

ศึกษาการประยุกต์การจัดการความรู้ไปใช้ในภาคอุตสาหกรรม

A Study of Knowledge Management Application in Industrial Sector

รัชชานา สินชวาลัย* นภิสพร มีมงคล และ นวพร เฟ็งล่อง

ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90112

Runchana Sinthavalai* Napisorn Memongkol and Nawaporn Phenglong

Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering,

Prince of Songkla University, Hat Yai, Songkhla 90112

E-mail: Runchana.s@psu.ac.th, Tel. 074-287026, Fax.074-287173

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ในองค์กรภาคอุตสาหกรรม ประชากรที่ศึกษา คือ 2 กลุ่มอุตสาหกรรมหลักที่มีอัตราการขยายตัวดีที่สุด ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์และอุตสาหกรรมเครื่องจักรสำนักงาน จำนวนทั้งสิ้น 303 องค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งผลจากการศึกษาโดยรวมพบว่า องค์กรในภาคอุตสาหกรรมทั้งสองกลุ่มมีการดำเนินการในปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารและเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ และการวัดผลการจัดการความรู้

องค์กรทั้งสองกลุ่มอุตสาหกรรมมีการนำการจัดการความรู้ไปใช้อย่างเป็นทางการคิดเป็นร้อยละ 22.8 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดหรือ 69 องค์กร โดยเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ 45 องค์กรและอุตสาหกรรมเครื่องจักรสำนักงาน 24 องค์กร ทั้งนี้เหตุผลหลักของการไม่นำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรคือ ความไม่เข้าใจในระบบริบคิดเป็นร้อยละ 50 ขององค์กรที่ไม่นำการจัดการความรู้ไปใช้ ในองค์กรที่มีการจัดการความรู้พบว่าทั้งสองกลุ่มอุตสาหกรรมมีเป้าหมายของการนำการจัดการความรู้ไปใช้ที่เหมือนกันคือ เพื่อที่จะพัฒนาคนและพัฒนางาน โดยจัดเป็นเป้าหมายสูงสุดสองลำดับแรก ในส่วนของประโยชน์ที่ได้รับ พบว่าสองประเด็นที่มีคะแนนสูงสุดและเหมือนกันทั้งสองอุตสาหกรรมคือ (i) ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพและผลผลิต (ii) ลดเวลาการบริการและค่าใช้จ่าย

ในรายละเอียดของการนำการจัดการความรู้ไปใช้ พบว่าอุตสาหกรรมยานยนต์มีส่วนร่วมการนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กรเป็นครั้งหนึ่งขององค์กรที่นำการจัดการความรู้ไปใช้ แต่ในอุตสาหกรรมเครื่องจักรสำนักงานพบว่าโดยมากมีการนำไปใช้เฉพาะแผนก สำหรับเครื่องมือและเทคนิคการจัดการความรู้ ทั้งสองกลุ่มอุตสาหกรรมมีการเน้นที่เหมือนกันคือ การทำกิจกรรมกลุ่มย่อย คิดเป็นร้อยละ 95.7 โดยบางเครื่องมือมีข้อจำกัดจากขนาดขององค์กรมาเกี่ยวข้อง เช่น การสัมมนาความรู้ ระบบโค้ช การเล่าเรื่อง และการเรียนการสอนผ่านเว็บไซต์ ซึ่งเป็นที่นิยมในองค์กรขนาดกลางและใหญ่มากกว่าองค์กรขนาดเล็ก แต่สำหรับชุมชนการเรียนรู้จะเป็นที่นิยมในองค์กรขนาดเล็ก ในประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ พบว่าทั้งสองอุตสาหกรรมมีปัญหาส่วนใหญ่ในเรื่องขาดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นระบบ ระบบสารสนเทศสนับสนุนและความร่วมมือของคน

ผลจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คาดว่าจะสามารถนำไปใช้เป็นฐานงานวิจัยด้านการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในภาคอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรต่อไป

คำสำคัญ การจัดการความรู้ ภาคอุตสาหกรรม

ABSTRACT

This study attempted to ascertain the implementation of knowledge management in an industrial sector. Two industrial sectors; automotive and office machinery, which have a rapid growth, were focused. There were 303 organizations surveyed by mailed questionnaires. The survey revealed that both industrial sectors have the moderate level of supporting factors in implementing knowledge management. The supporting factors are processes of knowledge management, leadership, organizational culture, communication and IT for knowledge management, and measurement system.

It has been founded that only 22.8 percent of responses or 69 organizations were implementing knowledge management formally. These were contributed by 45 automotive and 24 office machinery manufacturing. The main reason for denying to implement knowledge management was 'the lack of knowledge in the concept of knowledge management', which was 50 percent of those denying to implement. In contrast, in the point of view from organizations implementing knowledge management, the ultimate goals for implementing knowledge management were highlighted as 'competency development and job improvement'. Particularly, these were indifferent in both industrial sectors. Besides, the actual benefits were highly concerned as (i) improving the efficiency and productivity, and (ii) reducing the service time and costs.

In the detail of implementation, approximately 50 percent of automotive industry which implement knowledge management was fully applying for whole business sections. In contrast, the majority of office machinery organizations which implement knowledge management were applying for some sections in business. For tools and techniques, both sectors focused indifferently, which was 'a small group activity' (95.7 percent of responses). Some tools tended to have restrictions by size of organization. For example seminar, coaching system, story-telling and Web-learning. Those tended to be popular in large and medium-sized organizations. Community of practice was commonly used in smaller organizations. Focusing on the obstacles in implementing knowledge management, both sectors encountered the similar issues, which were lack of 'knowledge sharing process', 'IT support', and 'employee participation'.

It has been believed that the findings from this research could be considered as the base for researching the knowledge management implementation in the industrial sectors. In particular, knowledge management is highly considered as enabling the organization efficiency and sustainability.

