

สภาพการจัดการองค์ความรู้ภายใน
บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

STATUS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN
ADVANCED INFO SERVICE (PLC.)



T105245



กฤษณ์ ตันกมลასน์
KRIT TANKAMALAS

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ (คอมพิวเตอร์)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2552

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน..... 105245

KMITL-2009-ED-M-214-141

วัน,เดือน,ปี..... 7 พ.ย. 2552

b. 12167162
i.

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสาร

**STATUS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN
ADVANCED INFO SERVICE (PLC.)**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF SCIENCE IN SCIENCE EDUCATION (COMPUTER)
FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2009

KMITL-2009-ED-M-214-141

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2009

FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คณะกรรมการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์ สถาปนการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
Status of Knowledge Management in Advanced Info Service (PLC.)
นักศึกษา นายกฤษณ์ ตันกมลასัน
รหัสประจำตัว 47065519
ปริญญา วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา การศึกษาวิทยาศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รศ.ดร.ฉันทนา วิริยเวชกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ศ.ดร.พรธณี สกลนิตยณะ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	
รศ.พีระวุฒิ สุวรรณจันทร์	สุวรรณจันทร์
รศ.ดร.ฉันทนา วิริยเวชกุล	วิริยเวชกุล
รศ.ดร.พรธณี สกลนิตยณะ	สกลนิตยณะ
ผศ.ไพฑูรย์ พิมพ์	พิมพ์
ดร.เชื่น แก้วยศ	แก้วยศ

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
25 พฤษภาคม 2552 เวลา 10.00 น. เป็นต้นไป
สถานที่สอบ ณ ห้องเรียนปริญญาเอก คณะกรรมการอุตสาหกรรม
KING MONGLIT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

คณะกรรมการอุตสาหกรรมรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ พีระวุฒิ สุวรรณจันทร์)

กมลบดี คณะกรรมการอุตสาหกรรม

วันที่ 24 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2552

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	สภาพการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
นักศึกษา	กฤษณ์ ต้นกมลასน์
รหัสประจำตัว	47065519
ปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การศึกษาวิทยาศาสตร์ (คอมพิวเตอร์)
พ.ศ.	2552
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์ ดร.ฉันทนา วิริยเวชกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.พรรณี ลีกิจวัฒน์

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ระดับความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนของสาขางาน จำนวน 416 คนในช่วงเวลาระหว่างวันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2552 ถึงวันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2552 และทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการศึกษา คือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test F-test โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า การจัดการองค์ความรู้ในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับสูง ทั้งโดยภาพรวม และรายด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ ได้แก่ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร ด้านการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผล ด้านการสื่อสารภายในองค์กร และด้านการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ และพบว่าบุคลากรที่แตกต่างกันในด้าน เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในบริษัท และตำแหน่งงานมีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ไม่แตกต่างกันทั้งโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ส่วนบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันเฉพาะในภาพรวม และบุคลากรที่มีสายงานที่สังกัดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้แตกต่างกันเฉพาะในภาพรวม และด้านการเรียนรู้

Thesis Title	Status of Knowledge Management in Advanced Info Service (PLC.)
Student	Mr. Krit Tankamalas
Student ID	47065519
Degree	Master of Science
Programme	Science Education (Computer)
Year	2009
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. Chantana Viriyavejakun
Thesis Co-Advisor	Associate Professor Dr. Punnee Leekitchwatana

ABSTRACT

This research was purported to study and compare conditions on the Knowledge Management System of Advanced Info Service Plc. (AIS). The sample included 416 AIS's employees drawn by means of stratified random sampling based on department functions, using a survey data from April 20, 2009 to May 7, 2009. Statistical analyses made use of SPSS, PC+ for windows. Frequency distribution, percentages, means and standard deviation, t-test and F-test at a statistically significant of 0.05 were also applied to test the hypothesis.

It was found that knowledge management at AIS was significantly high overall and aspects, in the following order: adjustments in organizational behavior, learning, measurement and evaluation, internal Communication and development processes and tools.

The research revealed that employees varying in gender, education, year' of service And position did not differ in their opinion of knowledge management both overall and in individual aspects. Employee of different ages differed only in the overall opinion. Employees with different function have comments to knowledge management in different specific overview and learning.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จาก รศ.ดร.ฉันทนา วิริยเวชกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รศ.ดร.พรรณี ลีกิจวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ ตรวจสอบ แก้ไขปรับปรุง จุดบกพร่องเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยของวิทยานิพนธ์ จนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รศ.พีระวุฒิ สุวรรณจันทร์ ผศ.ไพฑูรย์ พิมดี และ ดร.เช็น แก้วยศ ที่ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะเพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ คุณกิตติคุณ วัชรมณเฑียร คุณทรงเกียรติ ปัญญาโนชย์ และ คุณอภิรดี พัฒนานุญไพบลูย์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ขอขอบพระคุณบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พนักงานและเจ้าหน้าที่ที่ท่าน ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม สำหรับการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ให้การสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์ ประจำปีงบประมาณ 2552

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อคุณแม่ผู้เป็นที่รักและเคารพยิ่ง ได้ให้การสนับสนุนด้านการศึกษา ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน รวมถึงคนในครอบครัวทุกท่าน ขอขอบคุณเพื่อนๆ เพื่อนร่วมเรียน เพื่อนร่วมงาน รุ่นพี่ และรุ่นน้อง ที่ให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจในทุกๆ ด้านตลอดมา และขอขอบพระคุณทุกๆ ท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องช่วยเหลือ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ขอมอบให้ผู้มีพระคุณทุกท่าน

กฤษฎณ์ ตันกมลასัน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	VIII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	4
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้.....	6
2.2 การจัดการความรู้ (Knowledge Management).....	13
2.3 กรอบแนวคิดของเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของMarquardt.....	23
2.4 การจัดการความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน).....	24
2.5 ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	32
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	40
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	40
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	41
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	42

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล.....	44
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของบุคลากร.....	46
4.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร.....	51
4.4 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม.....	65
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	68
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	68
5.2 อภิปรายผล.....	72
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	73
บรรณานุกรม.....	76
ภาคผนวก.....	79
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	80
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	86
ภาคผนวก ค เอกสารสำคัญในการดำเนินการวิจัย.....	88
ประวัติผู้เขียน.....	94

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1	แสดงประชากร และกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามสายงานธุรกิจของ บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน).....40
3.2	เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย.....43
4.1	แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....45
4.2	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของการจัดการองค์ความรู้ ภายในของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน).....46
4.3	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของการจัดการองค์ความรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร.....47
4.4	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของการจัดการองค์ความรู้ ด้านการสื่อสารในองค์กร.....48
4.5	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของการจัดการองค์ความรู้ ด้านการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ.....49
4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของการจัดการองค์ความรู้ ด้านการเรียนรู้.....50
4.7	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของการจัดการองค์ความรู้ ด้านการวัดและประเมินผล.....51
4.8	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ.....52
4.9	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ53
4.10	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวม เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุ.....55
4.11	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา.....57
4.12	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประเภทการทำงานภายในบริษัท.....58
4.13	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามสายงานที่สังกัด.....60

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญญัตินี้ (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.14 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ด้านการเรียนรู้ เป็นรายคู่ จำแนกตามสายงานที่สังกัด61	61
4.15 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวม เป็นรายคู่ จำแนกตามสายงานที่สังกัด..... 62	62
4.16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามตำแหน่งงาน.....63	63
4.17 สรุปผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....64	64
4.18 แสดงข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านต่าง ๆ.....65	65

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 การเปรียบเทียบความรู้กับภูเขาน้ำแข็ง.....	11
2.2 Knowledge Spiral.....	12
2.3 โครงสร้างสายการบริหาร บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน).....	27
2.4 โครงสร้างการทำงานของ KM Team	28
2.5 โลโก้ Nokhook	29
2.6 KM Portal – หน้าแรก.....	30



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อภา**VIII**เท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 หลายๆ องค์กรต่างๆ ไม่ว่าทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เริ่มให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้กันอย่างกว้างขวาง เช่นเดียวกันกับบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (Advance Info Service PLC: AIS) ผู้ให้บริการเครือข่ายระบบ Digital GSM, GSM 1800, และ 1-2-Call ได้รับสัมปทานจากองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินกิจการคือ เป็นผู้นำทางการตลาด การบริการ และเทคโนโลยีด้านธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมไร้สายให้เติบโตด้วยการนำเสนอนวัตกรรมสู่ลูกค้าซึ่งมีเป้าหมายในการมีส่วนช่วยให้คุณภาพการดำรงชีวิตดีขึ้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ที่เป็นหน้าที่หลักของส่วนงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้เล็งเห็นว่าเพียงแต่เฉพาะการฝึกอบรมนั้นไม่เพียงพอต่อความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจ ดังจะเห็นได้ว่าในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้งานได้จริงนั้นต้องใช้เวลาในการศึกษาและปฏิบัติงานจริง การฝึกอบรมนั้นจะสามารถให้ความรู้กับบุคลากรได้ก็เฉพาะทฤษฎีเท่านั้นประกอบกับผู้ที่ความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบหากได้มีการถ่ายทอดงานให้บุคคลอื่นสามารถทำงานได้เหมือนกัน ส่งผลให้การบริการลูกค้าได้รับความสะดวกและรวดเร็ว และเกิดความพึงพอใจต่อองค์กรมากขึ้น องค์กรเองมีส่วนช่วยในการส่งเสริมกระบวนการดังกล่าวให้บุคลากรมีการจัดการความรู้ดังกล่าวเกิดขึ้น ผลที่ได้ยังส่งผลให้ลูกค้าที่ไม่ได้รับการบริการที่ตรงความคาดหวังของลูกค้าลดน้อยลง ในส่วนลูกค้าที่ได้รับการบริการที่ไม่ตรงกับความคาดหวังอันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ ปัญหานี้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลคือกุญแจสำคัญที่จะไขปัญหาดังกล่าวโดยต้องมีกรอบแนวทางพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติที่เกี่วข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันประกอบกับการจัดการความรู้ก็คือว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ต้องนำมาใช้ในงานดังกล่าวเพื่อให้บรรลุตามกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้ แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ดังกล่าวนั้นจำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ทางด้านองค์ความรู้ (Knowledge Strategy) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนงาน ประกอบด้วยส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) เพื่อผลักดันให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน จากนั้นบรรณารักษ์ให้มีการสร้างกลุ่มความร่วมมือ (Communities of Practice) เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (ไพโรจน์ ไววานิชกิจ. 2547) [Online.]

จากแนวคิดดังกล่าวได้สอดคล้องกับงานวิจัยของธนาลักษณ์ ฮวบอ้อม (2549: บทคัดย่อ) ที่มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาความรู้ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรของคณะทำงานเพื่อดำเนินการบริหารจัดการความรู้ภายในกรมบังคับคดี เพื่อเป็นองค์กรเรียนรู้ โดยมีผลการวิจัยดังนี้ (1) เพื่อศึกษาระดับความรู้และความเข้าใจ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ และ (3) เพื่อนำผลการศึกษาดังกล่าวไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานการวางแผนโครงการและการจัดการฝึกอบรมในการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวนี้พบว่คณะทำงานเพื่อดำเนินการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริหารจัดการความรู้ภายในกรมบังคับคดีมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร ในภาพรวม อยู่ในระดับต่ำมาก โดยพบว่ามีความรู้ความเข้าใจด้านวัตถุประสงค์ ด้านวิธีการหรือ กระบวนการและด้านประโยชน์หรือผลที่ได้รับจากการจัดการความรู้ในระดับต่ำมากเช่นเดียวกัน ในส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรของคณะทำงาน มีข้อเสนอแนะให้ศึกษาดูงาน จัดอบรม สัมมนา มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานโดยตรง และผู้บริหาร ควรสนับสนุนในด้านงบประมาณของวัสดุ อุปกรณ์สื่อที่ทันสมัย และประชาสัมพันธ์ให้มีการ ใช้งานประกอบด้วย มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ สร้อยสน สุจริต (2549 : บทคัดย่อ) ที่มี วัตถุประสงค์ของงานวิจัย (1) เพื่อศึกษาความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าว ก่อร่งแห่งชาติ (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนัก ข่าวกรองแห่งชาติ และ (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรอง แห่งชาติ ผลที่ได้จากงานวิจัย พบว่าความสำเร็จความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ใน สำนักข่าวกรองแห่งชาติอยู่ในระดับปานกลาง และอุปสรรคที่พบคือข้าราชการยังขาดความรู้ ความ เข้าใจเกี่ยวกับการกิจด้านการจัดการความรู้ และขาดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ วัฒนธรรมในที่ ทำงานไม่เอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้มากนักเนื่องมาจากมีการกิจในการปฏิบัติ งานมาก ประกอบกับการขาดการประชาสัมพันธ์ และอุปกรณ์ที่ไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย โดยมี ข้อเสนอแนะให้องค์กรควรสนับสนุนและมีการชักจูงให้เห็นถึงประโยชน์ โดยมีการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กร ประชาสัมพันธ์ และควรที่จะมีอุปกรณ์ที่จำเป็นทันสมัย

จากความสำคัญของปัญหาและที่มาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อการ จัดการความรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จึงเป็นที่มาของการศึกษาใน ครั้งนี้ โดยต้องการที่จะศึกษาถึงสภาพการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทตามความคิดเห็นของ บุคลากรภายในบริษัท เพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ใน บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของบุคลากร

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบกับการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร

1.3 สมมติฐานของวิจัย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ กรอบแนวคิดของ Marquardt ซึ่งศึกษาองค์กรแห่งเรียนรู้กว่า 100 องค์กร ในช่วงเวลา 15 ปีที่ผ่านมาพบว่า การพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ ถ้าไม่สามารถเข้าใจและบูรณาการระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1. ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร 2. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร 3. ด้านการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ 4. ด้านการเรียนรู้ และ 5. ด้านการวัดประเมินผล

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2552 จำนวน 4,485 คน

1.5.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยคือพนักงานบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำนวน 354 คน โดยผู้วิจัยได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (อ้างในพรธรรมี ธิกิจวิฒนะ. 2551 : 72) และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนตามสายงาน

1.5.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1.5.3.1 ตัวแปรอิสระ คือปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ได้แก่

- 1.) เพศ แบ่งออกเป็น ชาย และหญิง
- 2.) อายุ แบ่งออกเป็น ไม่เกิน 25 ปี, 25-30 ปี, 31-35 ปี, 36-40 ปี, 41-45 ปี, 46-50 ปี และมากกว่า 50 ปี
- 3.) ระดับการศึกษา แบ่งออกเป็น ต่ำกว่าปริญญาตรี, ปริญญาตรี, ปริญญาโท และปริญญาเอก
- 4.) ประสบการณ์ภายในบริษัท แบ่งออกเป็น 1 ปีลงมา,

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มากกว่า 1 ปี – 3ปี, มากกว่า 3 ปี -5 ปี, มากกว่า 5 ปี -10 ปีและ 10 ปีขึ้นไป

5.) สายงานที่สังกัด แบ่งออกเป็น Marketing, Service Operation, Solution & Operation และ Support

6.) ตำแหน่งงาน แบ่งออกเป็น ระดับ AVP ขึ้นไป ,ระดับ SM-DM , ระดับ Specialist และ ระดับปฏิบัติการ

1.5.3.2 ตัวแปรตาม คือการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในงานวิจัย

1. สภาพการจัดการองค์ความรู้ หมายถึง สภาพการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท ตามความคิดเห็นของบุคลากร ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1. ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร 2. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร 3. ด้านการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ 4. ด้านการเรียนรู้ และ 5. ด้านการวัดประเมินผล

2. บริษัท หมายถึง บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

3. บุคลากร หมายถึง พนักงานบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

4. ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน สายงานที่สังกัด และตำแหน่งงาน ที่เกี่ยวข้องกับระดับความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ของบุคลากรภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

5. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

6. การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง การติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันของบุคลากรภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

7. การพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ หมายถึง วิธีการที่นำมาใช้กับบุคลากรภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยผ่านทางช่องทางการสื่อสารต่างๆ ที่บริษัทเตรียมไว้ให้

8. การเรียนรู้ หมายถึง ความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองภายในบริษัท

9. การวัดประเมินผล หมายถึง การตรวจสอบผลของการทำงานภายในบริษัท

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาระดับการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของบุคลากรและเปรียบเทียบการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยศึกษารายละเอียดในหัวข้อต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

2.1.1 ความหมายของความรู้

2.1.2 องค์ประกอบของความรู้

2.1.3 ประเภทของความรู้

2.1.4 กระบวนการของความรู้

2.2 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

2.2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

2.2.2 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

2.2.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

2.2.4 วิวัฒนาการของการจัดการความรู้

2.2.5 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

2.2.6 หลักการของการจัดการความรู้

2.2.7 กลยุทธ์ในการจัดการความรู้

2.3 กรอบแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt

2.4 การจัดการความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

2.5 ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของการจัดการความรู้

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งจะช่วยนำองค์กรไปสู่การมีระบบที่ได้รับ การพัฒนามากยิ่งขึ้น เพื่อสามารถเพิ่มคุณค่าของความรู้ที่มีอยู่ ที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ได้ ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีความซับซ้อนและจับต้องไม่ได้ ซึ่งเราไม่อาจใช้วิธีการบริหาร เช่นเดียวกันกับที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรอื่น แต่ไม่ว่าความรู้จะถูกตีความหรือมองในแง่มุมใดก็

ตามลัทธิแล้วแต่มิฉะนั้นสำคัญที่มองว่าความรู้ถือเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะ เป็นทรัพยากรมนุษย์เอง องค์กร ชุมชน สังคม หรือประเทศ (ธิดา จุลินทร. 2549 : 6)

2.1.1 ความหมายของความรู้

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายว่า “การจัดการความรู้” ที่ดี นำมาซึ่งการทำงานที่มี ประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรโดยรวม ทั้งนี้เมื่อศึกษาแนวคิดหรือนิยามของคำว่า “ความรู้” นั้น ได้มีผู้รู้หรือนักวิชาการหลายท่านให้คำจำกัดความและความหมายดังต่อไปนี้

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (อ้างในอักษร สวัสดิ์ 2542 : 26) ได้ให้คำอธิบายว่า ความรู้ เป็น พฤติกรรมขั้นต้นที่ผู้เรียนรู้เพียงแต่เกิดความจำได้ โดยอาจจะเป็นการนึกได้หรือโดยการมองเห็น ได้ยิน จำได้ ความรู้ในขั้นนี้ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับคำจำกัดความ ความหมาย ข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ โครงสร้างและวิธีแก้ไขปัญหา ส่วนความเข้าใจอาจแสดงออกมาในรูปของทักษะด้าน “การแปล” ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเขียนบรรยายเกี่ยวกับข่าวสารนั้น ๆ โดยใช้คำพูดของตนเอง และ “การให้ความหมาย” ที่แสดงออกมาในรูปของความคิดเห็นและข้อสรุป รวมถึงความสามารถในการ “คาดคะเน” หรือการคาดหมายว่าจะเกิดอะไรขึ้น

Wikstrom & Norman (1994 : 9) ได้ให้ความหมายของ “ความรู้” ว่าเป็นสิ่งที่ได้จาก ประสบการณ์ประกอบด้วยความจริง ข้อเท็จจริง หรือหลักการต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ถูกรับรู้หรืออาจถูก รับรู้ และการตระหนักรู้

Davenport & Prusak (1998 : 5) ได้ให้ความหมายของ “ความรู้” ว่าเป็น การผสมผสาน ระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างซ้ำซ้อน เป็นการประสม ประสานที่ให้การรอบรู้สำหรับการประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มา ผสมเข้าด้วยกัน และถูกนำไปประยุกต์ในใจของคนที่มี สำหรับในแง่ขององค์กรนั้น ความรู้มักจะสั่ง สมอยู่ในการทำงาน อยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงาน และอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กร นั้นเอง

ศรันย์ ชูเกียรติ (2541 : 14) องค์กรความรู้ หมายถึง ความรู้ในการทำบางสิ่งบางอย่าง (Know how หรือ how to) ที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่กิจกรรมอื่น ๆ ไม่สามารถ กระทำได้ ซึ่งปัจจุบันองค์ความรู้ถือเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่มีความสำคัญต่อกิจการมาก เนื่องจาก เป็นที่มาของการก่อกำเนิดกำไรในธุรกิจ และเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทาง การแข่งขันรวมถึงทำให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว

สวรส บัวมีรูป (2547 : 24) ได้ให้ความหมายของ “ความรู้” ว่าเป็น ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่ เป็นประสบการณ์ที่บุคคลสั่งสม หรือประมวลและทำความเข้าใจ ตลอดจนมีนัยของความเชื่อหรือ ค่านิยม ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลพบเห็นสิ่งต่าง ๆ ในชีวิต และซึมซับหรือรับรู้ในคุณค่าของสิ่งนั้น จน เกิดเป็นสิ่งที่บุคคลให้คุณค่าอยู่ในใจ โดยเฉพาะเมื่อนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่มีสาเหตุเหมือน

หรือใกล้เคียงกัน ดังนั้นนอกจากความรู้จะเป็นความจริงหรือข้อเท็จจริงแล้ว ยังมีลักษณะสัมพันธ์ด้วย กล่าวคือ คนที่มีค่านิยมหรือความเชื่อที่แตกต่างกันย่อมมองเห็นและให้คุณค่าสิ่งต่าง ๆ ไม่เท่ากัน

