การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ใน บริษัท เชฟรอนประเทศไทย สำรวจและผลิต จำกัด

นายนิติพล สิงห์ปรุ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2552

A Development of the Knowledge Management Models in Chevron Thailand Exploration and Production, Company Limied

Mr. Nitipol Singhaparu

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2009

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ใน บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

ชื่อและนามสกุล นายนิติพล สิงห์ปรุ

แขนงวิชา บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์สมชาย หิรัญกิตติ

2. รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ

3. รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อิสิชัยกุล

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์สมชาย หิรัญกิตติ)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อิสิชัยกุล)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิศวธีรานนท์)

วันที่ 25 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2553

ชื่อวิทยานิพนธ์ การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ใน บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

ผู้วิจัย นายนิติพล สิงห์ปรุ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ (2) รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อิสิชัยกุล

ปีการศึกษา 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับ ธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ในองค์การ การบริหารจัดการความรู้ในบริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด (2) ศึกษากระบวนการจัดการความรู้ การก้าวสู่องค์การที่ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ใน บริษัทฯ (3) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ และสิ่งที่ท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ด้วยระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ในบริษัทฯ (4) เสนอแนะการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของ บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

การวิจัยเป็นการวิจัยแบบบูรณาการ การวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.964 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน และการทดสอบแบบที และแบบแอฟ เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการศึกษาพบว่า (1) บริษัทฯ มีลักษณะการจัดการความรู้โดยมีขั้นตอนเป็น 3 ขั้นได้แก่ การรวบรวมความรู้ภายในองค์การ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (2) ผลสำรวจความสำเร็จในการใช้เครื่องมือจัดการความรู้ขององค์การ ซึ่งส่วนใหญ่ได้มีการจัดทำบนระบบสารสนเทศ ผลสำรวจความสำเร็จอยู่ในระดับ"ต่ำ" (3) พนักงานบริษัทเชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด ที่มีลักษณะบุคคลต่างเพศและตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (4) การใช้เครื่องมือยังมีการกระจุกอยู่ในกลุ่มพนักงานบนฝั่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับผู้บังคับบัญชา สำหรับข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ บริษัทหรือส่วนงานที่รับผิดชอบดูแลควรมีการกำหนดรูปแบบและวัตถุประสงค์การใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้แต่ละชนิดให้ชัดเจนและสอดคล้องกับสภาพสารสนเทศในองค์การ โดยเปิดเผยให้พนักงานทุกระดับทราบอย่างทั่วถึง ควรหาวิธีการปรับปรุงเพิ่มเติมประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้บนระบบสารสนเทศให้มีความสเถียรและสะดวกต่อผู้ใช้ทุกระดับและทุกสถานที่ที่ทำงาน ส่วนกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การ ในส่วนการจัดการความรู้ซ่อนเร้นนั้น ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบการวัดผล ประเมินและติดตามให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ การพัฒนารูปแบบ การจัดการความรู้ บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

Thesis title: A Development of the Knowledge Management Models in Chevron Thailand Exploration and Production, Company Limied
Researcher: Mr. Nitipol Singhaparu; **Degree:** Master of Business Administration; **Thesis advisors:** (1) Dr. Kingporn Thongbai, Associate Professor; (2) Dr. Ranee Esichaikul, Associate Professor; **Academic year:** 2009

Abstract

The purposes of this research were (1) to examine the nature of knowledge, knowledge in organization and knowledge management in Chevron Thailand Exploration and Production, Limited. (2) to examine knowledge process, movement forwards into organization using information technology for managing knowledge and an increase in efficiency of knowledge management in organization (3) to examine factors influencing knowledge management and challenging factors for managing knowledge by information technology in organization (4) to propose suggestions how to improve knowledge management in organization.

The research was integrated between qualitative and quantitative and the research instrument was a questionnaire with 0.964 level of reliability. The statistics methods are arithmetic means, standard deviation, t-Test and ANOVA.

The research findings were (1) The knowledge management process consists of these steps as follows, Knowledge Acquisition (capture and store in organization) Knowledge Creation and Knowledge Transfer and Utilization. (2) Usage level of knowledge management tools on information technology was low. (3) Chevron's employees that have personal difference in gender and work level also have a significant differential satisfaction level 0.05 in chevron's knowledge management models. (4) Knowledge management tools have been limited using by onshore supervisory level that show knowledge management in organization is not good for cascading objective from top to down. In order to develop knowledge management models the concerns person or department has to improve the knowledge management tools on information technology to be comprehensive and consistent. Tacit knowledge management should be specific and measurable objectives, which require evaluation and follow up.

Keywords: Development models, Knowledge management, Chevron Thailand Exploration and Production, Limited

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีจากความกรุณาและใส่ใจดูแลแก้ไข โดย รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ ที่ได้กรุณา ให้คำแนะนำและติดตามการทำศึกษาวิจัย ครั้งนี้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้ซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ นายขจรยศ ดัชชาพงษ์ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของข้าพเจ้า ผู้ให้คำแนะนำ แก้ไขและให้การสนับสนุนในการทำวิจัยครั้งนี้ และที่ขาดไม่ได้ คือ ผู้ที่กรุณาตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนนักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิจัยครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา

นิติพล สิงห์ปรุ

ตุลาคม 2552

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ฎ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 3

สมมติฐานในการวิจัย 3

กรอบแนวคิดในการวิจัย 4

ขอบเขตของการวิจัย 4

นิยามคำศัพท์เฉพาะ 5

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 6

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 7

แนวคิดด้านธรรมชาติความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ .. 7

แนวคิดด้านการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้

แบบจำลองของระบบการบริหารจัดการความรู้ 20

แนวคิดด้าน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ 29

ลักษณะการจัดการองค์ความรู้ของ

บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด 40

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 55

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 58

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 58

ตัวแปรในการศึกษา 59

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 61

การเก็บรวบรวมข้อมูล 62

การวิเคราะห์ข้อมูล 63

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 65
ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 65
ข้อมูลเรื่องความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับจัดการความรู้ในองค์การ 67
ผลการการวัดระดับความถี่และความพึงพอใจในประสิทธิภาพ
ของเครื่องมือที่องค์การใช้ในการจัดการความรู้ 69
ผลประเมินความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้แต่ละ
ประเภทที่มีในองค์การ และความคิดเห็น 73
ข้อมูลการเสนอแนะถึงรูปแบบหรือเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้
ที่น่าจะมีเพิ่ม 87
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 88
สรุปการวิจัย 88
อภิปรายผล 95
ข้อเสนอแนะ 97
บรรณานุกรม 101
ภาคผนวก 104
แบบสอบถาม 105
ประวัติผู้วิจัย 113

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 ความหมายของการบริหารความรู้ 20
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 65
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การ 67
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตราฐาน S.D. ของความถี่และความพึงพอใจในการใช้เครื่องมือที่องค์การใช้ในการจัดการความรู้ 69
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตราฐาน S.D. ที่ประเมินความประทับใจในการใช้เครื่องมือที่องค์การใช้ในการจัดการความรู้แต่ละชนิด 73
ตารางที่ 4.5 ผลประเมินความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้แต่ละประเภท โดยจำแนกตามสัญชาติ 75
ตารางที่ 4.6 ผลประเมินความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้แต่ละประเภท โดยจำแนกตามเพศ 76
ตารางที่ 4.7 ผลประเมินความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้แต่ละประเภท โดยจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน 77
ตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ของพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้กับระดับตำแหน่งของพนักงาน 79
ตารางที่ 4.9 แสดงความคิดเห็นที่ได้มาพร้อมผลสะท้อนความพึงพอใจของ Knowledge Planet (KP) 81
ตารางที่ 4.10 แสดงความคิดเห็นที่ได้มาพร้อมผลสะท้อนความพึงพอใจของ Virtual Learning Connection (VLC) 82
ตารางที่ 4.11 แสดงความคิดเห็นที่ได้มาพร้อมผลสะท้อนความพึงพอใจของ Global library 83
ตารางที่ 4.12 แสดงความคิดเห็นที่ได้มาพร้อมผลสะท้อนความพึงพอใจของ E-room 83
ตารางที่ 4.13 แสดงความคิดเห็นที่ได้มาพร้อมผลสะท้อนความพึงพอใจของ Mentoring program 84
ตารางที่ 4.14 แสดงความคิดเห็นที่ได้มาพร้อมผลสะท้อนความพึงพอใจของ Communities of Practice (COP) 85