Keywords: Knowledge Management, Industrial Sector

1. บทนำ

การแข่งขันในโลกธุรกิจปัจจุบันมีความรุนแรงมากขึ้น สืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองการปกครอง ด้านประชากร ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรมในปัจจุบันต้องอาศัยการปรับตัวและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง การแข่งขันในเรื่องของการเรียนรู้รวมทั้งการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ออกสู่ตลาด [1] ด้วยเหตุดังกล่าว ความรู้ (Knowledge)

จึงกลายมาเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรต่างๆ ในการแข่งขันทางธุรกิจ

แนวคิดทางการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นหนึ่งในแนวทางสำหรับการบริหารจัดการที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กรและกำลังได้รับความสนใจอยู่ในขณะนี้ โดยเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของ

แหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล รวมทั้งเป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร [2]

ปัจจุบันแนวคิดด้านการจัดการความรู้ มีการนำไปประยุกต์ใช้ในหลายหน่วยงานทั้งในภาครัฐและเอกชน จากการนำไปใช้ที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กรหรือแผนกหรือแม้แต่ความแตกต่างทางวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้อาจจะนำมาซึ่งความหลากหลายทั้งด้านเครื่องมือและเทคนิคทางการจัดการความรู้ รวมถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคที่องค์กรประสบ สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อความต้องการที่จะศึกษาถึงลักษณะการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันว่า มีเทคนิคที่นำมาใช้บริหารจัดการความรู้มีความหลากหลายมากเพียงใด นอกจากนี้ ข้อมูลเรื่องการจัดการความรู้ในประเทศไทย โดยมากจะเป็นข้อมูลจากองค์กรที่นำเสนอถึงการดำเนินงานของตน ยังขาดข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสำรวจโดยภาพรวมบนฐานวิชาการ ด้วยเหตุดังกล่าวจึงเป็นที่มาของงานวิจัยนี้

2. ทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรม

2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ประกอบด้วยกิจกรรมที่หลากหลายและรูปแบบที่ซับซ้อน มีผู้ให้ความหมายการจัดการความรู้ไว้ในหลายรูปแบบ ตัวอย่างเช่น การจัดการความรู้คือกระบวนการรวบรวม จัดการ ส่งต่อ นำไปใช้ รวมทั้งการสร้างใหม่ของข้อมูล ความรู้และผู้รู้ในองค์กร [3] การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายของคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรการเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน [4]

2.2 กระบวนการในการจัดการความรู้

มีการกำหนดกระบวนการในการจัดการความรู้ไว้หลากหลายรูปแบบ เช่น การสร้างความรู้ (Knowledge creation) การตรวจสอบความรู้ (Knowledge validation) การนำเสนอความรู้ (Knowledge presentation) การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge distribution) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge application) [5] ในส่วนของประเทศไทย กระบวนการหลักที่หน่วยงานสำคัญต่างๆ เช่น สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ใช้เป็นกระบวนการมาตรฐานคือ การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge identification) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge creation and acquisition) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge codification and refinement) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge access) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) และการเรียนรู้ (Learning)

2.3 เครื่องมือและเทคนิคการจัดการความรู้

เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกนำมาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถถ่ายทอดข้อมูลและความรู้ระหว่างหน่วยงานและบุคคล เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ แบ่งได้เป็น 2 กลุ่มหลัก คือ เครื่องมือที่ช่วยในการเข้าถึงความรู้ เช่น ฐานความรู้ (Knowledge Base) สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) และเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดความรู้ เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice) การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)

2.4 ทบทวนวรรณกรรม

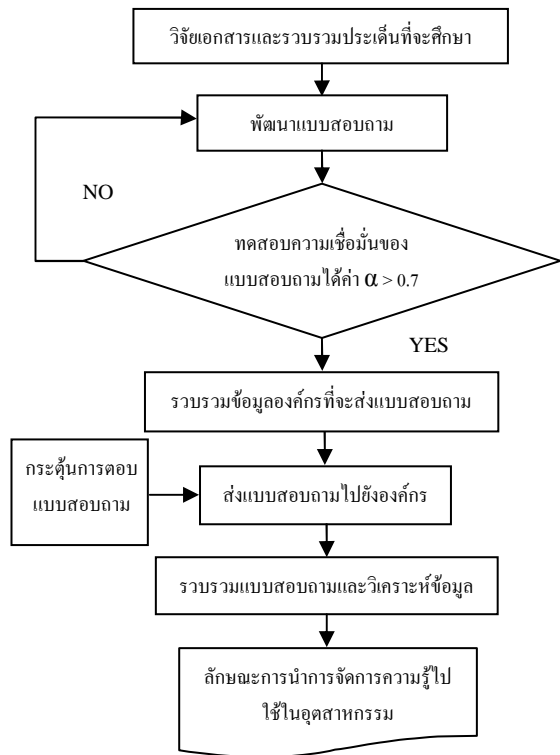
การสำรวจ 348 องค์กรในทวีปอเมริกาเหนือ พบว่าเกินกว่าครึ่งหนึ่งขององค์กรที่สำรวจมองประโยชน์ที่ได้จากการนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ คือ เพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ รองลงมาคือการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ในส่วนของสาเหตุเริ่มต้นที่

องค์กรนำการจัดการความรู้ไปใช้พบว่า สาเหตุอันดับหนึ่งคือการสูญเสียพนักงานที่สำคัญขององค์กรไป และรองลงมาคือการสูญเสียส่วนแบ่งตลาด [6] ในทำนองเดียวกัน การสำรวจองค์กรภาคอุตสาหกรรมของประเทศเยอรมัน ซึ่งได้รับการตอบรับจาก 497 องค์กร พบว่าแรงจูงใจหลักในการนำการจัดการความรู้ไปใช้คือ การเพิ่มความสามารถในการส่งต่อองค์ความรู้ให้กับพนักงานใหม่ การบูรณาการความรู้ในองค์กร และการป้องกันความสูญเสียขององค์กรจากการลาออกของพนักงาน ตามลำดับ หากพิจารณาประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการจัดการความรู้พบว่าอันดับหนึ่งมี 2 ประเด็นคือ การเพิ่มความสามารถในการพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ใกล้เคียงความต้องการของลูกค้า และการพัฒนาฝีมือและความรู้ของพนักงาน [6]

หากพิจารณาการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรภาครัฐ พบการศึกษาจาก 132 หน่วยงานภาครัฐจาก 20 ประเทศ เช่น ฝรั่งเศส เดนมาร์ก เยอรมัน เกาหลี นอร์เวย์ อังกฤษ และสหรัฐอเมริกา พบว่าสาเหตุหลักที่นำการจัดการความรู้ไปใช้คือ การเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตในการทำงาน รองลงมาคือการลดการทำงานซ้ำซ้อนระหว่างแผนกหรือหน่วยงาน ในด้านปัญหาที่เกิดขึ้นพบว่า ปัญหาของข้อมูลและ e-mail ที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น และรองลงมาคือความยุ่งยากในการใช้ระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำมาใช้เพื่อการจัดการความรู้ [7]

3. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

รูปที่ 1 แสดงขั้นตอนการวิจัยและอธิบายเพิ่มเติมในบางประเด็นดังนี้



รูปที่ 1 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ใช้เกณฑ์ “อุตสาหกรรมที่มีการขยายตัวสูงสุด” ในการเลือกกลุ่มอุตสาหกรรมตัวอย่าง ด้วยเหตุผลเพื่อต้องการศึกษาว่าในองค์กรที่สามารถดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่องในปัจจุบันนั้น อาจมีรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลอัตราการขยายตัวของสาขาอุตสาหกรรม ปี 2551 ใน 3 ไตรมาสแรกของปี 2551 พบว่าอุตสาหกรรมสาขาสินค้าทุนและเทคโนโลยีมีอัตราการขยายตัวสูงที่สุด และเมื่อศึกษาข้อมูลในสาขาอุตสาหกรรมดังกล่าว พบว่าอุตสาหกรรมเครื่องจักรสำนักงาน (ขยายตัวร้อยละ 24.9) และ อุตสาหกรรมยานยนต์ (ขยายตัวร้อยละ 16.5) เป็นสองอันดับแรกที่มีการขยายตัวสูงที่สุดในกลุ่มสินค้าทุนและเทคโนโลยี [8] งานวิจัยครั้งนี้จึงเลือกสองกลุ่มของอุตสาหกรรมดังกล่าวในการทำการศึกษาวิจัย

ประชากรในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องจักรสำนักงาน มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 601

องค์กร ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ จะคำนวณด้วยสมการ

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad (1)$$

n คือ กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

N คือ ประชากรทั้งหมด

e² คือ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

จากการคำนวณกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของยามานะ [9] ที่ค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มอุตสาหกรรม	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ยานยนต์	490	217
เครื่องจักรสำนักงาน	111	86
รวม	601	303

ในการจัดตั้งแบบสอบถามเป็นการเจาะจงไปที่ผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ในองค์กร โดยทั่วไปคือ CKO (Chief Knowledge Organization) หรือตำแหน่งเทียบเท่า เนื่องจากประเด็นในการถามเป็นลักษณะภาพรวมของการดำเนินการและเป้าหมายของงานวิจัยเป็นการมองแบบมหัพภาค

3.2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้อาศัยการรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบด้วย 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้และกิจกรรมที่สอดคล้อง ตอนที่ 3 ลักษณะการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร (เฉพาะองค์กรที่มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้)

แบบสอบถามมีการตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์ α ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) [10] โดยตรวจสอบเฉพาะประเด็นที่มีการตอบแบบ Rating Scale นั่นคือ การสอบถามระดับปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้ โดยทดสอบกับองค์กรภาคอุตสาหกรรมจำนวน 20 องค์กร ได้ผลดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 2

คำถาม	จำนวนข้อคำถาม	ค่าความเชื่อมั่น
ปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้		
- หมวดกระบวนการจัดการความรู้	5 ข้อ	0.8205
- หมวดภาวะผู้นำ	5 ข้อ	0.8929
- หมวดวัฒนธรรมในองค์กร	5 ข้อ	0.7684
- หมวดการสื่อสารและเทคโนโลยีการจัดการความรู้	5 ข้อ	0.8608
- หมวดการวัดผลการจัดการความรู้	5 ข้อ	0.8838

3.3. การวิเคราะห์ผลสำหรับ Rating Scale

คะแนนที่ได้จากแบบสอบถามส่วน Rating Scale จะนำไปหาค่าเฉลี่ยและกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย [11] ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย

คะแนนเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.51 – 5.00	มากที่สุด
3.51 – 4.50	มาก
2.51 – 3.50	ปานกลาง
1.51 – 2.50	น้อย
1.00 – 1.50	น้อยที่สุด

4. ผลการวิจัย

แบบสอบถามที่ได้รับกลับมามีจำนวนทั้งสิ้น 303 ชุด ดังแสดงในตารางที่ 4 และผลการศึกษาสามารถสรุปได้เป็น 7 ประเด็นดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 แบบสอบถามที่ได้รับกลับ

อุตสาหกรรม	ขนาด			
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
ยานยนต์	59	62	83	204
เครื่องจักรสำนักงาน	41	24	34	99
รวม	100	86	117	303

ตารางที่ 6 ระดับปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้ไปใช้

ปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้ (N = 303)	โดยรวม			ยานยนต์			เครื่องจักรสำนักงาน		
	\bar{x}	S.D	ระดับ	\bar{x}	S.D	ระดับ	\bar{x}	S.D	ระดับ
1. หมวดกระบวนการจัดการความรู้	3.13	0.85	ปก.	3.07	0.18	ปก.	3.24	0.09	ปก.
2. หมวดภาวะผู้นำในการจัดการความรู้	3.46	1.04	ปก.	3.45	0.27	ปก.	3.46	0.11	ปก.
3. หมวดวัฒนธรรมในองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้และแบ่งปันความรู้	3.28	0.93	ปก.	3.30	0.06	ปก.	3.24	0.10	ปก.
4. หมวดการสื่อสารและเทคโนโลยีในการจัดการความรู้	3.15	0.98	ปก.	3.08	0.06	ปก.	3.22	0.11	ปก.
5. หมวดการวัดผลการจัดการความรู้	2.81	1.03	ปก.	2.81	0.07	ปก.	2.83	0.10	ปก.
Total	3.17	0.97	ปก.	3.14	0.13	ปก.	3.20	0.10	ปก.