จากหลากหลายความหมายและคำจำกัดความข้างต้นผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า “ความรู้” คือ ข้อเท็จจริงที่เกิดจากประสบการณ์ที่บุคคลแต่ละบุคคลได้ประสบพบเจอและนำมาพร้อมกับข้อเท็จจริงเดิมที่บุคคลมีอยู่ก่อนหน้านั้นแล้วเก็บสะสมเป็นข้อเท็จจริงต่อยอดไปเรื่อย ๆ โดยผ่านกระบวนการกลั่นกรองที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละตัวบุคคลขึ้นอยู่กับ ค่านิยม ความเชื่อของแต่ละบุคคล และสามารถที่จะนำความรู้นั้น ๆ ไปใช้ได้จริง

2.1.2 องค์ประกอบของความรู้

Tiwana (2002 : 45 – 48) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของความรู้ในเชิงของทรัพยากรที่ประกอบรวมกันเป็นสิ่งที่เรียกว่าความรู้ คือ

1. Truth คือความจริง โดยมองว่า ทั้งโครงการและผลงานต่าง ๆ ขององค์กรจะอยู่บนพื้นฐานของกลุ่มของสมมติฐานหรือข้อสรุป ซึ่งเกี่ยวข้องกับตลาด ลูกค้า บริบททางธุรกิจ ผู้บริโภค และคู่แข่ง เป็นต้น

2. Judgment คือการตัดสินใจ ความรู้มักเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ โดยการตัดสินใจจะทำให้ความรู้ขึ้นอยู่กับความคิดเห็น เมื่อมีการตรวจสอบซ้ำแล้วซ้ำอีก และปรับเปลี่ยนทุก ๆ เวลา เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้และนำไปปฏิบัติจริง

3. Experience คือประสบการณ์ ความรู้มักมาจากประสบการณ์ และมุมมองทางประวัติศาสตร์ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการถ่ายทอดประสบการณ์

4. Values, Assumptions and Beliefs คือค่านิยม สมมติฐาน และความเชื่อ ซึ่งเป็นการผสมผสานองค์ประกอบของความรู้ การรู้ การค้นหา และการแบ่งเป็นองค์ประกอบของความรู้ ความสามารถ ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างความรู้ที่สมบูรณ์และไม่สมบูรณ์

5. Intelligence คือความสามารถเมื่อความรู้สามารถประยุกต์ใช้ในเวลาและ สถานที่ที่เหมาะสม และนำไปสู่การตัดสินใจ จนกระทั่งนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นหรือผลที่ดีกว่าเดิม คุณภาพของความรู้ก็เปรียบเหมือนความสามารถในการนำไปใช้นั่นเอง

จากมุมมองของ Tiwana (2002 : 45 – 48) นั้น จะเป็นการพิจารณาโดยมองในเชิงนามธรรมของความรู้ กล่าวคือ การเกิดความรู้ขึ้นมาในตัวบุคคลหรือความรู้ของคน ๆ นั้น เกิดมาจากกระบวนการทางความคิดของบุคคลนั่นเอง

ในขณะที่ Davenport & Prusak (1998 : 7 – 11) ได้ระบุถึงองค์ประกอบสำคัญของความรู้ว่าประกอบไปด้วยประสบการณ์ ข้อเท็จจริง การวินิจฉัยตัดสินใจ และการประเมินค่าด้วยตนเอง ดังนั้นรายละเอียดพอสังเขปดังนี้ คือ

1. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง สิ่งที่คุณเคยได้กระทำไปแล้วและสิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคคลในอดีต กลายเป็นความรู้ที่สั่งสมมากขึ้นตามกาลเวลา โดยผ่านประสบการณ์ที่ได้มาจากการเรียนรู้ จากหนังสือ หรือจากผู้สอน และจากการเล่าเรียนอย่างไม่เป็นทางการ หรือไม่เป็นแบบแผน ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์จะรับรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันแล้ว ทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตได้ ดังนั้นความรู้ ที่เกิดจากความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งจากประสบการณ์จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

2. ความจริงพื้นฐาน / ข้อเท็จจริง (Ground Truth) หมายถึง การรู้ว่าอะไรใช้ได้หรือใช้ไม่ได้ ซึ่งความสำคัญประการหนึ่งของประสบการณ์และความเป็นจริงพื้นฐานในความรู้คือชี้ให้เห็นว่าความรู้ ความสามารถรับมือกับความยุ่งยาก ซับซ้อนต่าง ๆ ได้ จะเห็นว่าการมีความรู้มากกว่า ย่อมนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่าการมีความรู้เพียงเล็กน้อย

3. การตัดสินใจ (Judgment) ความรู้นั้นจะแตกต่างจากข้อมูลและสารสนเทศเนื่องจากความรู้ มีการวินิจฉัย ตัดสินใจอยู่ด้วย โดยสามารถตัดสินใจและปรับปรุงตัวเองใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์และสารสนเทศใหม่ ๆ ได้อีกด้วย ความรู้จึงเป็นสิ่งที่สามารถนำไปเชื่อมโยงได้กับระบบของสิ่งมีชีวิต ความเจริญของงูและการเปลี่ยนแปลงในขณะที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

4. กฎการสืบค้นโดยลองผิดลองถูก (Rules of Thumb) เนื่องจากความรู้เกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง พัฒนามาจากการลองผิดลองถูก การสั่งสมประสบการณ์ และสั่งเกิดเป็นเวลานาน จัดเป็นทางลัดในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่คล้ายคลึงกับที่เคยแก้ไขแล้ว โดยผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์

5. ค่านิยมกับความเชื่อ (Value and Beliefs) ค่านิยมกับความเชื่อจะนำมาซึ่งความรู้ที่สมบูรณ์ คนที่มีค่านิยมแตกต่างกันย่อมมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในสถานการณ์เดียวกันแตกต่างกันออกไป และนำมาจัดระเบียบความรู้ของตนเองตามค่านิยมที่ยึดมั่นอยู่ องค์กรจึงเกิดความคิดและการกระทำของคนเหล่านั้น ก็จะได้รับผลจากค่านิยมและความเชื่อของคนเหล่านั้นนั่นเอง

2.1.3 ประเภทของความรู้

การแบ่งประเภทของความรู้มองได้หลายมิติ แต่มิติที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือมองในด้าน “รูปแบบที่มองเห็น” ซึ่งมี 2 ประเภทดังนี้

Nonaka (1994 : 9) ได้จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit knowledge) และความรู้ที่เห็นเด่นชัด (Explicit knowledge)

1. ความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล ยากที่จะถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษร ทำให้ยากต่อการสื่อสารหรือถ่ายทอดไปสู่

ผู้อื่น เกิดจากสัญชาตญาณ ความรู้ชนิดนี้ฝังรากลึกอยู่ในการกระทำ และประสบการณ์ส่วนบุคคล เป็นเช่นเดียวกับอุดมคติ ค่านิยม หรืออารมณ์ ความเชื่อ

2. ความรู้ที่เห็นเด่นชัด (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถแสดงออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการ และถ่ายทอดในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น ข้อมูล สูตรทางวิทยาศาสตร์ และคู่มือ ความรู้ชนิดนี้ทำให้คนเข้าถึงง่าย

เช่นเดียวกับ Choo (อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 22-23) ได้จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่มองเห็นไม่ชัดเจน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge) ดังนี้

1. ความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่มองเห็นไม่ชัดเจน (Tacit Knowledge) จัดเป็นความรู้ที่ไม่มีเป็นทางการ ซึ่งเป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อ หรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด ผ่านการสังเกต การสนทนา การฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ เนื่องจากความรู้ประเภทนี้เกิดจากประสบการณ์ และการนำมาเล่าสู่กันฟัง ดังนั้น จึงไม่สามารถจัดให้เป็นระบบหรือหมวดหมู่ได้ และไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือตำราได้ แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้โดยการสังเกตและเลียนแบบ

2. ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และใช้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสารขององค์กร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ อินเทอร์เน็ต ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่แสดงออกมาโดยใช้ระบบสัญลักษณ์ จึงสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก

นอกจากการแบ่งประเภทความรู้ในมิติ “รูปแบบที่มองเห็น” ในข้างต้น แล้ว Edvinsson (อ้างใน บุญดี บุญญาภิก และคณะ, 2548 : 18) ได้มีความคิดเห็นแตกต่างออกไป โดยได้แบ่งความรู้ ออกเป็น 3 ประเภท คือ ความรู้เฉพาะบุคคล ความรู้องค์กร และความรู้ที่เป็นระบบ ดังนี้

1. Individual Knowledge : ความรู้เฉพาะบุคคล เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานแต่ละคน หรือเป็นความรู้ที่อยู่ในหัวของพนักงาน

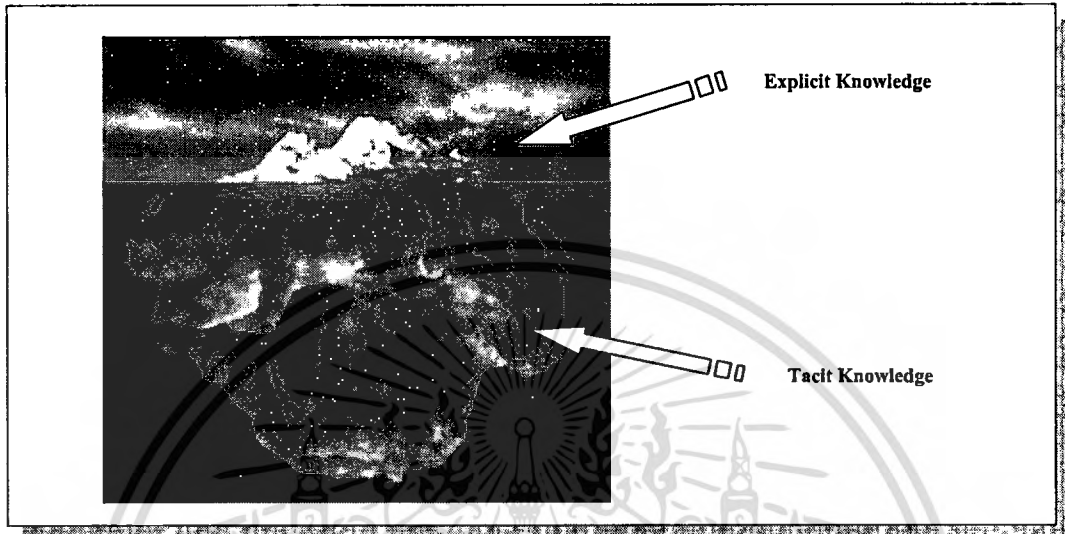
2. Organizational Knowledge : ความรู้ขององค์กรเป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่อยู่ในกลุ่มหรือฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้เกิดเป็นความรู้โดยรวมขององค์กร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์กร โดยรวมได้มากขึ้น

3. Structural Knowledge : ความรู้ที่เป็นระบบเป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างหรือต่อยอดองค์ความรู้ ผ่านกระบวนการ คู่มือ และจรรยาบรรณต่าง ๆ ในองค์กร

แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบันการแบ่งประเภทตามมิติที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ มองในด้าน “รูปแบบที่มองเห็น” ซึ่งได้แก่ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge โดยมีการเปรียบเทียบความรู้ทั้ง 2 ประเภทกับปรากฏการณ์ ภูเขาน้ำแข็ง โดยเปรียบเทียบได้ว่า Explicit

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Knowledge นั้นเปรียบเสมือนส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา (ประมาณ 20% ของทั้งหมด) ส่วน Tacit Knowledge เป็นส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ (ประมาณ 80% ของทั้งหมด) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 การเปรียบเทียบความรู้กับภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา : บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2548 : 16

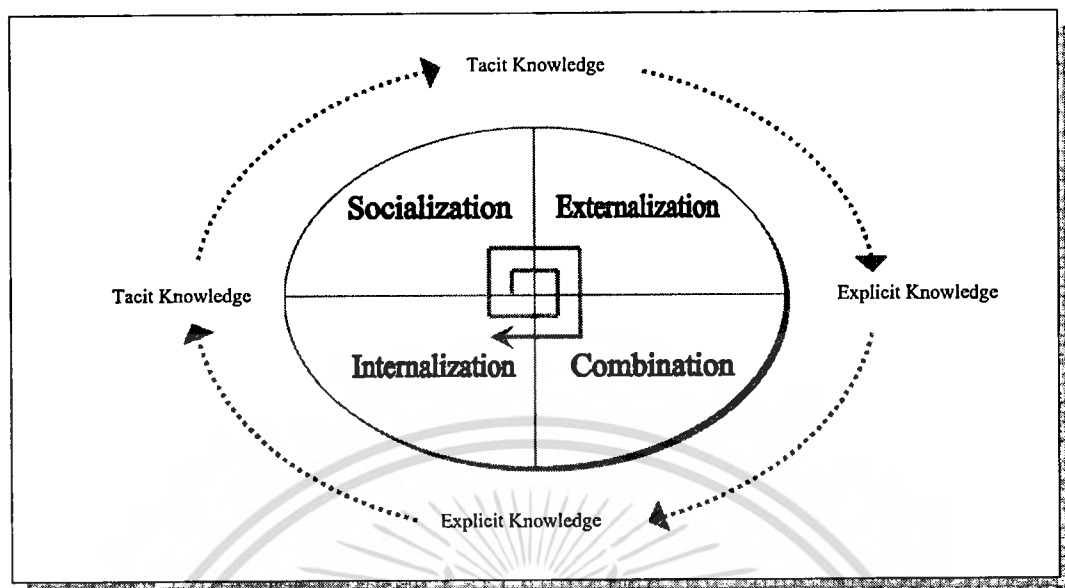
2.1.4 กระบวนการของความรู้

ความรู้ของบุคคลนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการแลกเปลี่ยนสถานะระหว่างกันระหว่าง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ดังนั้นเพื่อเป็นพื้นฐานของการทำความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ จึงควรทำความเข้าใจกระบวนการเกิดและเปลี่ยนแปลงของความรู้ดังต่อไปนี้

กระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้หรือ Knowledge Spiral หรือ SECI Model นี้ ถูกคิดค้นโดย Nonaka และ Takeuchi ซึ่งอธิบายการเกิดและการเปลี่ยนแปลงความรู้ใน 4 รูปแบบดังภาพที่

2.2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.2 Knowledge Spiral

ที่มา : บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2548 : 17

จากภาพข้างต้นสามารถอธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ได้ดังนี้

2.1.4.1 Socialization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัย ผ่านการแบ่งปันประสบการณ์อันเนื่องมาจากอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้โดยนัยได้จากการสังเกต ลอกเลียนแบบ หรือการลงมือปฏิบัติ

2.1.4.2 Externalization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ โดยนัยไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ขั้นตอนนี้นับว่าเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการสร้างความรู้ เพราะเป็นขั้นที่ความรู้โดยนัยถูกทำให้ชัดเจนโดยการเปรียบเทียบ ใช้อตัวอย่าง หรือตั้งสมมติฐาน

2.1.4.3 Combination เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง นั่นคือทำให้ความคิดต่างๆ เป็นระบบจนกลายเป็นความรู้ ความรู้ที่นำมารวมกันนี้เกิดจากการแลกเปลี่ยนของบุคคลเป็นหลัก รวมกับความรู้ที่ผ่านสื่อหรือช่องทางความรู้ต่าง ๆ เช่นการแลกเปลี่ยนเอกสาร การประชุม การสนทนาทางโทรศัพท์ หรือเครือข่ายการติดต่อสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ดังนั้นความรู้ใหม่ในกระบวนการนี้จึงต้องมีการจัดหมวดหมู่ของความรู้ให้ชัดเจน

2.1.4.4 Internalization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ไปเป็นความรู้โดยนัยจากความรู้ต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ก็จะรวมกันกลับไปเป็นความรู้โดยนัยที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ อีกครั้ง ซึ่งกลายเป็นทรัพย์สินที่แต่ละคนไม่ได้มีค่าขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 การจัดการของความรู้ (Knowledge Management)

2.2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

จากการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลในเรื่อง “การจัดการความรู้” นั้น ได้รวบรวมความหมายคำจำกัดความของนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติได้ดังนี้

Dell และ Grayson (1998 : 3) ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ว่าเป็น กลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวความรู้โดยตรง แต่เป็นวิธีการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้

Trapp (อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 29) ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ว่าเป็น กระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่าง ๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหว้งไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร

Nonaka (2002 : 45) ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ว่าเป็น การออกแบบกระบวนการในการจัดการทรัพยากร สภาวะแวดล้อมในการทำงาน วิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับกระบวนการในการสร้าง การแบ่งปัน และการใช้ความรู้

Toyama (อ้างใน พรทิพย์ กาญจนนิต และคณะ, 2546 : 122-126) ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ว่าเป็น การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

วิจารณ์ พานิช (2548 : 2-4) ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ว่าเป็น การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ดังนั้นต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ได้แก่

1. การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้
2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้แล้ว ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้อย่างยิ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรม และเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งแนะนำวิธีประยุกต์ใช้ การจัดการความรู้ ดังนั้น กิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงคุณค่าและเก่ง การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และดึงคนมีความรู้ไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4. การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้องค์กร ประเมินต้นทุนทางปัญญา และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่

ยุทธนา แซ่เตียว (2547 : 245) ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ว่าเป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้รูปแบบของการพัฒนาความรู้ ได้แก่

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตของตนเอง
2. การเรียนรู้จากการทดลอง โดยเป็นการตั้งสมมติฐานและ ทดลองเพื่อให้ทราบผลตามต้องการ
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น เช่น การทำ benchmarking การจ้างคนเก่ง ๆ มาร่วมงาน การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนาหรือแลกเปลี่ยนความรู้ (Alliances) การร่วมกิจการ (Joint Venture) การรวมและควบกิจการ (Merger & Acquisition) เป็นต้น

มานิดา นันทโมตรี (2547 : 5) ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ว่าเป็นกระบวนการในการผลิต ออกแบบ เก็บรักษาและเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กร ซึ่งความรู้เหล่านี้เกิดขึ้นมาจากทรัพย์สินทางปัญญาและภูมิความรู้ของพนักงานในองค์กรนั้น ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา

สวรศ บัวมีรูป (2547 : 5) ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ว่าเป็น การสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมภายในองค์กรที่ส่งเสริม และสนับสนุนการสรรหา การแบ่งปัน และรักษาความรู้หรือภูมิปัญญาขององค์กรให้คงอยู่ และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้

เบญจวรรณ ศรีโยธิน และคณะ (2547 : 4) ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลและองค์กรให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้ และจัดการทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคคลและองค์กร ด้วยการจัดสิ่งแวดล้อมให้บุคคลในองค์กรพร้อมที่จะสร้าง เก็บรักษา แบ่งปันแลกเปลี่ยน ให้บริการ และปรับปรุงความรู้ เพื่อยกระดับความรู้ให้มีคุณค่าสูงขึ้น สามารถนำไปสู่การพัฒนาของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

จากนิยามข้างต้น แม้จะมีความหลากหลายในบางบริบท แต่เมื่อพิจารณาโดยรวมจะพบว่า ส่วนใหญ่นิยามการจัดการความรู้ จะมีประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

1. การมองว่าการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติ หรือแผนงานองค์กร

2. การจัดการต้องเป็นระบบและมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

3. ความรู้เกี่ยวข้องและส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า “การจัดการความรู้” คือ กระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่ของคนในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยผ่านรูปแบบการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ

2.2.2 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547 : 20) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ว่ามี 3 ประการด้วยกันคือ

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ
3. เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

วิจารณ์ พานิช (2548 : 18) กล่าวว่าเป้าหมาย 3 ประการของการจัดการความรู้คือ

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ที่ยั่งยืน
2. เพื่อการพัฒนาคน คือพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอันได้แก่ พนักงานทุกระดับโดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานชั้นผู้น้อยและระดับกลาง
3. เพื่อการพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรและหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตที่จะเกิดขึ้น

จิราภรณ์ สุรัมย์สภา (2548 : 22) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจัดการความรู้คือการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรด้วยการลดต้นทุน การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา และเพิ่มรายได้ นอกจากนี้ยังได้สรุปเป็นรูปแบบที่เรียกว่า RICE โดยให้ความหมายว่า

R คือ Responsiveness ได้แก่ การที่พนักงานในองค์กรทุกระดับ มีความรู้ ความสามารถในบทบาทความรับผิดชอบของตน และสามารถค้นหาเรียนรู้เพิ่มเติมจากระบบการจัดการความรู้

I คือ Innovation ได้แก่ การทำให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมและแนวคิดใหม่ให้เกิดความแตกต่างในด้านสินค้าและบริการ พนักงานจะทำงานและร่วมกันแก้ไขปัญหา

C คือ Competency ได้แก่ การที่การจัดการความรู้สามารถจัดการให้มีการสืบทอดองค์ความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน ทำให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน

E คือ Efficiency ได้แก่ การที่การจัดการความรู้ทำให้พนักงานทุกคนสามารถใช้องค์ความรู้ที่เก็บรักษาไว้มาใช้ใหม่ ทำให้เกิดการ ทำงาน การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

