



การประเมินผลการจัดองค์ความรู้ของคณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
(Evaluation of Knowledge Management of Business Administration Faculty,
Rajamangala University of Technology Phra Nakron)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์จุไรรัตน์ ศรีสัตตรัตน์

งานวิจัยนี้ได้รับทุนจากงบประมาณผลประโยชน์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

**การประเมินผลการจัดองค์ความรู้ของคณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
(Evaluation of Knowledge Management of Business Administration Faculty,
Rajamangala University of Technology Phra Nakron)**

ผู้ช่วยศาสตราจารย์จู่ไรรัตน์ ศรีสัตตรัตน์

**งานวิจัยนี้ได้รับทุนจากงบประมาณผลประโยชน์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร**

ชื่อโครงการวิจัย การประเมินผลการจัดองค์ความรู้ของคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ปีที่ทำการวิจัย 2553
หน่วยงานรับผิดชอบโครงการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
เจ้าของโครงการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์จู่ไรรัตน์ ศรีสัตตรัตน์ หัวหน้าโครงการวิจัย

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์โครงการ เพื่อประเมินประสิทธิผล การจัดองค์ความรู้ของอาจารย์ในคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เป้าหมายของโครงการจัดแบ่งเป็นผลสำเร็จ เบื้องต้น เพื่อให้ได้รับประโยชน์จากข้อมูลพื้นฐานในด้านการจัดการความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการนำไปประกอบนโยบายหรือแผนงานของคณะบริหารธุรกิจ ผลสำเร็จกึ่งกลางเป็นการศึกษาวิจัยข้อมูลการจัดการองค์ความรู้ที่ได้รับจากความสำเร็จเบื้องต้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย เรื่องเล่า ใบความรู้ ความรู้ที่ติดบอร์ด ประชาสัมพันธ์ความรู้ที่เผยแพร่ใน เว็บบล็อก (web blog) การจัดนิทรรศการความรู้ มุมความรู้หน้าห้องสาขาวิชาการบัญชี แบบสอบถามจำนวน 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของคณาจารย์ที่มีต่อความรู้ที่ได้รับและตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามในตอนที่ 2 การประเมินความคิดเห็นทราบว่า ภาพรวมของการจัดการเนื้อหาความรู้ เทคนิคการนำเสนอ และประโยชน์ที่ได้รับมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดทั้งสามปัจจัย และมีความสอดคล้องในความคิดเห็นของอาจารย์แต่ละท่านในระดับดี สำหรับจุดแข็งที่ได้รับจากข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมากที่สุด คือ เนื้อหาเหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และมีการนำเสนอหลากหลายน่าสนใจ ส่วนจุดอ่อนที่ได้รับจากข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมากที่สุด คือ ความรู้ที่ให้แต่ละครั้งควรมากกว่านี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินการวิจัยในครั้งต่อไป ผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษาวิจัยควรทำการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน และผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเพิ่มความเชื่อถือได้ให้กับงานวิจัย นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนทั้งด้านการสร้างขวัญกำลังใจ การจัดให้ความรู้ และทรัพยากรด้านการวิจัยอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถทำงานวิจัยได้อย่างมีคุณภาพ

Research Title Evaluation of Knowledge Management of Business Administration Faculty,
Rajamangala University of Technology Phra Nakron

Year 2010

Agency Responsible for the Project Business Administration Faculty, Rajamangala University
of Technology Phra Nakron

Research Owner Assistant Professor Churairat Srisattarat, Project Leader

ABSTRACT

The Objectives of this project were to evaluate the utilization of knowledge management of instructors of Business Administration Faculty, Rajamangala University of Technology Phra Nakron. The Project aimed to receive two accomplishments: preliminary and intermediate accomplishments. For Preliminary Accomplishment, the author expected to employ the knowledge management as a way to utilize basic information for policy making and/or planning of Business Administration Faculty, Rajamangala University of Technology Phra Nakron, while for Intermediate Accomplishment, to study the knowledge from the Preliminary Accomplishment.

Materials used in the dissemination of knowledge consisted of narratives, information sheet, documents in bill boards, knowledge published in the university's web blog, knowledge exhibition, and knowledge corner in front of Accounting Department Room. The author used 3-section questionnaires as a research tool. Section 1 of the questionnaire was general information of the respondents, section 2 was the opinion of the responsive instructors about knowledge received from the project and section 3 was additional suggestion. The findings from the descriptive analysis of section 2 was the responsive instructors strongly agreed with all three issues—knowledge content management, presentation techniques and benefit received of the project with modest deviation. The most strength of the project was the content of the knowledge align with the university's policy and the project had variety presentation techniques,

while the most weakness of the project was the content of each and every knowledge dissemination should be more.

The suggestion for further research was that researchers should continuously exchange their tacit knowledge with their peers and external specialists/experts to gain insight and increase trustworthiness to their research projects. In addition, the administrators should promote and support researchers in term of morale and also provide additional training(s) and research resources in order to make research projects of quality.

กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความร่วมมือจากคณาจารย์ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ นางวราพันธ์ มุ่งวิชา คณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลพระนคร ผู้ให้ทุนสนับสนุนให้มีการวิจัย ชื่อโครงการวิจัย “การประเมินผล การจัดการองค์ความรู้ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร”

ท้ายที่สุด ขอขอบคุณผู้บริหาร เพื่อนอาจารย์ ญาติพี่น้อง นักการภารโรง และนักศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่ให้ความสนใจแก่ผู้วิจัย คุณค่าและประโยชน์อันพึงได้จาก การวิจัยครั้งนี้ ขอขอบแต่ บิดามารดา บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

จ.ไรรัตน์ ศรีสัตตรัตน์

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ.....	ก
บทคัดย่อไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	จ
สารบัญภาพ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 กรอบความคิดของการวิจัย	3
1.4 สมมติฐานของการวิจัย	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.6 นิยามศัพท์	4
1.7 ประโยชน์คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและผลงานที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 นิยามของการประเมิน ความรู้ และองค์ความรู้.....	8
2.2 ประเภทของความรู้.....	13
2.3 ระดับของความรู้และลำดับขั้นความรู้	15
2.4 นิยามการจัดการความรู้.....	16
2.5 องค์ประกอบของการจัดการองค์ความรู้.....	19
2.6 รูปแบบ กระบวนการ และการจัดการองค์ความรู้	20
2.7 กลยุทธ์การจัดการความรู้	22
2.8 การวิเคราะห์ปัจจัยการจัดการองค์ความรู้	23
2.9 การนำการจัดการความรู้มาใช้ในประเทศไทย	27
2.10 ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จในองค์กร	33
2.11 คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการองค์ความรู้	35

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.12 ปัญหาที่ทำให้การจัดการองค์ความรู้ไม่ประสบผลสำเร็จในองค์กร.....	37
2.13 ระบบการสารสนเทศกับการจัดการองค์ความรู้	38
2.14 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้.....	41
2.15 การวัดผลการจัดการความรู้	43
2.16 ประโยชน์ของการจัดการองค์ความรู้.....	46
2.17 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	53
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	53
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	53
3.3 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ.....	54
3.4 วิธีดำเนินงานและการเก็บรวบรวมข้อมูล	54
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล	56
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	58
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	58
4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลความคิดเห็น	60
4.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม	64
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ	66
5.1 สรุปผลการวิจัย	66
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	67
5.3 ข้อเสนอแนะ	68
บรรณานุกรม	70
ภาคผนวก	75
แบบสอบถาม	78
ประวัติผู้วิจัย	83

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2-1 กระบวนการประเมิน	9
2-2 ช่องว่างของความรู้ ของ Srinivas	12
2-3 กระบวนการจัดการความรู้ของ โทศล ดิสิลธรรม	20
2-4 โมเดลปลาทุ ของ ดร.ประพนธ์ ผาสุขยี่ด	36
2-5 ระบบสนับสนุนการศึกษา กับ SECI Model	39

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2-1	ความหมายและตัวอย่างคำถามเกี่ยวกับเกณฑ์การวิจัยประเมินผลทั้ง 5 เกณฑ์	10
2-2	ตารางสรุปวิธีดำเนินงาน โครงการนำร่องในการใช้การจัดการความรู้ ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ	30
4-1	แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	58
4-2	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการเนื้อหาความรู้	61
4-3	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับเทคนิคการนำเสนอ	62
4-4	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับ	63
4-5	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม	64

ตารางการเดินทางเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม

งานวิจัย “การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการการศึกษาเปรียบเทียบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 249 – 2551”

ลำดับที่	บริษัท	ที่ตั้งบริษัท	วัน / เวลา ในการเก็บข้อมูล
1	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	62 ถนนรัชดาภิเษก เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110	3 กรกฎาคม 2553 09.30 – 16.30 น.
2	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	62 ถนนรัชดาภิเษก เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110	10 กรกฎาคม 2553 09.30 – 16.30 น.
3	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	62 ถนนรัชดาภิเษก เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110	17 กรกฎาคม 2553 09.30 – 16.30 น.
4	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	62 ถนนรัชดาภิเษก เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110	24 กรกฎาคม 2553 09.30 – 16.30 น.
5	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	62 ถนนรัชดาภิเษก เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110	31 กรกฎาคม 2553 09.30 – 16.30 น.
6	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	62 ถนนรัชดาภิเษก เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110	7 สิงหาคม 2553 09.30 – 16.30 น.
7	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	62 ถนนรัชดาภิเษก เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110	14 สิงหาคม 2553 09.30 – 16.30 น.
8	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	62 ถนนรัชดาภิเษก เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110	21 สิงหาคม 2553 09.30 – 16.30 น.
9	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	62 ถนนรัชดาภิเษก เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110	28 สิงหาคม 2553 09.30 – 16.30 น.
10	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	62 ถนนรัชดาภิเษก เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110	4 กันยายน 2553 09.30 – 16.30 น.

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในโลกปัจจุบันและโลกอนาคตเกิดขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง บุคลากรในมหาวิทยาลัยจึงควรสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีทักษะในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง เช่นเดียวกับผู้ที่อยู่ในวัยรับรู้ว่าข่าวสารทั่วไป (Information Age) ต้องมีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อเป็นเครื่องสำหรับยังชีพ เพื่อความอยู่รอดในสังคมยุคข้อมูลข่าวสารนี้ได้ โดยต้องมีทักษะการคิดก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อสร้างคุณค่าด้วยทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)

การที่จะพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ บุคลากรของหน่วยงานต้องสามารถรับรู้ข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน สามารถรวบรวมข้อมูลในข่าวสารนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติที่ต้องการให้ปรับเปลี่ยน สินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) ให้เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Asset)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครได้เล็งเห็นความสำคัญที่จะให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้รับองค์ความรู้ที่ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในโลกปัจจุบัน จึงจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือที่เรียกว่า KM ซึ่งหน่วยงานการจัดการความรู้นี้ ได้รวบรวมความรู้จากผู้รู้จริงไปสู่ผู้ที่ไคร้รู้ ซึ่งเป็นการถ่ายทอดความรู้สืบทอดกันและยังรักษาความรู้ให้ถ่องครัลกรตลอดไป โดยการแจกใบความรู้ นำความรู้ติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ ลงเว็บบล็อก (Webblog) ของมหาวิทยาลัย แจกแผ่นพับ จัดนิทรรศการความรู้ จัดมุมความรู้หน้าห้องสาขาวิชาการบัญชี จัดกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP Community of Practice) เป็นต้น จะเห็นว่าการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ทำได้หลายทางและความรู้ก่อให้เกิดการพัฒนาด้านทักษะ ภูมิความรู้ ภูมิปัญญา และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเอง ครอบครัวและสังคม ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศโดยรวม

การจัดองค์ความรู้เป็นกระบวนการที่จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อดำเนินการไปให้ถึงจุดหมายที่วางไว้ พฤติกรรมของมนุษย์จะเป็นไปโดยมีจุดหมายปลายทางที่สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานเรื่อยไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อนตามวัย (อรรถชัย นมมนุษย์ 2519 : 184-185) อาจกล่าวได้ว่า การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมหรือประพฤติปฏิบัติอย่างไร

จะเป็นไปตามการตอบสนองความต้องการ นั่นก็หมายความว่า การที่จะให้บุคลากรของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ต้องมีการตอบสนองความต้องการของบุคลากรหรือมีองค์ความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีความเต็มใจและพอใจในการปฏิบัติงาน

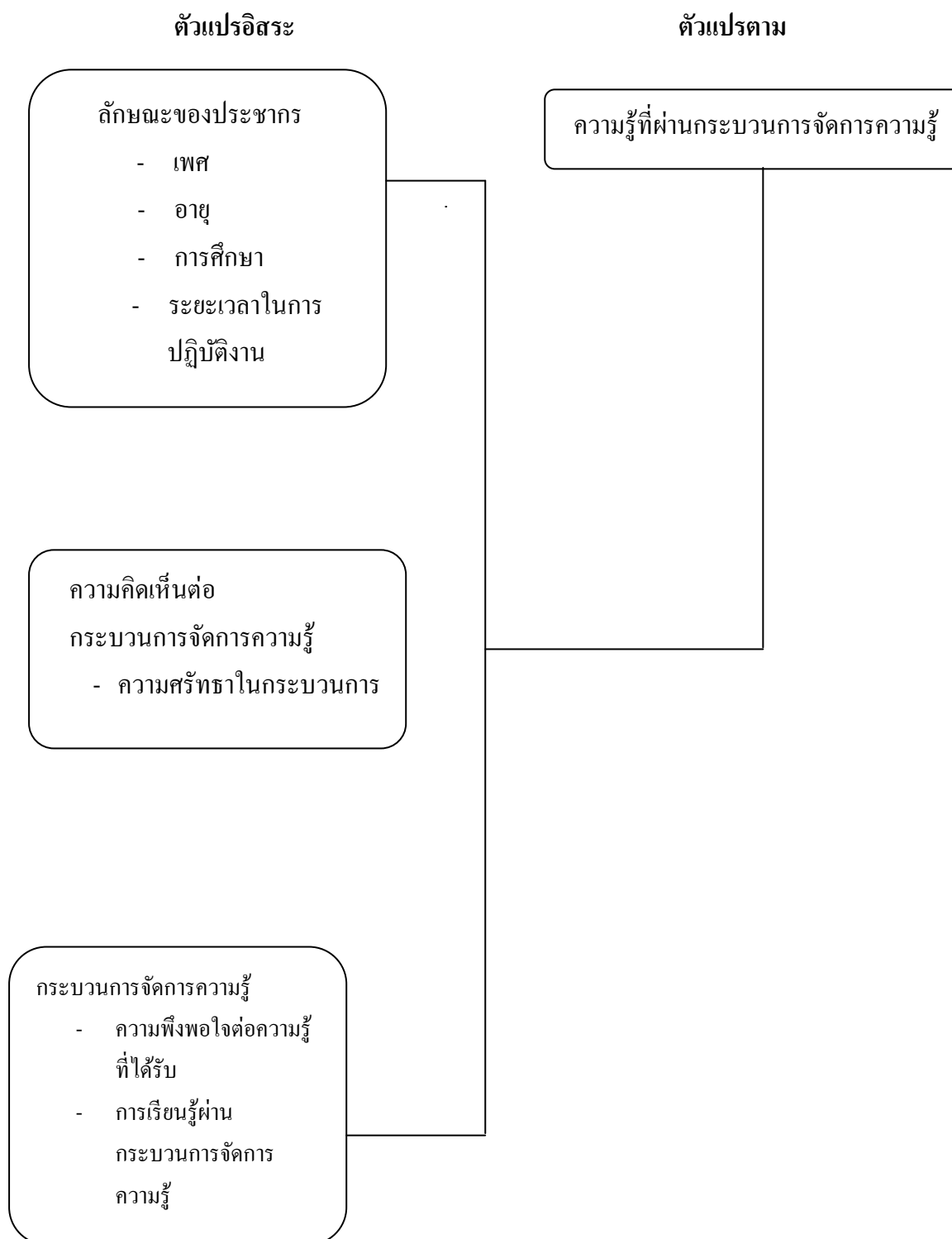
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้ทราบปัจจัยที่สำคัญต่อการจัดการความรู้ ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ดังนี้

1. เพื่อรวบรวมความรู้ให้เป็นระบบ ง่ายต่อการเรียนรู้และติดตาม
2. เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ และมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ โดยผ่านกระบวนการจัดการองค์ความรู้
3. เพื่อใช้กระบวนการจัดการองค์ความรู้มาพัฒนางานของคณะบริหารธุรกิจ ให้มีประสิทธิภาพและลดความผิดพลาด
4. เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของคณะบริหารธุรกิจในการพัฒนาและยกมาตรฐานสู่ความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

การจัดการองค์ความรู้ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้รับความสำเร็จ โดยมีกรอบแนวคิดของการวิจัยประกอบด้วย ลักษณะของประชากร ความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการจัดการความรู้

1.3 กรอบแนวคิดของการวิจัย



1.4 สมมุติฐานของการวิจัย

1. ลักษณะของประชากรที่แตกต่างกันมีผลต่อความรู้ที่ได้รับ
2. ความรู้ที่ได้รับซึ่งผ่านกระบวนการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่มีต่อกระบวนการจัดการองค์ความรู้

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขต ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 99 คน
2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
ปัจจัยที่จะทำให้การจัดการความรู้ ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้แก่
 - 2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะของประชากร ความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ ความพึงพอใจต่อความรู้ที่ได้รับ การเรียนรู้ผ่านกระบวนการจัดการองค์ความรู้
 - 2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความรู้ที่ผ่านกระบวนการจัดการองค์ความรู้

1.6 นิยามศัพท์

การประเมินผล หมายถึง ผลที่ได้จากกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ (เชิงคุณค่า) เพื่อช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ความรู้ หมายถึง การประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรู้ ในบริบท ซึ่งมักอยู่ในรูปของเอกสาร หรือความรู้ที่เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการเลือก จัดการและกลั่นกรองจากข้อเท็จจริงและความคิดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

บุคลากร หมายถึง อาจารย์ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง ความรู้สึกของคณะอาจารย์ที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมความรู้ที่อยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวคนหรือเอกสารมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้ มีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ที่ซึ่งผู้คนสามารถขยายขีดความสามารถ ในการสร้างผลงานได้อย่างแท้จริง เป็นที่ซึ่งความคิดใหม่ ๆ ได้รับการใส่ใจ มีอิสระในการสร้างแรงบันดาลใจและที่ซึ่งคนจะได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยกันได้ (Peter Senge ในหนังสือ Fifth Discipline)

ชุมชนนักปฏิบัติ หมายถึง คนกลุ่มเล็ก ๆ มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการซึ่งเกิดจากความต้องการของสังคมที่มีเป้าหมายร่วมกัน และต้องการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากการทำงาน

ผู้จัดเก็บความรู้ (knowledge champions) คือ หน่วยงานจัดการความรู้ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมีหน้าที่จัดเก็บ (Capture) ความรู้ในเว็บบล็อก

ผู้ให้ความรู้ (Contributors) คือ คณาจารย์ในสาขาวิชาต่าง ๆ หรือ อติคณาจารย์ที่เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้และให้ความรู้เพื่อเผยแพร่

เรื่องเล่า (Anecdote) หมายถึง การนำเรื่องมาตัดต่อเรียบเรียงจัดเก็บในแฟ้มข้อมูล และมีเนื้อหาจบสมบูรณ์ในตัวเอง

บอทบล็อก (BOTblog) หรือเว็บบล็อก (Webblog) เป็นเว็บไซต์สำหรับเขียนบันทึกเรื่องราว ข่าวสารความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งเรื่องงานและเรื่องที่ตนเองสนใจ แล้วให้บุคลากรคนอื่นอ่านและแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องนั้น ๆ ในลักษณะของการสนทนา

อินเทอร์เน็ต (Internet) หมายถึง เครือข่ายของเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกัน ลักษณะของระบบอินเทอร์เน็ตเป็นเสมือนใยแมงมุมที่ครอบคลุมทั่วโลก แต่ละจุดที่เชื่อมต่อสามารถสื่อสารกันได้หลายเส้นทาง โดยไม่กำหนดตายตัวและไม่จำเป็นต้องไปตามเส้นทางโดยตรง อาจผ่านจุดอื่น ๆ หรือเลือกไปเส้นทางอื่นได้หลาย ๆ เส้นทาง

อินทราเน็ต (Intranet) หมายถึง ระบบเครือข่ายที่เชื่อมต่อภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถแลกเปลี่ยนความรู้และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรร่วมกันได้

ไอที โคออดิเนเตอร์ (IT Coordinators) หมายถึง ผู้ประสานงานของสายระบบ ข้อเสนอเทศทำหน้าที่สนับสนุนด้านเทคโนโลยี นำองค์ความรู้จัดเก็บลงในฐานข้อมูล พัฒนาระบบการจัดเก็บลงในฐานข้อมูล การสืบค้นความรู้จากฐานข้อมูล

เอนเทอร์ไพรซ์ โนว์เลจ พอร์ทัล (Enterprise Knowledge Portal หรือ EKP) คือ เปรียบเสมือนประตูในการเข้าสู่ระบบการจัดการความรู้ขององค์กร ที่มีการพัฒนาจากแนวคิดของระบบสารสนเทศผู้บริหาร ระบบฐานข้อมูล และเว็บเบราว์เซอร์ โดยมีระบบการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการบูรณาการข้อมูล และการทำงานร่วมกัน ซึ่ง EKP จะรวบรวมข้อมูลและกระจายข้อมูลไปสู่ผู้ใช้ รวมทั้งมีการปรับปรุงข้อมูล ดังนั้น EKP จึงเป็นเสมือนชุมชนวิจัยภายในองค์กร

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. กระบวนการให้องค์ความรู้ ทำให้เจตคติของบุคลากร ที่มีต่อองค์กรดีขึ้น
2. กระบวนการให้องค์ความรู้ เสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้กับบุคลากรขององค์กร
3. บุคลากรที่ได้รับรู้ที่เป็นปัจจุบัน ทำให้หน่วยงานได้รับการพัฒนา
4. การได้รับองค์ความรู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทำให้บุคลากรของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการพัฒนาองค์กรสู่ความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความรู้เป็นทรัพยากรที่มีค่าต่อการพัฒนาองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากสังคมโลกในปัจจุบันเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society and Economy) ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและแข่งขันอย่างรุนแรง การจัดการองค์ความรู้ที่ดี ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ผู้วิจัยเห็นว่า องค์กรควรรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลมาจัดการให้เป็นระบบสามารถหยิบใช้และต่อยอดได้ สามารถสร้างนวัตกรรมและสร้างการเรียนรู้ใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงได้ค้นคว้ารวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ได้ ดังนี้