*หมายเหตุ : ปก. หมายถึง ระดับปานกลาง

ตารางที่ 7 ระดับกิจกรรมที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้

ลักษณะกิจกรรมที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้ (N = 303)	โดยรวม			ยานยนต์			เครื่องจักรสำนักงาน		
	\bar{x}	S.D	ระดับ	\bar{x}	S.D	ระดับ	\bar{x}	S.D	ระดับ
1. การจัดทำรายงานหลังการประชุม	3.17	0.98	ปก.	3.26	0.07	ปก.	2.99	0.11	ปก.
2. การสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้เพิ่มเติม	3.10	0.86	ปก.	3.10	0.06	ปก.	3.09	0.10	ปก.
3. การจัดทำรายงานเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น	3.03	0.99	ปก.	3.13	0.07	ปก.	2.84	0.11	ปก.
4. การจัดให้บุคลากรได้หมุนเวียนหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงาน	2.62	0.88	ปก.	2.66	0.06	ปก.	2.53	0.09	ปก.
5. การให้รางวัลตอบแทนกับบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้	2.27	0.91	น้อย	2.26	0.06	น้อย	2.28	0.09	น้อย
6. การจัดมุมความรู้ให้กับบุคลากรเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้	2.17	0.92	น้อย	2.21	0.07	น้อย	2.11	0.08	น้อย
7. การจัดกิจกรรมกลุ่มเสวนา	2.19	0.90	น้อย	2.17	0.06	น้อย	2.23	0.09	น้อย
8. การจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้แบ่งปัน/แลกเปลี่ยนความรู้กันภายในองค์กร	2.28	0.91	น้อย	2.23	0.06	น้อย	2.40	0.10	น้อย
9. การจัดอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	3.08	0.90	ปก.	3.05	0.06	ปก.	3.15	0.10	ปก.
10. การจัดให้มีวิทยากรมาแนะนำให้ความรู้กับพนักงานที่เข้าใหม่	2.79	1.08	ปก.	2.78	0.07	ปก.	2.81	0.12	ปก.
11. การกำหนดให้พนักงาน/บุคลากรทุกคนมีจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เพื่อใช้ในการส่งข้อมูลหรือข่าวสาร	2.90	1.02	ปก.	2.85	0.07	ปก.	3.01	0.10	ปก.
12. การจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญในองค์กร	2.13	0.96	น้อย	2.06	0.07	น้อย	2.26	0.10	น้อย
13. การจัดทำเว็บบอร์ดหรือ Blog ขององค์กรเองเพื่อให้บุคลากรภายในองค์กร/บุคคลภายนอกองค์กรได้เข้ามาแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้น	1.78	1.00	น้อย	1.80	0.07	น้อย	1.75	0.09	น้อย
14. การสนับสนุนให้บุคลากรรวมกลุ่มแล้วคิดหาวิธีแก้ปัญหาหน้างาน	2.87	0.95	ปก.	2.93	0.07	ปก.	2.74	0.10	ปก.
รวม	2.60	0.95	ปก.	2.61	0.07	ปก.	2.59	0.10	ปก.

*หมายเหตุ : ปก. หมายถึง ระดับปานกลาง

4.2.2 ลักษณะกิจกรรมที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้

จากการประมวลผลจากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 303 องค์การ ดังตารางที่ 7 นั้นพบว่า กิจกรรมทั้งหมดมีระดับการนำไปใช้ในระดับปานกลางและน้อยปะปนกัน

ในอุตสาหกรรมยานยนต์ เมื่อพิจารณา 3 อันดับแรก ของกิจกรรมได้แก่ การจัดทำรายงานหลังการประชุม (Mean =3.26) การจัดทำรายงานเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น (Mean =3.13) การสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้เพิ่มเติม (Mean =3.10)

สำหรับอุตสาหกรรมเครื่องจักรสำนักงานนั้นพบว่า กิจกรรม 3 อันดับแรกได้แก่ การจัดอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (Mean =3.15) การสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้เพิ่มเติม (Mean =3.09) และการกำหนดให้พนักงาน/บุคลากร ทุกคน มีจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เพื่อใช้ในการส่งข้อมูลหรือข่าวสาร (Mean =3.01)

4.3 ผลการศึกษาลักษณะการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในภาคอุตสาหกรรม

ประมวลผลเฉพาะองค์กรที่มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ จำนวน 69 องค์การ โดยเป็นอุตสาหกรรมยานยนต์ จำนวน 45 องค์การและอุตสาหกรรมเครื่องจักรสำนักงาน จำนวน 24 องค์การ โดยมีประเด็นเกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้ไปใช้ขององค์กรในภาคอุตสาหกรรม ดังตารางที่ 8