2.2.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งในโลกปัจจุบัน ดังมีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 43) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับระบบสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ เพราะจะช่วยทำให้ปัญหาช่องว่างระหว่างความรู้ลดลง ช่วยพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เพิ่มพลังในการกระจายความรู้ มีการพัฒนาฐานความรู้ที่ทันสมัยมั่นคง นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและดีที่สุดของบุคคลในองค์กร

พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547 : 42-48) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีความสำคัญเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกสังคมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ต่อวิถีชีวิต และกระบวนการทำงานของคนที่อยู่ในองค์กร ตลอดจนแรงขับเคลื่อนขององค์กรที่มุ่งการแข่งขันและความเป็นเลิศโดยมีความรู้เป็นฐาน

วิจารณ์ พานิช (2548 : 5) กล่าวถึงผลที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อยที่สุดของการจัดการความรู้ ได้แก่

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน เกิดผลสำเร็จในระดับดีมากขึ้นไปถึงขั้นนำภาคภูมิใจหรือระดับนวัตกรรม
2. พนักงานเกิดการพัฒนาการเรียนรู้ เกิดความมั่นใจในตัวเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลเรียนรู้
3. ความรู้ของบุคคลและขององค์กรได้รับการยกระดับ มีการสั่งสมและจัดระบบให้พร้อมใช้
4. องค์กรหรือหน่วยงานมีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548 : 7) กล่าวว่า การแข่งขันในยุคปัจจุบันจะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้าง และใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ในการเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน ลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ สร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว องค์กรที่จะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น ขึ้นกับความสามารถขององค์กรในการทำให้วงจรการเรียนรู้หมุนได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ หรือการจัดการความรู้นั่นเอง

จากวัตถุประสงค์และความสำคัญของการจัดการความรู้ จะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้มีประโยชน์ และความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในสภาพสังคมปัจจุบันที่เน้นการพัฒนาสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้คือความรู้มาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบคู่แข่ง และการจัดการความรู้ที่ดีจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยองค์กรในการเพิ่มความสามารถของบุคลากรและในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ รวมถึงการให้บริการแก่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2.4 วิวัฒนาการของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เริ่มขึ้นมากกว่า 20 ปีที่แล้ว จากการศึกษาของวิจารณ์ พานิช (2548 : 26) และบุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548 : 27) สรุปว่า วิวัฒนาการของการจัดการความรู้แบ่งได้เป็น 3 ยุคดังนี้

1. ยุคแรก หรืออาจเรียกว่ายุค Pre-SECI เริ่มต้นเมื่อประมาณ ค.ศ.1978-1979 เป็นยุคที่มีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ว่า ความรู้สามารถถูกบริหารจัดการได้โดยอาศัยระบบที่มีโครงสร้างตายตัว เป็นยุคที่มีการเริ่มนำเอาเทคโนโลยีประเภทต่าง ๆ มาเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจของมนุษย์ ในยุคนีมองว่าเทคโนโลยีสารสนเทศคือการจัดการความรู้ ในขณะเดียวกัน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice : CoP) ได้กลายเป็นที่รู้จัก ดังนั้นการจัดการความรู้ในยุคนี้จึงเน้นที่การจัดการสารสนเทศ (Information Management)

2. ยุคที่สอง หรือยุค SECI เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1995 มีการแบ่งประเภทของความรู้เป็น 2 ประเภทอย่างชัดเจน ได้แก่ ความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) การจัดการความรู้เน้นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง และวนกลับหมุนเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge spiral) รูปแบบ SECI Model ของ Ikujiro Nonaka ที่ใช้ในการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ยุคนี้เป็นยุคที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับการรีอริบ (Re-engineering) กระบวนการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุประสิทธิภาพ (Efficiency) สูงสุด มุ่งเน้นการมีกระบวนการในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยให้เกิดการติดต่อสื่อสารได้สะดวกยิ่งขึ้น บางองค์กรมีการแต่งตั้งตำแหน่ง Chief Knowledge Officer (CKO) ในช่วงปี ค.ศ.1998-2001

3. ยุคที่สาม หรืออาจเรียกว่า ยุค Post-SECI การจัดการความรู้ในยุคนี้ต้องอาศัยหลักธรรมชาติและระบบซับซ้อน (Complex Adaptive Systems) เนื่องจากความรู้ถูกมองว่าเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนยากที่จะจัดเป็นระบบที่แน่นอน อีกทั้งการไม่สามารถแบ่งแยกระหว่าง Tacit และ Explicit knowledge ได้อย่างชัดเจน ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคนี้จึงเน้นที่การพัฒนาประสิทธิผลของการตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรม และความสำคัญของพฤติกรรมมนุษย์ เน้นการจัดการความรู้เพื่อใช้งาน ณ ขณะนั้น (Just-in-time KM) และเน้นที่ประสิทธิผลของงาน

(Effectiveness) ความรู้จะมีการแบ่งปันได้ดีถ้าเกิดจากความเต็มใจของผู้ให้ความรู้ในการที่จะแบ่งปันกับผู้อื่น

2.2.5 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ เป็นสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มีผู้เชี่ยวชาญเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้หลายรูปแบบดังต่อไปนี้

นำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 54) กล่าวว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานของบุคลากร กระบวนการทางธุรกิจ และเทคโนโลยี กล่าวคือ

ด้านบุคลากร การพัฒนาบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญเป็นอันดับแรก เพราะความสามารถของบุคลากรในองค์กรก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม และมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาพการณ์

ด้านกระบวนการ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ แล้วนำความรู้ที่นำมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบและตรวจสอบก่อนนำมาเผยแพร่

ด้านเทคโนโลยี เป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กร ให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2548 : 68) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ (Knowledge process) โดยคนถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะว่าเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ส่วนเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างรวดเร็ว องค์ประกอบสุดท้ายคือกระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้อื่นใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

2.2.6 หลักการการจัดการความรู้

Hope and Hope (อ้างในกิตติพล วัฒนธรรมชาติ, 2550 : 74 – 81) ได้อธิบายถึงการศึกษาแนวคิด หรือหลักการการจัดการความรู้ใน 2 มุมมองด้วยกันคือ

1. The Information School คือการมองการจัดการความรู้ในเชิงของการจัดการข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร ซึ่งขับเคลื่อนโดยใช้ Groupware และ Internet เป็นการใช้ประโยชน์ความรู้ที่ชัดแจ้งหรือที่อยู่ในรูปของเอกสารต่าง ๆ ในแง่ของการนำมาวิเคราะห์สถานการณ์ หรือเรียกว่าความรู้เชิงวัตถุ โดยมีความเชื่อว่าความรู้เหล่านี้เป็นทรัพยากรที่สามารถจับต้องได้ วิเคราะห์ และถ่ายทอดให้กับผู้อื่นหรือขยายออกไปได้ เพื่อสร้างประโยชน์ในการแข่งขันเชิงธุรกิจ ดังนั้นหลักการจัดการความรู้ในมุมมองนี้จึงเน้นที่การออกแบบระบบ และการเข้าถึงความรู้โดยความรู้จะสามารถเติบโตและพัฒนาได้เมื่อมีการแบ่งปันหรือถ่ายทอดต่อกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. The Behavioral School คือ การมองถึงการสร้างการเรียนรู้ขององค์กร โดยเกิดจากการพิจารณาปัญหาของการจัดการความรู้ในเชิงระบบฐานความรู้ในเชิงเทคโนโลยี แล้วพบว่าภายในองค์กรเองจะมีวัฒนธรรมย่อยต่าง ๆ หลากหลายทั่วทั้งองค์กร โดยแต่ละวัฒนธรรมย่อยนั้นจะมีความรู้หรือค่านิยมที่ไม่ชัดเจนอยู่อย่างมากมาย ดังนั้นจึงเป็นควรที่จะพิจารณาถึงกลุ่มย่อยต่าง ๆ ในองค์กรด้วย ซึ่งคนในองค์กรเหล่านี้จะมีมุมมองในการทำงานที่แตกต่างกันไป บนพื้นฐานของแต่ละบุคคล และมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ การศึกษา คุณค่า ค่านิยมต่าง ๆ ของกลุ่มย่อยนี้เองที่เราเรียกว่าชุมชนนักปฏิบัติหรือ communities of Practice

ในขณะที่ Snowden อ้างถึงใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 20) ได้แบ่งประเภทของหลักการในการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ประเภท โดยแต่ละประเภทย่อยนั้นจะแบ่งความรู้ตามประเภทของความรู้คือ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge และบางประเภทจะผนวกรวม Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge เข้าด้วยกันคือ

1. Content Management การจัดการความรู้ประเภท Explicit โดยเป็นการจัดระเบียบเอกสารหรือโครงสร้างต่างๆ

2. Narrative Management การจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มา ภายใต้แนวคิดที่ว่าเราไม่สามารถเขียนทุกเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ เนื่องจากข้อจำกัดในการเขียน

3. Context Management การจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม

วิจารณ์ พานิช (2548 : 84 – 90) ได้กล่าวถึง การลงมือจัดการความรู้ว่า ไม่มีหลักการใด ๆ ตายตัว แต่หลักการ 10 ประการ ที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ในองค์กรมีดังนี้

ขั้นที่ 1 ตรวจสอบเครื่องอำนวยความสะดวกที่มีในองค์กร ได้แก่

(1) เครื่องช่วยการเลื่อนไหลของความรู้ เช่น บรรยายภาคความร่วมมือ และซอฟต์แวร์ที่ช่วยกระบวนการกลุ่ม อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

(2) เครื่องช่วยจัดระบบข้อมูลและเอกสาร ได้แก่ เครื่องทำดัชนีและช่วยค้นเครื่องทำฐานข้อมูลอัตโนมัติ

(3) เครื่องช่วยค้นหาข้อมูล เช่น เทคโนโลยีมัลติมีเดีย เป็นต้น

(4) เครื่องช่วยแลกเปลี่ยนความรู้และสารสนเทศ เช่น เครื่องโทรสาร โทรศัพท์

Chat Room ทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

(5) เครื่องช่วยค้นหาและดึงข้อมูล ได้แก่ ระบบค้นหาสารสนเทศตามเนื้อเรื่อง เพื่อช่วยกรอง ปรับปรุง ค้นหา และจัดหมวดหมู่ความรู้

ขั้นที่ 2 นำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้กับกลยุทธ์ด้านธุรกิจมาเชื่อมโยง กล่าวคือเนื่องจากการจัดการความรู้ภายในองค์กรมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมธุรกิจหรือภารกิจขององค์กร ค่าใช้จ่ายใน

การดำเนินการจัดการความรู้ควรมีน้อยที่สุด โดยที่สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจได้อย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ในการจัดการความรู้มี 2 แบบคือ แบบเข้ารหัส (Codification) กับ เข้าคน (Personalization) (วิจารณ์ พานิช, 2548 : 85) โดยกลยุทธ์การจัดการความรู้ “แบบเข้ารหัส” นั้นต้องมีการลงทุนแบบจริงจังต่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการเข้ารหัสความรู้เพื่อให้สามารถส่งสม กระจายความรู้และนำไปใช้ได้เรื่อย ๆ ในขณะที่กลยุทธ์การจัดการความรู้ “แบบเข้าคน” ควรให้มีการลงทุนกับเทคโนโลยีพอประมาณ เพื่อให้เกิดเครือข่ายสารสนเทศที่เชื่อมโยง อำนวยความสะดวกให้พนักงานขององค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างสะดวก ซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องใช้กลยุทธ์ทั้ง 2 แบบ ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ด้านธุรกิจของตน แต่ไม่ควรลงทุนเต็มที่ทั้ง 2 แบบ เพราะจะเป็นการสูญเปล่าในการลงทุน

ขั้นที่ 3 ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ว่า

- (1) เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องมีได้แก่อะไรบ้าง เพื่อให้พนักงานขององค์กรสามารถค้นหา สร้าง เชื่อมต่อ ผสมผสาน รวมทั้ง ใช้ความรู้ได้อย่างรวดเร็วและคุ้มค่า
- (2) การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวข้องกับข้อมูลขนาดใหญ่เพียงใดที่จะได้เลือกเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับขนาดข้อมูล
- (3) รูปแบบของการสืบค้นข้อมูลที่ต้องการคือแบบใด

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบองค์ความรู้และระบบที่มีอยู่ว่า ทรัพยากรความรู้ขององค์กรกำลังเพิ่มหรือลดลงและจะมั่นใจอย่างไรว่าทรัพยากรความรู้ขององค์กรจะเพิ่มขึ้นเสมอไป องค์กรกำลังใช้ทรัพยากรความรู้ที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ ทรัพยากรด้านความรู้ขององค์กรมีความมั่นคงถาวรแค่ไหน คู่แข่งสามารถสร้างองค์ความรู้เหล่านี้โดยไม่ลอกเลียนแบบได้หรือไม่ คู่แข่งกำลังพัฒนาส่วนไหนของความรู้ที่องค์กรไม่ได้พัฒนา ความรู้เหล่านี้รั่วไหลไปจากองค์กรได้หรือไม่ และระดับความรู้ขององค์กรอยู่ระดับไหน

ขั้นที่ 5 ออกแบบทีมจัดการความรู้ ที่ประกอบไปด้วยบุคคลต่อไปนี้

- (1) พนักงานในหน่วยใดหน่วยหนึ่งในองค์กรที่รู้เรื่องของหน่วยงานตนเองอย่างดี และมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (2) เจ้าหน้าที่สารสนเทศภายในองค์กร
- (3) พนักงานขององค์กรที่มีความเข้าใจข้ามหน่วยงาน
- (4) ที่ปรึกษาจากภายนอก แต่ควรใช้ให้น้อยที่สุดเพื่อรักษาความลับ
- (5) ผู้จัดการอาวุโส เพื่อยืนยันความเอาจริง เสริมพลังและช่วยแนะวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์

ศาสตร์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นที่ 6 ร่าง “พิมพ์เขียว” คือ การออกแบบระบบการจัดการความรู้ที่อย่างน้อยต้องมี 4 ระบบย่อยคือ 1) คลังความรู้ที่มีฐานข้อมูลเชื่อมโยงเข้าด้วยกันและเข้าถึงได้ง่าย 2) เวทีความร่วมมือ ซึ่งเป็นที่เกิดของกิจกรรมที่ทำให้มีการเคลื่อนความรู้ไปทั่วองค์กร 3) เครือข่าย เพื่อส่งเสริมการสื่อสารแลกเปลี่ยน ทั้งส่วนที่เป็นฮาร์ดแวร์ เช่น การเช่าสถานอินทราเน็ต และส่วนที่เป็นกิจกรรม เช่นการจัดประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น

ขั้นที่ 7 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ ที่มีโครงสร้าง 7 ชั้นคือ

1. ชั้นบนสุด เพื่อทำหน้าที่สัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรเป็นส่วนที่บุคคลเข้ามาสร้างพัฒนา ใช้ ค้นหา และแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งในกรณีนี้หมายถึง อินทราเน็ต
2. ชั้นเข้าถึง และตรวจสอบผู้ใช้ เพื่อป้องกันผู้บุกรุกจากผู้ใช้และป้องกันระบบจากบุคคลภายนอก
3. ชั้นอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้รายบุคคล ประกอบด้วย เครื่องมือสำหรับเลือกทำดัชนี และปรับปรุงสารสนเทศตามความต้องการของผู้ใช้รายบุคคล
4. ชั้นประยุกต์ใช้ ประกอบด้วยฐานข้อมูลทักษะพิเศษ “หน้าเหลือง” เครื่องมือสำหรับทำงานร่วมกัน เช่น เครื่องมือทำวิดีโอคอนเฟอเรนซ์
5. ชั้นส่งข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วยเทคโนโลยีเชื่อมต่อ, เว็บ เซอฟแวร์, เมลล์ เซอฟแวร์
6. เครื่องเชื่อมต่อระหว่างคอมพิวเตอร์ระบบเก่าที่ล้าสมัยกับคอมพิวเตอร์ระบบเก่าที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน

7. คลังข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ฐานข้อมูลที่ใช้ทำงาน เป็นต้น

ขั้นที่ 8 ดันแบบและการทดลองใช้ ซึ่งอาจสร้างหลายต้นแบบให้ทดลองใช้

ขั้นที่ 9 บริหารจัดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมและ โครงสร้าง การตอบแทน เพื่อให้ได้ทั้งใจและสมองของสมาชิกในองค์กร โดยผู้จัดการความรู้ต้องทำหน้าที่ ดังนี้

- (1) ส่งเสริมการจัดการความรู้ การดำเนินการ และการใช้
- (2) ให้การศึกษาและฝึกอบรมผู้ใช้
- (3) ให้การศึกษาและฝึกอบรมทีมบริหารขององค์กร
- (4) วัดผลกระทบจากการจัดการความรู้
- (5) ทำแผนที่ (Mapping) ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- (6) จัดหมวดหมู่ความรู้
- (7) สร้างถนนความรู้
- (9) เชื่อมโยงกิจกรรมธุรกิจขององค์กรเข้ากับระบบการจัดการความรู้

ขั้นที่ 10 ประเมินผลสัมฤทธิ์ วัดผลตอบแทนจากการลงทุนและพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อวัดต้นทุนทางปัญญาขององค์กร

2.2.7 กลยุทธ์ในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในองค์กร เป็นงานด้านกลยุทธ์อีกอย่างหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นปัจจัยโดยตรงที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ในยุคเศรษฐกิจบนฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ในปัจจุบัน

นฤมล พงกษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543 : 60-71) ได้เสนอกกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ในองค์กรในการดำเนินการ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน

การนำการจัดการความรู้ไปใช้ปฏิบัติในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ย่อมส่งผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรนั้น เปรียบได้กับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนั้น การเริ่มต้นอย่างเป็นระบบและชัดเจน ควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะให้การใช้การจัดการความรู้ แล้วจึงสานวิสัยทัศน์ของสมาชิกทุกคน ให้เกิดการรับรู้ร่วมกันถึงความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ ตลอดจนการสร้างความรู้เข้าใจในคุณประโยชน์ที่องค์กรและทุก ๆ คนจะได้รับ เพื่อนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจในลำดับต่อไป

2. กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ

หัวใจสำคัญที่มีต่อความสำเร็จของการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ปฏิบัติอยู่ที่กลยุทธ์ในการดำเนินการ ความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะดำเนินการ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศ ที่สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้ร่วมมือกัน ดังนั้น จึงควรกำหนดกลุ่มผู้ดูแลและรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้นมา เพื่อประสานกิจกรรมทั้งหมดให้สอดคล้องกัน หลักการที่สำคัญ ดังนี้

(1) ชี้นำ โดยคณะผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องให้ความสนใจ ให้การสนับสนุนและผลักดันทุกวิถีทาง รวมทั้งจะต้องมีการติดตามและนำเสนอความก้าวหน้าในที่ประชุม

(2) ปลุกฝั่ง ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้ามาดูแลรับผิดชอบกิจกรรมสำคัญที่จะเป็น โครงสร้างพื้นฐานและโครงสร้างขององค์กรความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างศักยภาพให้แก่ทุก ๆ ทีมงานอื่นที่จะร่วมกันบริหารและจัดการความรู้

(3) ปฏิรูป โดยมีการจัดตั้งคณะทำงานร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการในกิจกรรม ที่ต้องมีการประสานกิจกรรมซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดกิจกรรมที่ทรงคุณค่าแก่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(4) ปรับตัว เป็นกลยุทธ์ระดับทีมงาน ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าทีมและ ผู้ร่วมงาน จะต้องร่วมมือกัน เพื่อเรียนรู้และทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ความรู้เดิมร่วมกับการแสวงหาความรู้ใหม่ผนวกเข้ากับการปฏิบัติงาน

3. พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย

(1) การมีวิสัยทัศน์องค์กรที่ชัดเจนและปฏิบัติได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(2) การจัดการโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วยเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งสถานที่ที่จะเอื้ออำนวยให้กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

(3) การมีระบบการบริหารจัดการและระบบการทำงานที่ดีและได้มาตรฐานสากล

4. เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้

เป็นขั้นตอนของการพัฒนาสมาชิกแต่ละบุคคลในองค์กรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นในเรื่องทัศนคติและค่านิยม ทักษะและความสามารถรวมทั้งความภูมิใจและความรู้สึกร่วมกัน

5. การวัดผลการเรียนรู้

การวัดผลการพัฒนาของการเรียนรู้ สามารถวัดได้ตามระดับต่าง ๆ ดังนี้คือ เป็นรายบุคคล วัดตามกิจกรรมและวัดผลจากตัวระบบ เป็นต้น

การจัดการความรู้ควรเริ่มจากการมีแนวทางและกลยุทธ์ที่ถูกต้อง และพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคสำคัญ ๆ ความรู้ไม่ว่าจะเป็นระดับปัจเจกบุคคลหรือระดับองค์กรใด ๆ ก็ตามจำเป็นต้องเริ่มต้นมาจากกระบวนการเรียนรู้ที่มีระบบ แล้วจึงนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นความรู้ที่สรรค์สร้างความเจริญก้าวหน้าต่อไป

2.3 กรอบแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt

Marquardt (1996 : 58) ได้เสนอประสบการณ์จากการศึกษาขององค์กรเรียนรู้กว่า 100 องค์กร ในช่วงเวลา 15 ปีที่ผ่านมาว่า การพัฒนาองค์กรเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ ถ้าไม่สามารถเข้าใจและบูรณาการระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ ได้แก่ ระบบการเรียนรู้ (Learning) องค์กร (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) โดยการเรียนรู้เป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยอีก 4 ระบบ คือ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี และระบบย่อยทั้งหมดเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ และเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่นๆ จะได้รับความเสียหาย