- 2.1 นิยามของการประเมิน ความรู้และองค์ความรู้
- 2.2 ประเภทของความรู้
- 2.3 ระดับของความรู้และลำดับขั้นความรู้
- 2.4 นิยามการจัดการความรู้
- 2.5 องค์ประกอบของการจัดการองค์ความรู้
- 2.6 รูปแบบ กระบวนการ และการจัดการองค์ความรู้
- 2.7 กลยุทธ์การจัดการความรู้
- 2.8 การวิเคราะห์ปัจจัยการจัดการองค์ความรู้
- 2.9 การนำการจัดการความรู้มาใช้ในประเทศไทย
- 2.10 ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จในองค์กร
- 2.11 คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการองค์ความรู้
- 2.12 ปัญหาที่ทำให้การจัดการองค์ความรู้ไม่ประสบความสำเร็จในองค์กร
- 2.13 ระบบการสารสนเทศกับการจัดการองค์ความรู้
- 2.14 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้
- 2.15 การวัดผลการจัดการความรู้
- 2.16 ประโยชน์ของการจัดการองค์ความรู้
- 2.17 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 นิยามของการประเมิน ความรู้ และองค์ความรู้

ครอนบาค (Cronbach. 1963, 1982) กล่าวว่า การประเมิน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างได้มาตรฐาน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ

ไทเลอร์ (Tyler. 1950) กล่าวว่า การประเมิน เป็นการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่เป็นอย่างจริง (What is) กับสิ่งที่ควรจะเป็น (What should be) และการใช้ข้อมูลความไม่สอดคล้องเป็นหลักการตัดสินใจสรุปผลการดำเนินงาน

โพรวัส (Provus. 1971) กล่าวว่า การประเมินเป็นการเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างการปฏิบัติตามที่วางแผนกับการปฏิบัติที่เป็นจริง และผลลัพธ์ที่คาดหวังตามแผนกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ความสอดคล้อง ไม่สอดคล้องที่เกิดขึ้น แสดงถึงข้อดีข้อเสียของโครงการ

สคริปเว่น (Scripven. 1973) กล่าวว่า การประเมิน เป็นกระบวนการตัดสินใจคุณค่าที่แท้จริงทั้งหมดของสิ่งที่มุ่งประเมิน ทั้งคุณค่าของผลที่คาดหวังและมีได้คาดหวัง

สเท็ก (Stake. 1975) ได้ให้ความหมายของการประเมินว่า เป็นการบรรยายและตัดสินคุณค่าโปรแกรมการศึกษา ซึ่งเน้นเรื่องการบรรยายสิ่งที่จะถูกประเมิน โดยอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินคุณค่า

สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam. 1971) ได้ให้ความหมายของการประเมินว่าเป็นกระบวนการกำหนดปัญหา เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด

อัลคิน (Alkin. 1969) ได้ให้ความหมายของการประเมินว่า คือ กระบวนการที่ได้มาซึ่งสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การเลือกเฟ้นข่าวสารที่เหมาะสม การรวบรวมและวิเคราะห์ข่าวสารเพื่อรายงานข้อสรุป เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ทำการตัดสินใจในการเลือกหนทางต่าง ๆ ที่เป็นไปได้

ไพศาล หวังพานิช (อ้างอิงจาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ . 2543 : 2) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบหรือการพิจารณาตัดสินคุณลักษณะของสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือของกิจกรรมใด ๆ เพื่อกำหนดคุณค่า คุณภาพ ความถูกต้อง เหมาะสม โดยอาศัยเกณฑ์เป็นหลัก สรุปได้ว่า การประเมิน คือ การพิจารณาหรือกำหนดคุณค่าสิ่งต่างๆ ตามเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่ง

ศิริชัย กาญจนวาสี (2537 : 19) กล่าวว่าความหมายของการประเมินได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง เริ่มต้นจากความเข้าใจที่ว่า การประเมินเป็นสิ่งเดียวกับการวัดผลการเรียนรู้ของผู้เรียน (Measurement-oriented) การประเมินเป็นกระบวนการศึกษาสิ่งต่าง ๆ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย (Research-oriented) การประเมินเป็นการตรวจสอบการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

(Objectives-oriented) การประเมินเป็นการช่วยเสนอสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (Decision-oriented) และการประเมินเป็นการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน (Judgment-oriented)

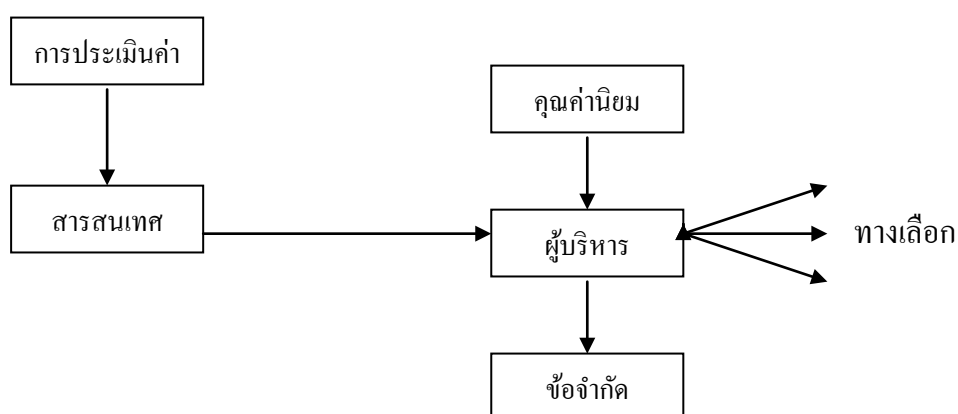
สมคิด พรหมจ้อย (2552 : 27-28) กล่าวว่า การประเมินเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการหรือแผนงานตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ว่ามีมากน้อยเพียงใด เป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของโครงการกล่าวคือโครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544ก : 20-21) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการใช้ดุลยพินิจ หรือค่านิยมและข้อจำกัดต่าง ๆ ในการพิจารณาตัดสินใจคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบผลที่วัดได้กับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544ข : 113-114) กล่าวว่า ในการประเมินค่าสิ่งใดก็ตามจะต้องประกอบด้วย ส่วนประกอบการ (Performance) ที่ได้จากการวัด กับการตัดสินใจคุณค่าของส่วนประกอบการนั้น โดยการเปรียบเทียบส่วนประกอบที่ได้จากการวัดกับเกณฑ์การประเมินองค์ประกอบของการประเมิน เขียนแสดงในรูปสมการ ดังนี้

$$\begin{array}{ccccc} \text{การประเมิน} & = & \text{การวัด} & + & \text{การตัดสินใจ} \\ \text{(Evaluation)} & & \text{(Measurement)} & & \text{(Judgment)} \end{array}$$

การประเมินเป็นกระบวนการที่มุ่งตอบคำถาม How good? เพราะก่อให้เกิดสารสนเทศ (Information) เพื่อช่วยในการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แสดงดังนี้



ภาพที่ 2-1 กระบวนการประเมิน

สุวิมล ว่องวานิช (2533) กล่าวว่า การพัฒนาโครงการควรกระทำควบคู่กับการประเมินโครงการ โดยมีจุดสำคัญที่เหมือนกัน คือ การออกแบบโครงการให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ โครงการจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการทำงานของคุณะทำงาน ซึ่งต้องทำงานประสานสัมพันธ์กันตลอดโครงการ และต้องให้ความสนใจในการพัฒนาโครงการ โดยที่การกำหนดกิจกรรมให้เหมาะกับเป้าหมายของโครงการ ส่วนการประเมินโครงการนั้น ความสำคัญอยู่ที่การกำหนดตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดเพื่อตรวจสอบว่าโครงการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2529 : 7, 51) ให้ความหมายของการประเมินว่า หมายถึงกระบวนการที่มุ่งแสวงหาคำตอบสำหรับคำถามที่ว่านโยบาย/แผนงาน/โครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้แต่ต้นหรือไม่ และระดับใด

ดังสรุปความหมายและตัวอย่างคำถามเกี่ยวกับเกณฑ์การวิจัยประเมินผลไว้ ดังนี้

ตาราง 2-1 ความหมายและตัวอย่างคำถามเกี่ยวกับเกณฑ์การวิจัยประเมินผลทั้ง 5 เกณฑ์

เกณฑ์การวิจัยประเมินผล	ความหมาย	ตัวอย่างคำถาม
1. ประสิทธิภาพ	เปรียบเทียบผลลัพธ์และผลกระทบของนโยบาย/แผนงาน/โครงการกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	นโยบาย/แผนงาน/โครงการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่
2. ประสิทธิภาพ	เปรียบเทียบปัจจัยนำเข้ากับผลลัพธ์ ผลกระทบของนโยบาย/แผนงาน/โครงการ	การปฏิบัติตามนโยบาย/แผนงาน/โครงการสิ้นเปลืองทรัพยากรเพียงใด
3. ความพอเพียง	เปรียบเทียบผลลัพธ์และผลกระทบของนโยบาย/แผนงาน/โครงการกับความต้องการทั้งหมดของสังคม(หรือขอบเขตของทั้งหมดของปัญหา)	นโยบาย/แผนงาน/โครงการสามารถตอบสนองความต้องการทั้งหมดของสังคมได้หรือไม่เพียงใด
4. ความเสมอภาค	เปรียบเทียบโอกาสที่จะได้รับบริการสาธารณสุขตามนโยบาย/แผนงาน/โครงการมีความเท่าเทียมกันสำหรับประชาชนทุกกลุ่มทุกพวกหรือไม่	- ใครบ้างที่มีโอกาสหรือไม่มีโอกาสได้รับผลลัพธ์และผลกระทบตามนโยบาย/แผนงาน/โครงการ - ใครบ้างที่ทราบหรือไม่ทราบเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ตาม

5. ความเป็นธรรม	เปรียบเทียบว่าประชาชนผู้ เสียเปรียบในสังคมได้รับผลลัพธ์ และผลกระทบของนโยบาย/ แผนงาน/โครงการในสัดส่วน เช่นใด เมื่อพิจารณาร่วมกับ ประชาชนผู้ได้เปรียบในสังคม	นโยบาย/แผนงาน/โครงการ - นโยบาย/แผนงาน/โครงการถูก กำหนดขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับผู้ ได้เปรียบหรือผู้เสียเปรียบในสังคม เป็นสำคัญ - นโยบาย/แผนงาน/โครงการที่ ดำเนินการอยู่นั้นก่อให้เกิด ผลกระทบต่อประชาชนโดย ส่วนรวมหรือเฉพาะต่อกลุ่ม ผลประโยชน์ส่วนน้อย
-----------------	---	---

ดาเวนพอร์ท และ พรูซัค (Davenport & Prusak) (แปลและเรียบเรียงโดย นิทัศน์ วิเทศ, 2542 : 8) ความรู้เป็นการประสมประสานระหว่างประสบการณ์ คำนิยาม ความรู้ในบริบทและความรู้แจ้ง มักจะอยู่ในรูปของเอกสาร

โอเดลและเกย์สัน (O'Dell & Grason) (อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548 : 19) ให้ความหมายของความรู้ไว้สั้น ๆ ว่า “Information in Action” คือ สารสนเทศที่มีคุณค่าและนำไปปฏิบัติได้

ฮิเดโอะ ยามาซากิ (Hideo Yamazaki) (อ้างใน วรภัทร์ ภูเจริญ, 2548 : 138) ได้แสดงปรัามิตความรู้ โดยเริ่มจากฐานล่าง คือ ข้อมูล สักระยะหนึ่งได้สารสนเทศคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงจนได้ “ความรู้” นำไปใช้จนเก่งกลายเป็น “ปัญญา”

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 15) ความรู้ คือ ผลที่ได้จากการเรียนรู้ การเข้าใจ และสามารถจำในสิ่งที่เรียนรู้ ซึ่งอาจเป็นความรู้รอบตัว ความรู้ทางวิชาการ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิจรณ์ญาณ ความคิด คำนิยาม และปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุนการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา

นฤมล พุกขศิลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ (2543 : 61) ความรู้เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการเลือก จัดการ และกลั่นกรองจากข้อเท็จจริง และความคิดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นิรุช อำนวยศิลป์ (2547 : 7) ได้ให้ความหมาย “ความรู้” ในเชิงการศึกษาหมายถึงตัวบุคคลากรและระบบที่เอื้อให้ผู้สอนสามารถแลกเปลี่ยน ความรู้และเทคนิคต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ความรู้ เป็นผลที่ได้จากการเรียนรู้ ความเข้าใจ ที่ได้รับจากประสบการณ์ ค่านิยม แล้วกลั่นกรองออกมา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่อย่างไรก็ตาม นักวิชาการท่านหนึ่ง คือ ซิล นีวาส (Srinivas, 2003) (อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 20) ได้กล่าวโดยสรุปถึง “ช่องว่างของความรู้” (Knowledge Gaps) เป็นช่องว่างของความรู้ที่แสดงให้เห็นถึงว่า “ตนเองไม่มีความรู้” เป็นหนทางหนึ่งขององค์กรในการพัฒนาบุคคล โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อลดช่องว่างและเติมเต็มความรู้ให้กับบุคลากรเหล่านั้น

	มีความรู้ (Have Knowledge)	ไม่มีความรู้ (Don't Have Knowledge)
รู้ (Know)	ความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge) “รู้ว่ามีความรู้”	ช่องว่างความรู้ (Knowledge Gaps) “รู้ว่าไม่มีความรู้”
ไม่รู้ (Don't Know)	ความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge) “ไม่รู้ว่ามีความรู้”	ช่องว่างของความไม่รู้ (Unknown Gaps) “ไม่รู้ว่ามีไม่มีความรู้”

ภาพที่ 2-2 ช่องว่างของความรู้ ของ Srinivas

ที่มาดัดแปลงจาก : พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 20

รุ่งเรือง ลิ้มชูปฏิภาณ (2545: 51) กล่าวว่า องค์ความรู้ (Knowledge) เป็นทรัพย์สินที่มีค่ามีความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์ความรู้สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. องค์ความรู้ที่เป็นแนวความคิด (Conceptual Knowledge Assets)
2. องค์ความรู้ที่ถูกจัดเป็นระบบ (System-atic Knowledge Assets)
3. องค์ความรู้ที่เกิดจากการทำงานและเรียนรู้เป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญ (Routine Knowledge Assets)
4. องค์ความรู้ที่เกิดจากการมีประสบการณ์ (Experiential Knowledge Assets)

2.2 ประเภทของความรู้

คนมีความรู้สามารถใช้ประสบการณ์สามัญสำนึกในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ดี คุณค่าและความเชื่อถือ (Value & Belief) เป็นส่วนประกอบที่แฝงอยู่ในความรู้จนเป็นเนื้อเดียวกันและแตกต่างกันได้อย่างมาก (วิจารณ์ พานิช, 2546 อ้างใน น้าทิพย์ วิชาวิน, 2547 : 28)

ในปี 1995 อิกุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) และฮิโรทากะ ทาเคอูชิ (Hirotaka Takeuchi) ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ “The Knowledge Creating Company” โดยในหนังสือดังกล่าวได้กล่าวถึงความรู้ 2 ประเภท ประเภทแรก คือ ความรู้ฝังลึกหรือความรู้ที่มองไม่เห็น (Tacit Knowledge) คือสิ่งที่อยู่ภายใน (Subjective) เช่น ประสบการณ์ความรู้ที่เกิดขึ้นทันที และความรู้จากการปฏิบัติ และประเภทที่สองคือความรู้แบบแจ้งชัด (Explicit Knowledge) คือสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น ความมีเหตุผล ความรู้ที่มีการสะสมกันมา การแบ่งประเภทของความรู้ที่นิยมมากที่สุดของ โนนากะ คือ ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) และ ความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ซึ่งผู้ศึกษาได้เลือกการแบ่งประเภทของความรู้แบบนี้ โดยมีติของ โนนากะ (Nonaka) (อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์), 2548 : 33-34) ความรู้มี 2 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดขึ้นจากภูมิปัญญาและประสบการณ์ซึ่งเป็นความรู้สึกลึกซึ้ง เป็นความเชื่อถือ หรือจินตนาการของแต่ละบุคคล โดยของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อ หรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น ในการถ่ายทอดความรู้ ความคิด การสนทนา การฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งไม่สามารถจัดให้เป็นระบบหรือหมวดหมู่ได้ และไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือตำราได้ แต่สามารถถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ได้โดยการสังเกตและเลียนแบบสื่อต่าง ๆ ถือได้ว่าเป็นความรู้แบบแจ้งชัด (Explicit Knowledge) วิธีการแก้ปัญหาคำถามความรู้แบบไม่ชัดแจ้งโดยการบันทึกความรู้เหล่านั้นไว้เป็นรูปเล่ม เพื่อป้องกันความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลที่อาจสูญหายเมื่อบุคคลนั้นย้ายหรือสูญหายไป

2. ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ความรู้ที่เกิดจากวิทยาการ เป็นหลักวิชา หลักการ ทฤษฎีที่บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่ปรากฏได้อย่างชัดเจน สามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ได้แบ่งประเภทของความรู้ 2 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Cultural Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดศรัทธาหรือความเชื่อที่ทำให้กลายเป็นความจริง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเฝ้าสังเกต และการสะท้อนผลกลับของตัวความรู้และของสภาพแวดล้อม องค์กรที่พัฒนามาเป็นระยะเวลาที่ต่อเนื่องอย่างยาวนาน จะ

พัฒนาความเชื่อร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับธรรมชาติของธุรกิจ ความสามารถหลักขององค์กร การตลาดและคู่แข่ง

2. ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร (Embedded Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในวิธีการทำงาน คู่มือการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร กฎระเบียบ กระบวนการผลิต เป็นต้น

ชู (Choo, 2000 อ้างใน นฤมล พงษ์ศิลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ, 2543 : 62-63) ได้แบ่งประเภทของความรู้ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. Tacit Knowledge เป็นทักษะหรือความรู้ที่มีอยู่เฉพาะตัว ไม่ได้เขียนเป็นเอกสารหรือตำราไว้ แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้โดยการสังเกตและเลียนแบบ หรือพูดคุย

2. Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและถูกเก็บอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ กัน นอกจากนี้ยังรวมถึงทรัพย์สินทางปัญญาด้วย มี สิทธิบัตร และ ความลับทางการค้า

3. Cultural Knowledge เป็นความรู้ที่เกิดจากศรัทธาหรือความเชื่อ ในองค์กรที่พัฒนามาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน จะมีความเชื่อร่วมกันในเรื่องเกี่ยวกับธรรมชาติของธุรกิจ หลักขององค์กร และ ความสามารถหลักขององค์กร

คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ สาขาศึกษาศาสตร์ ราชบัณฑิตยสถาน(2549) ได้ทำการพิจารณาศัพท์ “TacitKnowledge” โดยให้ความหมายเป็น ความรู้ฝังลึก เป็นความรู้จากการปฏิบัติ และประสบการณ์เฉพาะตน มีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ทักษะ ความเข้าใจเหตุผลและความรู้ค่านิยม อุดมการณ์เกิดจากการที่บุคคลได้ฝึกฝนตนเอง และร่วมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่มหรือจากสังคม คิดวิเคราะห์จนเกิดเป็นความรู้ที่อยู่ในจิตสำนึกอย่างด่องแท้ เป็นความรู้ที่ตกผลึกลึกซึ่งอยู่ภายในจิตใจ ทำให้มีความชำนาญเฉพาะตนซึ่งยากที่จะอธิบายแก่ผู้อื่นได้ความรู้ฝังลึกช่วยให้บุคคลคิดและรู้วิธีปฏิบัติตนถูกต้องเผชิญสถานการณ์ได้ทันทีที่ส่วนศัพท์ “ExplicitKnowledge” ได้ให้ความหมายเป็น ความรู้แจ้งชัด เป็นความรู้เชิงทฤษฎีหรือหลักการที่ได้รับการถ่ายทอด สอนอธิบายอย่างเป็นระบบด้วยภาษาวิชาการเป็นความรู้ที่ผู้รู้ได้ค้นคว้าเรียบเรียงจัดระบบข้อมูลอย่างถูกต้องแล้วนำเสนอเป็นข้อเท็จจริง ตำรา สื่อประเภทต่าง ๆ เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ประเภทนี้ช่วยให้ผู้เรียนรู้ว่าอะไรคืออะไร และทำไมจึงเป็นเช่นนั้นการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์จึงต้องรู้จักวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประยุกต์วิธีการอย่างเหมาะสม

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปประเภทของความรู้ได้เป็น 2 ประเภท คือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติและประสบการณ์เฉพาะตน ประกอบด้วย ทักษะ ความเข้าใจ เหตุผล และความรู้ค่านิยม อุดมการณ์ ซึ่งเกิดจากการฝึกฝนตนเองและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนเกิดเป็นความรู้ที่อยู่ในจิตสำนึก และความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) คือความรู้เชิง

ทฤษฎีหรือหลักการ ที่ได้รับการถ่ายทอดสอน อธิบายอย่างเป็นระบบด้วยภาษาวิชาการ ซึ่งเกิดจากการค้นคว้าเรียบเรียง อยู่ในรูปของตำรา หรือสื่อประเภทต่าง ๆ

พจนานุกรมศัพท์ปรัชญา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2540 : 54 ได้อธิบายประเภทของความรู้ ดังนี้