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.15 แสดงความคิดเห็นที่ได้มาพร้อมผลสะท้อนความพึงพอใจของ Lunch & Learn 85
ตารางที่ 4.16 แสดงจำนวนและร้อยละของรูปแบบการจัดการความรู้ที่น่าจะเพิ่มในองค์การ 87

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบความคิดในการวิจัย 4
ภาพที่ 2.1 วัฏจักรความรู้ ตามแนวคิดของ สจ๊วต Stewart (1997) 8
ภาพที่ 2.2 แสดง ลักษณะของความรู้ Characteristics of Knowledge 9
ภาพที่ 2.3 แสดง ธรรมชาติของความรู้ 10
ภาพที่ 2.4 แสดง ลักษณะการเรียนรู้ Knowledge Spiral 11
ภาพที่ 2.5 แสดง ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ Nonaka and Takeuchi (1995) 12
ภาพที่ 2.6 แสดง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกับชนิดของความรู้ 13
ภาพที่ 2.7 แบบจำลองขององค์การแห่งการเรียนรู้ Senge (1990) 15
ภาพที่ 2.8 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบ Marquardt (1996) 18
ภาพที่ 2.9 แสดงกระบวนการจัดการความรู้ 22
ภาพที่ 2.10 แสดงรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ขององค์การ แบบ APQC (1995) 23
ภาพที่ 2.11 รูปแบบระบบการจัดการความรู้ของ แอลลาวี Alavi (1997) 24
ภาพที่ 2.12 รูปแบบระบบการจัดการความรู้ของ มอร์ส Morse (1999) 24
ภาพที่ 2.13 รูปแบบและกรอบความคิดในการบริหารจัดการความรู้ของ
กรอเวอร์ และ ดาเวนพอร์ต Grover and Davenport (2001) 25
ภาพที่ 2.14 กระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้เชิงมโนทัศน์ของ ลี Lee (1997) 26
ภาพที่ 2.15 รูปแบบความคิดสถาปัตยกรรมโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้
Stankosky (1999) 27
ภาพที่ 2.16 วงจรชีวิตของการบริหารจัดการความรู้ Vail (2001) 28
ภาพที่ 2.17 วัฒนธรรมองค์การ: ภูเขาน้ำแข็งส่วนที่อยู่ใต้น้ำ Metsa-Simola (2002) 29
ภาพที่ 2.18 ระบบย่อยด้านความรู้ ที่มา: Marquardt (2539) 34
ภาพที่ 2.19 เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการความรู้ในบริษัท เชฟรอน 44
ภาพที่ 2.20 Chevron's Learning Management (LMS)/
Knowledge Planet (KP) 45
ภาพที่ 2.21 Virtual Learning Connection (VLC) 47
ภาพที่ 2.22 Global Library 48
ภาพที่ 2.23 แสดง E-room 49

สารบัญภาพ (ต่อ)

หน้า

ภาพที่ 2.24 แสดง Mentoring Program 50
ภาพที่ 2.25 Community of Practice 51
ภาพที่ 2.26 แสดง Lunch & Learn 54
ภาพที่ 5.1 แสดงรูปแบบการจัดการความรู้ที่เสนอแนะ 97

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากอดีตถึงปัจจุบันโลกของเรามีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถ้ามองในแง่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการค้นพบองค์ความรู้ใหม่ๆ เราอาจจำแนกการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ยุค คือ ยุคเกษตรกรรมโดยตั้งแต่เริ่มอารยธรรม จนถึง ประมาณ ค.ศ. 1600 ยุคที่สองคือ ยุคอุตสาหกรรม โดยเริ่มประมาณ ค.ศ. 1600 จนถึงประมาณ ค.ศ. 1990 และยุคที่สาม คือ ยุคสารสนเทศ โดยเริ่มประมาณ ค.ศ. 1990 จนปัจจุบัน

จาก 3 ยุคดังกล่าว จะเห็นได้ว่า แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น คือ ยุคเกษตรกรรมกินเวลาประมาณ 4,500 ปี พอมาถึงยุคอุตสาหกรรมกินเวลาน้อยลง คือ ประมาณ 400 ปี และมาถึงยุคข้อมูลสารสนเทศซึ่งกินเวลาเพียง 14 ปี เท่านั้น สาเหตุหลักของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคนั้นเกิดจากการปฏิวัติเทคโนโลยี เช่น การคิดค้นกลจักรไอน้ำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากยุคเกษตรสู่ยุคอุตสาหกรรม และการพัฒนาของคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากยุคอุตสาหกรรมสู่ยุคข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศ

ในระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ ฐานความรู้ถือเป็นทรัพย์สินที่มีความสำคัญขององค์การ การผลิตสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยมีคุณภาพที่เหนือกว่า ราคาต่ำกว่าและในเวลาที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ต้องอาศัยความรู้ในด้านกระบวนการผลิตและการออกแบบที่เหนือกว่าคู่แข่ง ดังนั้นทฤษฎีการจัดการบางทฤษฎีจึงเชื่อว่าทรัพย์สินทางความรู้มีความสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความอยู่รอด ขององค์การมากกว่าทรัพย์สินทางกายภาพและทรัพยสินทางการเงิน (Laudon & Laudon, 2002)

โลกของการดำเนินธุรกิจในปัจจบันได้นำ ระบบสารสนเทศ ระบบเครือข่ายอินเตอร์เน็ต และระบบเครือข่ายระหว่างประเทศ เข้ามาประสานการทำงานร่วมกันในการสร้างโอกาสการดำเนินธุรกิจแบบใหม่สำหรับองค์กรทุกระดับ ระบบสารสนเทศในธุรกิจแบบใหม่ ช่วยให้องค์กรได้รับข่าวสารที่อยู่ไกลออกไป ช่วยนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ ช่วยปรับโครงสร้างและขั้นตอนการทำงาน และอาจช่วยเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้

วิธีการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมาในอดีตเป็นการพบปะกับลูกค้าแบบเข้าถึงตัวซึ่งเน้นความพอใจในการให้บริการโดยตรงเป็นหลัก ในปัจจุบันวิธีการนี้ไม่สามารถนำมาใช้ได้อีกต่อไปเนื่องจากขอบเขตการค้าขายได้ขยายวงออกไปอย่างมาก การเข้าถึงตัวลูกค้ากลายเป็นสิ่งที่ไม่สะดวกสำหรับทั้งองค์กรและลูกค้าเองข่าวสารกลายเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องรับทราบได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ระบบสารสนเทศจึงกลายเป็นความจำเป็นที่ทุกคนจะต้องทำความเข้าใจและสามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน เป็นการดำเนินธุรกิจที่อาศัยฐานความรู้ (knowledge base) แนวคิดทางการบริหารที่มีความสำคัญในปัจจุบัน จึงได้แก่ แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการองค์ความรู้

บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิตน้ำมันและก๊าซธรรมชาติอันดับหนึ่งของประเทศไทย เชฟรอนมีแท่นที่ดำเนินการผลิตปิโตรเลียมมากกว่า 180 แท่นในอ่าวไทย ผลิตน้ำมันดิบได้ประมาณ 90,000 บาร์เรลต่อวัน คอนเดนเสทหรือก๊าซธรรมชาติเหลว 46,000 บาร์เรลต่อวัน และก๊าซธรรมชาติอีกกว่า 1,600 ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน ปริมาณก๊าซที่ผลิตได้นั้นนำไปใช้ในการผลิตกระแสไฟฟ้าได้ถึง 1 ใน 3 ของความต้องการพลังงานทั้งหมดในประเทศ ส่วนน้ำมันดิบนั้นได้มีการจำหน่ายให้กับโรงกลั่นในประเทศ ประมาณ 40,000 บาร์เรล และอีก 50,000 บาร์เรลได้ส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ ธุรกิจสำรวจและผลิตของเชฟรอนประเทศไทยในปัจจุบันมีพนักงานมากกว่า 1,300 คน โดยเป็นคนไทยร้อยละ 86 และพนักงานผู้รับเหมาอีกกว่า 2,000 คน เชฟรอนให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรชาวไทยอย่างยิ่ง มีศูนย์ฝึกอบรมด้านธุรกิจปิโตรเลียมมาตราฐานโลก อยู่ที่จังหวัดสงขลา คือ “ศูนย์เศรษฐพัฒน์” และให้ความสำคัญกับ เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการองค์ความรู้อย่างมาก