Marquardt ได้สรุปว่าลักษณะขององค์กรเรียนรู้เชิงระบบ ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้จะบรรลุผลสำเร็จเกิดจากระบบขององค์กรโดยรวม สมาชิกขององค์กรทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต 2) การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ถูกระดมและดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน บุคลากรในองค์กรมีการคิดสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้แบบสร้างเสริม สมรรถนะหลักได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี โดยมีการคิดเชิงระบบ (Systemic Thinking) เป็นพื้นฐาน 3) องค์กรมีความสามารถในการปรับตัว สร้างตัวเองใหม่ และกระตุ้นตนเองให้ตอบรับกับสภาพแวดล้อม โดยมีบรรยากาศในองค์กรเป็นตัวสนับสนุน เร่งเร้า และให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม

มีเครือข่ายการเรียนรู้ ความล้มเหลวและความสำเร็จเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และสมาชิกสามารถเข้าถึงข้อมูลองค์กร ได้สะดวก 4) มีการเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับความต้องการพื้นฐานทางธุรกิจและผลลัพธ์ที่ผู้จัดการ ลูกค้า หุ้นส่วน และผู้ถือหุ้นต้องการ 5) การเรียนรู้เป็นที่มาของผลลัพธ์ต่างๆ ทางธุรกิจ เช่น การได้มาซึ่งบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ การบริหารช่องทางการจำหน่าย สมรรถนะความเป็นผู้นำ เวลางานที่ลดลง ความเร็วในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การควบรวมกิจการ การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติได้สอดคล้องกับตัวบทกฎหมาย และการรักษาความพึงพอใจของพนักงานและของลูกค้า

2.3.1 คุณลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3.1.1 การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดเวลา

2.3.1.2 การบูรณาการการเรียนรู้ควบคู่กับการทำงานอย่างมีกลยุทธ์

2.3.1.3 การยกย่องให้รางวัลในความสำเร็จ และมองความล้มเหลวเป็นการเรียนรู้

2.3.1.4 การมีระบบการสื่อสารที่ดีทำให้เข้าถึงความรู้ สะดวก คล่องตัวและ
ยืดหยุ่น

2.3.1.5 การจัดการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง

2.3.1.6 การปรารถนาในคุณภาพและการปรับปรุงแก้ไข

2.3.1.7 การบริหารโดยใช้หลักประชาธิปไตย

2.3.1.8 การส่งเสริมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์

นอกจากนี้ การศึกษาของ Marquardt ยังเสนอไว้อย่างน่าสนใจว่า หากองค์กรสามารถประสานระบบย่อยทั้ง 5 นี้เข้าด้วยกัน องค์กรเรียนรู้จะมีสมรรถนะดีเยี่ยมในด้านต่างๆ คือ สามารถคาดการณ์และปรับตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการใหม่ๆ ได้เร็วยิ่งขึ้น มีความชำนาญในการเรียนรู้จากคู่แข่งและจากผู้ร่วมงานมากขึ้น ทำให้การถ่ายโอนความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์กรไปยังอีกส่วนหนึ่งรวดเร็วกว่าเดิม มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ใช้พนักงานทุกระดับให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ ลดเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ลง กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ดึงดูดพนักงานที่ดีที่สุดให้ทำงานกับองค์กร และเพิ่มความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

2.4 การจัดการความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือเอไอเอส ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2532 ซึ่งเป็นบริษัทหนึ่งในกลุ่มชินคอร์ปอเรชั่น ประกอบธุรกิจการดำเนินการทางด้านเครือข่าย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โทรศัพท์เคลื่อนที่ในย่านความถี่ 900 เมกะเฮิร์ต และ 1800 เมกะเฮิร์ต ภายใต้สัญญาร่วมการงานกับองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ปัจจุบันแปรรูปเป็น บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) – ทศท.) ในปี พ.ศ.2533 เป็นระยะเวลา 20 ปี โดยในขั้นต้น บริษัทฯเปิดให้บริการเครือข่ายระบบอนาล็อก เซลลูลาร์ 900 และในปี 2537 ได้เพิ่มบริการเครือข่ายระบบดิจิตอล จีเอสเอ็ม โดยประกอบกิจการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่เป็นรายแรกของประเทศไทย

ต่อมาในปี 2539 บริษัทฯได้รับอนุมัติจาก ทศท.ขยายอายุสัญญาร่วมการงานเป็น 25 ปี จากนั้นในปี 2542 บริษัทฯได้เปิดให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่แบบชำระค่าบริการล่วงหน้าภายใต้ชื่อ “วัน-ทู-คอล!” และในปีเดียวกันบริษัทฯได้ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัท สิงคโปร์ เทเลคอม ประเทศสิงคโปร์ ซึ่งดำเนินธุรกิจเทคโนโลยีสื่อสารและโทรคมนาคม ในปี 2543 บริษัทฯเข้าถือหุ้นใหญ่ในบริษัทดิจิตอล โฟน จำกัด ที่ดำเนินธุรกิจให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบดิจิตอล จีเอสเอ็ม 1800 และธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ รวมทั้งอุปกรณ์โทรคมนาคมอื่นๆ นอกจากธุรกิจการให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่แล้ว บริษัทฯ ยังได้เข้าไปลงทุนในธุรกิจอื่นที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจโทรคมนาคม โดยเอไอเอสได้เข้าไปถือหุ้นในบริษัทย่อย ดังนี้ บริษัท แอดวานซ์ คาต้าเน็ทเวอร์ค คอมมิวนิเคชั่นส์ จำกัด และบริษัท คาต้าเน็ทเวอร์ค โซลูชันส์ จำกัด ดำเนินธุรกิจการให้บริการสื่อสารข้อมูลผ่านสายโทรศัพท์ ในปัจจุบันมีพื้นที่ให้บริการและระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ บริษัท แอดวานซ์ คอนแท็ค เซ็นเตอร์ จำกัด ให้บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ (Call Center) โดยมุ่งเน้นการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการของเอไอเอสและดีพีซี รวมถึงบริษัทอื่นๆที่ต้องการใช้บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือเอไอเอส ได้พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของเทคโนโลยีจนก้าวเข้าสู่ธุรกิจแห่งการสื่อสารไร้สาย

วิสัยทัศน์ – Vision

“เป็นผู้ให้บริการโทรคมนาคมชั้นนำของประเทศไทยแบบครบวงจรทั้งการสื่อสารไร้สาย และมีสาย”

พันธกิจ – Mission

มุ่งมั่นสรรหาและนำเสนอบริการใหม่ๆ ที่มีความพิเศษ และสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับการดำรงชีวิตประจำวันของผู้ใช้บริการ

1. มีเป้าหมายที่จะรักษาความเป็นผู้นำในด้านส่วนแบ่งรายได้ และมีผลกำไรที่เติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปี
2. มุ่งมั่นในการเพิ่มคุณค่าองค์กรและบุคลากร เพื่อให้ผู้ถือหุ้น นักลงทุน ผู้ใช้บริการ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มูลค่าที่สูงขึ้น
3. มุ่งมั่นในการดำเนินกิจกรรมเพื่อตอบแทนสังคมของเราอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ

เอไอเอสคาดว่าตลาดการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ยังมีศักยภาพในการเติบโตสูงขึ้นเกิดจากการขยายตัวของผู้ใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ทั่วประเทศที่สูงขึ้น รวมถึงการที่ผู้บริโภคมีความต้องการบริการในด้านการสื่อสารในการดำเนินชีวิตที่มากขึ้นและมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น ในการพัฒนาตามจุดมุ่งหมายของบริษัท “Better Life” บริษัทมีแนวกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อพัฒนาการเติบโตในอนาคตโดยมองถึง 4 ปัจจัยดังนี้

- (1) การขยายฐานผู้ใช้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่
- (2) การเติบโตของผู้ใช้บริการและรายได้จากบริการเสริม
- (3) การให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในยุคที่ 3 (3G)
- (4) บริการที่ครอบคลุมและการหลอมรวมของบริการต่างๆ (Service Convergence)

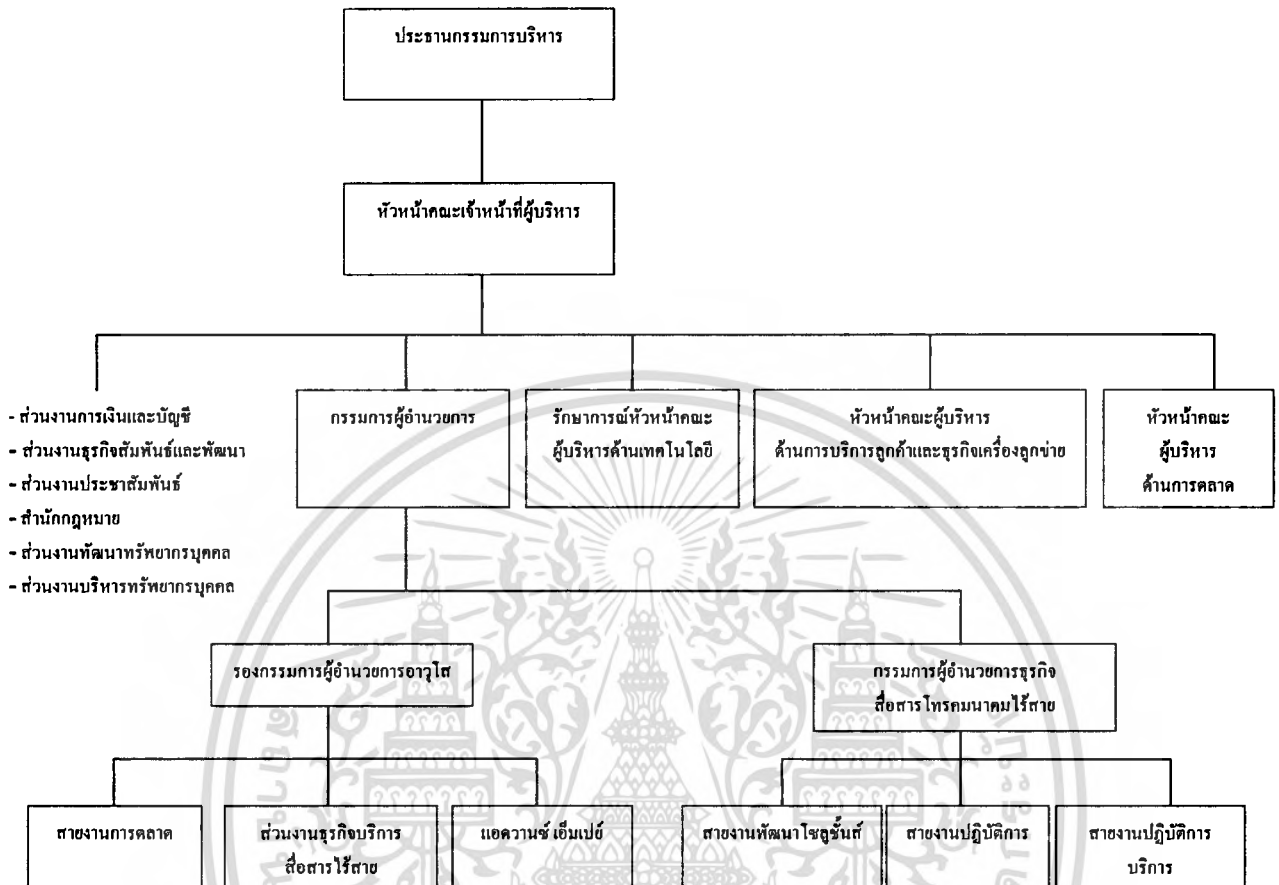
ผลิตภัณฑ์และบริการ

เอไอเอสยังคงมุ่งเน้นที่จะคิดค้น และพัฒนาบริการใหม่ๆ โดยยึดมั่นในคุณภาพเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้ลูกค้ามีทางเลือกที่หลากหลายในการใช้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการ และการดำเนินชีวิตที่ดีขึ้น และเพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าในเชิงลึกอย่างแท้จริง บริการต่างๆ ของเอไอเอส ประกอบด้วย

- (1) บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่แบบชำระค่าบริการรายเดือน และชำระค่าบริการล่วงหน้า (Postpaid and Prepaid Subscription Service)
- (2) บริการสื่อสารไร้สาย/บริการสื่อสารด้วยข้อมูล (Wireless/Non-Voice Communications Service)
- (3) บริการสำหรับลูกค้านิติบุคคล (Enterprise Business Service)
- (4) การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management)

การให้บริการดังกล่าว อยู่ภายใต้โครงสร้างการบริหารดังภาพที่ 2.3 ซึ่งแสดงถึงโครงสร้างการบริหารงานในองค์กร ซึ่งแยกเป็นส่วนงานต่าง ๆ ที่ดูแลรับผิดชอบในหน้าที่ที่แตกต่าง ๆ กันเพื่อส่งมอบบริการให้กับลูกค้าทุกประเภทอย่างทั่วถึง

Advance Info Service PCL. Management Structure



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างสายการบริหาร บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

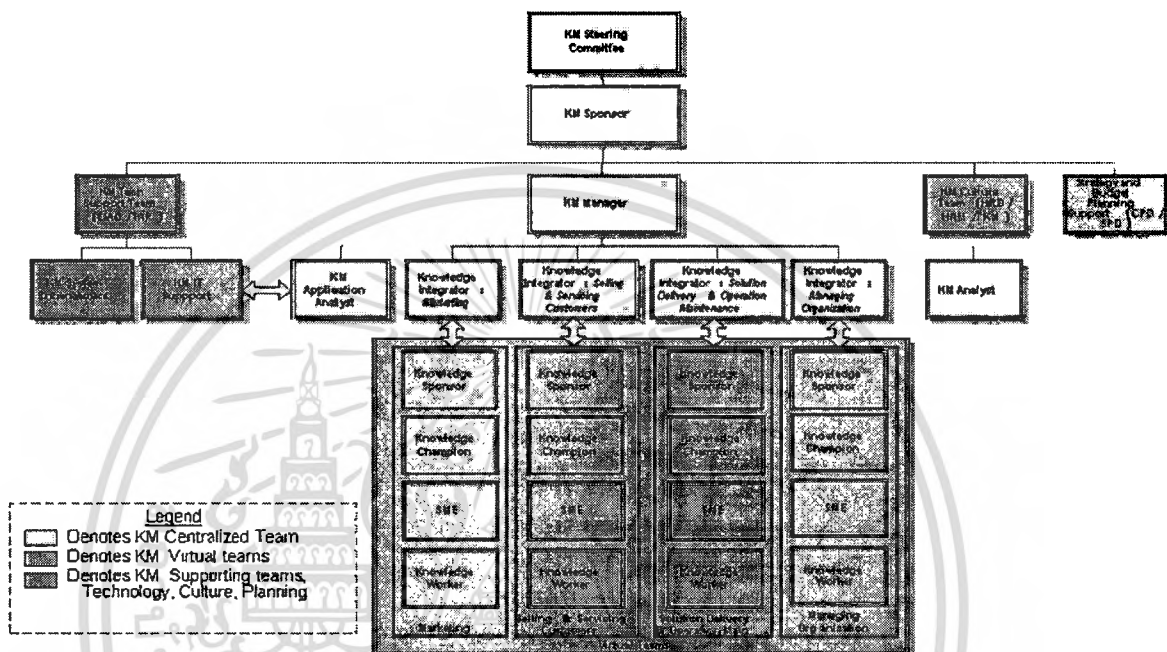
การจัดการความรู้ใน บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

การจัดการความรู้ในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ได้ถูกริเริ่มนำเข้ามาใช้ในองค์กรเป็นระยะเวลากว่า 4 ปีนับตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2547 โดยในเบื้องต้นได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้ คือ

- เพิ่มประสิทธิภาพและผลทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และบริษัท
- ลดระยะเวลาการดำเนินการในเรื่องต่างๆ
- ป้องกันการสูญเสียความรู้ของบริษัท
- สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับบุคลากร
- เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานแก่พนักงาน

นอกจากนี้องค์กรยังได้มีการจัดทำแผนแม่บททางด้านการจัดการองค์ความรู้ เพื่อกำหนดแผนงานแบบปีต่อปี ในการดำเนินงานด้านการจัดการองค์ความรู้ ได้รับความเห็นชอบและความร่วมมืออย่างยิ่งจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการและหน่วยงานที่มา

รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะประกอบด้วย KM Steering Committee, KM Sponsor และ KM Team อยู่ภายใต้ส่วนงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development Division) รายละเอียดดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างการทำงานของ KM Team

ซึ่งในหน่วยงานของ Knowledge Management จะประกอบไปด้วย

1. Knowledge Management Manager ทำหน้าที่กำหนดทิศทางร่วมกับ KM Sponsor ในการเก็บองค์ความรู้ต่าง ๆ ภายในองค์กร
2. Knowledge Integrator – Marketing ทำหน้าที่เก็บรวบรวมองค์ความรู้ในสายงานด้านการตลาด
3. Knowledge Integrator – Selling & Serving Customer ทำหน้าที่เก็บรวบรวมองค์ความรู้ในสายงานด้านการบริการลูกค้า
4. Knowledge Integrator – Solution Delivery & Operation ทำหน้าที่เก็บรวบรวมองค์ความรู้ในสายงานด้านเทคโนโลยีและการปฏิบัติการ
5. Knowledge Integrator – Managing Organization ทำหน้าที่เก็บรวบรวมองค์ความรู้ในสายงานสนับสนุนการบริหารงาน เช่น ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบัญชี ฝ่ายกฎหมาย เป็นต้น
6. Knowledge Application Analyst ทำหน้าที่พัฒนาและวิเคราะห์ระบบหรือเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการจัดการองค์ความรู้ เช่น Web Portal, Web board เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับเครื่องมือที่องค์กรนำมาใช้ในการจัดการองค์ความรู้ คือ Microsoft SharePoint 2007 ซึ่งเป็น Portal หรือระบบสำหรับจัดการเอกสาร (CMS – Content Management System) โดยได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของ AIS ภายใต้ชื่อว่า “nokhook” และมีสโลแกนคือ “way to share, where to learn” ดังภาพที่ 2.5

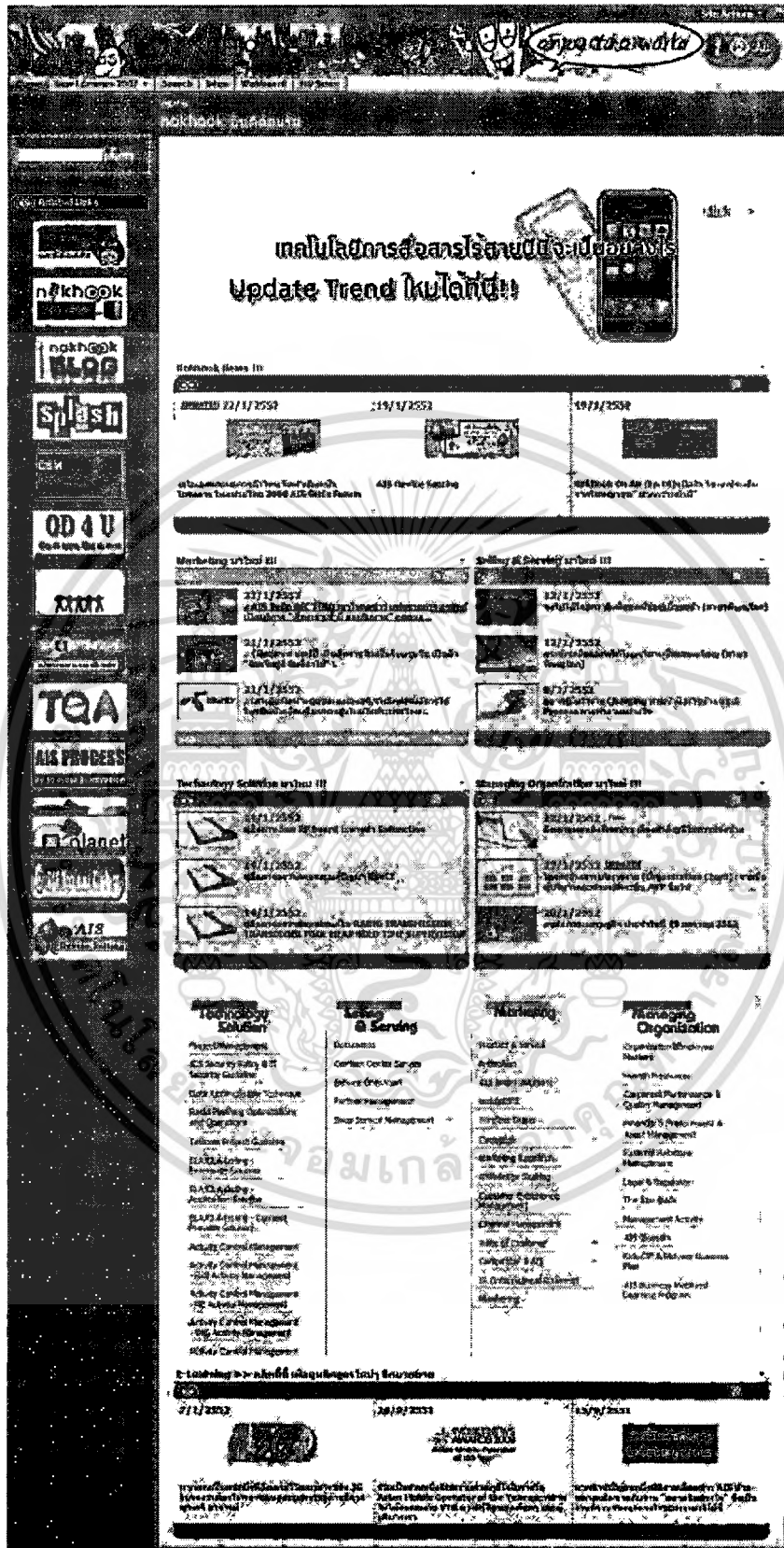


ภาพที่ 2.5 โลโก้ nokhook

ภายใน KM Portal หรือในที่นี้เรียก “Nokhook” จะประกอบไปด้วยหมวดความรู้ 4 หมวดความรู้คือ