1. ความรู้ก่อนประสบการณ์ (Prior Knowledge) คือความรู้ที่ไม่ต้องอาศัยประสบการณ์
2. ความรู้หลังประสบการณ์ (Poster Prior Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดขึ้นหลังจากมีประสบการณ์แล้ว
3. ความรู้โดยประจักษ์ (Knowledge by Acquaintance) คือ ความรู้ที่เกิดจากสิ่งที่ถูกรู้ซึ่งปรากฏโดยตรงต่อผู้รู้ผ่านทาง หู ตา จมูก ลิ้น หรือกาย
4. ความรู้โดยบอกเล่า (Knowledge by Description) คือ ความรู้ที่เกิดจากคำบอกเล่า
5. ความรู้เชิงประจักษ์หรือความรู้เชิงประสบการณ์ (Empirical Knowledge) คือความรู้ที่ได้จากประสบการณ์หรือความรู้หลังประสบการณ์
6. ความรู้โดยตรง (Immediate Knowledge) คือ ความรู้ที่ได้รับโดยอาศัยสัมผัสทั้ง 6 คือ ได้เห็น ได้ยิน ได้กลิ่น ได้รส ได้สัมผัส และรับรู้ทางใจ
7. ความรู้เชิงปรนัย หรือความรู้เชิงวัตถุวิสัย (Objective Knowledge) คือความรู้ที่เกิดจากเหตุผล หรือประสบการณ์ที่สามารถอธิบาย หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้
8. ความรู้เชิงอัตวิสัยหรือความรู้จิตวิสัย (Subjective Knowledge) คือความรู้ที่เกิดจากการประสบด้วยตนเอง และตนไม่สามารถอธิบาย หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้ได้

2.3 ระดับของความรู้และลำดับขั้นความรู้

Jame Brain Quinn (อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 24) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 Know-What (รู้ว่าคืออะไร) เป็นความรู้เชิงการรับรู้

ระดับที่ 2 Know-How (รู้วิธีการ) เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ในการปฏิบัติ

ระดับที่ 3 Know-Why (รู้เหตุผล) เป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งเชิงเหตุผลระดับซับซ้อนอันอยู่ภายใต้เหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ ความรู้ในระดับนี้ สามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา และการอภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น

ระดับที่ 4 Care-Why (ใส่ใจกับเหตุผล) เป็นความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจ และการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ

นอกจากระดับความรู้ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น มาร์ควอดต์ (Marquardt) ให้คำนิยามลำดับชั้นความรู้ไว้

มาร์ควอดต์(Marquardt, 2548) ให้คำนิยามลำดับชั้นความรู้ ดังนี้

1. ข้อมูล (Data) ประกอบด้วย ตัวหนังสือ ข้อเท็จจริง รูปภาพที่สื่อความหมาย และตัวเลขต่าง ๆ ซึ่งปราศจากบริบทและยังไม่มี ความหมาย
2. สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลที่เต็มไปด้วยบริบทและความหมายซึ่งรูปแบบและเนื้อหาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้หลังจากที่ได้ผ่านการจัดรูปแบบจัดประเภท และประมวลผล
3. ความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย สาระ หลักการ และประสบการณ์ที่สามารถชี้แนะแนวทางในการดำเนินการ การบริหาร การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยความรู้ทำให้คนสามารถให้ความหมายแก่ข้อมูลและสร้างเป็นสารสนเทศได้ เมื่อมีความรู้ก็สามารถจัดการกับแหล่งสารสนเทศที่มีอยู่และปฏิบัติงานได้อย่างชาญฉลาด

2.4 นิยามการจัดการความรู้

เซวบี (Sveiby, n.d., Online) ได้เสนอว่าการจัดการความรู้ เป็นศิลปะด้านการบริหาร เพราะความรู้คือความสามารถของมนุษย์ ไม่ใช่สิ่งที่สามารถจัดการได้ยกเว้นจะจัดการด้วยตนเอง และเป็นการสร้างคุณค่าจากทรัพย์สินที่มองไม่เห็นและได้ให้แนวคิดว่าจะใช้คำว่า “to be Knowledge Focused” หรือ “จะมุ่งเน้นความรู้”

เบนเนทและเบนเนท (Bennet & Bennet) (อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548 : 43) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า ความรู้ของส่วนรวมในการทำงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร โดยมองการจัดการความรู้เป็นเสมือนการสร้างความสำเร็จเปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงขึ้น

ทาเคอุชิและโนนากะ (Takeuchi & Nonaka) (อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548 : 43)การจัดการความรู้คือกระบวนการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องเผยแพร่ความรู้ที่องค์กรและนำไปเป็นลักษณะความสำคัญของผลิตภัณฑ์บริหารเทคโนโลยีและระบบใหม่ ๆ

เฮนรีและเฮทจ์เฟท (Henrie & Hedgepeth) (อ้างใน พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547 : 29) ความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจนระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวพันกับการจำแนกความรู้การตรวจสอบความรู้การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้วการเตรียมการกรองความรู้และการเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับ และถูกยกระดับให้สูงขึ้น

เดฟ สโนวเดน (Deve Snowden) (อ้างใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547 : 20) กล่าวว่าองค์กรต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการตัดสินใจในองค์กรและเพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้มีการจัดการความรู้อยู่ 3 ประเภท ดังนี้

1. Content Management เป็นการจัดการความรู้ประเภท Explicit Knowledge โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสารหรือโครงสร้างต่าง ๆ
2. Narrative Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มาภายใต้แนวคิดที่ว่าเราไม่สามารถเขียนทุกเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ เนื่องจากข้อจำกัดในการเขียนการใช้เทคนิคนี้ต้องเชื่อมต่อระหว่างวิธีการที่ที่น่าสนใจและเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อ
3. Context Management เป็นการจัดการความรู้ โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม

การจัดการความรู้นี้จะเน้นทั้งด้านการจัดการกับสาระและการสร้างการแลกเปลี่ยนไหลเวียนของความรู้ ดังนั้น การจัดการความรู้จึงให้ความสำคัญกับการจัดการในลักษณะ Context และ Narrative มากกว่า Content Management

แนพ (Knapp, cited Firestone, 2001, Online) และ **วีรวุฒิ มานะศิริรานนท์ (2542 : 52)** กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นศิลปะของการเปลี่ยนสารสนเทศและทรัพย์สินทางปัญญาให้เป็นทรัพย์สินที่มีค่า ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าสำหรับลูกค้าขององค์กรและสมาชิกขององค์กรและยังเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์กับโลกภายนอกจิตใจ และปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น เมื่อเราต้องการบอกความรู้ของเรา เราสามารถทำได้โดยการพูด เขียน วาดรูป ส่งสัญญาณ หรือใช้ภาษากาย แต่ความรู้ไม่ได้ถ่ายทอดออกไป เป็นแค่สารสนเทศ ซึ่งต้องอาศัยการนำเข้า ความเข้าใจ การหยั่งรู้ และการรวมเข้ากับความรู้เดิมที่มีอยู่

ไฟร์สโตน (Firestone, 2001, Online) กล่าวว่า การจัดการความรู้ไม่ใช่แค่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการตัดสินใจ แต่ยังเป็นการจับความรู้ การกระจายความรู้และการใช้ความรู้ ซึ่งเป็นกิจกรรมของคนที่ต้องอาศัย กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) โดยกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครือข่ายของปฏิสัมพันธ์ของคนที่มีความรู้ประสงค์ และอย่างต่อเนื่องยาวนาน

เกร (Grey, 1996, Online) ได้สรุปใน The Knowledge Management Forum ว่า การจัดการความรู้ คือการใช้ประโยชน์ของสารสนเทศและข้อมูลอย่างเต็มที่ ซึ่งเกี่ยวกับทักษะของคน ความสามารถของคน ความคิด สัญชาตญาณ ข้อผูกพัน และแรงจูงใจ และการจัดการความรู้ก็เป็น การตรวจสอบของทรัพย์สินทางปัญญา และยังช่วยให้ทรัพย์สินทางปัญญามีคุณค่ามากขึ้น

นฤมล พุกขศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543 : 64) ได้นำเสนอว่าการจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่เน้นการได้รับความรู้ขององค์การจากประสบการณ์หรือบทเรียนจากอดีตและการจัดการ อย่างรอบคอบจะทำให้ภารกิจขององค์การประสบความสำเร็จ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 32) การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับระบบ การรวบรวมความคิด การกระทำ และสารสนเทศ แล้วทำการจัดเก็บในแหล่งที่เข้าถึงได้ง่าย และสามารถนำเอาความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

นันทา วิฑูฒิสักดิ์ (2545 : 34) การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมกระบวนการที่ใช้ ควบคุมดูแลการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ภายในองค์กร

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) การจัดการความรู้(Knowledge Management) หมายถึง การจัดการ สารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People) และจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมี เพื่อเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์กร

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้าง เป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่ง ก่อให้เกิดการแข่งขันและการถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่ก็จะแพร่กระจาย และ ไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล ซึ่งเป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตและองค์กร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2544) การจัดการความรู้เป็นความสามารถหรือกระบวนการ ภายในองค์กรที่จะเพิ่มหรือเป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรโดยอาศัย ความรู้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการหรือระบบในการสรรหาความรู้ที่ถูกต้อง สำหรับบุคคลที่ เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม และช่วยให้มีการแบ่งปันความรู้ เพื่อช่วยพัฒนาองค์กร และปรับปรุง ความสามารถในการดำเนินงาน

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) การจัดการความรู้คือ กระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้สารสนเทศที่มีคุณค่า เพื่อใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผล

ญาณวรรณ สันธิบุญโญ (2544 : 42) ได้สรุปว่า การจัดการความรู้ เป็นวิธีการจัดการข้อมูลที่เป็น ความรู้ให้เป็นระเบียบ ครอบคลุม และง่ายต่อการค้นหา และถือว่าเป็นการเก็บความรู้ให้คู่กับ องค์กรตลอดไป

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้คือ การรวบรวมความรู้ที่อยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ใน ตัวคนหรือเอกสาร มาพัฒนาเป็นองค์ความรู้ ให้กลายเป็นทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร มีการ ถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ โดยการอำนวยความสะดวกและการสร้างบรรยากาศ

เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 องค์ประกอบของการจัดการองค์ความรู้

การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นและประสบผลสำเร็จได้จากองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านคน (People) ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
2. ด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหาและจัดเก็บแลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้โดยง่ายและรวดเร็วขึ้น
3. ด้านกระบวนการ (Process) เป็นการจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

องค์ประกอบหลักที่กล่าวมานี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถแยกแยะปัญหาในการจัดการความรู้ได้ และสามารถเลือกใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่เหมาะสม ทำให้เกิดการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่แนวทางในการปฏิบัติงานจริงได้

โกศล ดีศีลธรรม (2546) (อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 52-54) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. สังคม-วัฒนธรรม และองค์กร (Social-Cultural & Organizational components)
2. องค์ประกอบทางเทคโนโลยี (Technological components)

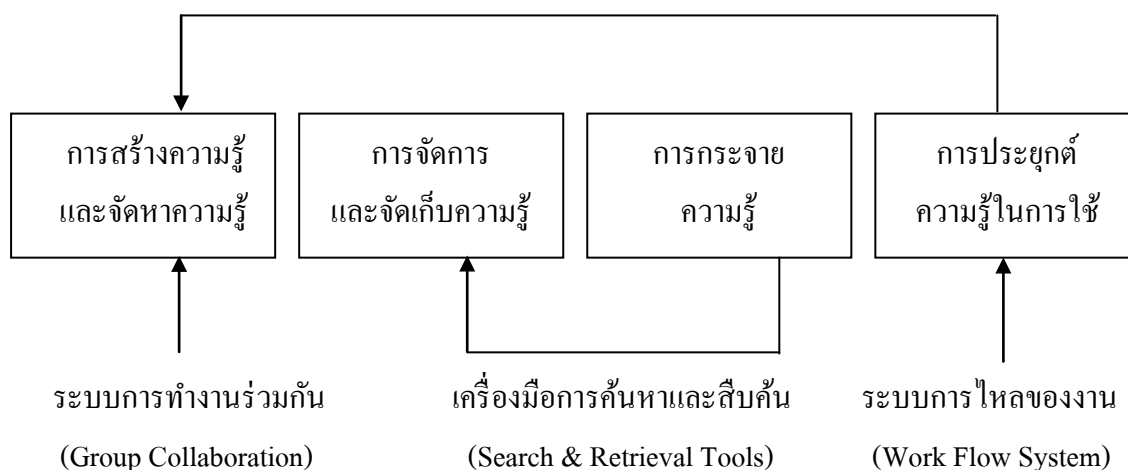
องค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนนี้ จะมีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System: KMS) เป็นส่วนเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนเข้าด้วยกัน โดยที่กระบวนการของการจัดการความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กระบวนการดังนี้

1. การสร้างและจัดหาความรู้ (Knowledge Creation & Acquisition) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมระยะยาว เพื่อการสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้โดยนัยที่ไม่ได้แสดงออกในรูปของเอกสาร แต่องค์กรจะช่วยผลักดันให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและใช้สารสนเทศทางความรู้ ตัวอย่างของอุตสาหกรรมรถยนต์ญี่ปุ่นที่สร้างความรู้ในการพัฒนารูปแบบของรถยนต์ โดยใช้นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น การสับเปลี่ยนพนักงาน (Rotate) ให้ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิด Tacit Knowledge ที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้ (Knowledge Creator)

2. การจัดการและการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization & Storage) เป็นการจัดเก็บความรู้ที่สร้างให้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล

3. การกระจายความรู้(Knowledge Distribution) โดยการใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บ แล้วกระจายสู่หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการใช้งาน

4. การประยุกต์ความรู้ในการใช้งาน(Knowledge Application) เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมหลักต่าง ๆ ผ่านระบบการไหลของงานด้วยระบบเครือข่ายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ



ภาพที่ 2-3 กระบวนการจัดการความรู้ของ โทศล คีคีลธรรม
ที่มาดัดแปลงจาก : พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 54

2.6 รูปแบบ กระบวนการและการจัดการองค์ความรู้

ทาเคอุชิและโนนากะ (Takeuchi & Nonaka, 2004 อ้างในอริชัย เจริญธรรมานนท์และคณะ, 2549) ได้แบ่งรูปแบบการสร้างความรู้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) คือ การสร้างความรู้แบบไม่ชัดเจนเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การฝึกอบรม และการแนะนำ เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการจัดทำประมวลทางอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานต่าง ๆ ว่ามีปัญหาหรืออุปสรรค และบทเรียนอย่างไรบ้าง หรือการเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่จะช่วยถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรแก่ผู้รับการฝึกอบรม

2. การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก(Externalization) คือ การพูดหรือบรรยายความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง โดยการใช้อุปมาอุปมัย การเปรียบเทียบ และการใช้ตัวแบบ เช่น การนำประสบการณ์จากการไปเห็นหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีคอมพิวเตอร์ในที่ทำงานจำนวนมาก แต่การใช้ประโยชน์ยังน้อยมาก จึงมีการเปรียบเทียบว่าการมีคอมพิวเตอร์เป็นเสมือนเฟอร์นิเจอร์ที่มาประดับห้องทำงานเท่านั้น การเปรียบเทียบดังกล่าวช่วยทำให้มองเห็นภาพได้ง่ายขึ้น

3. การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) คือ การสร้างความรู้แบบชัดแจ้ง ให้เป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ศึกษาจากความรู้ที่ได้เขียนไว้ในคู่มือเอกสาร เพื่อการพัฒนาทักษะให้สูงขึ้น เช่น การซื้อตำราโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อนำมาฝึกฝนจนเกิดความเชี่ยวชาญขึ้น จนกระทั่งภายหลังไม่จำเป็นต้องเปิดตำราอีกต่อไป

4. การผสมผสาน (Combination) คือ การสร้างความรู้แบบชัดแจ้งให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้ง โดยการรวมหรือบูรณาการองค์ความรู้หรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมา เช่น การนำองค์ความรู้ของวิชาคอมพิวเตอร์มาผสมผสานกับความรู้ด้านองค์กรและการจัดการ จนเกิดเป็นองค์ความรู้ในวิชาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ(Management Information Systems)

นักทฤษฎี วิกาวิน (2547) กล่าวว่า กระบวนการของการจัดการความรู้ประกอบด้วย แนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกเป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้างรูปแบบและตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร โดยมีขั้นตอนการจัดการความรู้ (Managing Knowledge) มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (Knowledge Acquisition) การจัดหาความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา มีการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบ(Classifying Knowledge) เช่น ห้องสมุดทำหน้าที่ในการจัดหมวดหมู่ความรู้ โดยการแบ่งกลุ่มความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ตามระบบเลขทศนิยมดิวอี้ หรือตามระบบตัวอักษรเป็นระบบห้องสมุดรัฐสภาอเมริกัน ทำให้ความรู้ในหมวดเดียวกันอยู่ด้วยกันเพื่อความสะดวกในการจัดเก็บและการค้นหาเพื่อนำมาใช้

2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรมี 4 ระดับ ได้แก่ Know What เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง Know How เป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง Know Why เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหานำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น Care Why เป็นความรู้ในเชิงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ต้องการแก้ปัญหา และทำให้ดีขึ้นการแบ่งปันความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร

3. การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้ และเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและในการดำเนินงานที่ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน

2.7 กลยุทธ์การจัดการความรู้

ฮันเซน โนเลียท์ และเทียร์นีย์ (Hansen, Nohria, & Tierney, 2001) (อ้างในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548 : 103-105) ได้ศึกษากลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร 3 ประเภท คือ บริษัทที่ปรึกษา หน่วยงานบริการด้านสาธารณสุข และ โรงงานผลิตคอมพิวเตอร์ พบว่ามีกลยุทธ์ 2 ประเภทในการจัดการความรู้ขององค์กร ดังนี้

1. กลยุทธ์สร้างระบบมาตรฐาน (Codification Strategy)

บริษัทที่มีสินค้าที่ค่อนข้างเป็นมาตรฐาน โดยลูกค้ามีความต้องการพื้นฐานทั่วไป ความรู้ขององค์กรจะได้รับการกำหนดรหัสและเก็บไว้ในฐานข้อมูล เช่น บริษัทแอนเดอร์สัน (Anderson) และเอิร์นแอนด์ยั้ง (Ernst & Young) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษา ได้ใช้กลยุทธ์นี้ โดยการนำความรู้จากบุคคลถ่ายทอดออกมาเป็นเอกสาร เพื่อให้บุคคลอื่นสามารถค้นหาและนำมาใช้ได้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวช่วยทำให้บริษัทเอิร์นแอนด์ยั้งสามารถเตรียมเอกสารในการประมูลโครงการได้ในเวลาที่รวดเร็ว และชนะการประมูลตลอดจนปิดการขายได้ในเวลา 2 เดือน แทนที่จะต้องใช้เวลาเตรียมเอกสาร 4-6 เดือนเหมือนกับบริษัทอื่น ๆ

ข้อเสียกลยุทธ์นี้ต้องลงทุนสร้างระบบสารสนเทศจำนวนมากเพื่อเป็นหลักประกันว่าสามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. กลยุทธ์เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Personalization Strategy)

บริษัทที่มีการบริการตามความต้องการเฉพาะของลูกค้าจะมีความรู้ที่แบ่งปันได้โดยการติดต่อสัมพันธ์กันในระดับบุคคล การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อติดต่อสื่อสาร ไม่ได้ใช้เพื่อเก็บความรู้ เช่น เบน (Bain) บอสตันคอนซัลติงกรุ๊ป (Boston Consulting Group) และแมคคินซี (McKinsey) เป็นบริษัทที่ปรึกษาใช้กลยุทธ์นี้จะให้ความสำคัญกับการประชุม การพูดคุยระหว่างบุคคลและจะไม่นำความรู้ไปเก็บในฐานความรู้ ดังนั้น พนักงานจะต้องหาวิธีในการนำข้อมูลหรือความรู้จากบุคคลต่าง ๆ เช่น การประชุม ประชุมทางไกล การใช้โทรศัพท์ อีเมล บริษัทเบนจึงต้องลงทุนในการสร้างเครือข่ายของผู้คนขึ้น ในขณะที่แมคคินซีได้สร้างเครือข่าย โดยการหมุนย้ายคนระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และสนับสนุนให้พนักงานโทรกลับทันทีที่ได้รับโทรศัพท์จากเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการสร้างไคเร็คทอรีของผู้เชี่ยวชาญและการแต่งตั้งผู้อำนวยการที่ปรึกษา (Consulting Directors) ในองค์กรเพื่อช่วยทีมโครงการต่าง ๆ

จะเห็นว่า บริษัทที่ปรึกษาจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องเลือกกลยุทธ์หนึ่งเป็นกลยุทธ์หลักในการดำเนินงาน และอีกกลยุทธ์เป็นกลยุทธ์ในการสนับสนุน หรือกลยุทธ์รอง แต่จะไม่เลือกใช้กลยุทธ์ทั้งสองประเภทพร้อมกันในระดับที่เทียบกัน ฮันเซน โนเลียท์ และเทียร์นีย์ (Hansen, Nohria, & Tierney, 2001)

2.8 การวิเคราะห์ปัจจัยการจัดการองค์ความรู้

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรมีหลายปัจจัย ก่อนที่จะมีการดำเนินโครงการใด ๆ ในองค์กร ควรวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปัจจัยที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อการดำเนินการในโครงการจัดการองค์ความรู้

คาริฟา และ ลิว (Khalifa and Liu, 2003 : 107-108, Online) ได้ทำการวิจัยเรื่องที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการจัดการความรู้ โดยพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรคือกลยุทธ์ เป็นอันดับแรก วัฒนธรรม และภาวะผู้นำ เป็นลำดับต่อไป และอิทธิพลของโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร มีผลต่อความสำเร็จมากกว่าความสามารถในกระบวนการจัดการความรู้

โทบิน (Tobin, n.d., Online) ผู้อำนวยการที่ปรึกษาธุรกิจ บริษัท โนวา ซอฟต์แวร์ (Knova Software, Inc.) ได้เสนอกฎ 10 ประการสำหรับการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. การจัดการความรู้ต้องเป็นวินัย ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีหรือซอฟต์แวร์
2. คนเก่งคนเดียวไม่พอ ต้องมีคนเก่งหลายคน
3. การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่แค่เปลี่ยน แต่ต้องจูงใจบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม
4. สร้างแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
5. กลยุทธ์ต้องใช้ตลอด
6. เลือกว่าทำอะไร ทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และทำให้เป็นที่สนใจ
7. อย่าซีดจางจำกัด
8. การตั้งความคาดหวังเป็นการเสี่ยงให้ล้มเหลว
9. บูรณาการการจัดการความรู้เข้าไปในระบบ
10. ให้ความรู้กับบุคลากรในการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

เดลมอนเต้ (Delmonte, 2003 : 2003, Online) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในองค์กรกับความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ พบว่า วัฒนธรรมขององค์กรและรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมต่าง ๆ มีผลทั้งทางบวกและทางลบกับความสำเร็จ และประสิทธิผลของระบบการจัดการความรู้ในทางปฏิบัติ