ผู้วิจัยในฐานะบุคคลของบริษัทจึงมีประสงค์ที่จะทำการศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในบริษัทเชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด เพื่อศึกษาถึงสภาพ ขั้นตอนการพัฒนาและรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์การ

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาแนวความคิดที่เกี่ยวกับ ธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ในองค์กร การบริหารจัดการความรู้ใน บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

2.2 เพื่อศึกษาถึงกระบวนการจัดการความรู้ การก้าวสู่องค์กรที่ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ใน บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

2.3 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ และสิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ด้วยระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ในบริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

2.4 เพื่อเสนอแนะการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ของ บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

3. สมมุติฐานในการวิจัย

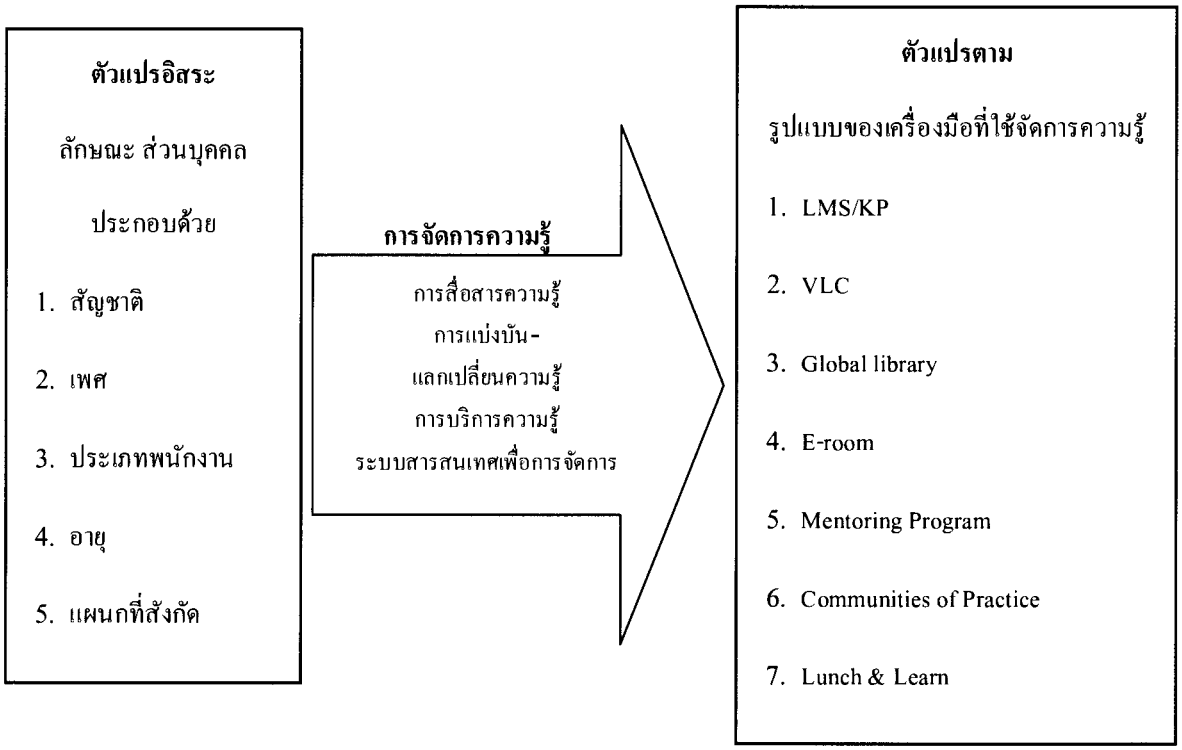
3.1 พนักงานบริษัทบริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจ และผลิต จำกัด จำแนกตามสัญชาติ มีความคิดเห็น เกี่ยวกับรูปแบบวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์การแตกต่างกัน

3.2 พนักงานบริษัทบริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจ และผลิต จำกัด จำแนกตามเพศ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์การแตกต่างกัน

3.3 พนักงานบริษัทบริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจ และผลิต จำกัด จำแนกตามประเภทพนักงานมีความคิดเห็น เกี่ยวกับรูปแบบวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์การแตกต่างกัน

4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์การ โดยศึกษาถึงกระบวนการจัดการความรู้ และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ เพื่อวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมและข้อควรเสนอแนะปรับปรุงให้เหมาะสมกับองค์การ



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบความคิดในการวิจัย

5. ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยจะเน้นศึกษาการบริหารจัดการความรู้ใน บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัดเท่านั้น

6. **นิยามคำศัพท์เฉพาะ**

6.1 การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิด การรวบรวม การจัดระบบ การเข้า การจัดเก็บ การสร้าง การปรับปรุง การแบ่งปันแลกเปลี่ยน การบริการ การประยุกต์ใช้ และการประเมินความรู้ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการดำเนินการของสถาบันให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผล ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาการจัดการความรู้เป็น 4 วิธีดังนี้

6.1.1 การสื่อสารความรู้ หมายถึง กระบวนการส่งผ่านและรับความรู้ของบุคคลและกลุ่มบุคคล แบบมีการติดต่อกันและแบบไม่มีการติดต่อกันระหว่างเจ้าของความรู้ โดยสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสารความรู้

6.1.2 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง กระบวนการให้ความรู้ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยผ่านกระบวนการสื่อสารแบบระหว่างบุคคลหรือสื่อบันทึกความรู้หรือระหว่างบุคคลกับบุคคล โดยสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

6.1.3 การบริการความรู้ หมายถึง การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลภายในสถาบันและสังคม ได้แก่ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การให้คำปรึกษา การจัดอบรมความรู้ และการอำนวยความสะดวกความรู้ เช่น การเข้าถึงแหล่งความรู้ การทดสอบความรู้และมาตราฐานผลิตภัณฑ์

6.1.4 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ คือระบบที่รวบรวม ประมวล เก็บรักษาและเผยแพร่สารสนเทศ เพื่อใช้ในการวางแผน การพัฒนาตัดสินใจ ประสานงาน และควบคุมการดำเนินงาน

6.2 รูปแบบการจัดการความรู้ หมายถึง แบบแผนหรือสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนของการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งจัดทำไว้ล่วงหน้าอย่างรอบคอบตามหลักการ แนวคิด และทฤษฎี โดยมีการจัดองค์ประกอบต่างๆ ให้มีการเชื่องโยงอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ หน่วยงาน ทีมงานรับผิดชอบ กระบวนการ สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ผลการดำเนินการ และการประเมิน

6.3 บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด เป็นนิติบุคคลที่จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด สำหรับส่วนงานหลักที่รับผิดชอบดูแล การบริหารจัดการความรู้ในองค์การได้แก่ ส่วนงานทรัพยากรบุคคล ฝ่ายเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development) ซึ่งขึ้นตรงต่อประธานกรรมการบริหาร มีพนักงานในส่วนงานนี้ทั้งสิ้น 10 คนและทั้งหมดปฏิบัติงานในสำนักงาน เลขที่ อาคาร 3 ไทยพาณิชย์ปาร์คพลาซ่า 19 ถนนรัชดาภิเษก เขตจตุจักร กรุงเทพฯ

6.4 พนักงาน หมายถึง พนักงาน และผู้รับเหมา ในบริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งตามหน้าที่และจำนวนพนักงาน ออกเป็น 15 แผนก ดังนี้

1. แผนกแอสเส็ท Asset team
2. แผนก Drilling & Completion
3. แผนก Facilities Engineering
4. แผนก Settapat Center
5. แผนก SCM
6. แผนก Base Business
7. แผนกการเงิน (Finance)
8. แผนกสุขภาพสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย (OE-HES/ Security)
9. แผนก เทคโนโลยีสารสนเทศ และ ฝ่ายวางแผนงานปฏิบัติการ (IT & Planning)
10. แผนกนโยบายด้านรัฐกิจและกิจการสัมพันธ์ (PGPA)
11. แผนก Project & Capital Stewardship
12. แผนก Reginal Business planning
13. แผนกทรัพยากรบุคคล Human Resource
14. แผนก Geology & Geophysics
15. แผนกอื่นๆ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อผู้บริหารและนักวางแผนกลยุทธ์ ได้ข้อมูลซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตัวแบบของการแบ่งแลกเปลี่ยนความรู้ ด้วยระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ในบริษัท

7.2 เพื่อผู้บริหารและนักวางแผนกลยุทธ์ ได้แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ให้ตอบสนองต่อผู้ใช้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ในบริษัท