1. Marketing Library แหล่งรวบรวมองค์ความรู้ในด้านการตลาด
2. Selling & Serving Customer Library แหล่งรวบรวมองค์ความรู้ในสายงานด้านการบริการลูกค้า
3. Solution Delivery & Operation Library แหล่งรวบรวมองค์ความรู้ในสายงานด้านเทคโนโลยีและการปฏิบัติการ
4. Managing Organization Library แหล่งรวบรวมองค์ความรู้ในสายงานสนับสนุนการบริหารงาน เช่น ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบัญชี ฝ่ายกฎหมาย เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



Library ๓๓ 4

ภาพที่ 2.6 KM Portal – หน้าแรก (Nokhook)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.5 ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของการจัดการความรู้

การที่องค์กรนำหลักการจัดการความรู้มาใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น นอกจากจะดำเนินการตามกระบวนการของการจัดการความรู้แล้ว องค์กรยังต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งเสริมสนับสนุนต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ เนื่องจากจะได้ทราบว่าอะไรมีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม

Davenport and Prusak (1998 : 124) ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการจัดการความรู้ไว้ 9 ประการคือ

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ (A Knowledge-Oriented Culture)

การมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ นั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์กร วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ควรมีองค์ประกอบดังนี้

(1) เป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการปรับตัวไปในทิศทางที่พึงประสงค์ต่อการจัดการความรู้ กล่าวคือเป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้พนักงานมีความริเริ่มในการแสวงหาความรู้ เกิดความภาคภูมิใจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการจัดการความรู้

(2) เป็นวัฒนธรรมที่ไม่ก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางความรู้ เช่น ความรู้สึกหวงแหนความรู้ ความกลัวว่าการแบ่งปันความรู้จะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงานของตน เป็นต้น

2. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Technical and Organizational Infrastructure)

การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กร และโครงสร้างทางเทคนิคเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งที่จะอำนวยความสะดวกทางด้านพื้นฐานต่าง ๆ ต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ในปัจจุบันการดำเนินการทางด้านโครงสร้างทางเทคนิคค่อนข้างได้รับความสะดวกมากขึ้น เพราะเทคโนโลยีต่าง ๆ ด้านระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ก้าวหน้าไปมาก และมีระบบต่าง ๆ ให้เลือกใช้อย่างหลากหลาย ความสำคัญจึงอยู่ที่การจัดการด้านโครงสร้างขององค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานให้สามารถรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เมื่อมีการนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร

3. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Senior Management Support)

การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมีการดำเนินการวางแผน และเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานอย่างเหมาะสม การดำเนินการหลาย ๆ ส่วน ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างทางด้านเทคนิค

ด้านงบประมาณ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ ฯลฯ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจัง จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจึงจะสำเร็จลงได้

4. ความสัมพันธ์ทางคุณค่าของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (A Link to Economics and Industry Values)

การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมีการดำเนินการด้านการลงทุนค่อนข้างสูง วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้นและช่วยให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมขององค์กรที่วางไว้ ซึ่งจะสะท้อนออกมาในลักษณะต่าง ๆ อาทิ ค่าใช้จ่ายที่ลดลงของกระบวนการ การเพิ่มประสิทธิภาพ การลดลงของข้อผิดพลาด การลดลงของระยะเวลาการทำงาน การเพิ่มคุณภาพในการส่งมอบสินค้าและบริการ สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เพิ่มขึ้น ฯลฯ

5. การมุ่งเน้นที่กระบวนการ (A Modicum of Process Orientation)

วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร คือการประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้นั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการต่าง ๆ ทั้งในด้านกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบสนับสนุนต่าง ๆ อันเป็นรากฐานที่แท้จริงของผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นทั้งหมด

6. ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษา (Clarity of Vision and Language)

การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมีการดำเนินการวางแผน และเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานอย่างเหมาะสม ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์และภาษาตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินการไป และเป็นสิ่งที่กำหนดความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กรให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด

7. การสร้างแรงจูงใจถาวร (Nontrivial Motivation Aids)

การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เปรียบเสมือนแรงผลัก (Push System) ขององค์กรที่ต้องมีการดำเนินการอย่างเหมาะสมกับความ ต้องการของบุคลากร (Pull People) ภายในองค์กรด้วย เนื่องจากหัวใจของกระบวนการจัดการความรู้ อันได้แก่ การริเริ่ม การสร้าง การใช้ และการแบ่งปันความรู้ เป็นสิ่งที่ต้องการความร่วมมือจากพนักงานผู้มีส่วนร่วม จึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรจึงควรมีระบบการสร้างแรงจูงใจ ทั้งในสิ่งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ระบบการสร้างแรงจูงใจดังกล่าว ต้องเป็นสิ่งที่มีลักษณะค่อนข้างสม่ำเสมอ และมีคุณค่าในตัวอย่างชัดเจน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. โครงสร้างความรู้พื้นฐาน (Some Level of Knowledge Structure)

ในการจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่องค์กรควรมีโครงสร้างพื้นฐานความรู้ที่ยั่งยืน เพื่อใช้เป็นฐานในการต่อยอดความรู้ เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้ว ความรู้เป็นสิ่งที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และค่อนข้างเป็นอย่างรวดเร็ว ระบบโครงสร้างความรู้ขององค์กร จึงควรเป็นระบบที่ค่อนข้างยืดหยุ่น สะดวก ต่อการใช้งาน มีดัชนีในการสืบค้นที่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และมีการปรับปรุงฐานข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ

9. ช่องทางสำหรับถ่ายโอนความรู้ (Multiple Channels for Knowledge Transfer)

ช่องทางในการถ่ายโอนแบ่งปันความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ได้มากขึ้น เมื่อความรู้มีการกระจาย และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และทั่วถึงทั้งองค์กร องค์กรควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการติดต่อทางกายภาพ หรือทำให้การสื่อสารระหว่างเครือข่ายสมาชิกเกิดขึ้นได้ เป็นระบบที่เชื่อมโยงฐานความรู้ที่ใช้เป็นแหล่งความรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นเครือข่ายที่มีการแบ่งปันความรู้และส่งผ่านความรู้ นั้น ๆ ไปยังสมาชิกทั้งหมด ไม่ว่าจะสมาชิกจะอยู่ ณ จุดไหน ๆ ขององค์กร

ส่วนปัจจัยที่ช่วยเสริม สนับสนุนให้การจัดการความรู้ในองค์กรให้สำเร็จมากยิ่งขึ้น ในที่นี้ขอเสนอเพิ่มอีก 6 ปัจจัย คือ

1. ภาวะผู้นำ ผู้นำที่แสดงความเอาใจจริงเอาใจต่อการจัดการความรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรให้เป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning Person) พัฒนาความเป็นองค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) โดยใช้พลังสร้างสรรค์ของการจัดองค์กรแบบแนวราบ ในระบบเครือข่าย เน้นการนำจากเบื้องหลัง (Lead from Behind) เน้นการให้อำนาจ (Empowerment) แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร

2. โครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรที่เน้นการทำงานแบบเครือข่าย (Networking) ไม่เน้นการใช้อำนาจสั่งการ หรือควบคุมอย่างเข้มงวด ช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ โครงสร้างองค์กรที่เน้นการเปิดสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถรับรู้ เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนกับองค์กรภายนอกในรูปแบบเครือข่ายองค์กร และสิ่งแวดล้อม ณ ทุกจุดของการปฏิบัติงาน ช่วยส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้และการจัดการความรู้

3. วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรม และการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการสื่อสารแนวราบ ความสัมพันธ์แบบแนวราบเป็นเครือข่าย เป็นภาคีร่วมกัน เน้นความเป็นเพื่อนร่วมงาน มากกว่าความเคารพเชื่อฟัง ส่งเสริมความคิดนอกกรอบ (Lateral Thinking) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และการใช้สามัญสำนึกในการทำงาน วัฒนธรรมการใช้ข้อมูลหลักฐานและเหตุผลมากกว่าการใช้อำนาจ ความรู้สึก และอารมณ์ ช่วยส่งเสริมกิจกรรมการจัดการความรู้ พฤติกรรมที่สมาชิกในหน่วยงาน องค์กรเดียวกัน หรือต่างหน่วยงาน ได้มีโอกาสและมีพฤติกรรมชอบการแลกเปลี่ยนและการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในปัจจุบัน ช่วยอำนวยความสะดวกในการขุดค้น (Data Mining) ช่วยในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความรู้ การออกแบบการทำงานที่ให้พนักงานต้องบันทึกการปฏิบัติงานลงในระบบคอมพิวเตอร์ ให้สามารถนำมารวบรวมเป็นข้อมูลสารสนเทศภาพรวมขององค์กรผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ขององค์กร (Intranet) เครือข่ายนานาชาติ (Internet) โดยระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) หรือระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ฯลฯ รวมทั้งยังสามารถช่วยให้ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทำได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. ระบบการให้รางวัลและการยกย่อง ระบบที่เน้นการแข่งขันระหว่างพนักงานให้รางวัลแก่ผลงานในระดับบุคคล จะมีผลต่อการจัดการความรู้ ทำให้พนักงานไม่ค่อยแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน แต่การให้รางวัลและยกย่องที่เน้นผลงานเป็นกลุ่มทีมงาน เน้นการยกย่องกระบวนการความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันจะเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง

6. ระบบการพัฒนาขีดความรู้ ทักษะ ซึ่คความสามารถและการถนอมรักษา บุคลากรทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ เพราะเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้ใช้ความรู้ในเวลาเดียวกัน การได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานเป็นทีม จะเป็นสิ่งช่วยทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า และมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ การจัดการความรู้จะช่วยส่งเสริมศักยภาพทำให้เกิดบุคคลเรียนรู้ องค์กรเรียนรู้ และสังคมเรียนรู้

โดยสรุปแล้วการดำเนินการจัดการความรู้ที่มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ หลายอย่างเช่น ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ที่จะทำอย่างไรให้เกิดสภาพที่มีการสร้างและความเคลื่อนไหวถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ โดยไม่รู้ตัวว่าต้องใช้ความพยายามและต้องเข้าใจว่าความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นคนละสิ่งกัน ผู้ที่มีความรู้อาจจะไม่ได้ใช้ความรู้ที่มีอยู่ก็ได้ การที่จะทำให้ผู้ที่มีความรู้ได้ใช้ความรู้อย่างแท้จริงจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้องค์กรยังต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิผล เช่น การสร้างภาวะผู้นำ การจัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้อง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมองค์กร การนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ การให้ผลตอบแทน และการเสริมสร้างทักษะความรู้ ความสามารถและการรักษาบุคลากร

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 40 – 43) เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย” ยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเรียงตามลำดับที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Davenport และ Prusak ไว้ดังนี้

1. ผู้นำ / ผู้บริหาร เนื่องจากการที่องค์กรจะเจริญรุ่งเรืองต่อไปได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องปรับกระบวนการทัศนคติให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากทั้งในปัจจุบันและอนาคตและบทบาทผู้นำก็มีอิทธิพลอย่างมากในการสร้างความยอมรับในองค์กร ดังนั้น ผู้นำในความคิดของบุญส่ง หาญพานิช จึงควรมีบทบาท 3 ด้าน ในการนำการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จคือ

(1) เป็นผู้ออกแบบนโยบายกลยุทธ์รวมถึงการออกแบบระบบการเรียนรู้

(2) เป็นผู้ช่วยเหลือบริการ โดยหาวิธีที่ดีที่สุดในการกำหนดพันธกิจที่อธิบายถึงวิสัยทัศน์แห่งตน เอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

(3) เป็นครู เป็นพี่เลี้ยงชี้แนะบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาความเข้าใจที่เป็นระบบ

2. การสื่อสารและเทคโนโลยี ซึ่งการสื่อสารความรู้ต้องอำนวยความสะดวกให้บุคลากรสามารถใช้สื่อได้หลายช่องทาง โดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วย

3. กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นมากที่สุดก็คือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน โดยใช้วิธีการทำงานเป็นทีมมากที่สุด

4. ประเภทความรู้ ซึ่งผู้บริหารต้องการให้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงานทั้งความรู้ที่เป็นความรู้ที่อยู่ในบุคคลและความรู้ที่อยู่นอกบุคคล

5. วัฒนธรรมการใส่ใจ ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องการคือความมีคุณธรรม มีขีดความสามารถ มีความหนักแน่นมั่นคง มีความจงรักภักดี และเปิดเผยเต็มใจที่จะรับแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

6. นักความรู้ ซึ่งผู้บริหารต้องการให้มีในระดับมากเพื่อให้เข้ามาช่วยเหลือในการจัดการความรู้

7. วัฒนธรรมพลังร่วม ซึ่งผู้บริหารต้องการให้มีในระดับมากเพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการจัดการและบริหารความรู้

8. การสร้างระบบจูงใจ การสร้างวัฒนธรรมการไว้ใจ การประเมินระดับความไว้วางใจบุคลากรในสถาบันเป็นระยะ ซึ่งทั้ง 3 ประเด็นนี้เป็นสิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้ที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญ

ในการวัดผลการเรียนรู้จำเป็นต้องทำเป็นระยะให้ต่อเนื่อง เพื่อจะได้ทราบแนวโน้มของพัฒนาการที่ได้เกิดขึ้นไปแล้วและที่กำลังจะเกิดขึ้น ช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกลวิธีและขั้นตอนการพัฒนาภูมิปัญญาด้วยกิจกรรมคุณค่าต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า หลักการจัดการความรู้นั้นในมุมมองของนักคิดและนักวิชาการข้างต้นพบว่า หลักการในการจัดการความรู้โดยทั่วไปนั้น จะประกอบด้วย 2 มุมมองหลัก ๆ คือ มุมมองด้านเทคโนโลยี และมุมมองทางด้านพฤติกรรมกรเรียนรู้ของกลุ่มและบุคคล อันจะส่งผลต่อองค์กรใน

การที่จะนำความรู้ที่ได้นั้นไปใช้ประโยชน์ในงานการถ่ายทอด การแลกเปลี่ยนและแก้ไขปัญหาในการทำงานร่วมกัน

นอกจากจะทราบถึงหลักในการจัดการความรู้แล้ว ในการศึกษาจะต้องทราบถึงกระบวนการในการจัดการความรู้ หลักการต่าง ๆ นั้น มีกระบวนการหรือแนวทางในการจัดการความรู้อย่างไรบ้าง เพราะจะทำให้การดำเนินการจัดการความรู้ในกระบวนการต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจน เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร และณัฐวุฒิ โรจนันันรุตติกุล (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้ของบุคลากรภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ (1) เพื่อศึกษาระดับการจัดการองค์ความรู้ภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ของบุคลากรภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหาร ด้านเทคโนโลยี และด้านบุคลากร

โดยคณะผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากบุคลากรจำนวน 101 รายคิดเป็นร้อยละ 4.02 ของประชากร โดยใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์โดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน F-Test และ One-Way ANOVA ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรที่ตกเป็นตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอย่างมากกับการจัดการองค์ความรู้ โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.78
2. บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานภายในสถาบันฯ ตำแหน่งงาน และสถานภาพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ไม่แตกต่างกัน
3. ปัจจัยด้านการบริหาร ด้านเทคโนโลยีและด้านบุคลากรมีความสำคัญต่อการจัดการองค์ความรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้มากที่สุดคือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี รองลงมาคือ ปัจจัยด้านบุคลากร และปัจจัยด้านการบริหารตามลำดับ

สร้อยสน สุจริต (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำจัดการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร กรณีศึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ และ (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Taro Yamane ไว้จำนวน 278 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสอบถามชนิดเลือกตอบ และแบบสอบถามแบบปลายเปิด การวิเคราะห์ค่าทดสอบสถิติ t-test และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการศึกษาวิจัยพบว่าความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 74.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 และตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ จำนวน 3 ตัวแปร เรียงลำดับตามตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ ตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร และตัวแปรด้านความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์

ประชา การมานะกิจกุล และนภาพร สุคนธวารี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร กรณีศึกษา : บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จ กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ ผลลัพธ์และผลกระทบของการจัดการความรู้ในองค์กรทั้งในด้านองค์กรและด้านทรัพยากรมนุษย์ จากผลการศึกษาพบว่าบริษัทมีการประยุกต์ใช้กลยุทธ์จัดการความรู้ที่องค์กร โดยปัจจัยของความสำเร็จในการจัดการความรู้คือการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ความชัดเจนของวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความรู้ และการสร้างแรงจูงใจถาวร ขณะที่กลยุทธ์การจัดการความรู้ คือกลยุทธ์ที่เน้นความรู้มุ่งเน้นประสิทธิภาพประสิทธิผลของการจัดการความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่

Sattar Bawany (2004 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในสิงคโปร์ (Key Success Factors of Knowledge Management Implementation in Singapore) การศึกษาวิจัยในเรื่องนี้มีแนวคิดมาจากการที่ผู้ศึกษามองว่าการจัดการความรู้ตามแนวทางของตะวันตกนั้นอาจจะไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในประเศสิงคโปร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีความแตกต่างกันในด้านวัฒนธรรมและกระบวนการดำเนินธุรกิจ จึงมีความต้องการที่จะศึกษาค้นคว้า รวบรวม รวมถึงทดสอบ เงื่อนไขหรือปัจจัยที่เหมาะสมกับลักษณะทางวัฒนธรรมและกระบวนการทางธุรกิจ ที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งจากการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ทำให้องค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญและนำไปสู่การจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยทั้งสิ้น 14 ปัจจัยคือ

1. ระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรที่จะเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือ เสนอแนะ
2. ความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงในการที่จะดำเนินการจัดการความรู้
3. งบประมาณที่สนับสนุน
4. ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ที่ขัดขวางการจัดการความรู้
5. คู่มือการปฏิบัติ นโยบาย และกระบวนการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมต่อการจัดการความรู้
6. รางวัลหรือผลตอบแทน หากผลการปฏิบัติงานมีการพัฒนา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร
 8. ความรู้ที่ได้รับจากลูกค้า
 9. การส่งเสริมให้พนักงานเกิดแนวคิดในการเปรียบเทียบองค์กรอื่นๆ ที่มีมาตรฐานดีกว่าหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จ
 10. การให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่เหมาะสม โดยผ่านช่องทางการฝึกอบรม
 11. การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 12. ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม
 13. การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาภายในทีม
 14. การสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมและเกิดกลุ่มการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- ผลการศึกษายังได้สังเกตพบอุปสรรคของการจัดการความรู้ในองค์กรเพิ่มเติมดังต่อไปนี้
1. การขาดแคลนผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเข้ามาเกี่ยวข้อง (Lack of Top Management Involvement)
 2. การขาดแรงดึงสำหรับระบบของการจัดการความรู้ (Lack of Pull for KM System)
 3. การขาดความเป็นเจ้าของการทำงานข้ามสายงาน (Lack of Cross-Functional Ownership)
 4. โครงสร้างองค์กรเป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ (Organizational Structure Hindering Learning)
 5. ระบบรางวัลค่าตอบแทนมุ่งไปที่การจับต้องได้และเป็นผลที่รวดเร็ว (Reward System Focusing only on Tangible and Quick Results)

จากหลักการและข้อมูลต่าง ๆ ผู้วิจัยขอสรุปแนวคิดเรื่องความรู้ ความเข้าใจนั้นถือว่าเป็นพฤติกรรมขั้นต้นที่ผู้เรียนรู้เพียงแต่เกิดความจำ ประกอบด้วยข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่เป็นประสบการณ์ที่บุคคลสังสม หรือประมวลและทำความเข้าใจ และมีองค์ประกอบหลายด้านที่ส่งผลต่อการจัดองค์ความรู้ ในส่วนของความรู้มีหลายประเภทด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ที่ซ่อนเร้น หรือความรู้ที่เห็นเด่นชัดก็ตาม อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จในการจัดการให้เป็นองค์ความรู้ที่ดีย่อมส่งผลให้ กระบวนการดังกล่าวถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยผ่านรูปแบบการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ และการจัดการความรู้ในองค์กร ถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากเป็นปัจจัยโดยตรงที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรในยุคในปัจจุบัน เช่นเดียวกับบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ได้นำเอาระบบการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กรเป็นระยะเวลามากกว่า 4 ปีแล้ว โดยมีวัตถุประสงค์คือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานและบริษัทประกอบการลดระยะเวลาการดำเนินการในเรื่องต่างๆ เพื่อป้องกันการสูญเสียความรู้ของบริษัท และสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับบุคลากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่งผลให้มีการความพึงพอใจในการทำงานแก่พนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการ ศึกษาปัจจัยต่างๆไม่ว่าเป็นปัจจัยทางด้านการบริการ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ปัจจัยทางด้านบุคลากร และศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการจัดการความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) และจะนำผลที่ได้นำมาพัฒนาองค์กรให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้ของบุคลากรบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเนื้อหาสาระสำคัญนั้นมุ่งหาความคิดเห็นของพนักงานบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยรายละเอียดของงานวิจัยในครั้งนี้มีรายละเอียดดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้ คือ