ดาเวนพอร์ท และ พรูแซค (ดาเวนพอร์ท และ พรูแซค แปลและเรียบเรียง โดย นิทัศน์ วิเทศ, 2542 : 229-230) ได้สรุปว่ามีปัจจัย 9 ประการที่เป็นพื้นฐานความสำเร็จของโครงการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้
2. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร
3. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มที่
4. มีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรม
5. มีความรู้ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการอยู่ข้าง
6. มีวิสัยทัศน์และภาษาที่ใช้มีความชัดเจน
7. มีสิ่งล่อใจที่ไม่ธรรมดา
8. มีโครงสร้างทางความรู้อยู่ข้าง
9. ใช้ช่องทางหลายประเภทสำหรับการถ่ายทอดความรู้

7 S ของ McKinsey (สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์, 2543 : 5-6) เป็นกรอบแนวคิดที่เสนอภาพแนวปฏิบัติอย่างเป็นระบบทั่วด้านขององค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินการขององค์กร ประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. การยึดถือคุณค่าร่วมกัน (Shared value)
2. โครงสร้างขององค์กร (Structure)
3. ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานในการขับเคลื่อนองค์กร (Strategy)
4. ระบบ หรือวิธีการ การรายงาน ภายในองค์กร (Systems)
5. ลักษณะของผู้บริหารที่นำพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (Style)
6. คุณลักษณะของสมาชิกในองค์กร (Staff)
7. ทักษะ หรือความสามารถเด่นขององค์กร (Skill)

บดินทร์ วิจารณ์ (2547 : 48-49) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมต่อการจัดการความรู้ 8 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำจะทำหน้าที่กำหนดทิศทาง นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นแบบอย่างที่ดีภายในองค์กร
2. โครงสร้างขององค์กร (Structure) ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้
3. วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร (Culture, Behavior, Communication) เป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้ ที่ต้องมีความมุ่งมั่นและความเชื่อร่วมกัน

4. เทคโนโลยี และกระบวนการ (Technology, Processes) ที่เอื้อต่อการจัดการองค์ความรู้
5. การให้รางวัลและการยอมรับ (Rewarding, Recognition) เป็นการสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมในการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้
6. การวัดและประเมินผล (Measurement) ใช้เพื่อการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น
7. ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถ (Knowledge, Skill, Abilities, Competencies) ของทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้
8. การจัดการ (Management) คือขั้นตอนที่สำคัญที่ทำให้มีการจัดการความรู้เกิดขึ้นจริง

มฤดี โภคศิริ (2549 : 82-85) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยอมรับการจัดการความรู้ของพยาบาลประจำการ สังกัดโรงพยาบาลกองทัพบก พบว่า เมื่อทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวก มี 12 ตัว ประกอบด้วย การรับรู้คุณลักษณะนวัตกรรมการจัดการความรู้ด้านการทดลองใช้ การรับรู้คุณลักษณะนวัตกรรมการจัดการความรู้ด้านการสังเกตได้ ด้านวัฒนธรรมองค์การ การรับรู้คุณลักษณะนวัตกรรมการจัดการความรู้ด้านการเข้ากันได้ ด้านโครงสร้างองค์การ การรับรู้คุณลักษณะนวัตกรรมการจัดการความรู้ด้านความไม่ซับซ้อน ด้านกลยุทธ์องค์การ การรับรู้คุณลักษณะนวัตกรรมการจัดการความรู้เชิงเปรียบเทียบ ด้านวิสัยทัศน์องค์การ การได้รับข่าวสารการจัดการความรู้ การเข้าร่วมกิจกรรม และการจัดตั้งทีมการจัดการความรู้จากผู้บริหาร ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบ มี 1 ตัว คือ การไม่เคยใช้คอมพิวเตอร์ในการค้นหาข้อมูลวิชาการทางอินเทอร์เน็ต และเมื่อนำตัวแปรที่ได้ ไปวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีในการยอมรับการจัดการความรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลกองทัพบก พบว่า ตัวแปรที่พยากรณ์ได้ มี 6 ตัว คือ การรับรู้คุณลักษณะนวัตกรรมการจัดการความรู้ด้านการทดลองใช้ ด้านวัฒนธรรมองค์การ การรับรู้คุณลักษณะนวัตกรรมการจัดการความรู้ด้านความไม่ซับซ้อน ด้านโครงสร้างองค์การ และไม่เคยใช้คอมพิวเตอร์ในการค้นหาข้อมูลวิชาการทางอินเทอร์เน็ต โดยมีค่าอำนาจในการพยากรณ์การยอมรับการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 66.1

คณะกรรมการมาตรฐาน การเพิ่มผลผลิต และนวัตกรรมประเทศสิงคโปร์ (Standards, Productivity and Innovation Board-SPRING) ได้นำเสนอปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ 4 ปัจจัยหลัก (บุญดี บุญญาภิจ, 2547 : 38) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์
2. วัฒนธรรมองค์การ
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ
4. การวัดผล

จากการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้พบว่าปัจจัยจำนวนมากส่งผลต่อการจัดการความรู้ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรม (Culture) ภาวะผู้นำ (Style or Leadership) โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ทักษะหรือความรู้ (Skill Knowledge or Competency) พนักงาน (Staff) การยึดคุณค่าร่วมกัน (Share value) การจัดการ (Management) ความเป็นหุ้นส่วน (Partnership) เทคโนโลยี (Technology) การให้รางวัล (Reward Recognition) การสื่อสาร (Communication) ระบบ (System) การวัดผล (Measurement) เครื่องมือ (Tools) นโยบาย (Policy) และเนื้อหา (Content) ดังนั้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าปัจจัยที่มีส่งผลต่อการจัดการความรู้จริงจึงทำการเลือกปัจจัยที่มีผู้กล่าวว่าปัจจัยนั้นส่งผลกับการจัดการความรู้ อย่างน้อย 4 คน สรุปได้ว่านอกจากนี้การจัดการความรู้ยังมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ในองค์กร มี 6 ด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมคือวัฒนธรรมในองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมการเรียนรู้ วัฒนธรรมการทำงาน เป็นต้น
2. ปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำ คือ ลักษณะของผู้นำในองค์กรจะทำหน้าที่กำหนดทิศทาง นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นแบบอย่างที่ดี ที่จะนำพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
3. ปัจจัยทางด้านโครงสร้างคือโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้
4. ปัจจัยทางด้านกลยุทธ์คือการกำหนดวิธีการขับเคลื่อนองค์กร ไปยังเป้าหมายที่กำหนดไว้
5. ปัจจัยทางด้านทักษะหรือความรู้คือทักษะ หรือความสามารถเด่นของสมาชิกในองค์กร
6. ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี คือ เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาช่วยในการสื่อสาร แบ่งปัน และจัดเก็บองค์ความรู้

ขั้นตอนการจัดการองค์ความรู้ (Managing Knowledge) มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (Knowledge Acquisition) การจัดหาความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและการพัฒนา มีการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบ (Classifying Knowledge) เช่น ห้องสมุดทำหน้าที่ในการจัดหมวดหมู่ความรู้ โดยการแบ่งกลุ่มความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ตามระบบเลขทศนิยมดิวอี้หรือตามระบบตัวอักษรเป็นระบบห้องสมุดรัฐสภาอเมริกันทำให้ความรู้ในหมวดเดียวกันอยู่ด้วยกันเพื่อความสะดวกในการจัดเก็บและการค้นหาเพื่อนำมาใช้
2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรมี 4 ระดับ ได้แก่ Know What เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง Know How เป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง Know Why เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์

แก้ปัญหา นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น Care Why เป็นความรู้ในเชิง วิชาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่ต้องการแก้ปัญหาและทำให้ดีขึ้น การแบ่งปันความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร

3. การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้ และเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและในการดำเนินงานที่ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน

2.9 การนำการจัดการความรู้มาใช้ในประเทศไทย

จากการศึกษางานวิจัยพบว่าประเทศไทยได้นำการจัดการความรู้เข้ามาใช้หลายหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งได้ปรากฏในงานวิจัยเกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้มาใช้ ดังนี้

กานต์สุดา มาหะศิริรานนท์ (2546) ได้ทำการวิจัยองค์การเอกชนเกี่ยวกับการนำเสนอการจัดการความรู้ โดยทำการสอบถามและสัมภาษณ์นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลและนักพัฒนาระบบสารสนเทศจำนวน 60 คน มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดการความรู้ หลังจากนั้นทำการศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลและนักพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 21 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน รับรองความเป็นไปได้ในการนำต้นแบบไปใช้

รูปแบบการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบและขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้นำ/ผู้บริหาร ต้องให้ความสำคัญในการจัดการความรู้และสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมในการแลกเปลี่ยนความรู้รวมทั้งจัดตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ (KM Team)
2. วัตถุประสงค์การจัดการความรู้ ต้องส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อให้ปรับวิธีคิด ทักษะและพฤติกรรมของคนในองค์กร
3. พันธกิจการจัดการความรู้ ต้องกำหนดพันธกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ให้ชัดเจน
4. นโยบายการจัดการความรู้ ต้องกำหนดนโยบายให้ชัดเจน
5. เป้าหมายการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความรู้และนำความรู้มาแบ่งปันกัน
6. เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ โดยการนำเครื่องมือและโปรแกรมมาช่วยในการสื่อสาร แบ่งปันและจัดเก็บองค์ความรู้
7. บุคลากรที่ใช้ภูมิปัญญาในการจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อระดมความรู้ความสามารถที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน ถ่ายโอนไปยังผู้ที่ใคร่รู้ หรือให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน
8. ทีมผู้ชำนาญการ จัดตั้งกลุ่มผู้ชำนาญการ เพื่อถ่ายทอดความรู้

ขั้นตอนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอนมีดังนี้

1. กำหนดสิ่งที่ต้องการเรียนรู้
2. แสวงหาความรู้
3. สร้างความรู้
4. จัดเก็บความรู้และสืบค้นความรู้
5. ถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้

การนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้ และการประเมินระบบการจัดการความรู้ โดยในแต่ละหน่วยงาน ต้องมีเงื่อนไขในการนำไปใช้ ดังนี้

1. ภาคเอกชน ควรกำหนดองค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้ง 8 องค์ประกอบ 5 ขั้นตอน ที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้การใช้ระบบจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. วิธีการนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้ แยกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

2.1 ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายให้ชัดเจน รวมทั้งจัดทรัพยากรให้พร้อมในการดำเนินงาน

2.2 ผู้นำ/ผู้บริหาร ต้องให้การสนับสนุน กำหนดนโยบาย และจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ

2.3 พนักงาน ต้องศึกษาระบบให้เข้าใจ วางแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร และต้องพัฒนาตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้ และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

การประเมินระบบการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ของพนักงาน
 2. ด้านผลการปฏิบัติงาน
 3. ด้านทรัพย์สินทางปัญญาที่เพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร
 4. ด้านการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานที่เป็นผลมาจากการจัดการความรู้ในองค์กร
- องค์กรการจัดการความรู้และองค์กรที่นำความรู้มาใช้ในประเทศไทยมี ดังนี้

1. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม-สคส.

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(สคส.) เป็นหน่วยงานหลักที่จัดทำโครงการ หรือการให้ความรู้ ความช่วยเหลือ และสนับสนุนเรื่องการจัดการความรู้ แก่องค์กรที่นำการจัดการความรู้เข้ามาใช้

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (มปป.ก, online) เกิดขึ้นโดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ซึ่งเป็นหน่วยงานในการกำกับของสำนักนายกรัฐมนตรี เห็นว่าความรู้เพื่อการสร้างเสริมสุขภาพเป็นเรื่องซับซ้อน และต้องการความรู้

ที่หลากหลาย ซึ่งต้องอาศัยยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ดังนั้นจึงได้สนับสนุนทุนวิจัยให้กับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ทาง สกว. ได้ดำเนิน โครงการทดลองเพื่อการจัดการความรู้ขึ้น ในนามสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม หรือ สคส. ปัจจุบันโดยการดำเนินงานของสคส. (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) คือ พัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ ความคิด ความประพฤติก และคุณธรรมของคน โดย สคส. ได้พยายามหาแนวทางการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้น ผ่านเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การจัดประชุมวิชาการด้านการจัดการความรู้ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องต่าง ๆ และการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และสิ่งพิมพ์ และมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดโครงการพัฒนาและวิจัยในรูปแบบการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งในกลุ่มของสถาบันอุดมศึกษาด้วย โดยเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ สคส. คือ เน้นการส่งเสริมงาน การพัฒนา และวิจัย (D&R) และรูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อเคลื่อนสังคมไทยไปสู่ความเป็นสังคมความรู้ สังคมเรียนรู้ ตามนโยบายที่ 5 ของแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559)

2. โครงการนำร่องการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

บุญญาภิจ และคณะ (Bunyagidj, B and Others. 2003 : 4, Online) จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ได้ทำงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของประเทศไทย : โครงการนำร่องในการใช้การจัดการความรู้ ซึ่งได้ทดลองกับองค์กร 4 ประเภท คือ โรงงาน องค์กรด้านการบริการ องค์กรเอกชน และองค์กรไม่แสวงหากำไร ระหว่างเดือน กุมภาพันธ์ 2003-สิงหาคม 2004 ซึ่งผลจากการดำเนินการโครงการนำร่อง ในโรงพยาบาลศิริราช บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยการนำวงจรการจัดการความรู้ (KM Cycle) ของ ออสเตอร์ฮอฟ ซึ่งมีขั้นตอนทั้งหมด 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
2. การสื่อสาร
3. กระบวนการและเครื่องมือ
4. การเรียนรู้
5. การวัดผล
6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

แต่ละองค์กรมีรายละเอียดปลีกย่อยในแต่ละขั้นตอนแตกต่างกัน สามารถสรุปการดำเนินงานของทั้ง 4 องค์กร (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547 : 67-130) ได้ดังตาราง 2-2 ดังนี้

ตารางที่ 2-2 ตารางสรุปวิธีดำเนินงานโครงการนำร่องในการใช้การจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

หน่วยงาน ขั้นตอน	โรงพยาบาลศิริราช	บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด	บริษัท ทู คอร์ ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	สถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ
การเตรียมการ และปรับเปลี่ยน พฤติกรรม	วิเคราะห์ วัฒนธรรม, กำหนดโครงสร้าง คณะทำงาน, วางแผนปฏิบัติการ	จัดตั้ง คณะทำงาน จัดการความรู้ (KM Team), ผู้บริหารให้ ความสำคัญใน การทำงาน จัดการความรู้ เปลี่ยน พฤติกรรมของ พนักงาน	ปรับวิธีคิด ทัศนคติ และ พฤติกรรมของ คนในองค์กร	จัดตั้งคณะทำงาน, จัดทำแผนปฏิบัติ การ, ปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของ ผู้บริหาร, สร้าง สภาพแวดล้อมที่ ส่งเสริมการ แลกเปลี่ยนความรู้
การสื่อสาร	เอกสาร, ประชุม/ กิจกรรม, เว็บไซต์, อบรม, KM Call Center	จัดสัปดาห์การจัด ความรู้, บทความ, ประชุม, เว็บไซต์, E-Mail	วารสาร อิเล็กทรอนิกส์, E-Mail, การติด โปสเตอร์, การ ออกอากาศ	จัดกิจกรรม เปิดตัวโครงการ, การบรรยาย ความรู้, จัด นิทรรศการ, Intranet
กระบวนการและ เครื่องมือ	CoPs, เว็บไซต์	โปรแกรมทำ ความรู้ (Knowledge Portal)	KM process model (กำหนด, จัดเก็บ, สร้าง, ปรับปรุง และ แบ่งปันความรู้), KM Web	Customer Knowledge Base, เว็บไซต์, CoPs

3. เครือข่ายจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย –UKM

เครือข่ายจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย (กรม.) University Knowledge Management Network (UKM) (สำนักพัฒนาคุณภาพ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล. มปป., Online) เป็นโครงการที่เป็นความร่วมมือระหว่าง สถาบันการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม กับมหาวิทยาลัย 5 แห่ง ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีวิสัยทัศน์คือ เป็นเครือข่ายจัดการความรู้สู่คุณภาพ สถาบันอุดมศึกษาไทยมีปณิธาน คือ สร้างเครือข่าย ขยายความรู้มุ่งสู่คุณภาพ มีปรัชญา คือ “We care to share & We share with care” ใส่ใจให้ปัน คัดสรรปันแบ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. สร้างขีดความสามารถในการพัฒนาคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย ผ่านการดำเนินการจัดการความรู้
2. เพื่อสร้างชุมชนนักปฏิบัติพัฒนาระบบคุณภาพของมหาวิทยาลัย
3. เพื่อสร้างทักษะในการดำเนินการจัดการความรู้อย่างรวดเร็ว โดยใช้ฐานปัญญา BMK (Benchmarking) และCoPs (คอม Communities of Practice) เป็นเครื่องมือในขั้นแรกและขยายสู่เครื่องมืออื่น ๆ ในภายหลัง
4. เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของระดับมหาวิทยาลัย
5. เพื่อขยายการดำเนินการจัดการความรู้จากหน่วยงานนำร่องให้ทั่วทั้งองค์กร
6. เพื่อขยายเครือข่ายจากสมาชิกก่อตั้ง ให้ครอบคลุมสถาบันการศึกษาทั้งหมด

ในการดำเนินการในแต่ละมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิก จะใช้เครื่องมือธรรมาภิบาลเพื่อประเมินตนเอง และกำหนดประเด็นสำหรับแบ่งปัน และประเด็นสำหรับการเรียนรู้ หลังจากนั้นจึงจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้ทีมผู้ช่วยหรือทีมที่ปรึกษา (Peer Assist), เรียนรู้ระหว่างงาน (After Action Retrospect, Benchmarking, และชุมชนนักปฏิบัติ (Comunities of Practice-CoPs) แล้วทำการสร้างเว็บไซต์ UKM เพื่อใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารระหว่างภาคและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป ดำเนินการชุมชนแนวปฏิบัติ (CoPs) และอบรมให้ความรู้ และทักษะด้านการจัดการความรู้ และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้แก่ “คุณกิจ” (ผู้

ปฏิบัติ) ความเหมาะสม สุดท้ายจึงดำเนินการวัดผลรับและผลกระทบของการจัดการความรู้ตามเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้และวัดผล “เป้าหมายปลายทาง” การดำเนินการของมหาวิทยาลัย สรุปได้ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยมหิดล ได้จัดตั้งคณะทำงาน ส่งเริ่มการจัดการ ความรู้เพื่อการพัฒนาคุณภาพโดยแบ่งคณะทำงานออกเป็น 5 กลุ่ม คือ กลุ่มทบทวนองค์ความรู้ กลุ่มค้นหา CoPs และ Best Practice กลุ่มเทคโนโลยี กลุ่ม Empowerment Evaluation และกลุ่มการสื่อสาร

2. มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้วางวิสัยทัศน์ว่า จะเป็น มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ได้อย่างยั่งยืน ซึ่งทางมหาวิทยาลัยนเรศวร ได้นำการจัดการความรู้ และ การประกันคุณภาพ (QA) มารวมกันเพื่อยกระดับคุณภาพการดำเนินงาน และพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพให้เป็นวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้นำการจัดการความรู้ ไปใช้กับหลักสูตร โดยพยายามปลูกฝังให้อาจารย์ใช้การจัดการความรู้ ในการเรียนการสอนแต่ละวิชา รวมทั้งพยายามสร้างหลักสูตรปริญญาเอกด้านการจัดการความรู้

4. มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้นำการจัดการความรู้ โดยเริ่มจากศูนย์บริการวิชาการ และทำการขยายเครือข่ายโรงพยาบาล รวมทั้งอบรมบุคลากรทุกส่วนให้รู้จักการจัดการความรู้

5. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้จัดทำแผนพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร โดยแบ่งออกเป็น การบริหาร โครงการการจัดการความรู้ และการจัดการความรู้ โดยในส่วนของ การบริหารโครงการการจัดการความรู้ ประกอบด้วย สร้างความตระหนักรู้ สร้างแรงจูงใจ และเชื่อมโยงเครือข่าย และในส่วนของ การจัดการความรู้ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ความรู้ การแบ่งปันความรู้ และระบบคลังข้อมูล

4. ปูนซีเมนต์นครหลวง

ปูนซีเมนต์นครหลวง ได้สร้างระบบจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียกว่า Technical Learning Organization (TLO) เป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การบรรยาย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสาธิต ณ จุดปฏิบัติงาน การดูงานนอกสถานที่ E-Learning แล้วนำความรู้มารวบรวมจัดทำเป็นคู่มือบทความ เก็บไว้ในศูนย์ข้อมูล (Technical Learning Center-TLC) (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2546 : 6)

2.10 ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จในองค์กร

การจัดการความรู้ในองค์กรต่าง ๆ มีองค์ประกอบและกระบวนการดำเนินงานที่แตกต่างกัน แต่การจัดการความรู้ที่ดีต้องประกอบด้วย คน เทคโนโลยี และกระบวนการ โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์และคณะ, 2548 : 53-55) ดังนี้

องค์ประกอบการวิเคราะห์ปัจจัย ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. วัฒนธรรม หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และความรู้สึกร่วมกันของบุคลากรที่มีร่วมกัน และเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร
2. ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารที่จะทำหน้าที่กำหนดทิศทางขององค์กร
3. โครงสร้าง หมายถึง โครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้
4. ทักษะหรือความรู้ คือ ทักษะ หรือความสามารถเด่นของสมาชิกในองค์กร
5. เทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือและโปรแกรมที่นำมาช่วยในการสื่อสาร แบ่งปัน และจัดเก็บองค์ความรู้

องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการควรเป็นระบบและให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกันมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