7.3 เพื่อผู้บริหารและนักวางแผนกลยุทธ์ ได้แนวทางในการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริษัท

7.4 เพื่อผู้บริหารและนักวางแผนกลยุทธ์ สามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเพื่อพัฒนาเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในบริษัทต่อไปได้

บทที่ 2
วรกรรมที่เกี่ยวข้อง

ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยต่างๆ เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดทางในการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในบริษัทเชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอนดังนี้

ตอนที่1 แนวคิดด้านธรรมชาติความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่2 แนวคิดด้านการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ แบบจำลองของระบบการบริหารจัดการความรู้

ตอนที่3 แนวคิดด้าน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

ตอนที่4 ลักษณะการจัดการองค์ความรู้ของบริษัท เชฟรอน

ตอนที่5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดด้านธรรมชาติความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

1.1 ความหมายของความรู้ (Knowledge)

มีผู้ให้ความหมายของความรู้ไว้ดังนี้

Raj (1996) ความรู้ คือ ข้อเท็จจริงเละความเชื่อที่บุคคลได้รับจากการศึกษา และได้รับจากประสบการณ์

Hume (1975) (อ้างใน สมฤดี วิศทเวทย์, 2536) ความรู้ คือ ความจริงที่เกิดจากการเปรียบเทียบมโนภาพที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน

Senge (1990) ความรู้ คือ ความสามารถที่นำไปสู่การกระทำที่มีประธิทธิภาพ

Brooking (1999) ความรู้ คือ สารสนเทศที่ได้ผ่านการประมวลผลแล้วอย่างมีความเข้าใจเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

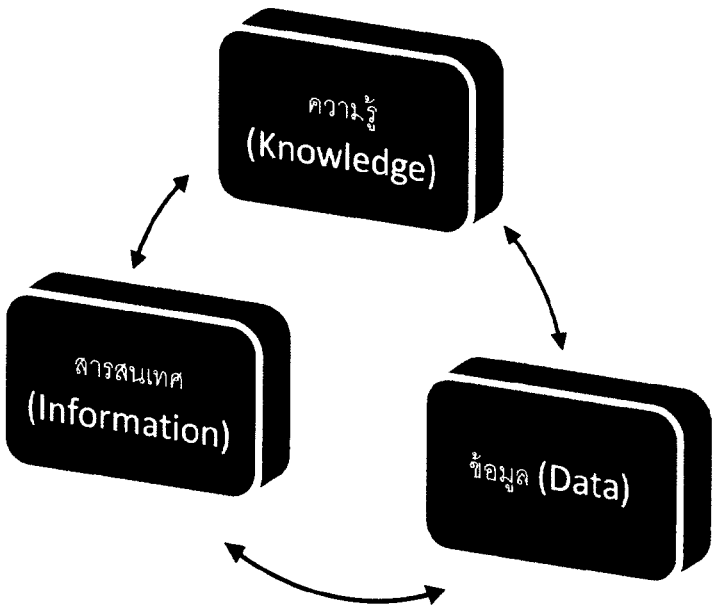
Drucker (1999) ความรู้ คือ สารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างไปสู่การปฏิบัติ หรือการทำให้คนหรือองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Davenport and Prusak (1998) ความรู้ คือ กรอบของการผสมผสานกันของประสบการณ์ ค่านิยม บริบท สารสนเทศ และ การรู้แจ้งที่ชำชอง ทำให้เกิดกรอบงานสำหรับการประเมินค่า และ การประสานประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นและถูกนำไปใช้ในจิตใจของผู้ที่รู้

จากความหมายของความรู้ ชี้ให้เห็นว่าความรู้ เป็นข้อเท็จจริง ประสบการณ์ ค่านิยม ที่ตรวจสอบได้ มีความสัมพันธ์ มีคุณค่า มีการเก็บสะสมและถ่ายทอด ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความรู้ คือ ข้อเท็จจริง ประสบการณ์ ค่านิยม กวามเชื่อ กระบวนการ และ ข้อมูลสารสนเทศที่ผนวกด้วย ความเข้าใจอันเกิดจาก การเปรียบเทียบ การตีความ วินิจฉัย และการตรวจสอบผลกระทบ ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าสูงและพร้อมที่จะนำไปประยุกต์สู่การตัดสินใจและการปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เป็นนิยามในการวิจัย ครั้งนี้

1.2 วัฏจักรความรู้

ข้อมูล สารสนเทศ และ ความรู้ มีความสัมพันธ์กันในลักษณะเป็นวัฏจักรแบบเวียนบังเกิด วงจรอาจจะเริ่มต้นที่จุดใดจุดหนึ่งก็ย่อมได้ เช่นอาจจะเริ่มต้นที่ข้อมูล เริ่มต้นที่สารสนเทศ หรือ เริ่มต้นที่ความรู้ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1 ตามแนวคิดของสจ๊วต Stewart (1997)



ภาพที่ 2.1 วัฏจักรความรู้ ตามแนวคิดของ สจ๊วต (Stewart, 1997)

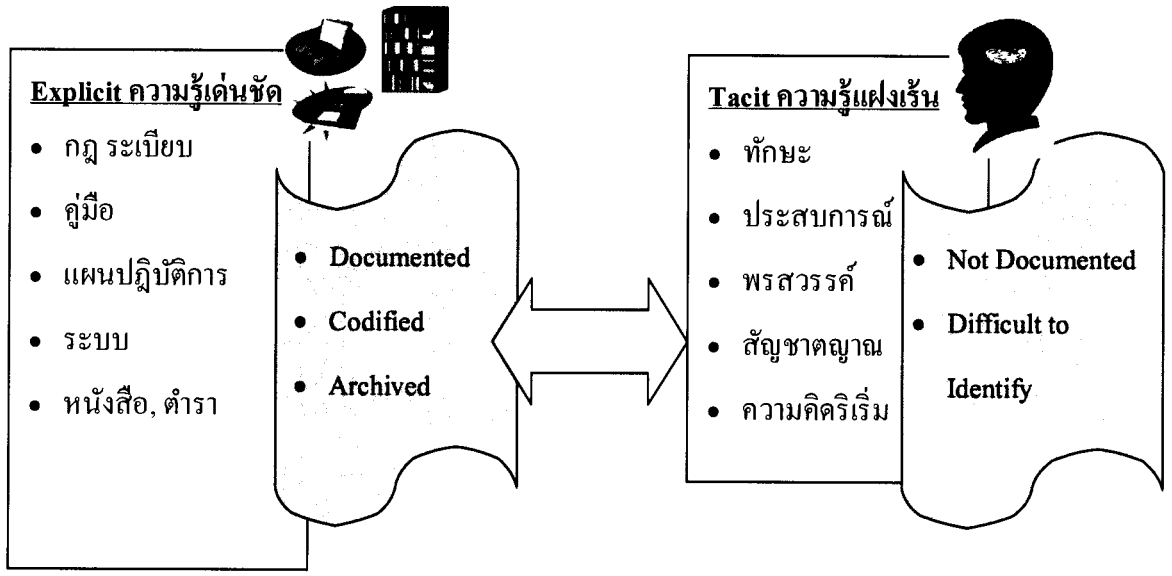
จากภาพที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าวัฐจักรความรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ซึ่งมีลักษณะที่หมุนเวียนอยู่อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

1.3 ประเภทความรู้

แอนเดอร์สัน ดาเวนพอร์ท โนนากะ และ โปแลนยิ Anderson (1995); Davenport (1998); Nonaka and Takeuchi (1995); Polanyi (1996) ให้ความเห็นว่าความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือความรู้ที่เขียนอธิบายออกมาเป็นตัวอักษร เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสาร หรือวิชาการ เช่น คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือ ตำรา

2. ความรู้แฝงเร้น (Tacit Knowledge) คือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือบางครั้งก็ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ เป็นความรู้ที่มีลักษณะเป็นความรู้แฝงเร้น อยู่ในคนทำงาน และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง จึงต้องอาศัยกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คนได้พบกัน สร้างความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน

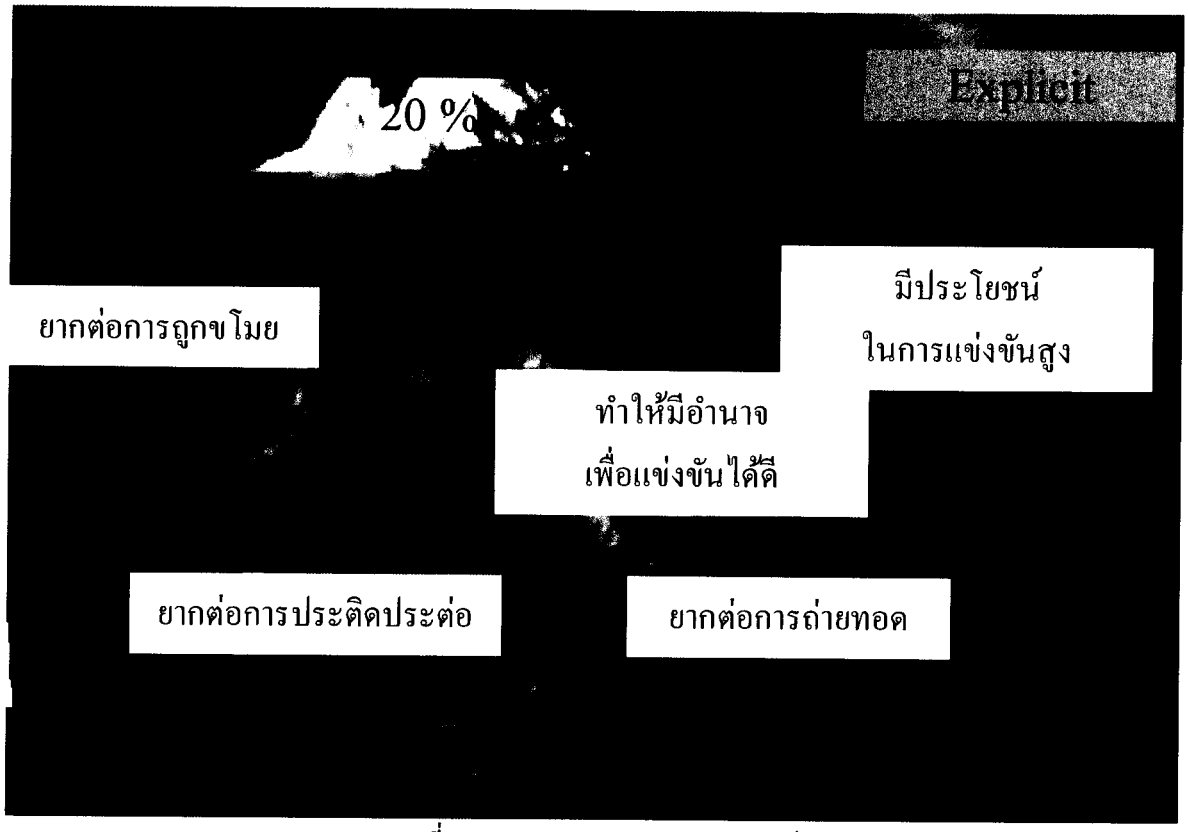


ภาพที่ 2.2 แสดงลักษณะของความรู้ Characteristics of Knowledge

ที่มา: kmnrct.go.th/download/km_marouy.../คร.../KM%201.ppt

ในชีวิตจริง ความรู้ 2 ประเภทนี้จะเปลี่ยนสภาพ สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้งความรู้ซ่อนเร้น (Tacit knowledge) ก็ออกมาเป็นความรู้เด่นชัด (Explicit knowledge) และบางครั้งความรู้เด่นชัด (Explicit knowledge) ก็เปลี่ยนไปเป็นความรู้ซ่อนเร้น (Tacit knowledge)

จากสัดส่วนความรู้ในองค์กรจะพบว่า ความรู้ประเภท Tacit knowledge ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้จากทักษะและประสบการณ์ที่อยู่ในตัวคนมีถึงร้อยละ 80 ส่วนความรู้ประเภท explicit knowledge ซึ่งเป็นความรู้ที่เป็นเหตุและเป็นผลที่สามารถจะบรรยาย ถอดความ ออกมาในรูปของทฤษฎี การแก้ไขปัญหา คู่มือ หรือในรูปฐานข้อมูล ความรู้ประเภทนี้มีเพียงร้อยละ 20



ภาพที่ 2.3 แสดงธรรมชาติของความรู้

สรุปได้ว่า การจำแนกประเภทของความรู้พิจารณาได้ 3 แนวทางคือ พิจารณาจากการกำเนิดของความรู้ พิจารณาจากสภาพของความรู้ และ พิจารณาจากแหล่งที่ความรู้สถิต สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้จำแนกประเภทของความรู้โดยใช้แหล่งความรู้เป็นฐานในการพิจารณา คือ ความรู้ที่แฝงเร้นและฝังอยู่ในตัวบุคคล และ ความรู้ที่ชัดแจ้ง

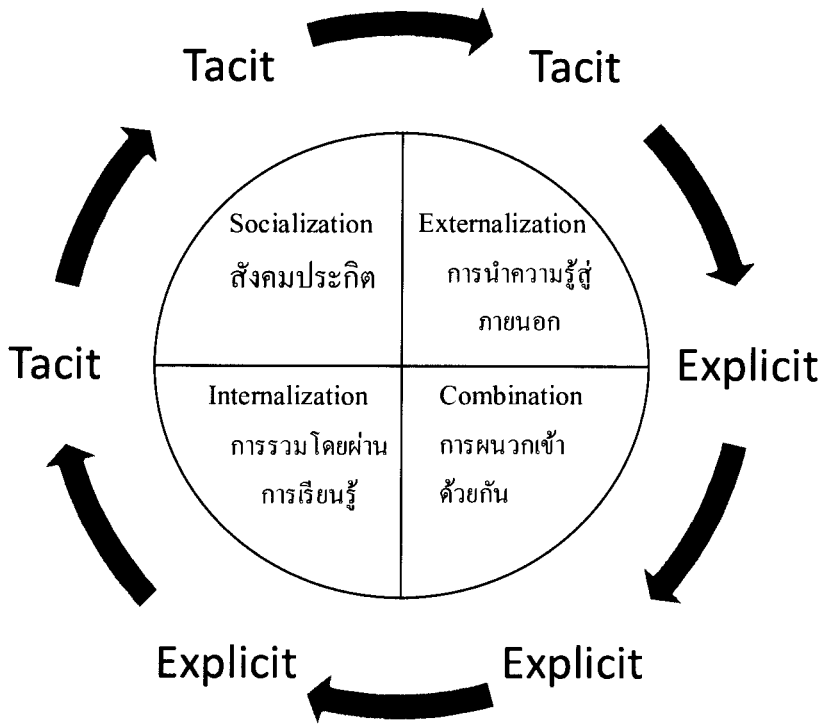
ความรู้ที่เกิดขึ้นเกิดจากการพัฒนาการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้รู้ที่ศึกษาด้านนี้ และเปรียบเทียบในลักษณะของการหมุนเกลียวการเรียนรู้ (Knowledge Spiral) ซึ่งคิดค้นโดย Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuk แบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะดังนี้

1. <u>การนำความรู้สู่ภายนอก (Externalization)</u> เป็นขั้นตอนที่แรก ในการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่และเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการแปลงความรู้จาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge เป็นการผนวกความรู้ภายนอก

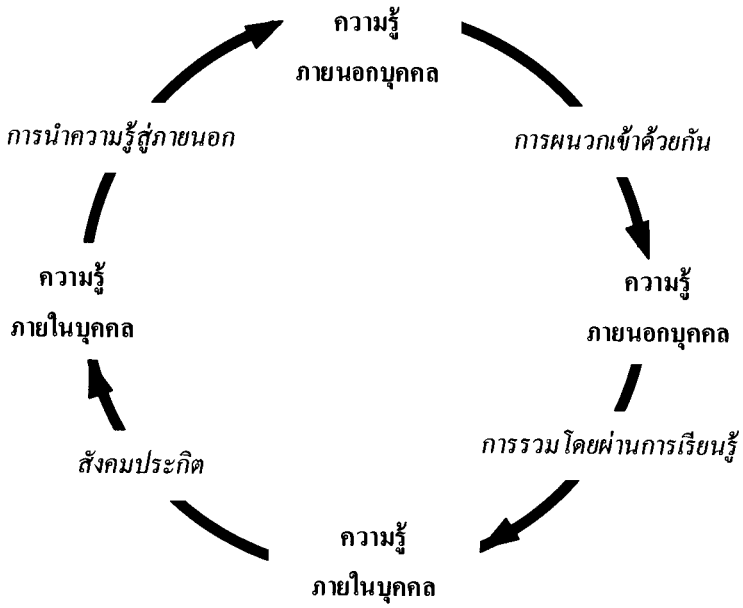
2. <u>การผนวกเข้าด้วยกัน (Combination)</u> เป็นขั้นตอนที่สอง ในการแปลงความรู้ขั้นต้น เพื่อการสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ที่ได้เรียนรู้ เพื่อการสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit Knowledge ใหม่ ๆ เป็นการนำความรู้ภายนอกเข้าสู่ภายในตัวบุคคล