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย คือ พนักงานบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2552 จำนวนทั้งสิ้น 4,485 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย คือ พนักงานบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2552 จำนวน 354 คน โดยผู้วิจัยได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (อ้างในพรณี ธิกิจวัฒน์ .2551 : 72) และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนตามสายงาน ดังตารางที่ 3.1

ตาราง 3.1 แสดงประชากร และกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามสายงานธุรกิจของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

สายงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1. การตลาด (Marketing)	963	76
2. วางแผนงานปฏิบัติการและปฏิบัติการ (Solution)	1,539	122
3. สนับสนุนการปฏิบัติการ (Service Operation)	1,449	114
4. สนับสนุนธุรกิจ (Support)	543	42
รวม	4,485	354

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 เครื่องมือที่ใช้การวิจัยในครั้งนี้ คือแบบสอบถาม แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน สายงาน ตำแหน่งงาน จำนวน 6 ข้อ ข้อคำถาม เป็นแบบเลือกตอบ

- ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการองค์ความรู้ภายใน บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ปานกลาง ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นของบุคลากร	ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวเลือกตอบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าคะแนนเป็น 5 คะแนน
เห็นด้วย	ค่าคะแนนเป็น 4 คะแนน
ปานกลาง	ค่าคะแนนเป็น 3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ค่าคะแนนเป็น 2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าคะแนนเป็น 1 คะแนน

- ส่วนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดที่สอบถามข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของบุคลากรต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย ดังนี้

3.2.2.1 ศึกษา ค้นคว้า แนวคิด และหลักการต่าง ๆ จากเอกสาร บทความทางวิชาการ วารสารการประชุมวิชาการ สื่อในช่องทางต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2.2.2 พิจารณาข้อมูลที่ได้ นำมาสรุปเป็นความคิดรวบยอด จากนั้นสรุปเนื้อหาที่ได้ให้เป็นไปตามขอบเขตของงานวิจัยและให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

3.2.2.3 ทำการสร้างแบบสอบถาม ในที่นี้คือแบบสอบถามที่ใช้วัดสภาพการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) สำหรับให้บุคลากรของบริษัทเป็นผู้ตอบ

3.2.2.4 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย นายกิตติคุณ วัชรมณเฑียร Knowledge Management Manager บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) นายทรงเกียรติ ปัญญาโนชญ์ Knowledge Management – Analyst บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) นางสาวอภริณี พัฒนานุญไพบุลย์ Knowledge Integrator – Marketing บริษัท แอดวานซ์

อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และภาษาที่ใช้แล้วนำมาปรับเนื้อหาให้มีความเหมาะสม ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามจำนวน 24 ข้อ ปรากฏว่าได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 ทั้งหมด

3.2.2.5 นำแบบสอบถามที่ได้ทดลองกับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนจากนั้นคำนวณค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยหาวิธีความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อ กับคะแนนทั้งหมด (Item-total Correlation) โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน ได้ค่า r ตั้งแต่ 0.22 ถึง 0.62 ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ทั้ง 24 ข้อ แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินพฤติกรรมทั้งหมด โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (บุญชม ศรีสะอาด. 2535 : 100) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91

3.2.2.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัย ดังนี้

3.3.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญและได้ทำการปรับแบบสอบถามแล้ว ใช้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง ในช่วงระหว่างวันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2552 ถึงวันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2552 โดยแจกแบบสอบถามจำนวนมากกว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่าง แล้วเก็บรวบรวมคืนมาในสภาพที่สมบูรณ์ จำนวน 416 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

3.3.2 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด

3.3.3 นำแบบสอบถามที่ได้นำไปวิเคราะห์ข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

3.4.1 ข้อมูลในส่วนที่ 1 ของแบบสอบถามคือข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน สายงาน ตำแหน่งงาน จำนวน 6 ข้อ ใช้การคำนวณหาค่าร้อยละ

3.4.2 ข้อมูลในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

(1) วิเคราะห์สภาพการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายใน บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ดังตารางที่ 3.2

ตาราง 3.2 เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย

คะแนนเฉลี่ย	ระดับการจัดการองค์ความรู้
4.50 – 5.00	สูงมาก
3.50 – 4.49	สูง
2.50 – 3.49	ปานกลาง
1.50 – 2.49	ต่ำ
1.00 – 1.49	ต่ำมาก

ในการแปลความหมายของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใช้เกณฑ์ดังนี้ โดย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำกว่า 1.00 หมายถึงมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่าหรือเท่ากับ 1.00 หมายถึงมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก

(2) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสภาพการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยใช้ค่าสถิติ t-test และ F-test

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการจัดการองค์ความรู้ภายในของบุคลากรบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของบุคลากร

4.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการองค์ความรู้ภายในของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร

4.4 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 416 คน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานภายในบริษัท สาขงานที่สังกัด และตำแหน่งงาน มาวิเคราะห์ค่าความถี่และค่าร้อยละ พบว่า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 60.6 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อายุ 26–30 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.1 รองลงมาอายุ 31–35 ปี และไม่เกิน 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.6 และ 15.9 ตามลำดับ และน้อยที่สุดคืออายุ 50 ปีขึ้นไป เพียงร้อยละ 0.7

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 54.8 รองลงมาคือระดับปริญญาโท และปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 44.7 และ 0.5 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ระหว่าง 1–3 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.0 รองลงมาคือระหว่าง 3–5 ปี และ 0- 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.2 และ 17.3 ตามลำดับ และประสบการณ์ทำงานภายในบริษัทน้อยที่สุด คือ 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 9.6

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดสาขงาน Solution & Operation คิดเป็นร้อยละ 32.7 รองลงมาสังกัด Service Operation , Marketing และ Support คิดเป็นร้อยละ 30.0 , 20.4 และ 16.8 ตามลำดับ ส่วนระดับตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งงานระดับ

ปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 64.2 รองลงมาอยู่ในระดับ Specialist , ระดับ Department / Section Manager และ ระดับ AVP ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 20.4 , 15.4 และ 3.8 ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	กลุ่มตัวอย่าง (n = 416)	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	164	39.40
หญิง	252	60.60
อายุ		
ไม่เกิน 25 ปี	66	15.90
26 – 30 ปี	121	29.10
31 – 35 ปี	94	22.60
36 – 40 ปี	69	16.60
41 – 45 ปี	48	11.50
46 – 50 ปี	15	3.60
มากกว่า 50 ปี	3	0.70
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	228	54.80
ปริญญาตรี	186	44.70
ปริญญาโท	2	0.50
ปริญญาเอก		
ประสบการณ์ทำงานภายในบริษัท		
1 ปีลงมา	72	17.30
มากกว่า 1 – 3 ปี	133	32.00
มากกว่า 3 – 5 ปี	105	25.20
มากกว่า 5 – 10 ปี	66	15.90
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	40	9.60

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	กลุ่มตัวอย่าง (n = 416)	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สายงานที่สังกัด		
Marketing	85	20.40
Service Operation	125	30.00
Solution & Operation	136	32.70
Support	70	16.80
ตำแหน่งงาน		
ระดับ AVP ขึ้นไป	16	3.80
ระดับ Department / Section Manager	48	11.50
ระดับ Specialist	85	20.40
ระดับปฏิบัติการ	267	64.20

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของบุคลากร

จากผลการศึกษา ได้สรุประดับความคิดเห็นของสภาพการจัดการองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ (ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ ด้านการเรียนรู้ และด้านการวัดและประเมินผล) จากค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของการจัดการองค์ความรู้ภายในของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

การจัดการองค์ความรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับการจัดการ องค์ความรู้	ลำดับที่
ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร	4.15	0.39	สูง	1
ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	3.91	0.39	สูง	5
การพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ	3.97	0.44	สูง	4
การเรียนรู้	4.08	0.42	สูง	2
การวัดและประเมินผล	3.99	0.41	สูง	3
รวม	4.02	0.30	สูง	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.2 พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.02 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.30 และเมื่อพิจารณารายด้านแล้ว พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ในระดับสูงทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร ด้านการเรียนรู้ และด้านการวัดและประเมินผล คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.15, 4.08 และ 3.99 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของการจัดการองค์ความรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร

ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับการจัดการ องค์ความรู้	ลำดับที่
1. บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดง ความสามารถได้อย่างอิสระ	4.21	0.51	สูง	2
2. บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมได้ แลกเปลี่ยนความรู้	4.27	0.55	สูง	1
3. บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีการ เสนอแนะนวัตกรรมใหม่ๆ	4.27	0.53	สูง	1
4. บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีการระดม ความคิดเห็นผ่านช่องทางต่างๆ	4.11	0.57	สูง	3
5. บริษัทส่งเสริมกระบวนการคิดอย่างมีระบบ และการแก้ไขให้มีประสิทธิภาพ	3.91	0.55	สูง	4
รวม	4.15	0.39	สูง	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กรในระดับสูง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.15 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมและได้แลกเปลี่ยนความรู้ และบริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีการเสนอแนะนวัตกรรมใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.27 รองลงมาคือบริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความสามารถได้อย่างอิสระ มีค่าเฉลี่ย 4.21 และบริษัทส่งเสริมกระบวนการคิดอย่างมีระบบและการแก้ไขให้มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.91

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของการจัดการองค์ความรู้ ด้านการสื่อสารในองค์กร

ด้านการสื่อสารในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับการจัดการ องค์ความรู้	ลำดับที่
1. บริษัทมีการสื่อสารจากระดับบนลงมา ระดับล่าง	3.75	0.66	สูง	5
2. บริษัทมีการกระจายหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละ หน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.77	0.60	สูง	4
3. บริษัทสนับสนุนการสื่อสารที่เป็นไปตาม ข้อเท็จจริงโดยเน้นการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง	3.94	0.59	สูง	3
4. บริษัทสนับสนุนอุปกรณ์ที่ใช้เป็นสื่อใน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร	3.99	0.61	สูง	2
5. บริษัทเชื่อว่าเป้าหมายในการทำงานเป็นไป ในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร	4.12	0.68	สูง	1
รวม	3.91	0.39	สูง	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อด้านการสื่อสารในองค์กรในระดับสูง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.91 เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า บริษัทเชื่อว่าเป้าหมายในการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.12 รองลงมาคือบริษัทสนับสนุนอุปกรณ์ที่ใช้เป็นสื่อในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.99 และบริษัทมีการสื่อสารจากระดับบนลงมา ระดับล่าง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.75

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของการจัดการองค์ความรู้
ด้านการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ

ด้านการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ	\bar{x}	S.D.	ระดับการจัดการ องค์ความรู้	ลำดับที่
1. บริษัทส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานพัฒนา กระบวนการทำงานภายในหน่วยงานเพื่อสามารถ ทำงานได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น	3.93	0.64	สูง	4
2. บริษัทให้แนวทางในการจัดทำกระบวนการทำงาน ของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน	3.80	0.59	สูง	5
3. บริษัทพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ต่างๆเพื่อ สนับสนุนการทำงานให้มีความคล่องตัว	4.06	0.65	สูง	1
4. บริษัทจัดสรรเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.06	0.63	สูง	1
5. บริษัทมีการจัดสรร โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆให้ มีความเหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน	3.98	0.60	สูง	2
รวม	3.97	0.44	สูง	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นด้านการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ
ในระดับสูง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.97 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บริษัทพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ต่างๆ
เพื่อสนับสนุนการทำงานให้มีความคล่องตัว และบริษัทจัดสรรเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานได้อย่าง
มีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.06 รองลงมาคือบริษัทมีการจัดสรร โปรแกรมคอมพิวเตอร์
ต่างๆให้มีความเหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.98 และบริษัทให้แนวทางในการจัดทำ
กระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.80

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของการจัดการองค์ความรู้
ด้านการเรียนรู้

ด้านการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับการจัดการ องค์ความรู้	ลำดับที่
1. บริษัทส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ตามที่ ต้องการผ่านช่องทางต่างๆ	4.28	0.63	สูง	1
2. บริษัทผลักดันให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่ง กันและกันโดยผ่านโครงการต่างๆ	4.19	0.61	สูง	2
3. บริษัทมีโครงการให้พนักงานได้แลกเปลี่ยน ข้อมูลและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนางานให้ บรรลุได้รวดเร็วยิ่งขึ้น	3.99	0.65	สูง	4
4. บริษัทชี้แจงให้พนักงานรับทราบถึง ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้	3.89	0.61	สูง	5
5. บริษัทมีการพัฒนาหลักสูตรต่างๆอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องและเหมาะสมตามแต่ละหน่วยงาน	4.06	0.61	สูง	3
รวม	4.08	0.42	สูง	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อด้านการเรียนรู้ในระดับสูง คิดเป็น
ค่าเฉลี่ย 4.08 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บริษัทส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ตามที่ต้องการผ่าน
ช่องทางต่างๆมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.28 รองลงมาคือบริษัทผลักดันให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้
ซึ่งกันและกันโดยผ่านโครงการต่างๆ มีค่าเฉลี่ย 4.19 และบริษัทชี้แจงให้พนักงานรับทราบถึง
ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.89

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของการจัดการองค์ความรู้ ด้านการวัดและประเมินผล

ด้านการวัดและประเมินผล	\bar{x}	S.D.	ระดับการจัดการ องค์ความรู้	ลำดับที่
1. บริษัทมีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.89	0.61	สูง	4
2. บริษัทให้โอกาสพนักงานได้ปรับตัวในการ ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม	4.00	0.52	สูง	3
3. บริษัทให้รางวัลต่อบุคคลที่แสดง ความสามารถเสนอแนะแนวทางที่เป็น ประโยชน์ในการทำงานของบริษัท	4.04	0.52	สูง	1
4. บริษัทเสนอบุคคลที่โดดเด่นในด้านต่างๆ ให้ เป็นที่ยอมรับจากเพื่อนพนักงาน	4.02	0.64	สูง	2
รวม	3.99	0.42	สูง	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อด้านการวัดและประเมินผลในระดับสูง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.99 เมื่อพิจารณาข้อพบว่า บริษัทให้รางวัลต่อบุคคลที่แสดงความสามารถเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการทำงานของบริษัท คือ 4.04 รองลงมาคือบริษัทเสนอบุคคลที่โดดเด่นในด้านต่างๆ ให้เป็นที่ยอมรับจากเพื่อนพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 4.02 และบริษัทมีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.89

4.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการองค์ความรู้ภายในของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร

สมมติฐานในการศึกษา บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน โดยปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) สายงานที่สังกัด และตำแหน่งงานเป็นตัวแทน และการจัดการองค์ความรู้เป็นตัวแปรตาม จากการวิเคราะห์ค่า t-test และ F-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1

บุคลากรเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อ การจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ

การจัดการองค์ความรู้	เพศ	จำนวน	\bar{X}	S.D.	T	Sig.
ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร	ชาย	164	4.19	0.37	1.78	0.077
	หญิง	252	4.13	0.39		
ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	ชาย	164	3.91	0.37	-0.43	0.97
	หญิง	252	3.92	0.39		
ด้านการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ	ชาย	164	3.99	0.44	0.09	0.36
	หญิง	252	3.95	0.44		
ด้านการเรียนรู้	ชาย	164	4.06	0.40	-0.88	0.38
	หญิง	252	4.10	0.43		
ด้านการวัดและประเมินผล	ชาย	164	4.01	0.38	1.09	0.28
	หญิง	252	3.97	0.43		
รวม	ชาย	164	4.03	0.28	0.77	0.44
	หญิง	252	4.01	0.31		

หมายเหตุ Sig. < 0.05

จากตารางที่ 4.8 พบว่าบุคลากรเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งภาพรวมและรายด้านทุกด้าน

สมมติฐานที่ 2

บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ

การจัดการองค์ความรู้	อายุ	จำนวน	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในองค์กร	ไม่เกิน 25 ปี	66	4.12	0.39	1.73	0.11
	26 – 30 ปี	121	4.20	0.39		
	31 – 35 ปี	94	4.14	0.40		
	36 – 40 ปี	69	4.12	0.34		
	41 – 45 ปี	48	4.21	0.37		
	46 – 50 ปี	15	3.95	0.29		
	มากกว่า 50 ปี	3	3.87	0.11		
	ด้านการสื่อสารในองค์กร	ไม่เกิน 25 ปี	66	3.92		
26 – 30 ปี		121	3.97	0.38		
31 – 35 ปี		94	3.88	0.40		
36 – 40 ปี		69	3.84	0.33		
41 – 45 ปี		48	3.91	0.41		
46 – 50 ปี		15	3.97	0.38		
มากกว่า 50 ปี		3	3.87	0.11		
ด้านการพัฒนากระบวนการและ เครื่องมือ		ไม่เกิน 25 ปี	66	3.94	0.42	1.67
	26 – 30 ปี	121	4.00	0.43		
	31 – 35 ปี	94	4.00	0.50		
	36 – 40 ปี	69	3.83	0.38		
	41 – 45 ปี	48	4.04	0.46		
	46 – 50 ปี	15	3.95	0.35		
	มากกว่า 50 ปี	3	4.20	0.52		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

การจัดการองค์ความรู้	อายุ	จำนวน	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ด้านการเรียนรู้	ไม่เกิน 25 ปี	66	4.06	0.38	2.05	0.06
	26 – 30 ปี	121	4.14	0.42		
	31 – 35 ปี	94	4.07	0.41		
	36 – 40 ปี	69	3.96	0.40		
	41 – 45 ปี	48	4.17	0.49		
	46 – 50 ปี	15	3.93	0.43		
	มากกว่า 50 ปี	3	4.26	0.30		
ด้านการวัดและประเมินผล	ไม่เกิน 25 ปี	66	3.98	0.41	1.99	0.07
	26 – 30 ปี	121	4.07	0.42		
	31 – 35 ปี	94	3.96	0.42		
	36 – 40 ปี	69	3.88	0.35		
	41 – 45 ปี	48	4.05	0.44		
	46 – 50 ปี	15	3.85	0.35		
	มากกว่า 50 ปี	3	4.00	0.25		
รวม	ไม่เกิน 25 ปี	66	4.01	0.25	2.29	0.04*
	26 – 30 ปี	121	4.08	0.30		
	31 – 35 ปี	94	4.01	0.34		
	36 – 40 ปี	69	3.93	0.24		
	41 – 45 ปี	48	4.08	0.35		
	46 – 50 ปี	15	3.93	0.19		
	มากกว่า 50 ปี	3	4.04	0.14		

หมายเหตุ Sig. < 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่าบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน เฉพาะภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาต่อไป ว่ารายคูใดบ้างที่มีความแตกต่างกัน โดยใช้วิธี LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 4.10

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวม เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุ

อายุ (I)	อายุ (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
ไม่เกิน 25 ปี	26 – 30 ปี	-0.07	0.12
	31 – 35 ปี	-0.01	0.91
	36 – 40 ปี	0.08	0.15
	41 – 45 ปี	-0.07	0.21
	46 – 50 ปี	0.08	0.38
	มากกว่า 50 ปี	-0.03	0.85
	26 – 30 ปี	ไม่เกิน 25 ปี	0.07
31 – 35 ปี		0.07	0.11
36 – 40 ปี		0.15	0.00*
41 – 45 ปี		-0.00	1.00
46 – 50 ปี		0.15	0.08
มากกว่า 50 ปี		0.04	0.83
31 – 35 ปี		ไม่เกิน 25 ปี	0.01
	26 – 30 ปี	-0.07	0.11
	36 – 40 ปี	0.08	0.09
	41 – 45 ปี	-0.07	0.22
	46 – 50 ปี	0.08	0.34
	มากกว่า 50 ปี	-0.03	0.87
	36 – 40 ปี	ไม่เกิน 25 ปี	-0.08
26 – 30 ปี		-0.15	0.00*
31 – 35 ปี		-0.08	0.09
41 – 45 ปี		-0.15	0.01*
46 – 50 ปี		-0.00	1.00
มากกว่า 50 ปี		-0.11	0.54

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

อายุ (I)	อายุ (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
41 – 45 ปี	ไม่เกิน 25 ปี	0.07	0.21
	26 – 30 ปี	0.00	1.00
	31 – 35 ปี	0.07	0.22
	36 – 40 ปี	0.15	0.01*
	46 – 50 ปี	0.15	0.10
	มากกว่า 50 ปี	0.04	0.84
46 – 50 ปี	ไม่เกิน 25 ปี	-0.08	0.38
	26 – 30 ปี	-0.15	0.08
	31 – 35 ปี	-0.08	0.34
	36 – 40 ปี	0.00	1.00
	41 – 45 ปี	-0.15	0.10
	มากกว่า 50 ปี	-0.11	0.57
มากกว่า 50 ปี	ไม่เกิน 25 ปี	0.03	0.85
	26 – 30 ปี	-0.04	0.83
	31 – 35 ปี	0.03	0.87
	36 – 40 ปี	0.11	0.54
	41 – 45 ปี	-0.04	0.84
	46 – 50 ปี	0.11	0.57