องค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการ (วิสัยทัศน์) เป็นการตรวจสอบองค์ความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร แล้วทำการกำหนดข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการ และเป็นการตอบคำถามว่า องค์กรต้องการความสำเร็จอะไรจากการจัดการความรู้
2. จัดทำแผนกลยุทธ์และกระบวนการ เป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ โดยต้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์หลักของสถาบัน ซึ่งอาจเริ่มต้นโดยใช้วิธีการ SWOT Analysis หลังจากนั้นให้ทำกลยุทธ์ศาสตร์ซึ่งอาจเป็นแผนที่เน้นการพัฒนาความรู้เน้นการใช้ซอฟต์แวร์ในการจัดการความรู้ เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือเน้นการพัฒนากระบวนการบริการองค์ความรู้
3. เลือกเทคนิคและวิธีการทำการจัดการความรู้ เพื่อสร้างและถ่ายทอดความรู้ เป็นการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการทำการจัดการความรู้ ซึ่งการเลือกเครื่องมือ ควรเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมขององค์กร
4. กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อจำแนกความรู้ สร้างความรู้ จับความรู้ เก็บความรู้ กระจายความรู้ และการใช้ความรู้

องค์ประกอบการประเมินผล ประกอบด้วย การประเมิน 3 ด้าน ดังนี้

1. ประเมินระบบ เป็นการประเมินว่าระบบการจัดการความรู้สามารถใช้ได้ในบริบทขององค์กรหรือไม่
2. ประเมินผลผลิต เป็นการประเมินว่าจากการจัดการความรู้ได้อะไรบ้าง เช่น วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ หรือ แบบปฏิบัติที่ดีที่สุด
3. ประเมินผลลัพธ์ เป็นการประเมินว่าผลจากการจัดการความรู้เกิดประโยชน์อะไรบ้าง เช่น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้รับผลประโยชน์อะไรบ้าง

ทิววรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ทั้งในกรณีศึกษาของประเทศไทยและต่างประเทศมีความคล้ายคลึงกัน ดังนี้

1. องค์กรต้องมีทิศทางขององค์กรในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เช่น มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งคุณภาพ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้และกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนว่าทำไปเพื่ออะไร
2. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้ และเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อให้สามารถเป็นที่ปรึกษาและชี้นำลูกน้องได้ รวมทั้งติดตามผลการจัดการความรู้ด้วย นอกจากนี้ในองค์กรที่ใช้ความรู้เป็นหลักควรมีบุคลากรในระดับผู้นำเป็นแกนหลักในการจัดการความรู้จะช่วยในการดำเนินการมาก
3. แกนหลักในการจัดการความรู้ ต้องมีเจ้าภาพเป็นหน่วยงานกลางดูแลและบริหารจัดการความรู้ เพื่อให้ดำเนินการเป็นทิศทางเดียวกัน คณะทำงานการจัดการความรู้ต้องเรียนรู้จากหลาย ๆ ทฤษฎีแล้วนำมาปรับใช้ในองค์กรอย่างเหมาะสม เนื่องจากการจัดการความรู้ในองค์กรไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว การจัดตั้งคณะทำงานที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาและการกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นหน้าที่งานประจำที่ทุกคนต้องทำ โดยนำการจัดการความรู้ไปเชื่อมโยงกับระบบจัดการให้กลมกลืนและต่อยอดกับงานประจำด้วย
4. ระบบพื้นฐานในการจัดการที่ดี โดยมีระบบการบริหารที่ชัดเจนทำให้สามารถดำเนินการในระยะยาวต่อไปได้ โดยจัดทำแผนการดำเนินการที่ดีมีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน กำหนดความรู้ที่สำคัญและจำเป็นที่ชัดเจน มีการดำเนินการและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการความรู้ให้มีความยืดหยุ่นตามบริบทขององค์กรด้วย นอกจากนี้ควรมีระบบการให้รางวัลและให้การยอมรับที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ด้วย
5. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรต้องสร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมของคนในองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ส่งเสริมให้พนักงานมีลักษณะการแบ่งปันความรู้และใช้ความรู้ใหม่มีการค้นคว้าอยู่ตลอดเวลาส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้และความร่วมมือร่วมกัน

6. ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรต้องมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับคุ้นเคยกับเทคโนโลยี และสามารถเข้าถึงสามารถความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ได้เต็มที่ องค์กรต้องมีสถาปัตยกรรมแห่งความรู้ มีการจัดทำฐานข้อมูลระดับหนึ่ง เพื่อให้พนักงานศึกษาและต่อยอดความรู้ ต้องมีการค้นคว้าเพิ่มเติมจากสิ่งที่มีอยู่และคิดสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

2.11 คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการองค์ความรู้

1. ผู้บริหารสูงสุด (CEO) เป็นผู้ริเริ่มผลักดันให้เกิดการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ คือ อธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รองศาสตราจารย์ดวงสุดา เตโชติรส โดยกำหนดตัวบุคคลที่ทำหน้าที่ “คุณเอื้อ(ระบบ)” ของ KM

2. คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO) เป็นผู้นำเป้าหมายหัวปลาไปเสนอผู้บริหารสูงสุดให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของ “หัวปลา” บทบาทต่อไปของ “คุณเอื้อ” คือหาคุณอำนวยไปดำเนินการให้เกิดความสำเร็จ คือ ผู้รับผิดชอบงานวิจัยนี้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรัสรัตน์ ศรีสัตตรัตน์

3. คุณอำนวย (Knowledge Facilitator, KF) เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ คือ คณบดี นางวราพันธ์ มุ่งวิชา ที่รับนโยบายจากผู้บริหารสูงสุดและเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (คุณกิจ)กับ(คุณเอื้อ)ผู้บริหาร ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย

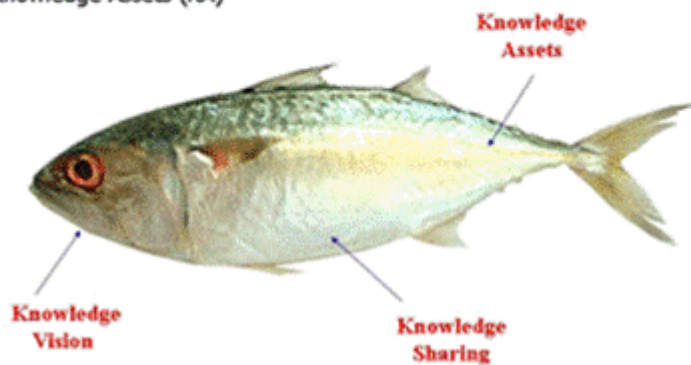
4. คุณกิจ (Knowledge Practitioner, KP) หรือผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของ “หัวปลา” คือคณาจารย์ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้บรรลุถึงเป้าหมาย

5. คุณประสาน (Network Manager) เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยง เครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้นเกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ ช่วยการจัดการความรู้ คือ นักศึกษา กลุ่มรักความรู้ นักการภารโรง ให้เกิดการเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้ และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ

แนวทางหนึ่ง ที่จะช่วยให้ “ไม่ไปผิดทาง”

KM Model “ปลาทู”

- Knowledge Vision (KV)
- Knowledge Sharing (KS)
- Knowledge Assets (KA)



ภาพ 2-4 โมเดลปลาทู ของ ดร.ประพนธ์ ผาสุยยืด
ที่มา : ประพนธ์ ผาสุยยืด (2547 : 22, 64)

2.12 ปัญหาที่ทำให้การจัดการองค์ความรู้ไม่ประสบผลสำเร็จในองค์กร

การจัดการความรู้ในองค์กรต่าง ๆ มีองค์ประกอบและกระบวนการดำเนินงานที่แตกต่างกัน แต่การจัดการความรู้ที่ดีต้องประกอบด้วย คน เทคโนโลยี และกระบวนการ โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์และคณะ, 2548 : 53-55) 5 ด้านดังนี้

1. ผู้นำและการสร้างกลยุทธ์

การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จนั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อจะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหาร อีกปัจจัยหลักที่ช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

2. วัฒนธรรมองค์กร

สิ่งที่ช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร บางองค์กรพบว่าบุคลากรภายในไม่ยอมแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เนื่องจากเกรงว่าตนเองจะหมดความสำคัญ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน ดังนั้น องค์กรจะต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง ๆ และ พยายามหาวิธีการที่จะแก้ปัญหาและกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ ออกไป โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็จะมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ โดยภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถค้นหาความรู้และดึงเอาความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดเก็บเป็นระเบียบ แต่การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรจะต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นสามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่และใช้ได้ง่าย ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นได้อย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

4. การวัดผล

การวัดผลของการจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรทราบสถานะปัจจุบัน การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใดและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร เพื่อองค์กรจะได้ทบทวนประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้

5. โครงสร้างพื้นฐาน

ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และพนักงานทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่น ถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้กันได้สะดวก โครงสร้างพื้นฐานนี้ หมายถึง ทั้งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้

ปัจจัย 5 ประการข้างต้น เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่การบริหารจัดการควรเป็นระบบเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

2.13 ระบบสารสนเทศกับการจัดการองค์ความรู้

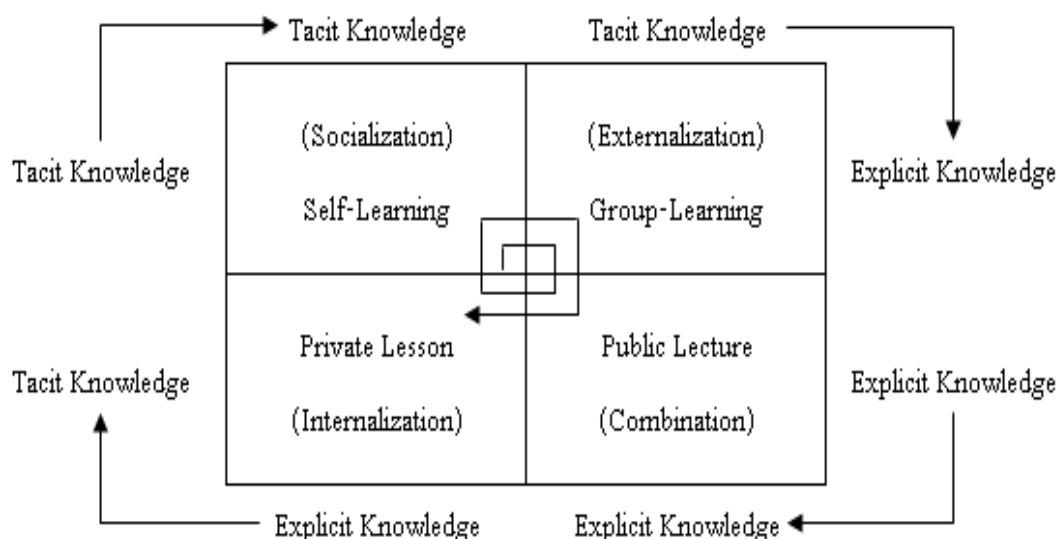
โกศล ดีศีลธรรม (อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 133-135) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการสนับสนุนการไหลของข้อมูลความรู้ขององค์กร ซึ่งระบบสารสนเทศที่ออกแบบในการสนับสนุนดังกล่าวมีดังนี้

1. ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation System) เป็นระบบที่สนับสนุนการกระจายและประสานการไหลของสารสนเทศในองค์กร
2. ระบบงานความรู้ (Knowledge Work System) เป็นระบบที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมของบุคลากรวิชาชีพ (Professional) ที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทาง เพื่อสร้างความรู้ใหม่และจัดเก็บไว้เป็นสินทรัพย์ในองค์กร
3. ระบบทำงานกลุ่มร่วมกัน (Group Collaboration System) เป็นระบบที่สนับสนุนการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในทีมงาน

การจัดทำระบบสารสนเทศดังกล่าวข้างต้น จะต้องมีการจัดทำฐานความรู้ขององค์กร (Organization's Knowledge Base) ดังนี้

1. โครงสร้างความรู้ภายใน (Structured Internal Knowledge) เช่น คู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน คู่มือผลิตภัณฑ์ รายงานการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น
2. ความรู้ภายนอก (External Knowledge) เช่น ข้อมูลคู่แข่ง ข้อมูลทางการตลาด ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า เป็นต้น
3. ความรู้ภายในที่ไม่เป็นทางการ (Informal Internal Knowledge) หรือ Tacit Knowledge ที่เก็บอยู่ในตัวพนักงานแต่ละคนขององค์กร แต่ไม่ได้นำมาเรียบเรียงเป็นเอกสารที่เป็นทางการ

วาทานาเบ้ (Watanabe, 2003) (อ้างในพรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 136-137) ได้ประยุกต์แนวคิดรูปแบบการเคลื่อนย้ายความรู้ของ โนนากะ และทาเคอูชิ (Nonaka & Takeuchi) (SECI Model) สนับสนุนการศึกษาผ่านเทคโนโลยีการศึกษา ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยภาพดังนี้



ภาพที่ 2-5 ระบบสนับสนุนการศึกษากับ SECI Model

ที่มา : พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 136

1. Self-Learning เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่างความรู้โดยนัย ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ก็คือ CAL (Computer Aided Learning)

2. Group-Learning เป็นการเรียนรู้แบบกลุ่ม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่างความรู้โดยนัยไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้ คือ CSCL (Computer Support Collaborative Learning)

3. Public Lecture เป็นการบรรยายในที่สาธารณะ ซึ่งเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้คือ CAI (Computer Aided Instruction)

4. Private Lesson เป็นการเรียนรู้ส่วนบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดไปเป็นความรู้โดยนัย ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้คือ ITS (Intelligent Tutoring System) หรือ ICAI (Intelligent Computer Aided Instruction)

บทบาทของเทคโนโลยีที่มีต่อการจัดการความรู้ โดยโกศล คีติลธรรม (อ้างในพรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 133-135) กล่าวว่า เครื่องมือทางเทคโนโลยีที่สนับสนุนการจัดการความรู้ที่เรียกว่า (Knowware) จะประกอบด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ดังนี้

1. Collaborative Computing Technologies เป็นเครื่องมือในการทำงานร่วมกันหรือที่เรียกว่า กู๊ปแวร์ (Groupware) ซึ่งจะสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ภายในองค์กร โดยมีผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์ (Software) เช่น Lotus Notes / Domino เป็นเครื่องมือที่สำคัญ ซึ่งปัจจุบันได้มีผู้ผลิตรายอื่นที่ผลิตเครื่องมือดังกล่าวขึ้นเป็นจำนวนมาก เช่น Meeting Place, Quick Place, e-Room หรือ Place ware เป็นต้น

2. Knowledge Management Suites เป็นโซลูชั่น (Solution) แบบครบชุดรวมฟังก์ชันของการสื่อสาร และเทคโนโลยีการจัดเก็บในชุดเดียวกัน ซึ่งทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกได้ เป็นการเสริมสมรรถนะของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้สูงขึ้น

3. Knowledge Server ประกอบด้วยซอฟต์แวร์หลักของการจัดการความรู้ที่ช่วยในการสืบค้นและเข้าถึงสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ เช่น อินทราเน็ตองค์กร อินเทอร์เน็ต ฐานข้อมูล และระบบไฟล์

4. Enterprise Knowledge Portals หรือ EKPs ที่เปรียบเสมือนประตูในการเข้าระบบการจัดการความรู้ที่มีการพัฒนาจากแนวคิดของระบบสารสนเทศผู้บริหาร (EIS) ระบบฐานข้อมูลและเว็บเบราว์เซอร์ โดยมีการทำงานในรูปแบบการบูรณาการข้อมูล (Data Integration) กลไก การรายงาน และการทำงานร่วมกัน ในขณะที่การจัดการความรู้ได้ดำเนินการโดยเซิร์ฟเวอร์ ซึ่ง EKPs จะรวบรวมข้อมูลและกระจายไปสู่ผู้ใช้ รวมทั้งมีการปรับปรุงข้อมูล ดังนั้น EKPs ได้มีผู้จำหน่ายในตลาดหลายราย ได้แก่ Autonomy, Brio, Core change, Data Channel, Data Ware, Intraspect, IBM/Lotus และ Open Text เป็นต้น

5. Electronic Document Management Systems (EDM) เป็นระบบที่มุ่งในการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบการทำงานร่วมกันที่สนับสนุนให้ผู้ใช้เข้าถึงเอกสารที่ต้องการ โดยผ่านเว็บเบราว์เซอร์บนอินเทอร์เน็ตขององค์กร ระบบ EDM จึงช่วยให้การจัดการเอกสารและการไหลของงานในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว

6. Knowledge Management Systems in Extensible Markup Language(XML)เป็นเทคโนโลยีที่ไม่เพียงแต่ลดงานเอกสารกระดาษเท่านั้นแต่ได้ผนวกการถ่ายทอดความรู้และการทำงานร่วมกัน ระหว่างคู่ค้าภายในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ภายใต้โครงสร้างข้อมูลมาตรฐานแบบ XML ในรูปแบบภาษาสากลที่สามารถสื่อสารกับระบบที่หลากหลายได้ ทำให้จัดขอบเขตของการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรได้

7. Knowledge Management Application Software Providers (ASPs) ซึ่งเป็นผู้ให้บริการแอปพลิเคชันซอฟต์แวร์ในรูปแบบของ Outsourcing ระบบการจัดการความรู้บนเว็บ

2.14 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) (อ้างใน อธิชัย เจริญธรรมานนท์และคณะ, 2549) จากการศึกษาแนวทางการดำเนินการขององค์กรผู้นำทางด้านการจัดการความรู้ พบว่า มีความสอดคล้องกัน ในเรื่องการนำเครื่องมือ (Tools) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร โดยเฉพาะการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น เครื่องมือที่ใช้ มีดังนี้

1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพึงพอใจ ความสนใจและพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ

2. การเสวนา (Dialogue) การเสวนาเป็นการปรับฐานความคิด โดยการฟังจากผู้อื่น และความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้น ทำให้สมาชิกเห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน หลังจากนั้นเราจึงจัดประชุมหรืออภิปราย เพื่อแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติต่อไปได้โดยง่าย และผลหรือข้อยุติที่เกิดขึ้น จะเกิดจากการที่เราเห็นภาพในองค์กรร่วมเป็นที่ตั้ง

3. การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews : AAR) คือ การอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิด จะรักษาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนอย่างไร ส่งผลให้ทีมและสมาชิกได้เรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว

3.1 แบบปฏิบัติที่ดี (Best Practice) คือ แบบของการปฏิบัติงาน การจัดทำโครงการที่ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างในบริบทและสภาพการณ์นั้น ๆ สามารถใช้เป็นแบบอย่างได้ (คณะกรรมการบัญญัติศัพท์สาขาการศึกษา, 2549) และถือว่าเป็นการ

ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ โดยเป็นผลมาจากการนำความรู้ไปปฏิบัติ แล้วนำความรู้และประสบการณ์มาสรุปเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของตนเอง (บุรณชัย ศิริมหาสาร, 2548, online)

3.2 กลับหลังหันอนาคต (Future Backward) เป็นเทคนิคที่บริษัท ไอบีเอ็ม ใช้ในการซึมซับความรู้จากบุคลากร โดยเทคนิคนี้จะให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเริ่มต้นจากคิดว่าเกิดอะไรขึ้นปัจจุบันเป็นอย่างไร และให้วาดฝันถึงอนาคต หลังจากนั้นเริ่มกลับหลังหันอนาคต โดยให้คิดต่อไปว่าอนาคตที่วาดไว้จะทำให้เกิดได้อย่างไร โดยสิ่งสำคัญของกิจกรรมนี้คือการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมคิดโดยไม่เน้นเป้าหมายหรือบุคคลหรือเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง (พรทิพย์ กาญจนนิต, 2547 : 1-2)

4. การใช้ที่ปรึกษาหรือระบบพี่เลี้ยง (Mentoring Programs) เป็นวิธีการพัฒนาความสามารถพนักงานซึ่งส่วนมากจะมุ่งเน้นที่พนักงานใหม่ที่มีความจำเป็นต้องมีการสอนงานอย่างรวดเร็วเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ในระยะเวลาอันสั้น โดยการมอบหมายให้พี่เลี้ยงเป็นผู้แนะนำและสอนวิธีการทำงานให้

5. ฐานความรู้บทเรียนและความสำเร็จ (Lessons Learned and Best Practices Databases) การจัดการความรู้ในองค์กรได้มีการจัดเก็บความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จ ความล้มเหลวและข้อเสนอแนะในเรื่องที่สนใจ โครงการ หรือกลุ่มที่ปรึกษา การจัดการความรู้ในองค์กรในช่วงยุคต้น ๆ ของการจัดการความรู้ การที่มีศูนย์กลางความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ทำให้พนักงานทั้งองค์กรสามารถเข้ามาเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญได้โดยตรง หากเราสามารถดำเนินการได้ดี ฐานความรู้จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการความรู้ในองค์กร

6. แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence : COE) เป็นการกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กรเพื่อจะทำให้ทุกคนในองค์กรทราบว่า จะสามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้ที่ไหน อย่างไร (Expertise Locators) ในเรื่องอะไรได้บ้าง เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้จากผู้เชี่ยวชาญไปสู่ผู้ปฏิบัติได้โดยตรง

7. การเล่าเรื่อง (Story Telling) เรื่องราวที่บอกเล่าทำให้ผู้ฟังเข้าไปร่วมอยู่ในความคิด มีความรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องที่เล่า มีความต้องการที่จะหาคำตอบ เพื่อแก้ปัญหาเรื่องราวและความคิดต่าง ๆ ในเรื่องที่เล่า นั้น เสมือนว่ากลายเป็นเรื่องของผู้ฟังเอง ผู้ฟังจึงมิใช่เป็นเพียงผู้สังเกตการณ์ภายนอกอีกต่อไป

8. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) เป็นการประชุมซึ่งเชิญสมาชิกจากทีมอื่นมาแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจให้แก่ทีมซึ่งต้องการความช่วยเหลือ ผู้ที่ถูกเชิญมาอาจจะเป็นคนที่อยู่ในองค์กรอื่นก็ได้

9. เวทีถาม-ตอบ (Forum) เป็นอีกหนึ่งช่องทางที่สำคัญที่ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถป้อนคำถามเข้าไป เพื่อให้ผู้ที่อยู่ร่วมในเวที ถาม-ตอบ ช่วยกันตอบคำถาม หรือส่งต่อคำถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นช่วยตอบ หากองค์กรมีการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ หรือมีการกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กรแล้ว คำถามที่เกิดขึ้นเราสามารถส่งเข้าไปในเวที ถาม-ตอบ ซึ่งอยู่ใน CoP หรือ COE เพื่อหาคำตอบในลักษณะของศูนย์สารสนเทศ (Pool Information) ก็ได้

การเลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กรและโครงสร้างสารสนเทศ (Push System) และความพร้อมของพนักงาน (Pull People) ทั้งหมด รวมถึงการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by Action)

