการความรู้ ที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ และพิจารณาถึงความเหมาะสมขององค์กรในการนำเอาระบบการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ที่อาศัยการจัดการความรู้ที่ดีมาเป็นตัวขับเคลื่อน อันจะนำพาองค์กรไปสู่องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

13. การนำเครือข่ายสารสนเทศเช่น LAN อินทราเน็ต และอินเทอร์เน็ตมาใช้ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้ามาศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และแบ่งปันความรู้กันได้ตลอดเวลา ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์กรส่วนใหญ่ยังไม่มีการซื้อซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่เอื้อประโยชน์ในการจัดการความรู้มากกว่าเข้ามาใช้ ซึ่งอาจเป็นเพราะว่า ราคา นั้นค่อนข้างสูง และองค์กรส่วนใหญ่ในประเทศไทยนั้นเพิ่งเริ่มมีการจัดการความรู้ ผู้บริหารจึงไม่มั่นใจกับความคุ้มค่าของซอฟต์แวร์สำเร็จรูปนี้ นอกจากนี้ยังมีการจัดวาระให้มีการอภิปรายเพื่อแบ่งปันความรู้ วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด กรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จและผิดพลาดในอดีต จัดสร้างชุมชนการเรียนรู้ขึ้นในองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเต็มรูปแบบ Nonaka & Takeuchi (2003) ซึ่งจะเห็นได้ว่าในยุคสังคมแห่งความรู้นั้นการเรียนรู้ขององค์กรจะแตกต่างไปจากเดิม โดยจะมุ่งเน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นหลัก (ปณิตา พันภัย, 2544)

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติม พบว่าในการกำหนดระบบการจัดการความรู้นั้น ทุกองค์กรจะมีความแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชนิดของธุรกิจ วัฒนธรรม ภาระงาน และบริบทอื่นๆ ขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

จากการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังต่อไปนี้

1.1 ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ที่นำเสนอไว้ในการวิจัยนี้ จะทำให้องค์กรสามารถจัดองค์ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตลอดจนเป็นแนวปฏิบัติสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีแนวโน้มจะจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งต้องพิจารณาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง และบริบทให้ครอบคลุมมากที่สุด

1.2 องค์กรประกอบที่นำเสนอนี้ มีความเป็นไปได้ที่องค์กรภาคเอกชนจะนำไปปฏิบัติ ซึ่งควรมีการนำไปประยุกต์ใช้ตามประเภทของธุรกิจและบริบทต่างๆ ขององค์กร

1.3 องค์กรควรคำนึงถึงการเข้าถึงเทคโนโลยี และแหล่งการเรียนรู้ของพนักงาน เพราะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อาจกลายเป็นการจำกัดสิทธิ์ของพนักงานบางกลุ่มที่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลผ่านเทคโนโลยีได้

1.4 แนวทางของระบบการจัดการความรู้ที่ได้นำเสนอนี้ จะได้ผลเพียงโดยอ้อมขึ้นอยู่กับความพร้อมทั้งในด้าน คน เทคโนโลยี และงบประมาณ หากพัฒนาเทคโนโลยีมากเพียงใด แต่พนักงานไม่มีการแสวงหาความรู้ และถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน แนวทางของระบบนี้ก็คงไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใดกับขององค์กร

1.5 ควรสร้างความร่วมมือทางการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรรวมถึงในระดับสากล เพื่อให้ได้การยอมรับในมาตรฐาน โดยยึดประโยชน์ต่อองค์กร และประเทศชาติเป็นหลัก

1.6 ควรกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ พันธกิจการจัดการความรู้ นโยบายการจัดการความรู้ รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ ขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงานของพนักงานให้มุ่งสู่ความสำเร็จเดียวกัน

1.7 ระบบการจัดการความรู้นี้ออกแบบสำหรับองค์กรภาคเอกชน เพื่อเป็นระบบพื้นฐานที่องค์กรภาคเอกชนทุกขนาดสามารถนำไปดัดแปลง ประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนได้

1.8 องค์กรประกอบหลักของระบบการจัดการความรู้มี 9 องค์ประกอบ หากจะนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดควรกำหนดองค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้ง 9 องค์ประกอบ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

จากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นการวิจัยที่ควรได้มีการศึกษาวิจัยอย่างละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ศึกษารูปแบบการพัฒนาพนักงานให้เหมาะสมกับการจัดการความรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานให้มีคุณสมบัติที่จะส่งผลให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

2.2 วิเคราะห์ความคุ้มค่าของการจัดการความรู้ เนื่องจากในการจัดการความรู้ นั้น องค์กรต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก ดังนั้นการพิจารณาและวิเคราะห์ถึงต้นทุนในการจัดการความรู้ นั้น ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น

2.3 ศึกษาดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ เพื่อองค์กรจะนำมาเป็นมาตรฐานในการวัดความสำเร็จในแต่ละด้านของการจัดการความรู้ในองค์กร

2.4 ศึกษากระบวนการจัดการความรู้ตามประเภทของธุรกิจ เช่น ธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ เป็นต้น

2.5 ขั้นตอนการจัดการความรู้เริ่มต้นจากการกำหนดนโยบาย แล้วผู้บริหารจึงค่อยดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ จึงเป็นการจัดการความรู้แบบบนลงล่าง ดังนั้นควรมีการศึกษาการจัดการความรู้ในลักษณะล่างขึ้นบน (Bottom-up) คือมีการจัดการความรู้จากพนักงาน หรือบุคลากร เป็นต้น