4.3.1 ความครอบคลุมของการนำการจัดการความรู้ไปใช้

จากองค์กรที่มีการนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้ จำนวนทั้งสิ้น 69 องค์การ พบว่าร้อยละ 51.1 ขององค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์มีการนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ครอบคลุมในทุกแผนก/ฝ่ายขององค์กร ที่เหลือมีการเน้นนำไปใช้เฉพาะบางแผนก/ฝ่ายเท่านั้น โดยเน้นไปใช้ในฝ่ายบริหารสูงสุด (ร้อยละ 72.7) รองลงมาคือฝ่ายผลิต (ร้อยละ 59.1) และฝ่ายควบคุมคุณภาพและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวนเท่ากัน (ร้อยละ 45.5) ในขณะที่องค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องจักรสำนักงาน ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 75.0) มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้เฉพาะบางแผนก/

ฝ่ายเท่านั้น โดยได้เน้นฝ่ายบริหาร (ร้อยละ 94.4) รองลงมาเน้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ร้อยละ 66.7) และฝ่ายควบคุมคุณภาพ (ร้อยละ 41.2)

4.3.2 เป้าหมายการนำการจัดการความรู้ไปใช้

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า เป้าหมายของการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรทั้ง 2 กลุ่มอุตสาหกรรมนั้นมีความใกล้เคียงกัน โดยเป้าหมายส่วนใหญ่จะเน้นเพื่อพัฒนาคนและพัฒนางานควบคู่กันไป แต่จะมีข้อแตกต่างกันอยู่ที่เป้าหมายอันดับสามขององค์กรทั้ง 2 กลุ่ม ซึ่งองค์กรตัวอย่างในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์นั้นมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาฐานความรู้ขององค์กร ในขณะที่องค์กรตัวอย่างในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องจักรสำนักงานนั้นมีเป้าหมายเพื่อพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ

4.3.3 ประโยชน์จากการนำการจัดการความรู้ไปใช้

ทั้ง 2 กลุ่มเห็นว่า ประโยชน์ที่องค์กรได้รับอันดับหนึ่งจากการนำการจัดการความรู้ คือช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและเพิ่มผลผลิตให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร รองลงมาคือ ช่วยลดเวลาในการบริการ และค่าใช้จ่ายลง ซึ่งจะเห็นได้ว่า ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการนำการจัดการความรู้ไปนั้น สอดคล้องกับเป้าหมายของการนำการจัดการความรู้ไปใช้ นั่นคือเพื่อพัฒนาคนและพัฒนางาน

4.3.4 ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการนำการจัดการความรู้ไปใช้

ปัญหาและอุปสรรคในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ 3 อันดับแรกของภาพรวม 2 กลุ่มอุตสาหกรรม คือ ไม่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นระบบ ระบบสารสนเทศไม่เอื้ออำนวย และบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ปัญหาที่พบ 3 อันดับแรกจากการนำการจัดการความรู้ไปใช้คือ ระบบสารสนเทศไม่เอื้ออำนวย รองลงมาคือ บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือและองค์กรยังไม่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นระบบตามลำดับ สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องจักรสำนักงาน พบว่าปัญหา 3 อันดับแรกคือ ยังไม่มีกระบวนการ

แลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นระบบ รองลงมาคือ ตัวบุคคลมีทัศนคติว่า ความรู้ คืออำนาจและระบบสารสนเทศไม่เอื้ออำนวย ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 9

จะเห็นได้ว่าโดยรวมปัญหาหลักอยู่ที่ขาดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นระบบ ระบบสารสนเทศสนับสนุนและความร่วมมือของคน

ตารางที่ 8 ลักษณะการนำการจัดการความรู้ไปใช้ของภาคอุตสาหกรรม

ประเด็น	อุตสาหกรรม		
	โดยรวม	ยานยนต์	เครื่องจักรสำนักงาน
	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ
● ความครอบคลุม			
ครอบคลุมทุกแผนก/ฝ่าย	42.0	51.1	25.0
เน้นเฉพาะแผนก/ฝ่าย	58.0	48.9	75.0
○ เน้นเฉพาะฝ่ายบริหาร	82.5	72.7	94.4
○ เน้นเฉพาะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	55.0	45.5	66.7
○ เน้นเฉพาะฝ่ายควบคุมคุณภาพ QC	48.7	45.5	41.2
○ เน้นเฉพาะฝ่ายบัญชีและการเงิน	23.1	22.7	23.5
○ เน้นเฉพาะฝ่ายผลิต	43.6	59.1	23.5
○ เน้นเฉพาะฝ่ายการตลาด	30.8	31.8	29.4
○ เน้นเฉพาะฝ่ายขาย	20.5	18.2	23.5
○ เน้นเฉพาะฝ่ายวิจัยและพัฒนา	23.1	13.6	35.3
○ เน้นเฉพาะฝ่ายออกแบบ	5.1	4.5	5.9
● เป้าหมายการจัดการความรู้*			
- เพื่อพัฒนาคน	91.0	90.9	91.3
- เพื่อพัฒนางาน	91.0	88.6	91.0
- เพื่อพัฒนาฐานความรู้ขององค์กร	49.3	56.8	34.8
- เพื่อพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ	26.9	11.4	56.5
● ประโยชน์ของการจัดการความรู้*			
- ปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิต	82.6	88.9	70.8
- ลดเวลาการบริการและค่าใช้จ่าย	73.9	75.6	70.8
- เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ	53.6	60.0	41.7
- การลงทุนทางทรัพยากรมนุษย์	49.3	51.1	45.8
- ป้องกันการสูญหายของความรู้	36.2	37.8	33.3
- การยกระดับผลิตภัณฑ์	36.2	31.1	45.8
- ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	34.8	20.0	62.5
- การบริหารลูกค้า	29.0	33.3	20.8
- สร้างนวัตกรรม	26.1	22.2	33.3
- การพัฒนาทรัพย์สิน	13.0	8.9	20.8

ตารางที่ 9 ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการนำการจัดการความรู้ไปใช้