หมายเหตุ Sig. < 0.05

จากตารางที่ 4.10 เมื่อทดสอบความแตกต่าง ของระดับความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ด้านภาพรวมจำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ พบว่า

กลุ่มอายุ 41 – 45 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ด้านภาพรวม มากกว่ากลุ่มอายุ 36 – 40 ปี โดยมีค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มเท่ากับ 0.15

กลุ่มอายุ 26 – 30 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ด้านภาพรวม มากกว่ากลุ่มอายุ 35 – 40 ปี โดยมีค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มเท่ากับ 0.15

สมมติฐานที่ 3

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา

การจัดการองค์ความรู้	ระดับการศึกษา	จำนวน	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในองค์กร	ปริญญาตรี	228	4.18	0.39	1.42	0.24
	ปริญญาโท	186	4.12	0.37		
	ปริญญาเอก	2	3.90	0.14		
ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	ปริญญาตรี	228	3.93	0.39	1.01	0.36
	ปริญญาโท	186	3.89	0.38		
	ปริญญาเอก	2	4.20	0.28		
ด้านการพัฒนากระบวนการ และเครื่องมือ	ปริญญาตรี	228	3.99	0.45	0.85	0.43
	ปริญญาโท	186	3.94	0.43		
	ปริญญาเอก	2	4.10	0.70		
ด้านการเรียนรู้	ปริญญาตรี	228	4.12	0.41	1.96	0.14
	ปริญญาโท	186	4.04	0.42		
	ปริญญาเอก	2	3.90	0.42		
ด้านการวัดและประเมินผล	ปริญญาตรี	228	4.01	0.43	0.90	0.41
	ปริญญาโท	186	3.96	0.3		
	ปริญญาเอก	2	3.75	0.00		
รวม	ปริญญาตรี	228	4.05	0.30	1.60	0.20
	ปริญญาโท	186	3.99	0.30		
	ปริญญาเอก	2	3.97	0.14		

หมายเหตุ Sig. < 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งภาพรวมและรายด้านทุกด้าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมมติฐานที่ 4

บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประสบการณ์ทำงานภายในบริษัท

การจัดการองค์ความรู้	ประสบการณ์ทำงาน	จำนวน	\bar{x}	S.D.	F	Sig.
ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในองค์กร	ปีลงมา	72	4.14	0.39	0.61	0.66
	ตั้งแต่ 1 – 3 ปี	133	4.17	0.38		
	ตั้งแต่ 3 – 5 ปี	105	4.19	0.35		
	ตั้งแต่ 5 – 10 ปี	66	4.12	0.42		
	10 ปีขึ้นไป	40	4.10	0.38		
ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	ปีลงมา	72	3.93	0.36	0.45	0.77
	ตั้งแต่ 1 – 3 ปี	133	3.93	0.38		
	ตั้งแต่ 3 – 5 ปี	105	3.88	0.40		
	ตั้งแต่ 5 – 10 ปี	66	3.90	0.40		
	10 ปีขึ้นไป	40	3.95	0.39		
ด้านการพัฒนากระบวนการ และเครื่องมือ	ปีลงมา	72	3.96	0.42	0.14	0.97
	ตั้งแต่ 1 – 3 ปี	133	3.98	0.45		
	ตั้งแต่ 3 – 5 ปี	105	3.97	0.42		
	ตั้งแต่ 5 – 10 ปี	66	3.93	0.47		
	10 ปีขึ้นไป	40	3.98	0.45		
ด้านการเรียนรู้	ปีลงมา	72	4.11	0.41	1.23	0.30
	ตั้งแต่ 1 – 3 ปี	133	4.11	0.39		
	ตั้งแต่ 3 – 5 ปี	105	4.09	0.41		
	ตั้งแต่ 5 – 10 ปี	66	3.98	0.45		
	10 ปีขึ้นไป	40	4.10	0.49		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

การจัดการองค์ความรู้	ประสบการณ์ ทำงาน	จำนวน	\bar{x}	S.D.	F	Sig.
ด้านการวัดและประเมินผล	ปีลงมา	72	4.04	0.43	0.55	0.70
	ตั้งแต่ 1 – 3 ปี	133	3.99	0.40		
	ตั้งแต่ 3 – 5 ปี	105	3.99	0.40		
	ตั้งแต่ 5 – 10 ปี	66	3.95	0.43		
	10 ปีขึ้นไป	40	3.94	0.41		
รวม	1 ปีลงมา	72	4.03	0.26	0.50	0.74
	ตั้งแต่ 1 – 3 ปี	133	4.04	0.30		
	ตั้งแต่ 3 – 5 ปี	105	4.02	0.28		
	ตั้งแต่ 5 – 10 ปี	66	3.98	0.33		
	10 ปีขึ้นไป	40	4.01	0.34		

หมายเหตุ Sig. < 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานภายในบริษัท แตกต่างกัน มีความคิดเห็นกับการจัดการความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งภาพรวมและรายด้านทุกด้าน

สมมติฐานที่ 5

บุคลากรมีสายงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามสายงานที่สังกัด

การจัดการองค์ความรู้	สายงาน	จำนวน	\bar{x}	S.D.	F	Sig.
ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในองค์กร	Marketing	85	4.17	0.38	1.58	0.19
	Service Operation	125	4.20	0.39		
	Solution & Operation	136	4.14	0.37		
	Support	70	4.07	0.38		
ด้านการสื่อสารในองค์กร	Marketing	85	3.96	0.38	2.05	0.11
	Service Operation	125	3.96	0.41		
	Solution & Operation	136	3.89	0.34		
	Support	70	3.84	0.42		
ด้านการพัฒนากระบวนการ และเครื่องมือ	Marketing	85	3.96	0.47	1.26	0.29
	Service Operation	125	4.02	0.46		
	Solution & Operation	136	3.97	0.41		
	Support	70	3.89	0.42		
ด้านการเรียนรู้	Marketing	85	4.07	0.44	3.64	0.01*
	Service Operation	125	4.18	0.43		
	Solution & Operation	136	4.03	0.36		
	Support	70	4.02	0.45		
ด้านการวัดและประเมินผล	Marketing	85	4.01	0.39	2.06	0.11
	Service Operation	125	4.01	0.44		
	Solution & Operation	136	4.01	0.37		
	Support	70	3.87	0.43		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

การจัดการองค์ความรู้	สายงาน	จำนวน	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
รวม	Marketing	85	4.03	0.33	3.01	0.03*
	Service Operation	125	4.07	0.33		
	Solution & Operation	136	4.01	0.23		
	Support	70	3.94	0.32		

หมายเหตุ Sig. < 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่าบุคลากรที่มีสายงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นกับการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน เฉพาะในด้านการเรียนรู้ และด้านภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาต่อไป ว่ารายคู่ใดบ้างที่มีความแตกต่างกัน โดยใช้วิธี LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 4.14 และ 4.15

ตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ด้านการเรียนรู้ เป็นรายคู่จำแนกตามสายงานที่สังกัด

สายงานที่สังกัด (I)	สายงานที่สังกัด (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
Marketing	Service Operation	-0.12	0.05*
	Solution & Operation	0.04	0.52
	Support	0.05	0.50
	Marketing	0.12	0.05*
Service Operation	Solution & Operation	0.15	0.00*
	Support	0.12	0.01*
	Marketing	-0.04	0.52
Solution & Operation	Service Operation	-0.15	0.00*
	Support	-0.01	0.90
	Marketing	-0.05	0.50
Support	Service Operation	-0.16	0.01*
	Solution & Operation	-0.01	0.90
	Marketing	-0.05	0.50

หมายเหตุ Sig. < 0.05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.14 เมื่อทดสอบความแตกต่าง ของระดับความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ด้านการเรียนรู้ จำแนกตามสายงานที่สังกัด เป็นรายชื่อ พบว่า

กลุ่มสายงาน Service Operation มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้นี้มากกว่ากลุ่มสายงาน Support , กลุ่ม Solution & Operation และกลุ่ม Marketing โดยมีค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มเท่ากับ 0.16 , 0.15 และ 0.12 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวม เป็นรายชื่อ จำแนกตามสายงานที่สังกัด

สายงานที่สังกัด (I)	สายงานที่สังกัด (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
Marketing	Service Operation	0.04	0.35
	Solution & Operation	0.02	0.57
	Support	0.09	0.06
Service Operation	Marketing	0.04	0.35
	Solution & Operation	0.06	0.09
	Support	0.13	0.00*
Solution & Operation	Marketing	-0.02	0.57
	Service Operation	-0.06	0.09
	Support	0.07	0.12
Support	Marketing	-0.09	0.06
	Service Operation	-0.13	0.00*
	Solution & Operation	-0.070	0.12

หมายเหตุ Sig. < 0.05

จากตารางที่ 4.15 เมื่อทดสอบความแตกต่าง ของระดับความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ด้านภาพรวม จำแนกตามสายงานที่สังกัด เป็นรายชื่อ พบว่า

กลุ่มสายงาน Service Operation มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ด้านภาพรวมมากกว่ากลุ่มสายงาน Support โดยมีค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มเท่ากับ 0.13

สมมติฐานที่ 6

บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามตำแหน่งงาน

การจัดการองค์ความรู้	ตำแหน่งงาน	จำนวน	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในองค์กร	ระดับ AVP ขึ้นไป	16	4.09	0.44	0.76	0.52
	ระดับ Manager	48	4.09	0.35		
	ระดับ Specialist	85	4.15	0.38		
	ระดับปฏิบัติการ	267	4.17	0.38		
ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	ระดับ AVP ขึ้นไป	16	3.98	0.38	0.34	0.80
	ระดับ Manager	48	3.89	0.36		
	ระดับ Specialist	85	3.89	0.38		
	ระดับปฏิบัติการ	267	3.92	0.39		
ด้านการพัฒนากระบวนการ และเครื่องมือ	ระดับ AVP ขึ้นไป	16	4.08	0.43	1.08	0.40
	ระดับ Manager	48	3.94	0.38		
	ระดับ Specialist	85	3.91	0.46		
	ระดับปฏิบัติการ	267	3.99	0.44		
ด้านการเรียนรู้	ระดับ AVP ขึ้นไป	16	4.14	0.47	1.88	0.13
	ระดับ Manager	48	3.95	0.44		
	ระดับ Specialist	85	4.11	0.44		
	ระดับปฏิบัติการ	267	4.10	0.40		
ด้านการวัดและประเมินผล	ระดับ AVP ขึ้นไป	16	4.03	0.47	1.38	0.25
	ระดับ Manager	48	3.88	0.31		
	ระดับ Specialist	85	4.01	0.39		
	ระดับปฏิบัติการ	267	4.00	0.43		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

การจัดการองค์ความรู้	ตำแหน่งงาน	จำนวน	\bar{x}	S.D.	F	Sig.
	ระดับ AVP ขึ้นไป	16	4.06	0.35		
รวม	ระดับ Manager	48	3.95	0.25	1.17	0.32
	ระดับ Specialist	85	4.01	0.32		
	ระดับปฏิบัติการ	267	4.03	0.30		

หมายเหตุ Sig. < 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน

ตารางที่ 4.17 สรุปผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	การจัดการองค์ความรู้					รวม
	ด้านที่ 1	ด้านที่ 2	ด้านที่ 3	ด้านที่ 4	ด้านที่ 5	
เพศ	-	-	-	-	-	-
อายุ	-	-	-	-	-	✓
ระดับการศึกษา	-	-	-	-	-	-
ประสบการณ์ทำงานในบริษัท	-	-	-	-	-	-
สาขางานที่สังกัด	-	-	-	✓	-	✓
ตำแหน่งงาน	-	-	-	-	-	-

หมายเหตุ ด้านที่ 1 ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร
 ด้านที่ 2 ด้านการสื่อสารภายในองค์กร
 ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ
 ด้านที่ 4 ด้านการเรียนรู้
 ด้านที่ 5 ด้านการวัดและประเมินผล

เครื่องหมาย - หมายถึง ไม่พบความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เครื่องหมาย ✓ หมายถึง พบความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.17 พบว่าบุคลากรที่มีอายุ และสายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

1. บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ในภาพรวมแตกต่างกัน
2. บุคลากรที่มีสายงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้แตกต่างกันในด้านภาพรวมและด้านการเรียนรู้ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

4.4 ข้อคิดเห็นของเพิ่มเติมของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของบุคลากรต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จากการตอบแบบสอบถามคำถามปลายเปิด จากแบบสอบถามจำนวน 416 ชุด มีผู้ตอบทั้งหมด 45 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.82 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นเพื่อจัดกลุ่มตามปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.18 แสดงข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านต่าง ๆ

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 416)	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร		
1. มีระบบการจัดการที่คืออยู่แล้ว แต่ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ต่อเนื่องและจริงจัง	5	1.20
2. ถือได้ว่าเป็นองค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดีต่อการจัดการองค์ความรู้	3	0.72
3. บริษัทไม่สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมอย่างจริงจัง	3	0.72
4. การจัดการองค์ความรู้ดี แต่จะมีสัมฤทธิ์ผลได้ก็ต่อเมื่อคนในองค์กรมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับระบบที่องค์กรมีอยู่	2	0.48
5. บริษัทดำเนินการไม่ครอบคลุมทั้งองค์กร	2	0.48

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 416)	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร (ต่อ)		
6. บริษัทมีการจัดการความรู้ที่ดีอยู่แล้ว ซึ่งพนักงานเองก็มีทั้งกลุ่มที่ใฝ่รู้และกลุ่มที่เฉย ๆ ทางบริษัทจะต้องหากกลยุทธ์ในการจัดการองค์ความรู้เพิ่มเติม	1	0.24
ด้านการสื่อสารภายในองค์กร		
1. ไม่มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในส่วนภูมิภาค	4	0.96
2. การสื่อสารกันระหว่าง Manager กับพนักงานระดับ Operation ยังน้อยมากทำให้ขาดความเข้าใจ	2	0.48
3. ไม่มีการสื่อสารทำให้พนักงานเกิดความเชื่อว่าเป็นการเพิ่มงานของเขาที่เป็นอยู่	1	0.24
ด้านการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ		
1. อยากให้มีการปรับปรุงระบบต่าง ๆ ให้ใช้งานได้ง่ายขึ้น	5	1.20
2. บริษัทได้จัดให้มีเครื่องมือต่างๆ ที่ดีเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	2	0.48
3. ควรให้พนักงานเข้าระบบต่าง ๆ ที่บ้านได้	2	0.48
4. เครื่องมือมากเกินไปทำให้สับสนต่อการใช้งาน	2	0.48
ด้านการเรียนรู้		
1. พนักงานบางส่วนไม่เห็นความสำคัญของการเรียนรู้	4	0.96
2. พนักงานยังมี Self Learning ค่อนข้างน้อย แม้ว่าจะมีเครื่องมือที่ดีมากเพียงใดก็ตาม	2	0.48
3. ควรส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นทางการและครอบครัวพนักงานด้วย และพนักงานควรช่วยเหลือกันมากกว่านี้	1	0.24
4. อยากให้ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ให้มาก	1	0.24

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 416)	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ด้านการวัดและประเมินผล		
1. ไม่มีการวัดผลอย่างจริงจังลงไปถึงระดับบุคคล ทำให้พนักงานยังไม่ให้ความสนใจมากนัก	2	0.48
2. ขาดความต่อเนื่องในการประเมินผลในการดำเนินงาน	1	0.24

จากข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของบุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่มองว่าการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรจะสำเร็จได้นั้น ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กรมีความสำคัญมาก และบริษัทจะต้องมีกลยุทธ์ที่ดีในการนำมาปรับใช้ในองค์กร



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของบุคลากร
2. เพื่อเปรียบเทียบกับการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร

5.1.2 สมมติฐานของวิจัย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร

5.1.3 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2552 จำนวน 4,485 คน

5.1.4 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยคือพนักงานบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำนวน 354 คน โดยผู้วิจัยได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนตามสายงาน

5.1.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้การวิจัยในครั้งนี้ คือแบบสอบถาม แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

- ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน สายงาน ตำแหน่งงาน จำนวน 6 ข้อ ข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ

- ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ปานกลาง ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ตามลำดับ

- ส่วนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดที่สอบถามข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของบุคลากรต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

5.1.6 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย ดังนี้

1. ศึกษา ค้นคว้า แนวคิด และหลักการต่าง ๆ จากเอกสาร บทความทางวิชาการ วารสารการประชุมวิชาการ สื่อในช่องทางต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. พิจารณาข้อมูลที่ได้ นำมาสรุปเป็นความคิดรวบยอด จากนั้นสรุปเนื้อหาที่ได้ให้ เป็นไปตามขอบเขตของงานวิจัยและให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้
3. ทำการสร้างแบบสอบถาม ในที่นี้คือแบบสอบถามที่ใช้วัดสภาพการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) สำหรับให้บุคลากรของบริษัทเป็นผู้ตอบ
4. นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย นายกิตติคุณ วัชรณนเกียรติ Knowledge Management Manager บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) นายทรงเกียรติ ปัญญา โนนัญญ์ Knowledge Management – Analyst บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) นางสาวอภิรดี พัฒนานุญ ไพบุลย์ Knowledge Integrator – Marketing บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และภาษาที่ใช้แล้วนำมาปรับ เนื้อหาให้มีความเหมาะสม ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามจำนวน 24 ข้อ ปรากฏว่าได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 ทั้งหมด
5. นำแบบสอบถามที่ได้ทดลองกับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นคำนวณค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยหาวิธีความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อ กับ คะแนนทั้งหมด (Item-total Correlation) โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน ได้ค่า r ตั้งแต่ 0.22 ถึง 0.62 ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ทั้ง 24 ข้อ แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินพฤติกรรมทั้งหมด โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91
6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

5.1.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัย ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญและได้ทำการปรับแบบสอบถามแล้ว ใช้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง ในช่วงระหว่างวันที่ 20 เมษายน พ.ศ.

2552 ถึงวันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2552 โดยแจกแบบสอบถามจำนวนมากว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างแล้วเก็บรวบรวมคืนมาในสภาพที่สมบูรณ์ จำนวน 416 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

2. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด
3. นำแบบสอบถามที่ได้นำไปวิเคราะห์ข้อมูล

5.1.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ข้อมูลในส่วนที่ 1 ของแบบสอบถามคือข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน สายงาน ตำแหน่งงาน จำนวน 6 ข้อ ใช้การคำนวณหาค่าร้อยละ

2. ข้อมูลในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

(1) วิเคราะห์สภาพการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อการจัดองค์ความรู้ภายใน บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในการแปลความหมายของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใช้เกณฑ์ดังนี้ โดย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำกว่า 1.00 หมายถึงมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่าหรือเท่ากับ 1.00 หมายถึงมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก

(2) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสภาพการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยใช้ค่าสถิติ t-test และ F-test

5.1.9 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่อยู่อายุ 25 – 30 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี พร้อมทั้งบุคลากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ระหว่าง 1 – 3 ปี และบุคลากรส่วนใหญ่สังกัดสายงาน Solution & Operation ส่วนระดับตำแหน่งงาน บุคลากรส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ

จากการศึกษาและเปรียบเทียบการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บุคลากรมีความคิดเห็นในภาพรวมทุกปัจจัยทุกด้าน ในระดับสูง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร ด้านการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผล ด้านการสื่อสารภายในองค์กร และด้านการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ

(1) ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับสูง ในทุกข้อคำถาม โดยเรียงลำดับจากจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมได้แลกเปลี่ยนความรู้ บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีการเสนอแนะนวัตกรรมใหม่ๆ บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความสามารถได้อย่างอิสระ บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีการระดมความคิดเห็นผ่านช่องทางต่างๆ และบริษัทส่งเสริมกระบวนการคิดอย่างมีระบบและการแก้ไขให้มีประสิทธิภาพ

(2) ด้านการเรียนรู้ บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับสูง ในทุกข้อคำถาม โดยเรียงลำดับจากจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ บริษัทส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ตามที่ต้องการผ่านช่องทางต่างๆ บริษัทผลักดันให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันโดยผ่านโครงการต่างๆ บริษัทมีการพัฒนาหลักสูตรต่างๆอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องและเหมาะสมตามแต่ละหน่วยงาน บริษัทมีโครงการให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนข้อมูลและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนางานให้บรรลุได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และบริษัทชี้แจงให้พนักงานรับทราบถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้

(3) ด้านการวัดและประเมินผล บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับสูง ในทุกข้อคำถาม โดยเรียงลำดับจากจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ บริษัทให้รางวัลต่อบุคคลที่แสดงความสามารถเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการทำงานของบริษัท บริษัทเสนอบุคคลที่โดดเด่นในด้านต่างๆ ให้เป็นที่ยอมรับจากเพื่อนพนักงาน บริษัทให้โอกาสพนักงานได้ปรับตัวในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม และบริษัทมีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(4) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับสูง ในทุกข้อคำถาม โดยเรียงลำดับจากจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ บริษัทเชื่อว่าเป้าหมายในการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร บริษัทสนับสนุนอุปกรณ์ที่ใช้เป็นสื่อในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร บริษัทสนับสนุนการสื่อสารที่เป็นไปตามข้อเท็จจริงโดยเน้นการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง บริษัทมีการกระจายหน้าที่รับผิดชอบ ในแต่ละหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบริษัทมีการสื่อสารจากระดับบนลงมาระดับล่าง