2.15 การวัดผลการจัดการความรู้

เป็นการยากที่จะวัดผลการจัดการความรู้ เนื่องจากไม่มีเครื่องมือใดที่วัดได้แน่นอน แต่การวัดผลการจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้องค์กรทราบว่า สามารถปฏิบัติได้ผลดีเพียงใด ส่งผลให้มีการปรับปรุงในส่วนที่บกพร่อง และเก็บรักษาส่วนดีไว้เพื่อดำเนินการต่อไป วัตถุประสงค์ของการวัดผลจึงไม่ใช่การควบคุม หากเป็นไปเพื่อการบริหารจัดการและพัฒนา อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จแบบยั่งยืนได้ แนวคิดทั่วไปที่วัดคุณค่า ความก้าวหน้าของความรู้ และการจัดการความรู้ในองค์กรมี 2 ประการ ดังนี้

1. การวัดผลกระทบของการจัดการความรู้ต่อการทำงานขององค์กร (Measuring the Impact of Knowledge Management on the Organization's Performance) จุดประสงค์ของการจัดการความรู้คือ เพื่อเพิ่มการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแนวคิดที่มีความเป็นเหตุเป็นผลที่ดีที่สุดคือ การวัดการจัดการความรู้ไปพร้อม ๆ กับ (Tie-in) ระบบการวัดการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสามารถทำได้ทั้งในระดับองค์กร หรือที่เป็นโครงการส่วนบุคคลและกระบวนการต่าง ๆ แต่มีข้อจำกัดประการหนึ่งของแนวคิดนี้คือ ถ้าการปฏิบัติการจัดการความรู้เป็นส่วนของงานทั้งหมด ซึ่งไม่สามารถมั่นใจได้ถึงการสนับสนุนที่สัมพันธ์กันของการปฏิบัติการจัดการความรู้เหล่านั้น เพื่อความสำเร็จของโครงการ หรือกระบวนการกับปัจจัยอื่น ๆ ในทัศนะนี้ โอเดลและเกย์สัน (O'Dell and Grayson) ได้เสนอแนวคิดเพื่อวัดทั้งผลลัพธ์ (Outcome) และกิจกรรม (Activities) ดังนี้

1.1 การวัดผลลัพธ์และกิจกรรม (Measuring Outcome and Activities)

การวัดผลลัพธ์เน้นที่โครงสร้างหรือกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ความสำเร็จของโครงการหรือกระบวนการ ถูกมองว่าเป็นตัวแทนการวัดความสำเร็จของการปฏิบัติการจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในโครงการหรือกระบวนการ ตัวอย่างการวัดผลลัพธ์ เช่น ค่าใช้จ่ายที่ลดลงของกระบวนการ การเพิ่มประสิทธิภาพ การลดเวลาในการทำงาน หรือการเพิ่มคุณภาพใน

การส่งมอบสินค้าหรือบริการ เป็นต้น ส่วนการวัดกิจกรรม จะเน้นที่การปฏิบัติการจัดการความรู้ที่เฉพาะเจาะจงซึ่งถูกประยุกต์ใช้ในโครงการหรือกระบวนการ ตัวอย่างการวัดกิจกรรม เช่น ความถี่ของผู้ใช้ในการเข้าถึง การสนับสนุน หรือใช้ทรัพยากรความรู้ บางครั้งเป็นการวัดในเชิงปริมาณ เช่น จำนวนความถี่ของการใช้(Hit) หรือการ Submission อินทราเน็ตต่อพนักงาน ซึ่งเป็นบางส่วนเท่านั้น ไม่สามารถบอกได้ว่าพนักงานทำอะไรและทำไมจึงทำ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะวัดเชิงคุณภาพโดยการสอบถามพนักงานเกี่ยวกับทัศนคติหรือพฤติกรรมที่อยู่เบื้องหลังกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านั้น

1.2 The Balance Scorecard

แนวคิดที่ได้รับการยอมรับทั่วไปที่เพิ่มขึ้นของการวัดการปฏิบัติงานขององค์กร และดัดแปลงมาใช้ในการจัดการความรู้คือ “Balanced Scorecard” ข้อดีคือเป็นการเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างการเรียนรู้กับกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเชื่อมโยงการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งหมด “Balanced Scorecard” ถูกพัฒนาขึ้นโดย แคปแลน (Kaplan) และนอร์ตัน (Norton) ซึ่งเน้นที่การเชื่อมโยงกลยุทธ์ และจุดประสงค์ขององค์กร เพื่อวัดมุมมองหลักที่สำคัญ 4 ประการดังนี้

1.2.1 มุมมองด้านการเงิน

1.2.2 มุมมองด้านลูกค้า

1.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

1.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

1.3 Return on Investment (ROI)

การริเริ่มส่วนมากที่ต้องการเกี่ยวข้องกับทรัพยากร คือ การคาดหวังให้แสดงถึงการตอบกลับมาของการลงทุนผลประโยชน์อะไรที่จะได้จากการลงทุน ซึ่งการจัดการความรู้ก็ไม่ได้ถูกยกเว้น เพราะปัญหาที่เกี่ยวกับการลงทุนและประโยชน์ของการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ยาก ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ในขณะที่การลงทุนเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถกำหนดล่วงหน้าได้ แต่การลงทุนอื่น ๆ ทำได้น้อยมาก เช่น โครงการที่รวมทรัพยากรจากหน่วยงานหลาย ๆ หน่วยงาน หรือที่มีมาก่อนแล้วในวัฒนธรรมองค์กร ประโยชน์อีกมุมมองหนึ่งคือ องค์กรจะมีวิธีการวัดการแบ่งปันความรู้ที่เพิ่มขึ้นได้อย่างไร การเรียนรู้ที่เร็วขึ้นหรือแม้กระทั่งการตัดสินใจที่ดีขึ้นได้อย่างไร

1.4 The Knowledge Management Life Cycle

บางองค์กรวัดความก้าวหน้าของกิจกรรมในการจัดการความรู้ในมุมมองของการเจริญเติบโต (Maturity) หมายถึง มีความใกล้เคียงเท่าไรจากเส้นระดับล่างที่องค์กรได้นำการจัดการความรู้ไปใช้และวิธีการทำงาน ทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเตรียมแผนที่องค์กรสำหรับใช้แนวทางที่

จะเริ่มต้นอย่างถูกต้อง เพื่อความเป็นระบบของการจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในองค์กร และทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานภายในองค์กร แผนที่ตั้งกล่าวประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

- 1.4.1 เริ่มต้น
- 1.4.2 พัฒนากลยุทธ์
- 1.4.3 ออกแบบและเริ่มต้นใช้การจัดการความรู้
- 1.4.4 การขยายขอบเขตและการสนับสนุน
- 1.4.5 การทำให้การจัดการความรู้เป็นระบบ

1.5 Employee Surveys

การสำรวจสามารถใช้วัดวัฒนธรรมองค์กร และส่วนที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นทัศนคติ และพฤติกรรมของคน การสำรวจมักจะวัดการรับรู้ส่วนบุคคล (Subjective Perceptions) ซึ่งอาจจะไม่ได้สะท้อนความจริง แต่หลายครั้งก็มีประโยชน์มากเนื่องจากการรับรู้ของคนจะกำหนดพฤติกรรมยอมรับการจัดการความรู้ได้

2. การวัดคุณค่าของทรัพย์สินความรู้ (Measuring the Value of knowledge Assets) การวัดความก้าวหน้า และคุณค่าของการจัดการความรู้ระยะเริ่มต้น องค์กรจะพัฒนาวิธีที่จะวัดทรัพย์สินที่เป็นความรู้ รูปแบบการวัดคุณค่าทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นที่รู้จักกัน มีดังนี้

2.1 The Skandia Navigator

เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดย Swedish Financial Services Company Scandia ซึ่งเกี่ยวข้องกับ รูปแบบการสร้างคุณค่า รูปแบบนี้จะวัด 5 กลุ่ม คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการ การสร้างใหม่ การพัฒนาและมนุษย์

2.2 Sveiby's Intangible Assets Monitor

เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดย Karl Erik Sveiby ซึ่งจะวัดทรัพย์สินที่แต่ละไม่ได้เกี่ยวกับทักษะความรู้ความสามารถของมนุษย์โครงสร้างภายใน และโครงสร้างภายนอกด้วยตัวชี้ย่อย คือ ประสิทธิภาพและการใช้ประโยชน์ ความมีเสถียรภาพ การเจริญเติบโต และการสร้างขึ้นมาใหม่

2.3 Intellectual Capital Services' IC-Index

เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดย Johan and Goran Roos ซึ่งจะวัดทรัพย์สินทางปัญญา 4 ด้าน คือ ความสัมพันธ์ มนุษย์ โครงสร้างพื้นฐาน และนวัตกรรม

2.4 Phillip M' Pherson 's Inclusive Value Methodology (IVM)

เป็นรูปแบบที่ผู้ใช้สร้างลำดับขั้นของการแต่ละต้องไม่ได้ ซึ่งสามารถให้คุณค่าโดยการกำหนดค่าคะแนนตามการจัดลำดับความสำคัญ แล้วคอมพิวเตอร์จะกำหนดคุณค่าทั้งหมดพร้อมทั้งทดสอบความเสี่ยงให้ด้วย

ผู้ศึกษาพบว่า ไม่มีแนวทางใดที่เป็นสูตรสำเร็จที่จะสามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ดังนั้น ในการวัดผลการจัดการความรู้ จึงควรปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งองค์กรที่เพิ่งเริ่มการดำเนินการจัดการความรู้ควรจะวัดระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำส่วนองค์กรที่ดำเนินการจัดการความรู้มาได้ระยะหนึ่งแล้ว ควรวัดปัจจัยส่งออก หรือการวัดผลลัพธ์ หรือวัดความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินการ องค์กรที่ดำเนินการจัดการความรู้มานานแล้วควรวัดผลการจัดการความรู้ในหลาย ๆ มิติ ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard หรือใช้ตัววัดทางทรัพย์สินทางปัญญา 5 ด้าน

2.16 ประโยชน์ของการจัดการองค์ความรู้

บาชะ (Bacha) (อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 41) กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการความรู้มี 8 ประการ ดังนี้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงาน หรือการลาออกจากงาน เป็นต้น
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ผู้ที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจต้องสามารถเรียกและประยุกต์ความรู้ ทำให้การตัดสินใจรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน ซึ่งไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน
4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของตลาด และการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้
5. การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น
6. การยกระดับผลิตภัณท์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มคุณค่าการผลิตและบริการกับผลิตภัณท์นั้น ๆ
7. การบริการลูกค้า เป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร
8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร และการจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการจะเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

นฤมล พุกขศิลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ (2543 : 64) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีประโยชน์และมีส่วนสำคัญในการเพิ่มผลผลิต เพิ่มประสิทธิภาพ และช่วยให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้นการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร เพื่อพัฒนาการทำงานของบุคลากร ซึ่งการพัฒนาการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้น มีองค์ประกอบอยู่ 3 ประการ (วิรัตน์ บัวขาว, 2537 : 8) คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถ การพัฒนาแรงจูงใจในการทำงาน และ การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) กล่าวว่า ประโยชน์ที่ได้รับจากการนำความรู้ในองค์กรมาใช้มากที่สุดคือ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการสร้างความรู้ใหม่หรือนวัตกรรม

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ เพื่อให้องค์กรตระหนักถึงความรู้ทั้งที่มีอยู่ในบุคคลต่างๆ และในองค์กร รวมทั้งการนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

ดาเวนพอร์ท และ พรูแซค (ดาเวนพอร์ท และ พรูแซค แปลและเรียบเรียงโดย นิทัศน์ วิเทศ, 2542 : 227) ได้สรุปถึงองค์ประกอบของผลสำเร็จของโครงการจัดการความรู้ ดังนี้ จะมีการใช้ทรัพยากรกับโครงการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น มีเนื้อหาความรู้ใหม่ ๆ และมีการใช้ความรู้เพิ่มขึ้น โครงการจัดการความรู้มีแนวโน้มที่จะอยู่ได้นาน แม้จะมีผู้เข้าร่วมจำนวนน้อย และพนักงานมีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดเรื่อง ความรู้ และการจัดการความรู้

เบนเน็ตและเบนเน็ต(Bennett & Bennett, 2003) กล่าวว่า องค์กรโดยทั่วไปมีการแบ่งงานตามหน้าที่ บุคลากรที่ทำงานจะสั่งสมความรู้และประสบการณ์ในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หากองค์กรไม่มีการจัดการความรู้แล้ว ความรู้และประสบการณ์ที่แต่ละคนมีก็จะกระจัดกระจาย ไม่มีการรวบรวมอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการเข้าถึงและใช้ร่วมกันได้ในภายหลังเพื่อการส่งเสริมให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมของการให้ความสำคัญกับความรู้(Knowledge-Intensive Culture) ซึ่งได้แก่ ความปรารถนาในการแลกเปลี่ยนความรู้และมีพันธะผูกพันในการจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร

1. เพื่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานในการรองรับความรู้ ดาเวนพอร์ทและพรูแซค (Davenport & Prusak, 1998) ไม่ว่าจะป็นระบบคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ระบบการหมุนเวียนคนในการทำงาน และระบบการให้รางวัล เป็นต้น

2. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ มีการเพิ่มพูนความรู้และเร่งให้เกิดความรู้ทั้งภายในและระหว่างองค์กร เช่น การมีอินเทอร์เน็ตเพื่อใช้ในการติดต่อแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

พรธิดา วิเชียรปัญญา(2547) กล่าวว่า เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรไม่ว่าองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรประเภทใดก็ตาม วัตถุประสงค์ทั่วไปของการจัดการความรู้มีดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ทางธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และการนำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์

วิจารณ์ พานิช (2546 : 20) กล่าวถึงความยากของการจัดการความรู้ ได้แก่ ความรู้เป็นเรื่องที่พุดง่ายแต่ทำให้ชัดเจนได้ยาก ความรู้ที่สำคัญที่สุดเป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยนได้ยาก และการวัดคุณค่าที่แท้จริงของทรัพย์สินด้านความรู้ได้ยาก

กรรณิกา เจิมเทียมชัย (2538 : 223-233) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดพื้นฐานจากทฤษฎีระบบสังคมของพาร์สันส์ และจากแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรของฮอยและมิสเกล จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิผลองค์กร พบว่า องค์ประกอบ “ความสามารถในการปรับเปลี่ยน” ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางด้านวิชาการ มีความสามารถในการประสานสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ สำหรับตัวประกอบ “การพัฒนา” จะต้องมีแผนเกี่ยวกับอัตรากำลัง มีแผนพัฒนาบุคลากร สำหรับตัวประกอบ “ความพึงพอใจ” อาจารย์มีความพึงพอใจคำตอบที่ได้รับ และมีความพึงพอใจกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่วิทยาลัยพยาบาลจัดให้

2.17 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถเรียบเรียงได้ ดังนี้

คูคอส ซิมเมล (Coukos Semmel, 2002) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินการใช้ระบบการจัดการความรู้ซึ่งเชื่อมต่อกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัย 2) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ระบบและประสิทธิภาพประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 3) พัฒนาแบบจำลองที่สามารถจำแนกประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ 4) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ เครื่องมือในการวิจัยเป็นมาตราประมาณค่าเกี่ยวกับกลยุทธ์ และกระบวนการในมิติของการใช้และมิติของความสำคัญซึ่งปรับปรุงมาจากเครื่องมือของArthur Andersen Consulting และAmerican Productivity and Quality Center คุณภาพเครื่องมือมีความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.96 และมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่ระดับ 0.72 กลุ่ม

ตัวอย่าง ในการวิจัยคือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในสหรัฐอเมริกา 300 คน จาก 161 สถาบัน (มีอัตราการตอบกลับแบบสอบถามจากประชากร 257 สถาบัน คิดเป็นร้อยละ 62.6) พบว่า กลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยที่สำคัญมี 5 ประการ ประกอบด้วย 1) มหาวิทยาลัยมีการใช้กลยุทธ์ในระดับมาก แต่มีการใช้กระบวนการในระดับน้อย (จากมาตรวัดแบบ Likert 5 ระดับ) 2) เทคโนโลยีเป็นกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุด ส่วนการวัดผลการจัดการความรู้มีน้อยที่สุด 3) ไม่มีความแตกต่างระหว่างการใช้ภาวะผู้นำในกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการความรู้สามารถจำแนกประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 76 โดยมีความแปรปรวนของประสิทธิภาพระหว่างร้อยละ 46.6 (ด้านการวัดผล) ถึงร้อยละ 30.1 (ด้านวัฒนธรรม) ประการสุดท้าย ปัจจัยที่มีความวิกฤติมากที่สุดต่อประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้ คือ กระบวนการวัดผล

เซ็ง (Chen, 2004) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า องค์การที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและให้การสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ โดยกำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญและมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย

เอกบู, แฮร์ และเรนุกัปปา (Egbu, Hari & Renukappa, 2005) ศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการแข่งขันในองค์กรธุรกิจ จากการศึกษาพบว่า องค์กรธุรกิจได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการแข่งขันอย่างบรรลุผล โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารและค้นหาข้อมูล ทำให้การเข้าถึง การรับและเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรได้รับข้อมูลข่าวสารที่นำมาช่วยการตัดสินใจทางธุรกิจได้ตามความต้องการขององค์กร

ลอซัน (Lawson, 2003) ได้ศึกษาตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ งานวิจัยนี้ใช้กรอบแนวความคิดค่านิยมในการแข่งขันของ ควินน์ และ โรบอร์น (Quinn & Rohrbaugh, 1983) ซึ่งใช้วิเคราะห์ความแตกต่างในโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสัมพันธ์ในหลายมิติของการจัดการความรู้ การศึกษาครั้งนี้ พบว่า ค่านิยมมีความสำคัญกับองค์กรในฐานะที่เป็นการเตรียมนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้น ข้อสรุปพบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ตั้งแต่เริ่มต้นจะทำให้ประสบความสำเร็จหรือเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน

สไกวเอร์และซินแมน (Squier & Snyman, 2004) ศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กรทางการเงิน 3 แห่งในแอฟริกา จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่สำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่รุนแรงขณะนี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ องค์กรต้องมีการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต แหล่งเก็บข้อมูลและการจัดการเอกสาร

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ผลจากการวิจัยพบว่า

1. ตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คุณลักษณะของบุคลากรกับคุณลักษณะขององค์กร 2) กระบวนการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้การพัฒนามนุษย์กับการพัฒนาองค์กร และ 3) ผลผลิต ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์กับทุนองค์กร รวมตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษาทั้งสิ้น 6 ตัวแปร

2. ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ/เอกชน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในองค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการ โดยที่ตัวบ่งชี้การพัฒนามนุษย์มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวบ่งชี้การพัฒนาองค์กรมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมีความตรงเชิงโครงสร้าง และมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. ตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทยที่พบเรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบ คือ องค์ประกอบย่อยกระบวนการ องค์ประกอบย่อยปัจจัยนำเข้า และองค์ประกอบย่อยผลผลิต

ประชา การมานะกิจกุล และนภาพร สุคนชวาริ (2547) ศึกษาวิจัย เรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร กรณีศึกษา : บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยของความสำเร็จกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ผลลัพธ์ และผลกระทบของการจัดการความรู้ในองค์กรทั้งในด้านองค์กรและด้านทรัพยากรมนุษย์ จากผลการศึกษาพบว่า บริษัทมีการประยุกต์ใช้กลยุทธ์จัดการความรู้ที่องค์กร โดยปัจจัยของความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ความชัดเจนของวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่

อริชัย เจริญธรรมานนท์ และคณะ (2549) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ : กรณีศึกษาโครง Lessons Learned ของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการสร้างความรู้ คือ ความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การยกย่องชมเชย การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเผยแพร่ความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเผยแพร่ความรู้ คือ ความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ การยกย่องชมเชย ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเผยแพร่ความรู้ คือ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนสมมุติฐานที่ไม่สามารถทดสอบได้ คือ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีกับการเผยแพร่ความรู้ เนื่องจากมีค่าสหสัมพันธ์ต่ำ สำหรับปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ คือ พนักงานขาดความเข้าใจแนวคิดของโครงการ Lessons Learned อีกทั้งการวัดผลการจัดการความรู้ทำได้ยาก ไม่เป็นรูปธรรมชัดเจน ระบบการใช้งานซับซ้อนเข้าใจยาก ตลอดจนขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง

สุทธิมน ศรีโชติ และคณะ (2548) ศึกษาวิจัย เรื่องการจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน พบว่า

1. ลักษณะองค์กรที่แตกต่างกันทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นแตกต่างกัน
2. มีวัฒนธรรมและความเชื่อว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานความผิดพลาดในการทำงานถือเป็นประสบการณ์ การหวนความรู้ทำให้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรลดลง
3. แรงจูงใจที่สำคัญที่ทำให้เข้ามามีส่วนร่วมการจัดการความรู้ คือ การนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ความก้าวหน้าในอาชีพและการได้รับการยอมรับ ส่วนเงินค่าชมเชย และของรางวัลมีความสำคัญน้อย
4. บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ ขาดแคลนเทคโนโลยี ในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ ในระบบที่องค์กรได้มีการจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ได้แล้ว
5. เครื่องมือสำคัญในการจัดการความรู้ คือ คอมพิวเตอร์ รองลงมา คือ การประชุม สัมมนา อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต
6. กิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้ที่ดี คือ การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ รองลงมา คือ การจัดทำฐานข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การจัดฝึกอบรมผ่าน Website และการจัดทำแผนที่ความรู้

7. วัฒนธรรมการเรียนรู้ ระบบแรงจูงใจ กระบวนการจัดการความรู้ และระบบเทคโนโลยี สนับสนุนการจัดการความรู้ มีอิทธิพลทางบวกต่อความตระหนักและการมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการความรู้

8. วัฒนธรรมในการปฏิบัติงานไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

9. องค์กรทั้ง 3 มีความเห็นเหมือนกันในเรื่องประโยชน์ของการจัดการความรู้ ทางด้าน ลูกค้า ผู้เกี่ยวข้อง ประโยชน์ของการจัดการความรู้ทางด้านการเรียนรู้และเติบโต