ประเด็น	อุตสาหกรรม		
	โดยรวม	ยานยนต์	เครื่องจักรสำนักงาน
	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ
● ปัญหาและอุปสรรค*			
- ไม่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นระบบ	51.5	44.4	65.2
- ระบบสารสนเทศไม่เอื้ออำนวย	51.5	55.6	43.5
- บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ	47.1	53.3	34.8
- ตัวบุคคลมีทัศนคติว่า ความรู้คืออำนาจ	41.2	33.3	56.5
- ตัวบุคคลยังไม่มีความไว้วางใจกับบุคคลที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย	30.9	37.8	17.4
- ไม่รู้ว่าคุณสมบัติที่มีอยู่มีประโยชน์ต่อผู้อื่น	20.6	13.3	34.8
- มีการแข่งขันภายในสูง	20.6	22.2	17.4
- ตัวบุคคลไม่เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้	19.1	25.2	13.0
- ยังไม่มีการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล	14.7	15.6	13.0

*สามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

4.3.5 เครื่องมือและเทคนิคการจัดการความรู้

ปัจจุบันเครื่องมือและเทคนิคการจัดการรูรันั้นมียหลากหลายชนิด ทั้งชนิดที่เป็นเครื่องมือช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้และชนิดที่เป็นเครื่องมือช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ดังตารางที่ 10 แสดงผลการสำรวจเครื่องมือและเทคนิคการจัดการความรู้ที่มีการนำไปใช้

เครื่องมือและเทคนิคการจัดการความรู้ส่วนใหญ่ที่มีการนำมาใช้จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ โดยองค์กรกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์นั้น นิยมใช้การทำกิจกรรมกลุ่มย่อยมากเป็นอันดับหนึ่ง (ร้อยละ 95.6) รองลงมาคือ ระบบจัดการเอกสาร (ร้อยละ 82.2) และการแลกเปลี่ยนงานเป็นอันดับที่สาม (ร้อยละ 66.7) ในขณะที่องค์กรกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องจักรสำนักงานนั้น นอกจากจะนิยมการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย (ร้อยละ 95.8) แล้ว ก็ยังมีเครื่องมือที่นำมาใช้เท่าๆ กัน คือระบบจัดการเอกสารและจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (ร้อยละ 79.2)

ตารางที่ 10 เครื่องมือและเทคนิคการจัดการความรู้ที่มีการนำไปใช้

ประเด็น	อุตสาหกรรม		
	โดยรวม	ยานยนต์	เครื่องจักร
	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ
●เครื่องมือและเทคนิค KM*			
กลุ่มถ่ายทอดความรู้			
- การทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	95.7	95.6	95.8
- การแลกเปลี่ยนงาน	69.6	66.7	75.0
- การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน	60.9	60.0	62.5
- การทบทวนหลังปฏิบัติงาน	56.5	57.8	54.2
- สัมมนาเรื่องความรู้ต่างๆ	55.1	55.6	54.2
- ระบบที่ปรึกษา(ที่เลี้ยง)	47.8	48.9	45.8
- ชุมชนการเรียนรู้	37.7	33.3	45.8
- ระบบโค้ช	34.8	33.3	37.5
- การประชุมผ่านวิดีโอ	5.8	8.9	0.0
- เวที-ถามตอบ	4.3	6.7	0.0
กลุ่มเข้าถึงความรู้			
- ระบบจัดการเอกสาร	81.2	82.2	79.2
- จดหมายอิเล็กทรอนิกส์	60.9	51.1	79.2
- ฐานข้อมูลความรู้	50.7	57.8	37.5
- กรณีศึกษา	24.6	26.7	20.8
- วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ	21.7	24.4	16.7
- ฐานความรู้บทเรียน	20.3	24.4	12.5
- การเล่าเรื่อง	20.3	20.0	20.8
- การเรียนการสอนผ่านเว็บ	17.4	8.9	33.3
- การเสวนา	15.9	22.2	4.2
- กูรูป๊าว์	13.0	6.7	25.0

*สามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

4.4 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้

นำข้อมูลที่ได้มาทดสอบค่าทางสถิติ ด้วยF-test (One-way ANOVA) พบประเด็นที่น่าสนใจดังนี้ (แสดงดังตารางที่ 11)

4.4.1 ประเภทธุรกิจไม่มีผลกระทบต่อระดับปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้

4.4.2 ขนาดขององค์กรมีผลกระทบต่อระดับปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ในทุกหมวด ยกเว้นหมวดกระบวนการจัดการความรู้ โดยองค์กรขนาดกลาง

และใหญ่มีปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้มากกว่าองค์กรขนาดเล็กในทุกหมวด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรขนาดเล็กนั้นมีการดำเนินธุรกิจในลักษณะของธุรกิจครอบครัว และอาจเนื่องด้วยจำนวนคนในองค์กรที่ค่อนข้างจำกัดกับภาระงานที่ต้องรับผิดชอบจึงทำให้องค์กรยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของการจัดการความรู้จึงแสดงผลผ่านระดับที่ต่ำของปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

4.4.3 องค์กรที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้แตกต่างกันมีผลกระทบต่อระดับปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ในหมวดกระบวนการจัดการความรู้ หมวดภาวะผู้นำและโดยรวม โดยองค์กรที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ 5 ปีขึ้นไปนั้นจะมีปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้หมวดกระบวนการจัดการความรู้มากกว่าองค์กรที่ไม่มีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปนั้นมีการศึกษาเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้มานานพอสมควรจึงทำให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบมากขึ้น จึงเป็นเหตุให้องค์กรสามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ 1-2 ปีมีปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้หมวดภาวะผู้นำมากกว่าองค์กรที่ไม่มีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ นอกจากนี้องค์กรที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้น้อยกว่า 1 ปีและ 1-2 ปีมีปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้โดยภาพรวมมากกว่าองค์กรที่ไม่มีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้

ตารางที่ 11 สรุปผลการทดสอบ ANOVA ประเด็นปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้