3. <u>การรวมโดยผ่ายการเรียนรู้ (Internalization)</u> เป็นขั้นตอนที่สาม ในการแปลงความรู้จาก Explicit Knowledge กลับสู่ Tacit Knowledge ซึ่งจะนำความรู้ที่เรียนมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือใช้ในชีวิตประจำวัน เป็นการสังเคราะห์ความรู้ภายในบุคคล

4. <u>สังคมประกิต (Socialization)</u> เป็นขั้นตอนสุดท้าย ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ร่วมงานโดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่แต่ละคนมีอยู่ เป็นการนำความรู้ภายในบุคคลออกสู่ภายนอก



ภาพที่ 2.4 แสดงลักษณะการเรียนรู้ Knowledge Spiral



ภาพที่ 2.5 สัมพันธ์ระหว่างความรู้ Nonaka and Takeuchi (1995)

จากภาพที่ 2.5 แสดงให้เห็นว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายนอกบุคคลกับความรู้ภายนอกบุคคล เกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการรวบรวมความรู้เข้าด้วยกัน คือ การใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดระบบระเบียบของความรู้ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายนอกบุคคลกับความรู้ภายในบุคคลเกิดขึ้นโดยกระบวนการการรวมความรู้ภายในตน คือ เรียนรู้ผ่านทางเทคโนโลยี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ภายในบุคคลโดยกระบวนการสังคมประกิต คือ เรียนรู้ผ่านทางบุกคล และปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ภายนอกบุคคล เกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการการนำความรู้ออกสู่ภายนอก คือ ด้วยการนำความรู้ที่ผ่านการสังเคราะห์แล้วภายในตนเผยแพร่ออกสู่ภายนอกโดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วย

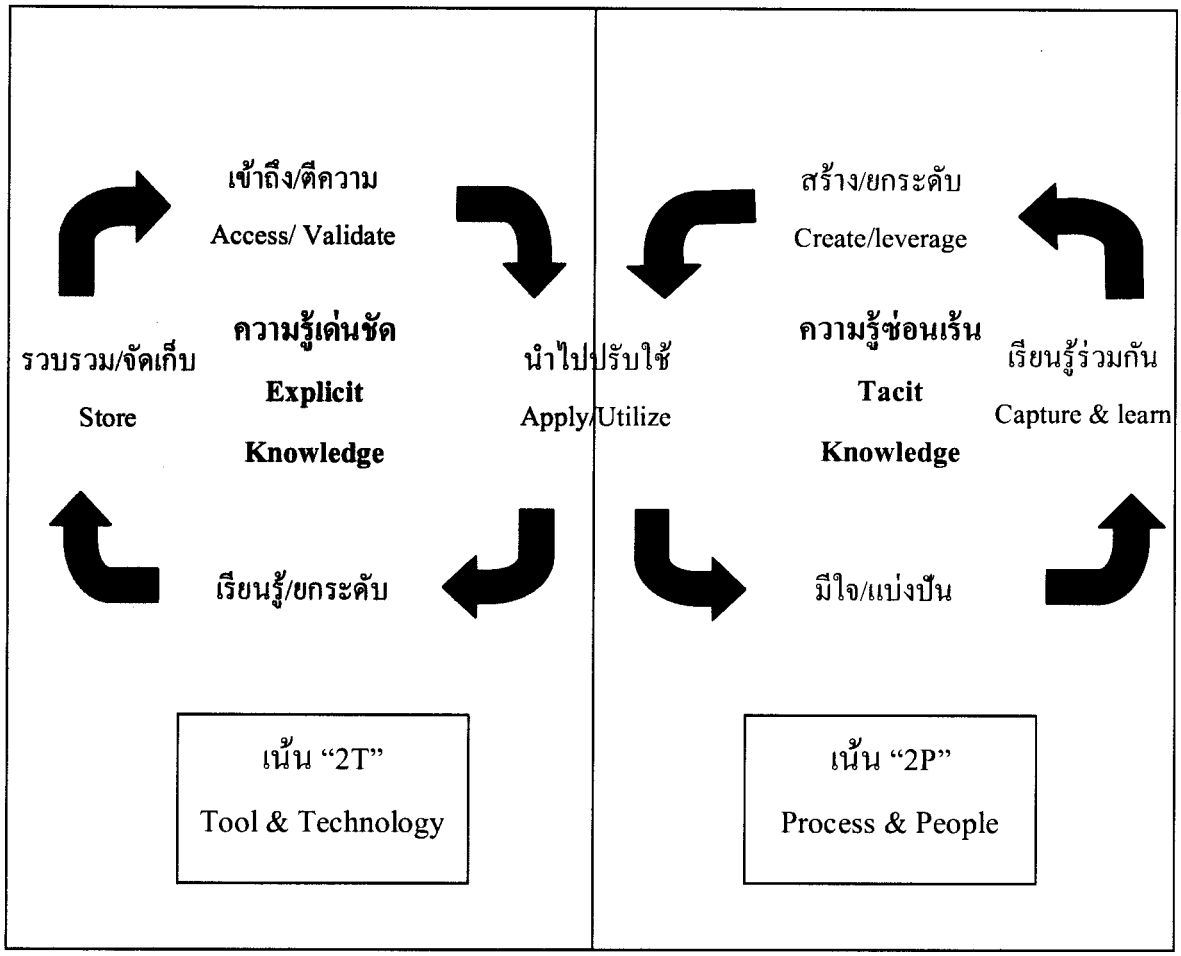
คุณประโยชน์ของความรู้ภายในบุคคล คือ ความเป็นอัตโนมัติซึ่งไม่ต้องการเวลาในการคิดเป็นความชำนาญที่ติดตัวมา ตัวอย่างในระดับบุคคล เช่น นักพิมพ์ดีด นักดนตรี นักพูด นักออกแบบ นักวิจัย นักวางแผน ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีสัญชาตญาณในการทำงานของเขาได้ดีกว่าคนอื่นๆ ตัวอย่างในระดับองค์การหรือสถาบัน เช่น องค์การจะเสียค่าใช้จ่ายและเวลาไม่มากในการประกันคุณภาพ หากพนักงานตระหนักรู้โดยสัญชาตญาณว่า การประกันคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นและทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มใจ แต่ความรู้เฉพาะภายในบุคคลมีข้อจำกัด คือ ยากแก่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงและสื่อสาร เนื่องจากการไม่มีตัวตนจึงมักทำให้ไม่มีการตรวจสอบ การตัดสินใจอาจผิดพลาดได้โดยไม่รู้ตัว Stewart (1997)

1.4 การจัดการกับชนิดของความรู้

เนื่องจากความรู้ที่เราจำแนกนั้นมีความแตกต่างกัน การจัดการความรู้จึงต้องมีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน

1. การจัดการ "ความรู้เด่นชัด" จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้ เพื่อใช้อ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป (ดูวงจรทางซ้ายในภาพ)

2. การจัดการ "ความรู้ซ่อนเร้น" นั้นจะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวปฏิบัติทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป (ดูวงจรทางขวาในภาพ)



ภาพที่ 2.6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกับชนิดของความรู้

1.5 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การสามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนอย่างต่อเนื่องและอย่างมีสมรรถนะ โดยอาศัยการทำงานร่วมมือกัน เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และความรู้ร่วมกันตลอดจน ร่วมกันพัฒนาความคิด และสรรสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและอย่างมีวิจารณาญาณ ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดการพัฒนความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการขององค์การไปสู่เป้าหมายรวมกันอย่างมีสมรรถนะ Senge (1990); Marquardt, (1996)

หลักการพื้นฐานสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เซงกี้ Senge (1990) ผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นปรมาจารย์ของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้เสนอหลักการพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1) การคิดที่เป็นระบบ (system thinking) คือ สร้างกรอบความคิดซึ่งประกอบด้วยองค์ความรู้และกระบวนการคิด ศึกษาเหตุผลและการค้นหาคำตอบอย่างมีพิจารณาญาณ