10. การสนับสนุนของผู้บริหารเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ การนำ ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ รองลงมา คือ นโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน

สุภาพร ตั้งจตุรโสภณ (2549) ศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ในธุรกิจค้าปลีกกรณีศึกษา: บริษัทที่ดำเนินธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง พบว่าการจัดการความรู้เป็นทรัพย์สินที่ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่มมูลค่าและ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จึงได้นำการจัดการความรู้เพื่อมาตอบทิศทางองค์กรในอนาคต ในขั้นแรกบริษัทจะจัดตั้งชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Community of Practices : CoP) โดยมีจุดประสงค์ ให้คนเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ โดยจะมีกลุ่ม CoP นำร่อง 7 กลุ่ม เพื่อคูณผลและจะขยายผลไปยังกลุ่มอื่นๆ ทั้ง 15 กลุ่ม ที่ได้จัดตั้งขึ้น ในส่วนของการดำเนินการ ด้านอื่น ๆ เช่น กระบวนการ เทคโนโลยี บริษัทกำลังดำเนินการศึกษา ออกแบบและคัดเลือกเพื่อให้ ได้ทั้งกระบวนการและเทคโนโลยีที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดกับบริษัท และหลังจากที่บริษัทนำ การจัดการความรู้มาใช้แล้ว บริษัทควรมีการจัดทำตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลการปฏิบัติได้จริงเพื่อทราบ ว่าวิธีการนั้น ๆ ได้ผลมากน้อยเพียงใดเพื่อนำไปสู่การทบทวนวิธีการหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น ในกรณีที่ได้ผลยังไม่ดีเท่าที่ควรและรักษาวิธีการที่ได้ผลดีไว้

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการจัดการองค์ความรู้ ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามลำดับ คือ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ วิธีดำเนินงานและการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยคือ อาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

กลุ่มตัวอย่าง

ที่ใช้ในการวิจัยเป็นอาจารย์ของคณะบริหารธุรกิจ จำนวน 7 สาขาวิชา ได้แก่ สาขาวิชาการเงิน สาขาวิชาการจัดการ สาขาวิชาการตลาด สาขาวิชาการบัญชี สาขาวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ สาขาวิชาระบบสารสนเทศของคอมพิวเตอร์ และสาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ รวมจำนวน 99 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

1. ความรู้ที่ผ่านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของเอกสาร หรือผลิตภัณฑ์จากการค้นกรองข้อเท็จจริง และข้อคิดเห็นที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สาขาวิชา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการจัดการความรู้ มีอยู่ด้วยกัน 3 ด้านคือ การจัดการเนื้อหาความรู้ เทคนิคการนำเสนอ ประโยชน์ที่ได้รับใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert) แบบสอบถามที่สร้างขึ้นใช้มาตราวัดแบบลิเคอร์ท 5 ระดับ ดังนี้

ระดับมากที่สุด	กำหนดค่าเท่ากับ 5
ระดับมาก	กำหนดค่าเท่ากับ 4
ระดับปานกลาง	กำหนดค่าเท่ากับ 3
ระดับน้อย	กำหนดค่าเท่ากับ 2
ระดับน้อยที่สุด	กำหนดค่าเท่ากับ 1

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. รวบรวมความรู้ที่แจกทุกสัปดาห์ มาเขียนเป็นเล่มและแจกอีกครั้ง
2. รวบรวมความรู้ที่คิดบอร์ดประชาสัมพันธ์ แผ่นพับ การจัดนิทรรศการและมุมความรู้ มาเขียนเป็นเล่มและแจกสิ้นปีการศึกษา
3. ควรจัดกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติมากกว่าสัปดาห์ละ 1 ครั้ง
4. จัดชุมชนนักปฏิบัติอีกครั้งระหว่างปิดภาคการศึกษาประมาณ 3-4 วัน
5. จัดชุมชนนักปฏิบัติเป็นกลุ่มย่อย กลุ่มละ 5-6 คน

3.3 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการจัดการความรู้
2. กำหนดกรอบความคิดในการวิจัยและนิยามตัวแปร
3. สร้างแบบสอบถามตามขอบข่ายของกรอบความคิดในการวิจัยและนิยามตัวแปร
4. นำร่างแบบสอบถามเสนอกรรมการที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง
5. แก้ไขแบบสอบถามให้ถูกต้องตามคำแนะนำ

3.4 วิธีดำเนินงานและการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 ขั้นเตรียมการ

1. นัดประชุมกลุ่มย่อยครั้งละ 1 สาขาวิชา ดังนี้

สาขาวิชาการบัญชี	จำนวน 30 คน
สาขาวิชาการเงิน	จำนวน 10 คน
สาขาวิชาการจัดการ	จำนวน 26 คน
สาขาวิชาการตลาด	จำนวน 16 คน
สาขาวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ	จำนวน 3 คน
สาขาวิชาระบบสารสนเทศทางคอมพิวเตอร์	จำนวน 12 คน
สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ	จำนวน 2 คน

รายละเอียดเนื้อหาที่ใช้ประชุมกล่าวถึง แผนพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด และมีการสำรวจความต้องการของคณาจารย์ในแต่ละสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับความรู้ที่จะให้ผู้ทำกรวิจัยนำมาเสริมเติมเต็มตามความต้องการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรและสามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักศึกษาของตนเอง นอกจากนี้ยังได้ขอข้อเสนอแนะและคำแนะนำจากคณาจารย์ มาใช้ประกอบการดำเนินงานการวิจัย

2. ขอรับสมัครนักศึกษาเพื่อจัดกลุ่มนักศึกษารักความรู้
3. ระดมให้นักศึกษาในกลุ่มไปค้นหาความรู้หลากหลายจากอินเทอร์เน็ต ห้องสมุดของมหาวิทยาลัย หอสมุดแห่งชาติ แผ่นพับตามโรงพยาบาลต่าง ๆ ปรากฏในชุมชน ข่าวสารจากหน่วยงานราชการที่ส่งมาให้คณะ หนังสือพิมพ์ สิ่งพิมพ์
4. นักศึกษาในกลุ่มได้ศึกษารวบรวม คัดกรองเนื้อหาสาระความรู้ให้ตรงตามความต้องการของคณาจารย์ในแต่ละสาขาวิชา
5. จัดทำทะเบียนความรู้ เพื่อรวบรวมความรู้ที่จะนำไปเผยแพร่แก่คณาจารย์ให้เป็นหมวดหมู่ให้สะดวกต่อการค้นคว้าติดตามเอกสารความรู้ที่เหลือจากการเผยแพร่และเก็บไว้ในหน่วยงาน KM (Knowledge Management) และให้ชื่อว่ามูมความรู้

3.4.2 ขั้นตอนการ

1. นักศึกษาอาสาสมัครในกลุ่มนักศึกษารักความรู้ช่วยกันจัดมุมหนังสือหน้าห้องสาขาวิชาการบัญชี
2. จัดนักศึกษาให้มีส่วนร่วมในการจัดนิทรรศการ เพื่อเผยแพร่ความรู้ข่าวสารได้ถูกต้องเหมาะสมตามเวลา
3. จัดนักศึกษาเป็นเวรประจำสัปดาห์ รับผิดชอบในการจัดบอร์ดความรู้หน้าห้องฝ่ายวิชาการและวิจัย
4. มอบหมายให้นักการภารโรงแจกเอกสารแผ่นพับแก่คณาจารย์ทุกวันจันทร์ในเวลาที่อาจารย์มาเซ็นชื่อปฏิบัติราชการ
5. ตั้งกลุ่ม CoP (Community of Practice) หรือชุมชนนักปฏิบัติเป็นการรวมตัวกันของอาจารย์อย่างไม่เป็นทางการที่มีความสนใจในความรู้เดียวกันมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นบางครั้งพบกันด้วยตัวจริง บ่อยครั้งที่ผ่านสื่อเทคโนโลยี เพื่อมุ่งพัฒนาการเรียนรู้จากสมาชิกในกลุ่ม CoP ด้วยกันเอง และเพื่อมุ่งมั่นพัฒนาการทำงานให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือ การพัฒนาองค์กรและพัฒนาความรู้ความก้าวหน้าให้แก่นักศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

6. นัดประชุมอาจารย์ในคณะบริหารธุรกิจ เพื่อวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนมาใช้ประเมินการดำเนินงานจัดสรรความรู้ รับข้อเสนอแนะ

7. แจกแบบสอบถามให้อาจารย์ทุกท่านประเมินและรับคืน

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามตามที่ได้รับคืนมานำมาแยกประเภทตามสาขาวิชาการ เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์และนำมาประมวลผลหาค่าทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1. ร้อยละ
2. ค่าเฉลี่ย
3. ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ร้อยละ (Percent) คำนวณจากสูตร

$$\text{สูตร } n = \frac{x}{N} \times 100$$

เมื่อ n แทนค่า เปอร์เซ็นต์

x แทนคะแนนดิบ

N แทนจำนวนทั้งหมด

ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) คำนวณจากสูตร

$$\text{สูตร } \bar{x} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ \bar{x} แทนค่าเฉลี่ย

$\sum x$ แทนผลรวมคะแนนดิบ

N แทนจำนวนทั้งหมด

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) คำนวณจากสูตร

$$\text{สูตร SD} = \sqrt{\frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ SD แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum x$ แทน ผลรวมคะแนนดิบ

$\sum x^2$ แทน ผลรวมคะแนนดิบของแต่ละคน ยกกำลังสองทีละตัว

N แทน จำนวนทั้งหมด

การแปลผล

1. ร้อยละ สูตร $n = \frac{x}{N} \times 100$ ตัวเลขมากแสดงว่า มีจำนวนมาก เมื่อคิดจำนวนเต็มเป็น 100

2. ค่าเฉลี่ย สูตร $\bar{x} = \frac{\sum x}{N}$ ตัวเลขยิ่งมากแสดงว่ามีความคิดเห็นในระดับมากกว่า ตัวเลขน้อย

3. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สูตร $SD = \sqrt{\frac{N\sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$ ตัวเลข 0 แสดงว่าความคิดเห็นเป็นมติเอกฉันท์ว่าเหมาะสม ตัวเลขมากขึ้น แสดงว่าความคิดเห็นขัดแย้งไม่ตรงกันมากขึ้น

4. มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับแบบลิเคอร์ท (Likert) ใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

4.50 – 5.00	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ตอน ได้นำเสนอผลการการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
3. ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สำหรับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามนั้นจะวิเคราะห์ด้วยสูตรร้อยละดังแสดงในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 4-1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ*		
ชาย	22	26.51
หญิง	61	73.49
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	7	7.95
30 – 39 ปี	17	19.32
40 – 49 ปี	48	54.55
50 ปีขึ้นไป	16	18.18
การศึกษา**		
ปริญญาตรี	1	1.15
ปริญญาโท	82	94.25
ปริญญาเอก	4	4.60

ตารางที่ 4-1 (ต่อ) แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สาขาวิชา		
การเงิน	5	5.68
การจัดการ	9	10.23
การตลาด	11	12.50
การบัญชี	52	59.09
ภาษาอังกฤษธุรกิจ	5	5.68
ระบบสารสนเทศทางคอมพิวเตอร์	6	6.82
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
5 – 9 ปี	21	23.86
10 – 19 ปี	42	47.73
20 ปีขึ้นไป	25	28.41

*คำนวณร้อยละจากผู้ตอบแบบสอบถาม 83 คน

**คำนวณร้อยละจากผู้ตอบแบบสอบถาม 87 คน

จากตารางที่ 4-1 พบว่า

- ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 83 คน เป็นเพศชาย 22 คน คิดเป็นร้อยละ 26.51
เป็นเพศหญิง 61 คน คิดเป็นร้อยละ 73.49
- อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี	จำนวน	7 คน	คิดเป็นร้อยละ	7.95
30 – 39 ปี	จำนวน	17 คน	คิดเป็นร้อยละ	19.32
40 – 49 ปี	จำนวน	48 คน	คิดเป็นร้อยละ	54.55
50 ปีขึ้นไป	จำนวน	16 คน	คิดเป็นร้อยละ	18.18
- การศึกษา

ปริญญาตรี	จำนวน	1 คน	คิดเป็นร้อยละ	1.15
ปริญญาโท	จำนวน	82 คน	คิดเป็นร้อยละ	94.25
ปริญญาเอก	จำนวน	4 คน	คิดเป็นร้อยละ	4.60

4. สาขาวิชา			
การเงิน	จำนวน	5 คน	คิดเป็นร้อยละ 5.68
การจัดการ	จำนวน	9 คน	คิดเป็นร้อยละ 10.23
การตลาด	จำนวน	11 คน	คิดเป็นร้อยละ 12.50
การบัญชี	จำนวน	52 คน	คิดเป็นร้อยละ 59.09
ภาษาอังกฤษธุรกิจ	จำนวน	5 คน	คิดเป็นร้อยละ 5.68
ระบบสารสนเทศทางคอมพิวเตอร์	จำนวน	6 คน	คิดเป็นร้อยละ 6.82
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน			
5 – 9 ปี	จำนวน	42 คน	คิดเป็นร้อยละ 23.86
10 – 19 ปี	จำนวน	25 คน	คิดเป็นร้อยละ 47.73
20 ปีขึ้นไป	จำนวน	21 คน	คิดเป็นร้อยละ 28.41

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลความคิดเห็น

สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลความคิดเห็นนั้น แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตารางตามปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเนื้อหาความรู้ เทคนิคการนำเสนอ และประโยชน์ที่ได้รับ โดยแบบสอบถามในส่วนนี้ ใช้มาตราวัดแบบลิเคอร์ท (Likert's scale) 5 ระดับ โดยที่

ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด	กำหนดค่าเท่ากับ 5
ความคิดเห็นในระดับมาก	กำหนดค่าเท่ากับ 4
ความคิดเห็นในระดับปานกลาง	กำหนดค่าเท่ากับ 3
ความคิดเห็นในระดับน้อย	กำหนดค่าเท่ากับ 2
ความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด	กำหนดค่าเท่ากับ 1

ซึ่งจะวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินแปลความหมายแบบจุดกึ่งกลางชั้น (Mid-point Average) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49	หมายถึง	ความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 4-2 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการเนื้อหาความรู้

หัวข้อประเมินผล	N	\bar{x}	SD
1. ความรู้ที่ได้รับสอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	88	4.95	0.2095
2. การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	88	4.93	0.2535
3. จัดหาเนื้อหาได้ยืดหยุ่นตามความเหมาะสม	88	4.97	0.1825
4. ความน่าสนใจในการนำเสนอ	88	4.95	0.2095
5. ความน่าเชื่อถือของเนื้อหาและแหล่งที่มาของข้อมูล	88	4.97	0.1825
การจัดการเนื้อหาความรู้ในภาพรวม	88	4.95	0.1446

ตารางที่ 4-2 พบว่า

1. ความรู้ที่ได้รับสอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย คะแนนเฉลี่ย 4.95 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.2095 หมายถึง มีความคิดเห็นสอดคล้องในระดับดี

2. การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คะแนนเฉลี่ย 4.93 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.2535 หมายถึง มีความคิดเห็นสอดคล้องในระดับดี

3. จัดหาเนื้อหาได้ยืดหยุ่นตามความเหมาะสม คะแนนเฉลี่ย 4.97 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.1825 หมายถึง มีความคิดเห็นสอดคล้องในระดับดี

4. ความน่าสนใจในการนำเสนอ คะแนนเฉลี่ย 4.95 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.2095 หมายถึง มีความคิดเห็นสอดคล้องในระดับดี

5. ความน่าเชื่อถือของเนื้อหาและแหล่งที่มาของข้อมูล คะแนนเฉลี่ย 4.97 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.1825 หมายถึง มีความคิดเห็นสอดคล้องในระดับดี

สภาพรวมของการจัดการเนื้อหาความรู้มีคะแนนเฉลี่ย 4.95 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.1446 หมายถึง มีความคิดเห็นสอดคล้องในระดับดี

ตารางที่ 4-3 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับเทคนิคการนำเสนอ

หัวข้อประเมินผล	N	\bar{x}	SD
1. ช่วงเวลาในการนำเสนอ	88	4.94	0.2328
2. ความถี่ในการนำเสนอ	88	4.84	0.4258
3. รูปแบบการนำเสนอโดยแจกเอกสาร	88	4.94	0.2328
4. รูปแบบการนำเสนอโดยปิดประกาศ	88	4.90	0.3404
5. รูปแบบการนำเสนอโดยจัดมุมหนังสือ	88	4.90	0.3726
6. รูปแบบการนำเสนอโดยจัดทำเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย	88	4.93	0.2954
เทคนิคการนำเสนอในภาพรวม	88	4.90	0.2779

จากตารางที่ 4-3 พบว่า

1. ช่วงเวลาในการนำเสนอ คะแนนเฉลี่ย 4.94 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.2328 หมายถึง มีความคิดเห็นสอดคล้องในระดับดี
2. ความถี่ในการนำเสนอ คะแนนเฉลี่ย 4.84 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.4258 หมายถึง มีความคิดเห็นสอดคล้องในระดับดี
3. รูปแบบการนำเสนอโดยแจกเอกสาร คะแนนเฉลี่ย 4.94 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.2328 หมายถึง มีความคิดเห็นสอดคล้องในระดับดี
4. รูปแบบการนำเสนอโดยปิดประกาศ คะแนนเฉลี่ย 4.90 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.3404 หมายถึง มีความคิดเห็นสอดคล้องในระดับดี
5. รูปแบบการนำเสนอโดยจัดมุมหนังสือ คะแนนเฉลี่ย 4.90 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.3726 หมายถึง มีความคิดเห็นสอดคล้องในระดับดี
6. รูปแบบการนำเสนอโดยจัดทำเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย คะแนนเฉลี่ย 4.93 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.2954 หมายถึง มีความคิดเห็นสอดคล้องในระดับดี

สภาพรวมของเทคนิคการนำเสนอมีคะแนนเฉลี่ย 4.90 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.2779 หมายถึง มีความคิดเห็นสอดคล้องในระดับดี

ตารางที่ 4-4 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับ

หัวข้อประเมินผล	N	\bar{x}	SD
1. การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน	88	4.94	0.2328
2. การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน	88	4.97	0.1825
3. การเกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร	88	4.97	0.1825
4. การพัฒนามุ่งสู่การแข่งขันสูงสุด	88	4.97	0.1825
ประโยชน์ที่ได้รับในภาพรวม	88	4.96	0.1647

จากตารางที่ 4-4 พบว่า

1. การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน คะแนนเฉลี่ย 4.94 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.2328 หมายถึง มีความคิดเห็นสอดคล้องในระดับดี

2. การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน คะแนนเฉลี่ย 4.97 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.1825 หมายถึง มีความคิดเห็นสอดคล้องในระดับดี

3. การเกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร คะแนนเฉลี่ย 4.97 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.1825 หมายถึง มีความคิดเห็นสอดคล้องในระดับดี

4. การพัฒนามุ่งสู่การแข่งขันสูงสุด คะแนนเฉลี่ย 4.97 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.1825 หมายถึง มีความคิดเห็นสอดคล้องในระดับดี

สภาพรวมของประโยชน์ที่ได้รับมีคะแนนเฉลี่ย 4.96 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.1647 หมายถึง มีความคิดเห็นสอดคล้องในระดับดี

4.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะที่เป็นคำถามปลายเปิดมาจัดทำเป็นหมวดหมู่ เพื่อง่ายแก่การหาค่าทางสถิติและการแปลผล ดังตารางที่ 4-5

ตารางที่ 4-5 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
จุดแข็ง		
1. เนื้อหาความรู้นำมาใช้ประโยชน์ได้มาก	5	5.68
2. เนื้อหาเหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	10	11.36
3. บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	8	9.09
4. มีการนำเสนอหลากหลายน่าสนใจ	10	11.36
จุดอ่อน		
1. ความถี่ในการนำเสนอมากไป	7	7.95
2. ความถี่ในการนำเสนอน้อยไป	9	10.23
3. ความรู้ที่ให้แต่ละครั้งควรมากกว่านี้	10	11.36
4. ควรรวบรวมเนื้อหาเป็นรูปเล่ม	5	5.68
5. ควรแจกให้กับอาจารย์ที่ไม่ได้รับ เนื่องจากลาจิจ / ลาป่วย / ลาพักผ่อน	3	3.41

จากตารางที่ 4-5 พบว่า

จุดแข็งที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะมา เรียงตามลำดับมากที่สุดไปหาน้อย ได้แก่ เนื้อหาของการจัดการความรู้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และมีการนำเสนอหลากหลายน่าสนใจ จำนวนเท่ากัน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 11.36 รองลงมา คือ บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 และเนื้อหาความรู้นำมาใช้ประโยชน์ได้มาก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.68

ส่วนจุดอ่อนที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะมา เรียงตามลำดับมากที่สุดไปหาน้อย ได้แก่ ความรู้ที่ให้แต่ละครั้งควรมากกว่าที่เป็นอยู่ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 11.36 รองลงมาคือ ความถี่ในการนำเสนอน้อยไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 10.23 และความถี่ในการนำเสนอมาก

ไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.95 รองลงมาคือ ควรรวบรวมเนื้อหาเป็นรูปเล่ม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.68 สุดท้ายคือควรแจกเอกสารความรู้ให้กับอาจารย์ที่ไม่ได้รับเนื่องจากลา กิจ / ลาป่วย / ลาพักผ่อน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.41

บทที่ 5

สรุปอภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาการประเมินผลการจัดการองค์ความรู้ ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลข้อเสนอแนะ ในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังรายละเอียดตามลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาการประเมินผลการจัดการองค์ความรู้ ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยประชากรที่ใช้ในงานวิจัยคือ อาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 7 สาขา ได้แก่ สาขาการเงิน สาขาวิชาการจัดการ สาขาวิชาการตลาด สาขาวิชาการบัญชี สาขาวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ สาขาวิชาระบบสารสนเทศทางคอมพิวเตอร์ และสาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ รวมทั้งสิ้น 99 คน โดยใช้ประชากรทุกคนเป็นกลุ่มตัวอย่าง แต่ในท้ายที่สุดมีผู้ตอบกลับแบบสอบถาม รวมจำนวน 88 คน จึงใช้จำนวนดังกล่าวเป็นกลุ่มตัวอย่าง