ปัจจัยเอื้อต่อการจัดการความรู้	ประเภทธุรกิจ	ขนาดองค์กร	ประสบการณ์ด้าน KM
หมวดกระบวนการจัดการความรู้	0.105	0.072	0.029*
หมวดภาวะผู้นำ	0.992	0.000*	0.044*
หมวดวัฒนธรรมองค์กร	0.366	0.001*	0.769
หมวดการสื่อสารและเทคโนโลยีในการจัดการความรู้	0.378	0.005*	0.356
หมวดการวัดผลการจัดการความรู้	0.956	0.006*	0.080
โดยรวม	0.150	0.015*	0.017*

*หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

4.5 วิเคราะห์ปัจจัยที่ผลต่อประโยชน์จากการจัดการความรู้

นำข้อมูลที่ได้มาทดสอบค่าทางสถิติด้วย Chi-Square ดังตาราง ที่ 12 พบประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

ตารางที่ 12 สรุปผลการทดสอบ Chi-Square ประเด็น ประโยชน์จากการจัดการความรู้

ประโยชน์จากการจัดการความรู้	ประเภทธุรกิจ	ขนาดองค์กร	ประสบการณ์ด้าน KM
- ปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิต	0.121	0.005*	0.534
- ลดเวลาการบริการและค่าใช้จ่าย	0.891	0.113	0.201
- เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ	0.230	0.001*	0.521
- การลงทุนทางทรัพยากรมนุษย์	0.869	0.991	0.843
- ป้องกันการสูญหายของความรู้	0.918	0.075	0.086
- การยกระดับผลิตภัณฑ์	0.343	0.429	0.005*
- ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	0.001*	0.691	0.137
- การบริหารลูกค้า	0.417	0.870	0.331
- สร้างนวัตกรรม	0.476	0.159	0.489
- การพัฒนาทรัพย์สิน	0.304	0.360	0.629

*หมายถึง สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

4.5.1 ประเภทธุรกิจมีความสัมพันธ์กับประโยชน์ที่ได้รับจากการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในเรื่องของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 โดยองค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องจักรสำนักงานเห็นว่าองค์กรได้ประโยชน์จากการจัดการความรู้ในเรื่องของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าองค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์

4.5.2 ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์กับประโยชน์ที่ได้รับจากการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรในเรื่องของการปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิต และการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 โดยองค์กรขนาดกลางและใหญ่มองว่าการจัดการความรู้ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตได้มากกว่าองค์กรขนาดเล็ก และองค์กรขนาดกลางมองว่าการจัดการความรู้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจได้มากกว่าองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่

4.5.3 ประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ในเรื่องของการยกระดับผลิตภัณฑ์ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 โดยในองค์กรที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ 1-2 ปี มองประโยชน์ข้อนี้มากกว่าองค์กรกลุ่มอื่นๆ

4.6 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อปัญหาและอุปสรรคในการนำการจัดการความรู้ไปใช้

จากการนำข้อมูลที่ได้มาทดสอบค่าทางสถิติด้วย Chi-Square ดังตารางที่ 13 พบประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

ตารางที่ 13 สรุปผลการทดสอบ Chi-Square ประเด็น ปัญหาและอุปสรรคในการนำการจัดการความรู้ไปใช้

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ไปใช้	ประเภทธุรกิจ	ขนาดองค์กร	ประสบการณ์ด้าน KM
- ไม่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นระบบ	0.210	0.634	0.163
- ระบบสารสนเทศไม่เอื้ออำนวย	0.109	0.818	0.252
- บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ	0.536	0.250	0.031*
- ตัวบุคคลมีทัศนคติว่า ความรู้คืออำนาจ	0.191	0.367	0.082
- ตัวบุคคลยังไม่มีความไว้วางใจกับบุคคลที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย	0.108	0.356	0.673
- ไม่รู้ว่าคุณสมบัติที่มีอยู่มีประโยชน์ต่อผู้อื่น	0.088	0.654	0.741
- มีการแข่งขันภายในสูง	0.349	0.907	0.416
- ตัวบุคคลไม่เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้	0.585	0.342	0.779
- ยังไม่มีการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล	0.904	0.354	0.129

*หมายถึง สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

4.6.1 ประเภทธุรกิจไม่มีผลต่อปัญหาและอุปสรรคในการนำการจัดการความรู้ไปใช้

4.6.2 ขนาดองค์กรไม่มีผลต่อปัญหาและอุปสรรคในการนำการจัดการความรู้ไปใช้

4.6.3 ประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ในองค์กรในเรื่องของบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งมี

ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 โดยในองค์กรที่มีประสบการณ์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปีจะพบกับปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือมากกว่าองค์กรที่มีประสบการณ์มากกว่า 2 ปีขึ้นไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอยู่ในช่วงของการเริ่มต้นดำเนินการจึงอาจเป็นผลทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน

4.7 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกเครื่องมือและเทคนิคการจัดการความรู้ไปใช้

นำข้อมูลที่ได้มาทดสอบค่าทางสถิติด้วย Chi-Square พบประเด็นที่น่าสนใจดังนี้ (แสดงดังตารางที่ 14)

4.7.1 ประเภทธุรกิจมีความสัมพันธ์กับการเลือกใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์และการเรียนการสอนผ่านเว็บไซต์ เป็นเครื่องมือจัดการความรู้ ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 โดยเครื่องมือทั้ง 2 ชนิดจะได้รับความนิยมในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องจักรสำนักงานมากกว่าอุตสาหกรรมยานยนต์

4.7.2 ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการเลือกการจัดสัมมนาความรู้ ชุมชนการเรียนรู้ ระบบโค้ช การเล่าเรื่อง และการเรียนการสอนผ่านเว็บไซต์ เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ตามลำดับ โดยเครื่องมือการจัดสัมมนาความรู้ ระบบโค้ช การเล่าเรื่อง การเรียนการสอนผ่านเว็บไซต์ จะเป็นที่นิยมในองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ มากกว่าองค์กรขนาดเล็ก สำหรับชุมชนการเรียนรู้ นั้นจะเป็นที่นิยมในองค์กรขนาดเล็กมากกว่าองค์กรขนาดกลางและใหญ่ และระบบโค้ชจะเป็นที่นิยมในองค์กรขนาดเล็กและองค์กรขนาดใหญ่มากกว่าองค์กรขนาดกลาง