(5) ด้านการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับสูง ในทุกข้อคำถาม โดยเรียงลำดับจากจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ บริษัทพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อสนับสนุนการทำงานให้มีความคล่องตัว บริษัทจัดสรรเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทมีการจัดสรรโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ ให้มีความเหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน บริษัทส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานพัฒนากระบวนการทำงานภายในหน่วยงาน เพื่อสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น และบริษัทให้แนวทางในการจัดทำกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

การทดสอบสมมติฐาน ของการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทำงานในบริษัท และตำแหน่งงานของบุคลากร ที่มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอควานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกันทั้งภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ส่วนอายุของบุคลากรมีความแตกต่างกันเฉพาะภาพรวม แต่เมื่อพิจารณารายด้าน ทั้ง 5 ด้าน ไม่แตกต่างกัน และสายงานที่สังกัด พบว่า บุคลากรที่สังกัดสายงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในปัจจัยด้านการเรียนรู้ และด้านภาพรวมแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยที่เหลือ ได้แก่ ปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ และด้านการวัดและประเมินผล ไม่แตกต่างกัน

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้ของบุคลากรบริษัท แอควานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) สามารถอภิปรายผลการศึกษาดังนี้

บุคลากรมีความคิดเห็นในภาพรวมทุกปัจจัยทุกด้าน ในระดับสูง ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร และณัฐวุฒิ โรจน์นิจตติกุล (2550 : 48) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้ของบุคลากรภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในภาพรวมในระดับสูงมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก องค์กรได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเมื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 95) ที่ได้ทำการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันการอุดมศึกษาไทย ที่ได้พบว่า ควรมีการเปลี่ยนแปลง 2 มุมมองหลัก ๆ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ มุมมองด้านเทคโนโลยี และมุมมองทางด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ของกลุ่มและบุคคล ด้านการสื่อสารภายในองค์กร บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับสูง อาจเนื่องมาจากบริษัท ได้พยายามเพิ่มช่องทางเพื่อให้บุคลากรภายในองค์กร เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น KM Portal หรือ Nokhook ด้วยสโลแกน “way to share, where to learn” ด้านการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับสูง เนื่องด้วยองค์กรได้มีการพัฒนาและสนับสนุนเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ เพื่อมาใช้ในการสนับสนุนเพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ และประยุกต์ให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งทำให้บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับสูง และสอดคล้องกับข้อค้นพบของ บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 90) ที่พบว่า การสื่อสารและเทคโนโลยี มีความสำคัญเป็นอันดับที่สอง ในการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับสูง เนื่องจากทางบริษัทได้พยายามสนับสนุนในด้านการเรียนรู้ทั้งส่วนบุคคล ระหว่างบุคคล หน่วยงานและองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อให้

สอดคล้องและเหมาะสมกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ทำให้บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับสูง และด้านการวัดและประเมินผล บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับสูง ซึ่งทางองค์กรได้มีการนำแนวคิด Talent Management มาประยุกต์ใช้ในองค์กร แต่อาจจะยังขาดในเรื่องของการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย

การทดสอบสมมติฐาน

บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในบริษัท และตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกันทั้งภาพรวมและรายด้านทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร และณัฐวุฒิ โรจนันันุรตติกุล (2550 : 48) ที่พบว่า เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในสถาบัน และตำแหน่งงาน ของบุคลากรมีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ไม่แตกต่างกัน และการวิจัยครั้งนี้ พบว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันเฉพาะภาพรวม แต่เมื่อพิจารณารายด้าน ทั้ง 5 ด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร และณัฐวุฒิ โรจนันันุรตติกุล (2550 : 49) ที่พบว่า อายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ไม่แตกต่างกัน และพบว่าบุคลากรที่มีสายงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ด้านการเรียนรู้และด้านภาพรวม แตกต่างกัน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

เนื่องจากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้ของภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ของบุคลากรไม่แตกต่างกัน ดังนั้น คณะผู้บริหารควรกำหนดรูปแบบ หรือนโยบายในการส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ของบุคลากรภายในองค์กร ในด้านต่าง ๆ ตามระดับความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์กร ดังนี้

1. ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร ปัจจัยด้านนี้ บริษัทส่งเสริมกระบวนการคิดอย่างมีระบบและการแก้ไขให้มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานเกิดกระบวนการคิดและพัฒนาองค์ความรู้ โดยอาศัยหลัก Knowledge Spiral ตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ปัจจัยด้านนี้ บริษัทมีการสื่อสารจากระดับบนลงมา ระดับล่าง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารอาจจะเปลี่ยนแปลงและแก้ไขกลวิธีในการสื่อสาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภายในองค์กร โดยเฉพาะระดับบนลงล่าง โดยอาจจะเปลี่ยนแปลงช่องทางการเข้าถึง รูปแบบ กลวิธีต่าง ๆ ที่เหมาะกับบริบทของบุคลากรและสังคมภายในองค์กร

3. ด้านการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ ปัจจัยด้านนี้ บริษัทให้แนวทางในการจัดทำ กระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังนั้นบริหารอาจจะต้องการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในเรื่องการจัดการความรู้ที่เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

4. ด้านการเรียนรู้ ปัจจัยด้านนี้ บริษัทชี้แจงให้พนักงานรับทราบถึงผลประโยชน์ที่ได้รับ การจากเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการถ่ายทอดแนวคิด และสร้างความ ตระหนักและความสำคัญ ถึงกระบวนการและความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร ทั้ง ประโยชน์ส่วนบุคคล หน่วยงาน องค์กร โดยจากการศึกษาพบว่า กลุ่ม Service Operation มี ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้มากกว่ากลุ่มสายงานอื่น ๆ อาจจะสมารถนำผลการศึกษานี้ ไปประยุกต์ใช้โดยการนำกลุ่ม Service Operation เป็น Model เพื่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้จาก Socialization , Externalization , Combination และ Internalization

5. ด้านการวัดและประเมินผล ปัจจัยด้านนี้ บริษัทมีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการวัดและวิธี ประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหมาะกับบริบทขององค์กรมากยิ่งขึ้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาให้ครอบคลุมประชากรที่มีความแตกต่างกันทางด้านภูมิศาสตร์ ประชากรศาสตร์ สังคมศาสตร์ และวัฒนธรรมความเป็นอยู่ เพื่อนำมาเปรียบเทียบความแตกต่าง ของประชากรคือบุคลากรภายในบริษัทที่สังกัดทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค หรือการเพิ่มขอบเขต ประชากรให้มีขนาดใหญ่กว่าเดิม และในการออกแบบสอบถามควรมีคำถามครอบคลุมกับ สิ่งที่ต้องการศึกษา รวมทั้งจะต้องประกอบไปด้วยคำถามทั้งเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อจะได้ทราบถึง ข้อบกพร่องและจุดด้อยที่ควรจะต้องได้รับการแก้ไข

2. ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อเติมเต็มในเชิงปริมาณ เพื่อให้ทราบประเด็นอื่น ที่อาจจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ที่มีเฉพาะในบริบทที่ทำการศึกษา และ อาจจะเป็ปัจจัยที่สำคัญและส่งผลต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กร

บรรณานุกรม

- กิตติพล วัฒนระชนชาติ และ สมเกียรติ เลิศฤทธิพงษ์. 2550. “การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรธุรกิจชั้นนำด้านการสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทย.” วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิระเสกข์ ศรีเมธสุนทร และ ณัฐวดี โรจน์นโรตติกุล. 2550. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้ของบุคลากรภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.” ภาควิชาภาษาและสังคม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- จิราภรณ์ สุทธิมสถ. 2548. “แล้วก็มีมาสู่ยุคของ KM.” วารสารการจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 3(1) : 1-9
- ธิดา จุลินทร. 2549. “กระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษา ศูนย์สุขภาพจิตเขต กรมสุขภาพจิต.” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนา สังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นฤมล พุกขศิลป์ และ พัชรา หาญเจริญ. 2543. “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” รั้งสีตสารสนเทศ. 6(1) : 60-71
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547. การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ: บริษัท เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. 2548. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.
- บุญส่ง หาญพานิช. 2546. “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบญจวรรณ ศรีโยธิน และ คณะ. 2550. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความรู้ของในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.” วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข.
- ประชา การมานะกิจกุล และนภาพร สุนทรวารี. 2548. “ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร : กรณีศึกษาบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)” โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พรรณิ ลีกิจวัฒน์. 2551. วิธีการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

- พรทิพย์ กาญจนนียศ และคณะ. 2546. การจัดการความรู้ : สู่วางจรคุณภาพที่เพิ่มพูน. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ไพโรจน์ ไววานิชกิจ. 2547. KM กับโลกยุคปัจจุบัน. [Online]. เข้าถึงได้จาก : <http://micro.se-ed.com>
- มานิดา นันทโมตรี. 2547 “การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย กรณีศึกษา : โรงพยาบาลศิริราช บริษัท แฟชเชิล (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ภาคนิพนธ์การพัฒนารัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ยุทธนา แซ่เตียว. 2547. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟิกส์.
- วิจารณ์ พานิช. 2548. การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ดาตต้า พับลิเคชั่น.
- ศรันย์ ชูเกียรติ. 2541. “เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการองค์ความรู้ ในองค์กรกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จภายใต้สภาวะการณ์ปัจจุบัน” ว.จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์.
- สร้อยสน สุจริต. 2549. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร: กรณีศึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติ.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต เชนงวิชา บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- สวรส บัวมีรูป. 2547. “การจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษาการประสานครหลวง” สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัพยากรมนุษย์และองค์การ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนารัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อักษร สวัสดิ์. 2542. “ความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย : กรณีศึกษาในเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร” ภาคนิพนธ์ปริญญา พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อุษาลักษณ์ ฮวบเอี่ยม. 2549. “ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร ของคณะทำงานเพื่อดำเนินการบริหารจัดการความรู้ภายในกรมบังคับคดีเพื่อเป็นองค์กรการเรียนรู้.” ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัพยากรมนุษย์และองค์การ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนารัพยากรมนุษย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- Davenport and Prusak. 1998. **Working Knowledge: How Organization Manage What They Know.** Boston: Harvard Business School Press.
- Dell, C. and Grayson, C.J. 1998. **If only we know what we know: The transfer of internal knowledge and best practice.** New York: The free press.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. 1970. Determining Sample Size for Research Activities. Psychological measurement.
- Marquardt, M.J. 1996. **Building the learning organization : a system approach to quantum improvement and global success.** New York: McGraw-Hill.
- Nonaka, I. 1994. **A Dynamic Theory of Organization Knowledge Creation.** Organization Science.
- Sattar, Bawany. 2004 . Implementation of Knowledge Management In Singapore Organizations. Journal of Knowledge Management Practice.
- Tiwana, Amrit. 2002. **The Knowledge management toolkit : practicecal techniques for building a knowledge management system.** Upper Saddle River,NJ :Prentice Hall.
- Wikstrom,S. & Norman, R. 1994. **Knowledge & Value:Anew perspective on Corporate transformation.** Great Britain: T.J Press(Padstow)Ltd. Padstow, Cornwall.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถาม
เรื่อง สภาพการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด
(มหาชน)

Status of Knowledge Management in Advanced Info Service (PLC.)

คำแนะนำ

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เพื่อใช้ในการพัฒนาและเพิ่มความรู้ความสามารถของบุคลากรภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วน ดังนี้
 ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม
 ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
 ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
3. ผู้ตอบแบบสอบถามต้องตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ เพื่อผู้วิจัยจะได้ผลที่ตรงกับความ เป็นจริง และจะได้ นำผลที่ได้มาพัฒนาต่อไป
4. ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามจะเก็บไว้เป็นความลับ

- ส่วนที่ 1: ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม
วัตถุประสงค์ เพื่อทราบข้อมูลของบุคลากรของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด
(มหาชน)
คำชี้แจง โปรดเลือกคำตอบ โดยกากบาท X ลงในช่องสี่เหลี่ยม โดยเลือกได้เพียง 1 ข้อและ
ให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

-
1. เพศ

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------

 2. อายุ

<input type="checkbox"/> ไม่เกิน 25 ปี	<input type="checkbox"/> 26 – 30 ปี
<input type="checkbox"/> 31 – 35 ปี	<input type="checkbox"/> 36 – 40 ปี
<input type="checkbox"/> 41 – 45 ปี	<input type="checkbox"/> 46 – 50 ปี
<input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี	

 3. ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก

 4. ประสบการณ์ทำงานของท่านภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

<input type="checkbox"/> 1 ปีลงมา	<input type="checkbox"/> มากกว่า 1 ปี – 3 ปี
<input type="checkbox"/> มากกว่า 3 ปี – 5 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 5 ปี – 10 ปี
<input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	

 5. สายงานที่ท่านสังกัด

<input type="checkbox"/> Marketing	<input type="checkbox"/> Service Operation
<input type="checkbox"/> Solution & Operation	<input type="checkbox"/> Support

 6. ตำแหน่งงาน

<input type="checkbox"/> ระดับ AVP ขึ้น	<input type="checkbox"/> ระดับ SM – DM
<input type="checkbox"/> ระดับ Specialist	<input type="checkbox"/> ระดับปฏิบัติการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ส่วนที่ 2: ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
- วัตถุประสงค์ เพื่อทราบระดับความคิดเห็นของบุคลากรของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท
- คำชี้แจง โปรดกากบาท X ลงในช่องสี่เหลี่ยม โดยเลือกได้เพียง 1 ช่องและตรงกับความเป็นจริง

ระดับความคิดเห็น	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เป็น กลาง	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร					
1.1 บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความสามารถได้อย่างอิสระ					
1.2 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมได้แลกเปลี่ยนความรู้					
1.3 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีการเสนอแนะนวัตกรรมใหม่ๆ					
1.4 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีการระดมความคิดเห็นผ่านช่องทางต่างๆ					
1.5 บริษัทส่งเสริมกระบวนการคิดอย่างมีระบบและการแก้ไขให้มีประสิทธิภาพ					
2. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร					
2.1 บริษัทมีการสื่อสารจากระดับบนลงมาระดับล่าง					
2.2 บริษัทมีการกระจายหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2.3 บริษัทสนับสนุนการสื่อสารที่เป็นไปตามข้อเท็จจริงโดยเน้นการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง					
2.4 บริษัทสนับสนุนอุปกรณ์ที่ใช้เป็นสื่อในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร					
2.5 บริษัทเชื่อว่าเป้าหมายในการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับความคิดเห็น	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เป็น กลาง	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
3. ด้านการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ					
3.1 บริษัทส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานพัฒนากระบวนการทำงานภายในหน่วยงานเพื่อสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น					
3.2 บริษัทให้แนวทางในการจัดทำกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน					
3.3 บริษัทพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ต่างๆเพื่อสนับสนุนการทำงานให้มีความคล่องตัว					
3.4 บริษัทจัดสรรเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3.5 บริษัทมีการจัดสรรโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆให้มีความเหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน					
4. ด้านการเรียนรู้					
4.1 บริษัทส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ตามที่ต้องการผ่านช่องทางต่างๆ					
4.2 บริษัทผลักดันให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยผ่าน โครงการต่างๆ					
4.3 บริษัทมีโครงการให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนข้อมูลและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนางานให้บรรลุได้รวดเร็วยิ่งขึ้น					
4.4 บริษัทชี้แจงให้พนักงานรับทราบถึงผลประโยชน์ที่ได้รับการจากเรียนรู้					
4.5 บริษัทมีการพัฒนาหลักสูตรต่างๆอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องและเหมาะสมตามแต่ละหน่วยงาน					
5. ด้านการวัดและประเมินผล					
5.1 บริษัทมีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับความคิดเห็น	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เป็น กลาง	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
5. ด้านการวัดและประเมินผล (ต่อ)					
5.2 บริษัทให้โอกาสพนักงานได้ปรับตัวในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม					
5.3 บริษัทให้รางวัลต่อบุคคลที่แสดงความสามารถเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการทำงานของบริษัท					
5.4 บริษัทเสนอบุคคลที่โดดเด่นในด้านต่างๆ ให้เป็นที่ยอมรับจากเพื่อนพนักงาน					

ส่วนที่ 3: ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมต่อการจัดการองค์ความรู้บุคลากรของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัย

นายกฤษณ์ ตันกมลลาสน์

ภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาวិทยาศาสตร์

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. นายกิตติคุณ วัชรมณเฑียร Knowledge Management Manager บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
2. นายทรงเกียรติ ปัญจมา โนชญ์ Knowledge Management – Analyst บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
3. นางสาวอภิรดี พัฒนบุญไพบูลย์ Knowledge Integrator – Marketing บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



คำสั่งคณะกรรมการอุดมศึกษา
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ที่ ๑๐๑ / 2552

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและ
เค้าโครงวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบสำรอง ของ นายกฤษณ์ ตันกมลასน์

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของ นายกฤษณ์ ตันกมลასน์ รหัสประจำตัว 47065519
เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพจึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาและพิจารณาหัวข้อ
และเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.ฉันทนา	วิริยเวชกุล	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
รศ.ดร.พรรณี	ลิกิจวัฒน์	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

รศ.พีระวุฒิ	สุวรรณจันทร์	ประธานกรรมการ
รศ.ดร.ฉันทนา	วิริยเวชกุล	กรรมการ
รศ.ดร.พรรณี	ลิกิจวัฒน์	กรรมการ
ผศ.ไพฑูรย์	พิมพ์ดี	กรรมการ
ดร.เชื่น	แก้วยศ	กรรมการ (กรรมการภายนอก)

3. คณะกรรมการสอบสำรอง

รศ.ดร.ปริยาพร	วงศ์อนุตร โรจน์	กรรมการ (อาจารย์บัณฑิตพิเศษ)
รศ.วิสุทธิ	สุนทรกนกพงศ์	กรรมการ (อาจารย์บัณฑิตประจำ)

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑ มีนาคม พ.ศ. 2552

(รองศาสตราจารย์ พีระวุฒิ สุวรรณจันทร์)

คณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้




ประกาศคณะกรรมการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

คณะกรรมการอุตสาหกรรม โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2552 ให้ดำเนินการดังนี้

นายกฤษณ์ ดันกมลასน์ รหัสประจำตัว 47065519 ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (Status of Knowledge Management in Advanced Info Service (PLC.))” โดยมี รศ.ดร.ฉันทนา วิริยะเวชกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รศ.ดร.พรรณี ลีกิจวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ประกาศ ณ วันที่ ๑๐ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๒


(รองศาสตราจารย์ พิระวุฒิ สุวรรณจันทร์)

คณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการใช้

๕๐ ๑๘.๐ ๕๒



ที่ ศธ 0524.04/ 1046

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๑ เมษายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจและประเมินแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน นางสาวอภิรดี พัฒนานุญไชยบูลย์/นายทรงเกียรติ ปัญญาโนชญ์/นายกิตติคุณ วัชรณเฑียร
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายกฤษณ์ ตันกมลასัน นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ (คอมพิวเตอร์) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สภาพการจัดการองค์ความรู้ของบุคลากรของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)” โดยมี รศ.ดร.ฉันทนา วิริยเวชกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รศ.ดร.พรรณี ลีกิจวัฒนะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจและประเมินแบบสอบถามนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้อง และเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจและประเมินของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นายกฤษณ์ ตันกมลასัน มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรัสเสกข์ ศรีเมธสุนทร)

รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 1071

คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๐ เมษายน 2552

เรื่อง ขอบเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน นางสาวอภิรดี พัฒนานุญไพบุลย์/นายทรงเกียรติ ปัญญาโนชญ์/นายกิตติคุณ วัชรมณเฑียร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายกฤษณ์ ตันกมลასน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ (คอมพิวเตอร์) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สภาพการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)” โดยมี รศ.ดร.ฉันทนา วิริยเวชกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รศ.ดร.พรรณี ลีกิจวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินแบบสอบถามนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจและประเมินของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นายกฤษณ์ ตันกมลასน์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรูญเสกข์ ตรีเมธสุนทร)

รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 1103

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520.

๑๗ เมษายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายการจัดการความรู้ บมจ. แอควานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด
(คุณกิตติคุณ วัชรมณเฑียร)สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายกฤษณ์ ตันกมลลาสน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สภาพการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท แอควานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)” โดยมี รศ.ดร.ฉันทนา วิริยเวชกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รศ.ดร.พรรณี ลีกิจวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 7 มีนาคม ๒๕๕๒ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายกฤษณ์ ตันกมลลาสน์ ทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยภายในสถานประกอบการท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)

รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – สกุล	นายกฤษณ์ ตันกมลასัน
วัน เดือน ปีเกิด	31 กรกฎาคม 2521
สถานที่เกิด	จังหวัดลพบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	50/46 หมู่บ้านฝนทองนิเวศน์ ถนนพหลโยธิน แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร 10220
สถานที่ทำงาน	Knowledge Management Department บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่ง	Knowledge Application Analyst
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2543 บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชา คอมพิวเตอร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ปีการศึกษา 2551 วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การศึกษาวิทยาศาสตร์ (คอมพิวเตอร์) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้