ในขั้นของการเตรียมการผู้วิจัยเป็นการนัดประชุมกลุ่มย่อยครั้งละ 1 สาขาวิชา เพื่อสำรวจความต้องการเกี่ยวกับความรู้ที่จะให้ผู้วิจัยนำมาเสริมเติมเต็ม ตลอดจนการขอข้อเสนอแนะและคำแนะนำต่าง ๆ ในการจัดการองค์ความรู้ จากนั้นได้รับสมัครนักศึกษาเพื่อระดมพลังสืบค้นหาความรู้หลากหลาย รวบรวมคัดกรองเป็นหมวดหมู่ ให้เกิดความเหมาะสมแก่อาจารย์ในแต่ละสาขาวิชาจัดการทำทะเบียนความรู้ในหน่วยงาน KM เพื่อพร้อมใช้งานต่อไป จากนั้นเมื่อสิ้นภาคการศึกษาได้แจกแบบสอบถาม เพื่อทำการประเมินผลการจัดการองค์ความรู้ดังกล่าว โดยให้ผลดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 88 คน เป็นเพศชาย 22 คน และเพศหญิง 61 คน โดยมีผู้ไม่ตอบคำถามในส่วนนี้ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 26.51 และ 73.49 ตามลำดับ โดยผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในกลุ่มอายุ 40 – 49 ปี มากที่สุด จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 และอยู่ในกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.95 ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 94.25 รองลงมาคือในระดับปริญญาเอก 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.60 และในระดับปริญญาตรีมีเพียง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.15 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ในสาขาวิชาการบัญชี 52 คน คิดเป็นร้อยละ 59.09 และเป็น

อาจารย์ในสาขาการเงิน และภาษาอังกฤษธุรกิจ จำนวนเท่ากัน คือ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.68 โดยมีระยะเวลาปฏิบัติงานมากที่สุดอยู่ระหว่าง 10 – 19 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 47.73

สำหรับการประเมินความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัจจัยด้านการจัดการเนื้อหาความรู้ เทคนิคการนำเสนอ และประโยชน์ที่ได้รับ ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบ 5 ตัวเลือกตามมาตรวัดลิเคอร์ทั้น พบว่า ด้านการจัดการเนื้อหาความรู้ นั้น โดยเฉลี่ยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุดว่า ความรู้ที่ได้รับจากการจัดการความรู้สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้สามารถจัดหาเนื้อหาได้ยืดหยุ่นตามความเหมาะสม มีความน่าสนใจในการนำเสนอ และเนื้อหาตลอดจนแหล่งที่มาของข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยของภาพรวมปัจจัยดังกล่าวอยู่ที่ 4.95 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.1446

สำหรับด้านเทคนิคการนำเสนอ นั้น พบว่า โดยเฉลี่ย ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุดว่า ช่วงเวลาในการนำเสนอมีความเหมาะสม ความถี่ในการนำเสนอมีความเหมาะสม รูปแบบการนำเสนอโดยการแจกเอกสาร ติดประกาศ จัดมุมหนังสือ และจัดทำเว็บบล็อกของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสม โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยของภาพรวมปัจจัยดังกล่าวอยู่ที่ 4.90 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.2779

สำหรับด้านประโยชน์ที่ได้รับ พบว่า โดยเฉลี่ยผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุดว่า สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน และใช้ในชีวิตประจำวัน ความรู้ดังกล่าวก่อให้เกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร และทำให้เกิดการพัฒนาไปสู่การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศสูงสุด โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยของภาพรวมปัจจัยดังกล่าวอยู่ที่ 4.96 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.1647

ในส่วนของการเสนอแนะเพิ่มเติมนั้น ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากคำถามปลายเปิดมาจัดเรียงเป็นหมวดหมู่ และพบว่า จุดแข็งที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบเป็นจำนวนมากที่สุด ได้แก่ เนื้อหาของการจัดการความรู้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และมีการนำเสนอหลากหลายน่าสนใจ จำนวนเท่ากัน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 11.36 ส่วนจุดอ่อนที่ตอบแบบสอบถามตอบเป็นจำนวนมากที่สุด ได้แก่ ความรู้ที่ให้แต่ละครั้งควรมากกว่าที่เป็นอยู่ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 11.36

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

เนื่องจากประชากรมีความแตกต่างกันตามสาขาวิชาที่สอน และทัศนคติที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยรับผิดชอบ เป็นตัวแปรสำคัญต่อความรู้ที่ได้รับ ผู้วิจัยจึงต้องรวบรวมความรู้ให้หลากหลายตรงตามความต้องการของผู้รับ ความรู้ต้องผ่านกระบวนการจัดการความรู้เพื่อถ่ายทอด

การเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการนำไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนและใช้ในชีวิตประจำวัน ทำให้การพัฒนาองค์กรสอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีเป้าหมายสู่ความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

อีกประการหนึ่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป (67 คน คิดเป็นร้อยละ 76.14) จากประสบการณ์สอนที่ยาวนาน ผ่านการทดลองสอนในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้การแลกเปลี่ยนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ เป็นไปอย่างหลากหลาย ทำให้การประเมินผลการจัดการความรู้ดังกล่าวเป็นไปได้ด้วยดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรศักดิ์ ศิริรัตนพล (2550: 163 – 164)

5.3 ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากผลการวิจัย พบว่าการประเมินผลการจัดการองค์ความรู้ ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีดังนี้

1.1 เอกสารความรู้ที่อาจารย์ได้รับควรนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิตประจำวันและนำไปสู่การพัฒนาองค์กร

1.2 เอกสารความรู้ควรได้มีการรวบรวมจัดใส่แฟ้มหรือทำเป็นรูปเล่ม

1.3 ควรมีการขยายผลของความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงกว้างแบบทวิคูณ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ผู้รับผิดชอบงานวิจัยควรมีโอกาสพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับงานวิจัยของตนกับบุคลากรทั้งในสาขาวิชาเดียวกัน ต่างสาขาวิชา และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก เพื่อทำให้งานวิจัยของตนมีความเที่ยง (Reliability) และความตรง (Validity) อันจะนำไปสู่มาตรฐานของงานวิจัยที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปในอนาคต

2.2 งานวิจัยครั้งนี้เป็นเพียงการประเมินผลการจัดการความรู้ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สำหรับการวิจัยในอนาคตอาจเป็นเรื่องที่น่าสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้ที่ดี หรือรูปแบบการจัดการความรู้ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ด้านการสอนของอาจารย์นั้นมียังมีอะไรบ้าง เพื่อทางคณะบริหารธุรกิจ และ/หรือมหาวิทยาลัยจะสามารถเลือกสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับปัจจัยดังกล่าว เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดกับนักศึกษาต่อไป

2.3 ผู้บริหารควรให้ความสนใจ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้รับผิดชอบงานวิจัย

2.4 ผู้บริหารควรจัดให้มีการอบรมความรู้ในการทำงานวิจัย เพื่อให้เกิดความถูกต้อง
แม่นยำให้กับผู้รับผิดชอบของงานวิจัย โดยเชิญวิทยากรเชี่ยวชาญงานวิจัยจากมหาวิทยาลัยชั้นนำ
ของประเทศ

2.5 ผู้บริหารควรจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคุณภาพรองรับการจัดการ
ความรู้ได้อย่างเหมาะสม และเปิดโอกาสให้อาจารย์ทุกท่านได้ใช้ระบบสารสนเทศอย่างทั่วถึง

บรรณานุกรม

- จรัสศักดิ์ ศิริรัตนพล. รูปแบบการจัดการความรู้ด้านการสอนของคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา
เอกชน: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล. ดุษฎีนิพนธ์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
วงษ์ชวลิตกุล, 2550.
- จิรัชณา วิเชียรปัญญา. การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีคุณภาพ.
วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หนึ่งทศวรรษไอทีจุฬา : การเพิ่มศักยภาพการจัดการด้วยเทคโนโลยี
สารสนเทศ. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2548.
- ชาติ วรกุลพิพัฒน์ และ ญาณวรรณ สินธุภิญโญ. “Knowledge Management และกรณีศึกษาของ
เนคเทค”. สาร NECTEC. 8(39) มีนาคม เมษายน 2544 : 41-45., 2544.
- ชุดิมา อินทรประเสริฐ. “มารู้จักกับ งานของคุณอำนวย กันเถอะ. ถักทอสายใยแห่งความรู้. ฉบับที่ 4
มกราคม-กุมภาพันธ์ : (2547) : 7-9.
- ดาเวนพอร์ต, โทมัส เอช และ ลอเรนซ์ พรูแซค. การจัดการความรู้. แปลและเรียบเรียงจาก
Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know โดย นิตส์น วิเทศ.
กรุงเทพฯ : เออาร์ บีซิเนส เพรส, 2542.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. องค์กรแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :
บริษัท แซทไฟร์ ฟร้นดิง จำกัด 2548.
- _____. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ. กรุงเทพฯ : บริษัทแซทไฟร์ ฟร้นดิง จำกัด, 2547.
- นราศรี ไวนิชกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี. ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- นฤมล พุกยศิลปีและ พัชรา หาญเจริญกิจ. “การจัดการความรู้”. รั้งสิตสารสนเทศ. 6(1) มกราคม-
มิถุนายน 2543 : 60-71.
- นันทา วิฑูฒิสักดิ์. เส้นทางการจัดการสารสนเทศสู่การจัดการความรู้. วารสารสารสนเทศ. 3(2)
กันยายน-ธันวาคม 2545 : 29-42.
- น้ำทิพย์ ภาววิน. การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ : เอสอาร์ฟร้นดิงแมสโปรดักส์, 2547.
- บดินทร์ วิจารณ. การจัดการความรู้...ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2547.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ :
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547.

- บุญชัย ศิริมหาสาคร. การจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ (2) [ออนไลน์]. ได้จาก
 : <http://www.idea.ac.th/km/data/burachai1.pdf> (29 กรกฎาคม 2548), 2548.
- ประพนธ์ ผาสุขยืด. การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ. กรุงเทพฯ : ใยไหม.
 _____. “หลุมดำ”. (การนำเสนอผลงานแบบโปสเตอร์) มหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 3.
 กรุงเทพฯ : ศูนย์นิทรรศการและการประชุมไบเทค, 2549.
- ประไพ จุญนารถ และ วีรวิษ มาฆะศิริานนท์. การสร้างกลยุทธ์ในการจัดการความรู้. แปลและ
 เรียบเรียงจาก Creating a Strategy to Manage Knowledge ของ Hansen, Morten T. and
 Other. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2547.
- พรทิพย์ กาญจนนิตย และคณะ. สรุปและรวบรวม. การจัดการความรู้ : ตัวจรรยาบรรณที่เพิ่มพูน.
 กรุงเทพฯ : ภาคพิมพ์. บรรยายโดย Mr. Dave Snowden เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2546
 ณ โรงแรมสยามซิตี้ กรุงเทพฯ.
- พรทิพย์ กาญจนนิตย. “ความรู้ได้แบ่งปันเมื่อกลับหลังหันอนาคต”. ถักทอสายใยแห่งความรู้.
 ฉบับที่ 7 เดือนกรกฎาคม-สิงหาคม 2547 : 1-2.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท,
 2547.
- ยุทธนา แซ่เตียว. การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : สร้างองค์กรอัจฉริยะ.
 กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์, 2547.
- รุ่งเรือง ลิ้มชูปฏิภาน. “การพัฒนาการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management
 Development)”. วารสารจุฬาลงกรณ์. 15(57) ตุลาคม-ธันวาคม 2545 : 45-55., 2545.
- วรภัทร ภูเจริญ. องค์การแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้. กรุงเทพฯ : บริษัทอริยชน, 2548.
- วิจารณ์ พานิช. “การจัดการความรู้”. เพื่อการเพิ่มผลผลิต. 8(47) พฤศจิกายน 2546 : 17-28.
 _____. การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- วิบูลย์ วัฒนาร. NUKM : การจัดการความรู้มหาวิทยาลัยนเรศวร. [ออนไลน์]. ได้จาก
 : http://www.plan.nu.ac.th/KM48_files/NUKM/NUKM.doc (29 กรกฎาคม 2548).
- วิรัตน์ บัวขาว. “ความแปลกแยก : ปัญหาในการพัฒนาองค์กร”. เพิ่มผลผลิต. 33(4) กรกฎาคม-
 สิงหาคม 2537 : 5-9.
- วีรวิษ มาฆะศิริานนท์. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2549.
- ศรัณย์ ชูเกียรติ. “เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการ “องค์ความรู้” ในองค์กรกลยุทธ์เพื่อ
 ความสำเร็จภายใต้สภาวะการปัจจุบัน”. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 20(75) มีนาคม 2541 :
 13-22.

ศศิวิมล อาทรรอดมสุข. การจัดการความรู้โครงการ **Lessons Learned** ในธนาคารแห่งประเทศไทย.

การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

ราชมงคลพระนคร, 2551.

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (มปป.ก). 1 ปี สคส. จัดการความรู้สู่สังคมแห่งปัญญา.

[ออนไลน์]. ได้จาก : http://www.kmi.or.th/document/kmi_annual46.zip (4 กรกฎาคม

2547).

_____. (มปป.ข). 4 คำถามกับ 7 ขั้นตอน AAR. [ออนไลน์]. ได้จาก

: http://www.kmi.or.th/document/AAR_step.pdf (3 กุมภาพันธ์ 2549).

สมเจตน์ อิงคิธีรวัฒน์. “เก็บความรู้ (Knowledge Management) จากกัวลาแลมเปอร์มาฝาก”.

เพื่อการเพิ่มผลผลิต. 7(40) กันยายน-ตุลาคม 2545 : 76-81, 2545.

สาโรจน์ เกษมสุขโชติกุล. “PeerAssist : เรียนรู้ก่อนทำผ่านผู้ช่วยคิดนอกกะลา”.

ถักทอสายใยแห่งความรู้. ฉบับที่ 3 เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2546 : 5-6, 2546.

สุจิตร์ สุภาพ. “บทบัญญัติบางประการในการจัดการความรู้”. วารสารห้องสมุด. 47(4)

ตุลาคม-ธันวาคม 2546 : 55-63.

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์. “องค์กรแห่งการเรียนรู้ : การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์กรใหม่”. เพิ่มผลผลิต.

39(4) เมษายน-พฤษภาคม 2543 : 3-18.

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์และคณะ. การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์, 2548.

อริชัย เจริญธรรมานนท์และคณะ. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ :

กรณีศึกษาโครงการ **Lessons Learned** ของธนาคารแห่งประเทศไทย. 2549.

Bunyangidi, B and Other. “Thailand Experiences : Pilot Project on KM Implementation”.

3rd European Knowledge Management Summer School. [On-line]. 7-12 Sept, San

Sebastian, Spain : 1-5. Available

: http://www.knowledgeboard.com/download/2774/kmss03_08.pdf. (February 7, 2005),

2003.

Cong, Xiaoming and Pandya, Kaushik V. “Issues of Knowledge Management in the Public

Sector”. **Electronic Journal of Knowledge Management**. [On-line]. 1(2) 2003.

Available : <http://www.ejkm.com/volume-1/volume1-issue-2/issue-2-art-3-cong-pandya.pdf>.

(February 2, 2005), 2003.

Dalkir, Kimiz. **Knowledge Management in Theory and Practice**. USA : Elsevier Butterworth-

Heinemann., 2005.

- Delmonte, Anthony J. "The Relationship between Social Interaction in Organizations and Knowledge Management System Success". **Ninth Americans Conference on Information System**. [On-line]. : 2479-2505. Available : <http://aiselisworld.org/pdf.asp?Vpath=AMCIS/2003&PDFpath=03HE03.pdf>. (February 2, 2005), 2003.
- Egbu, C.O., Hari, S., & Renukappa, S., **Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices**. *Structural Survey*, 23(1) 7-21. Retrieved May 4, 2005, from Emerald Fulltext Database, 2005.
- Ehms, Karsten and Langen, M. **Holistic Development of Knowledge Management with KMMM[®]**. [On-line]. Available : http://w4.siemens.com/ct/en/technologies/ic/beispiele/anlagen/kmmm_article_siemens_2002.pdf. (February 1, 2005), 2002.
- Firestone, Joseph M. "Key Issues in Knowledge Management". **KNOWLEDGE AND INNOVATION : JOURNAL OF THE KMCI**. [On-line]. 1(3) APRIL 15, 2001. Available : <http://www.dkms.com/papers/firestoneissueskIv1n3.pdf>. (February 2, 2005), 2001.
- Khalifa, Mohamed and Liu, Vanessa. "Determinants of Successful Knowledge Management Programs". **Electronic Journal on Knowledge Management**. [On-line]. 1(2) 2003 : 103-112 Available : <http://www.ejkm.com/volume-1/volume1-issue-2/issue-2-art10-khalifa.pdf>. (February 2, 2005), 2003.
- Langen, M. (n.d.) **Knowledge Management Maturity Model-KMMM[®], Methodology for assessing and developing maturity in knowledge management**. [On-line]. Available : http://w4.siemens.com/ct/en/technologies/ic/beispiele/anlagen/Kmmm_flier_en.pdf. (February 1, 2005)
- Lucier, Charles E. And Torsilieri, Janet D. "Why Knowledge Programs Fail : A CEO's Guide to Managing Learning". In Cortada, James W. & Woods, John A. **The Knowledge Management Yearbook 1999-2000**. USA. Butterworth-Heinemann. (p. 262-279), 1999.
- Nickols, Fred. **Community of Practice Overview**. [On-line]. Available : <http://home.att.net/~bison/KM/CoPOverview.pdf> (February 2, 2006), 2003.

- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka. **The knowledge creating company**. New York , Oxford University Press., 1995.
- Oliver, Gary R. “Towards Understanding KM Practices in the Academic Environment , The Shoemaker’s Paradox”. **Electronic Journal on Knowledge Management**. [On-line]. 1(2) 2003, 139-146. Available : <http://www.ejkm.com/volume-1/volume1-issue-2/issue2-art13-oliver.pdf>. (February 2, 2005), 2003.
- Small, Cynphia P. and Tatalias, Jean. (n.d.). **Knowledge Management Model Guides KM Process**. [On-line]. Available : http://www.mitre.org/news/the_edge/april_00/small.html (January 28, 2005).
- Squier, M. M., & Snyman, R. **Knowledge management in three financial organization : A case study. Aslib Proceeding** : New Information Perspectives, 56(4), 234-242-2004.
- Step Two Design Pty Ltd. “Developing a knowledge management strategy”. **KM Column**. [On-line]. August 2004. Available : http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_kmstrategy/pdf/KMC_KMStrategy.pdf. (February 1, 2005), 2004.
- Sveiby, Karl-Erik. (n.d.). **What is Knowledge Management?**. [On-line]. Available : <http://www.sveiby.com/artcles/knowledgeManagement.html>. (February 1, 2005).
- The Knowledge Management Forum. (n.d.). **KM Forum Archives-The Early Days What is Knowledge Management**. [On-line]. Available : http://www.kmforum.org/what_is.htm. (February 8, 2005)
- Tobin,T. (n.d.). **Ten Principles for Knowledge Management Success**. [On-line]. Knova Software, Inc. Available : <http://www.knova.com/docs/whitepapers/Knova-whitepaper-TenPrinciplesForKM.pdf>. (April 9, 2005)
- Wilson, T.D. “The nonsense of knowledge management”. **Information Research**. [On-line]. 8(1) October 2002. Available : <http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>. (February 1, 2005), 2002.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง “การประเมินผลการจัดการองค์ความรู้ ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร”

คำชี้แจงในการทำแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้ ต้องการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของอาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ต่อการได้รับการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงานการจัดการความรู้ของคณะบริหารธุรกิจ

2. แบบสอบถามมี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของคณาจารย์ที่มีต่อความรู้ที่ได้รับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและครบทุกข้อ เพื่อประโยชน์ในการนำผลการวิเคราะห์มาใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการจัดการองค์ความรู้ ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และผลการตอบแบบสอบถามของท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ

แบบสอบถาม

เรื่อง “การประเมินผลการจัดการองค์ความรู้ ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
พระนคร”

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ตามความเป็นจริง

1. เพศ ชาย หญิง

2. อายุ ต่ำกว่า 30 ปี 30-39 ปี
 40-49 ปี 50 ปี ขึ้นไป

3. การศึกษา ปริญญาตรี ปริญญาโท
ปริญญาเอก

4. สาขาวิชา การเงิน การจัดการ
 การตลาด การบัญชี
 ภาษาอังกฤษธุรกิจ ระบบสารสนเทศทาง
คอมพิวเตอร์

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 5 ปี 5-9 ปี
 10-19 ปี 20 ปีขึ้นไป

แบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของคณาจารย์ที่มีต่อความรู้ที่ได้รับ

- คำชี้แจง 1. ข้อความต่อไปนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ การจัดการเนื้อหาความรู้ เทคนิคการนำเสนอ ประโยชน์ที่ได้รับ
2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา

5	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

หัวข้อประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การจัดการเนื้อหาความรู้					
1. ความรู้ที่ได้รับสอดคล้องกับทิศทาง และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย					
2. การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
3. จัดหาเนื้อหาได้ยืดหยุ่น ตามความเหมาะสม					
4. ความน่าสนใจการนำเสนอ					
5. ความน่าเชื่อถือของเนื้อหาและแหล่งที่มาของข้อมูล					

หัวข้อประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
เทคนิคการนำเสนอ					
1. ช่วงเวลาในการนำเสนอ					
2. ความถี่ในการนำเสนอ					
3. รูปแบบการนำเสนอโดยการแจกเอกสาร					
4. รูปแบบการนำเสนอโดยการตีพิมพ์ประกาศ					
5. รูปแบบการนำเสนอโดยจัดมุมหนังสือ					
6. รูปแบบการนำเสนอโดยจัดทำเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย					
ประโยชน์ที่ได้รับ					
1. การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน					
2. การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน					
3. การเกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร					
4. การพัฒนามุ่งสู่การแข่งขันสูงสุด					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-ชื่อสกุล	จุไรรัตน์ ศรีสัตตรัตน์
วัน เดือน ปีเกิด	12 ธันวาคม 2497
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	บัญชีมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	หัวหน้าสาขาวิชาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ผลงานทางวิชาการ	เอกสารประกอบการอบรมผู้ไม่มีคุณสมบัติตามพระราชบัญญัติ การบัญชี พ.ศ. 2543 กรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์ การบัญชี 1 แบบเรียนภาษาจีน เล่ม 1 – เล่ม 6