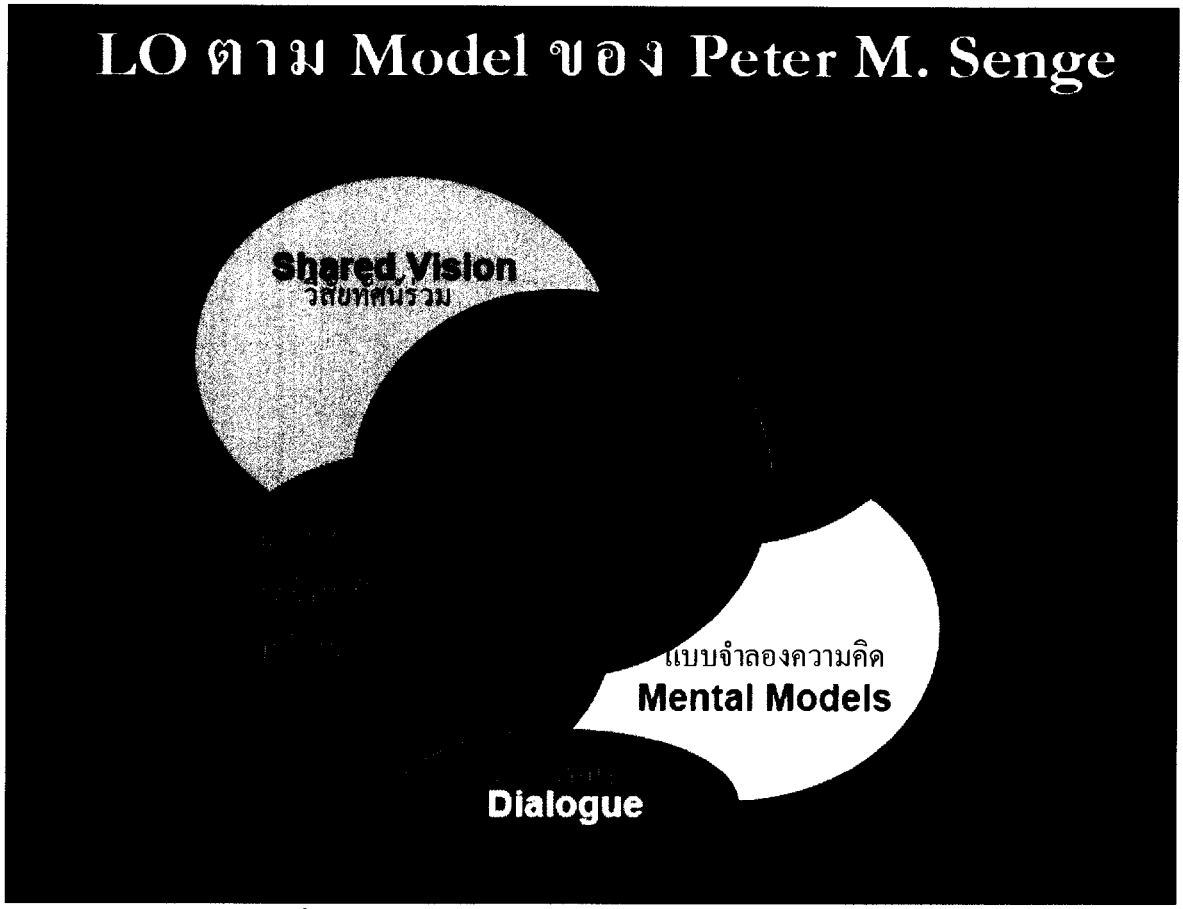
2) ความสามารถของบุคคล (personal mastery) คือ ความกระตือรือร้นอยากรู้อยากเห็นอยากทดลองทำสิ่งใหม่ๆ สร้างวิสัยทัศน์แห่งตน ตระหนักรู้ว่าตนเองอยู่ห่างจากเป้าหมายของตนมากน้อยเพียงไรเพื่อเป็นแรงผลักดันให้ให้ไปถึงเป้าหมายนั้น ใฝ่ใจที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ

3) กรอบความคิดภายใน (mental models) คือ การรับรู้สิ่งต่างๆ หรือประสบการณ์ทั้งปวงที่เป็นรากฐานฝังลึกในตัวบุคคล มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างเนื่องมาจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวิสัยทัศน์ ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าที่ล้าสมัย เพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อใหม่ให้สอดคล้องกับการแปรเปลี่ยนไปของโลก

4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (building shared vision) คือการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิดและโลกทัศน์ของบุคคลในองค์การ เพื่อนำไปสู่การเป็นวิสัยทัศน์หลักร่วมกันขององค์การ โดยทุกคนในองค์การควรมีส่วนร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์นี้ ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทผนึกแรงกาย แรงใจ ทำให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

5) การเรียนรู้ทีม (team learning) คือ การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม บุคคลในองค์การอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคลในทีมซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้เพิ่มพูนขึ้น พัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการนำเอาความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญของแต่ละบุคคลมาผสมผสานเสริมกัน เพื่อให้งานที่ทำร่วมกันบรรลุผลสูงสุดตามเป้าหมาย

เมื่อพิจารณาหลักการทั้ง 5 ประการของการเป็นองค์การแห่งความเรียนรู้ข้างต้นจะพบว่าหลักทั้ง 5 ประการ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยง ซึ่งแสดงด้วยภาพได้ ดังนี้ (ภาพที่ 2.7)



ภาพที่ 2.7 แบบจำลองขององค์การแห่งการเรียนรู้ Senge (1990)

จากภาพที่ 2.7 แสดงให้เห็นว่า ระบบความคิดเชิงระบบเป็นตัวกลางเชื่อมโยงหลักการทั้งหมด เข้าด้วยกัน ความสัมพันธ์ระหว่างความใฝ่รู้ของบุคคล และกรอบความคิดภายในบุคคล จะทำให้เกิดการพัฒนาการในระดับบุคคล (individual) ความสัมพันธ์ระหว่างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันและร่วมมือกันทำงาน (collective) ความสัมพันธ์ระหว่างความใฝ่รู้ของบุคคลและการใช้วิสัยทัศน์ร่วมจะนำไปสู่ปณิธานและเป้าภายในตัวของบุคคล (aspiration) และความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิดภายในของบุคคลและการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นจากการได้มีการสนทนาหรือ การติดต่อสื่อสารกัน (conversation)

นอกเหนือจากหลักพื้นฐาน 5 ประการแล้ว คุณลักษณะที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงมี มีดังต่อไปนี้ Maequardt (1996); สถาพร ปิ่นเจริญ (2541)

1) การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
2) การบูรณาการการเรียนรู้ควบคู่กับการทำงานอย่างมีกลยุทธ์
3) การยกย่องให้รางวัลในความสำเร็จ และ มองความล้มเหลวเป็นการเรียนรู้
4) การมีระบบการสื่อสารที่ดี ทำให้เข้าถึงความรู้ สะดวก คล่องตัวและยืดหยุ่น
5) การจัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง
6) การปรารถนาในคุณภาพและการปรับปรุงแก้ไข
7) การบริหารโดยใช้หลักประชาธิปไตย
8) การส่งเสริมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์

1.6 ระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตามแนวความคิดของ มาร์ควอร์ด Marquardt (1996) องค์แห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ระบบองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย คือ

1) ระบบย่อยการเรียนรู้ (Learning Subsystem)

การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3-ระดับคือ-ระดับบุคคล-ระดับกลุ่ม-และระดับองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคลากรแต่ละคนซึ่งต้องมี 5 ประการเพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ(Systematic Thinking) การมีตัวแบบทางความคิด (Mental Model) ความเชี่ยวชาญรอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) และการสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue) โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภทคือการเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive learning) คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action learning) คือการเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้ และสุดท้ายคือระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ (Anticipatory learning) คือการเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายองค์การเช่น วิสัยทัศน์(Vision) เป็นต้น

2) ระบบย่อยองค์การ (Organization Subsystem)

ระบบขององค์การต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์การไปยังเป้าหมายที่พึงประสงค์ กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์การที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจเป็นต้น

3) ระบบย่อยบุคคล (People Subsystem)