4.7.3 ประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับการเลือกระบบจัดการเอกสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์และฐานข้อมูลความรู้เป็นเครื่องมือและเทคนิคการจัดการความรู้ที่นำไปใช้ในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 โดยในองค์กรที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 2 ปีจะมีการนำระบบจัดการเอกสารไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้มากกว่าองค์กรที่มีประสบการณ์มากกว่า 2 ปีขึ้นไป

องค์กรที่มีประสบการณ์ 1-2 ปีมีการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์มากกว่าองค์กรกลุ่มอื่นๆ และองค์กรที่มีประสบการณ์มากกว่า 2 ปีขึ้นไปจะมีการจัดทำฐานข้อมูลความรู้มากกว่าองค์กรที่มีประสบการณ์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี

ตารางที่ 14 สรุปผลการทดสอบ Chi-Square ประเด็นการเลือกเครื่องมือและเทคนิคการจัดการความรู้ไปใช้

เครื่องมือและเทคนิคการจัดการความรู้*	ประเภทธุรกิจ	ขนาดองค์กร	ประสบการณ์ด้าน KM
กลุ่มถ่ายทอดความรู้			
- การทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	1.000	0.366	0.594
- การแลกเปลี่ยนงาน	0.659	0.205	0.239
- การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน	1.000	0.569	0.389
- การทบทวนหลังปฏิบัติงาน	0.973	0.682	0.570
- สัมมนาเรื่องความรู้ต่างๆ	1.000	0.020*	0.945
- ระบบที่ปรึกษา(พี่เลี้ยง)	1.000	0.566	0.584
- ชุมชนการเรียนรู้	0.447	0.014*	0.360
- ระบบโค้ช	0.936	0.041*	0.093
- การประชุมผ่านวิดีโอ	0.335	0.485	0.501
- เวที-ถามตอบ	0.501	0.366	0.050
กลุ่มเข้าถึงความรู้			
- ระบบจัดการเอกสาร	1.000	0.057	0.019*
- จดหมายอิเล็กทรอนิกส์	0.044*	0.190	0.009*
- ฐานข้อมูลความรู้	0.176	0.253	0.009*
- กรณีศึกษา	0.809	0.817	0.545
- วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ	0.660	0.222	0.553
- ฐานความรู้บทเรียน	0.389	0.263	0.779
- การเล่าเรื่อง	1.000	0.003*	0.402
- การเรียนการสอนผ่านเว็บไซต์	0.027*	0.001*	0.357
- การเสวนา	0.108	0.780	0.586
- กรู๊ปแวร์	0.075	0.103	0.553

*หมายถึง สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

5. สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาถึงลักษณะการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในภาคอุตสาหกรรมของอุตสาหกรรม 2 กลุ่มคืออุตสาหกรรมยานยนต์และอุตสาหกรรมเครื่องจักรสำนักงาน ผลจากการศึกษานี้ทำให้เห็นถึงความหลากหลายของการนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร ทั้งในเรื่องของเป้าหมายการนำไปใช้ ประโยชน์ที่ได้

จากการนำการจัดการความรู้ไปใช้ รูปแบบกระบวนการ ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคการจัดการความรู้ทั้งนี้ความแตกต่างและความหลากหลายของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรเช่น ขนาดขององค์กรและประเภทอุตสาหกรรม

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป ควรมี การศึกษาการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในอุตสาหกรรม อื่นๆ หรือภาครัฐและบริการ เพื่อให้เห็นถึงลักษณะการ นำการจัดการความรู้ไปใช้ที่แตกต่างกันออกไปและนำผล มาเปรียบเทียบกับผลการศึกษาในครั้งนี้

6. กิตติกรรมประกาศ

การดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจาก เงินรายได้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ประเภททั่วไป ประจำปีงบประมาณ 2553 เลขที่สัญญา ENG530103S รวมทั้งได้รับความช่วยเหลือและความ ร่วมมือจากสถานประกอบการ ผู้ให้ข้อมูลแบบสอบถาม จนทำให้การวิจัยครั้งนี้เสร็จลุล่วงไปด้วยดี ทางคณะผู้วิจัย ต้องขอขอบพระคุณ ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง

- [1] Smith, R.G. and Farquhar, A. (2000). The Road Ahead for Knowledge Management. AI Magazine, Winter.
- [2] พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547). การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ:เอ็กชเปอร์เน็ท.
- [3] Offsey, S. (1997). Knowledge management: linking people to knowledge for bottom line results. Knowledge Management Journal, Vol.1, No.2, pp.113-122.
- [4] วิจารย์ พานิช (2549). การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- [5] Bhatt, G.D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. Knowledge Management Journal, Vol. 15, No.1, pp.68-75.
- [6] OECD¹. (2003). Measuring knowledge management in the business sector. Ministry of Industry, Canada.
- [7] OECD². (2003). Conclusions from the results of the survey of knowledge management practices for ministries/ departments/ agencies of central government in OECD member countries. Ministry of Industry, Canada.
- [8] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2551). ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ไตรมาสที่ 3 ปี 2551, [ระบบออนไลน์], แหล่งที่มา <http://www.tistr.or.th/tistrblog/diskstation/Q3Thai.pdf>
- [9] Yamane, T. (1973). Statistics: an Introductory Analysis. Tokyo: Harper International Edition.
- [10] กัลยา วานิชย์บัญชา (2551). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- [11] บุญชม ศรีสะอาด (2545). วิธีการสร้างสถิติสำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาสน์.