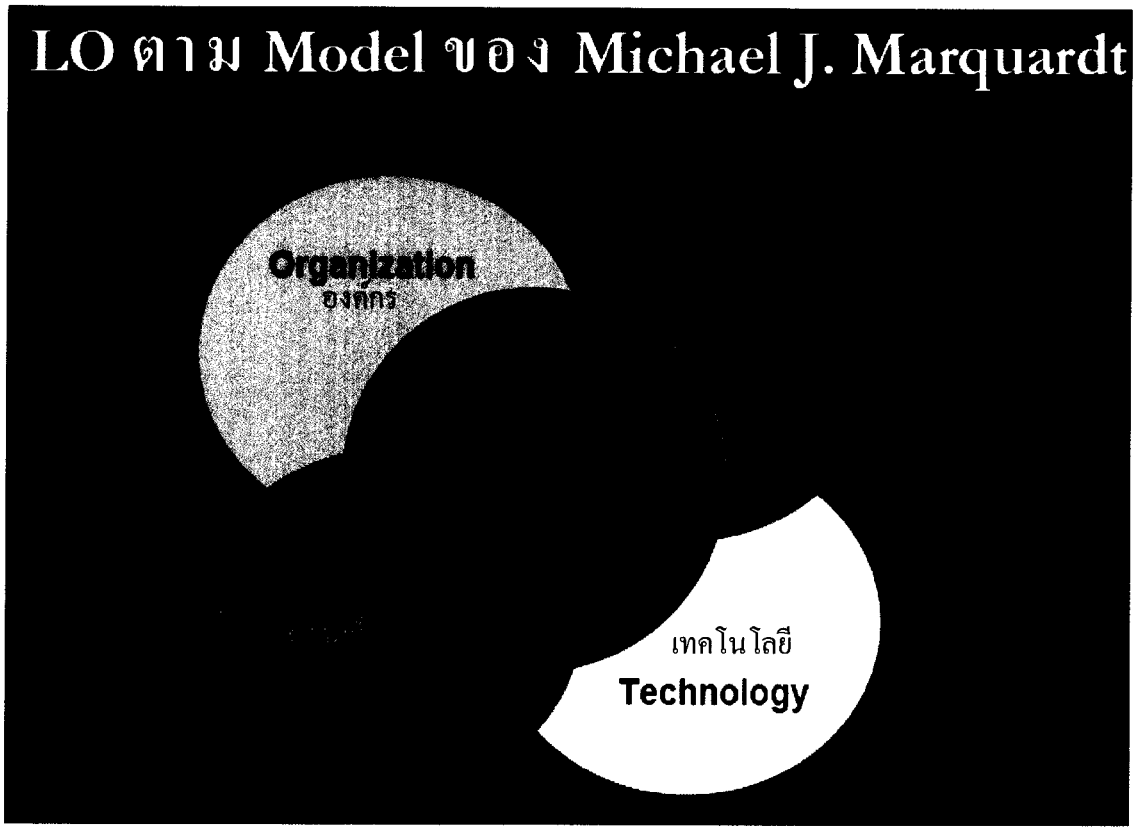
องค์การหนึ่งๆต่างมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายทั้งภายในองค์การเอง เช่น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีทักษะทางด้านการบริหาร เช่นการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติการต้องมีนิสัยใฝ่รู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ลูกค้าที่ใช้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์การเช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงใจ และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์การที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ก็มีส่วนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

4) ระบบย่อยความรู้ (Knowledge Subsystem)

ความรู้ที่มีในองค์การจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยกระบวนการให้การจัดการความรู้ (Knowledge management) มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุความรู้ที่จำเป็นต่อองค์การ การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งบันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เองคงเป็นการสร้างความกระจ่างถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กับการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพราะว่าในแนวคิดของ Michael J.Marquardt ถือว่าการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั่นเอง

5) ระบบย่อยเทคโนโลยี (Technology Subsystem)

การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภทคือ เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ (Manage knowledge) คือการใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สองคือเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance learning) คือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Computer-based training, E-Learning, Web-based learning



ภาพที่ 2.8 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบ Marquardt (1996)

1.7 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การแห่งเรียนรู้ เป็นสิ่งที่ท้าท้ายต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน เพราะหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือการบริหารเพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีจิตสำนึกในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและกลุ่มอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนและใช้ประสบการณ์ร่วมกัน ร่วมกันแสวงหาภูมิปัญญาและสรรสร้างกิจกรรมที่มีคุณค่าแก่องค์การ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามที่มุ่งหวังได้นั้นต้องมีการดำเนินการพัฒนาในสิ่งต่อนี้ Senge (1990); Marquardt (1996), วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2541); สถาพร ปิ่นเจริญ (2542)

1) การกำหนดพันธกิจ
2) เชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินการ
3) ประเมินศักยภาพของระบบการเรียนรู้
4) สื่อสารวิสัยทัศน์ในองค์การแห่งการเรียนรู้
5) สร้างตระหนักถึงความสำคัญของการคิดที่เป็นระบบและการกระทำ
6) เรียนรู้กลยุทธ์
7) เรียนรู้สภาวะการเป็นผู้นำ

ตอนที่ 2 แนวคิดด้านการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ แบบจำลองของระบบการบริหารจัดการความรู้

2.1 แนวคิดด้านการบริหารจัดการความรู้

ความหมายของการบริหารจัดการความรู้

การบริหารการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน ไม่สามารถให้นิยามสั้นๆได้ ต้องให้นิยามหลายประเด็นจึงจะครอบคลุมความหมาย วิจารณ์ พานิช (2545) มีผู้ที่ให้ความหมายของการบริหารจัดการความรู้ไว้แสดงด้วย

ตารางที่ 2.1 ความหมายของการบริหารความรู้

ผู้ให้ความหมาย	ความหมายของการบริหารจัดความรู้
SAP (2000)	การจัดการกับจุดรวมหรือคลังข้อมูลของทรัพยากรบุคคลในองค์การ
Sarvary (1999)	เป็นกระบวนการธุรกิจที่องค์การใช้การสร้างและความรู้ที่รวบรวมมา ประกอบด้วย 3 กระบวนการคือ 1) การเรียนรู้องค์การ 2) การผลิตความรู้ 3) การเผยแพร่ความรู้
Sveiby (1997)	ศิลปะในการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้
Davenport and Prusak (1998)	ความพยายามอย่างเป็นระบบที่จะสร้าง รวบรวม เผยแพร่ และ ใช้ความรู้
O' Dell & Grayson, (1998)	การได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อบุคคลที่เหมาะสม ณ เวลาที่ถูกต้อง และช่วยให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกันในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งมั่นที่ปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การ
Graduate School of Bussiness, University of Texas at Austin (1998)	กระบวนการที่เป็นระบบของ การค้นหา การเลือก การจัดการ การกลั่นกรองและนำเสนอ ข้อมูลสารสนเทศ ในทางที่ปรับปรุงความเข้าใจของบุคคลในหน่วยงานที่เฉพาะเจาะจงและสนใจ กิจกรรมเน้นที่ การได้มาซึ่งความรู้ การเก็บรักษาความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ เช่น การแก้ปัญหา การเรียนรู้พลวัตร การวางแผนกลยุทธ์ และการตัดสินใจ รวมไปถึงการปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญาไม่ให้สูญเสีย
Wiig (1997)	ระบบที่ชัดเจนและรอบคอบในการสร้าง การให้รางวัล และ การนำความรู้ไปใช้เพื่อให้องค์การได้รับผลตอบแทนสูงสุดจากสินทรัพย์ความรู้ขององค์การ
วิจารณ์ พานิช (2545)	การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้ การแบ่งบันความรู้ การติดความและประยุกต์ใช้ความรู้ และ การประเมินความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธผลขององค์การ
ประเวศ วสี (2545)	การจัดการให้รับรู้ความเป็นจริง สร้างความรู้ สังเคราะห์ความรู้ให้เหมาะกับการใช้งาน นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ เรียนรู้และสร้างความรู้จากการปฏิบัติ เอาผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เอาปัญญายกระดับกลับไปใช้ในการปฏิบัติอีก
บดินทร์ วิจารณ์ (2002)	การยกระดับความรู้ในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายในการสร้างทุนให้แก่สินทรัพย์ทางปัญญา

จากตาราง สรุปได้ว่า การบริหารจัดการความรู้คือ กระบวนการที่องค์การยกระดับความรู้ ให้คุณค่าแก่ทรัพยากร และจัดการทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยที่ความรู้นั้นจะต้องถูกต้องและสอดคล้องกับบุคคลและเวลา มีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ได้แก่ การผลิตความรู้ การสร้างความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ยกระดับความรู้ ใช้ความรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหา การวางแผนกลยุทธ์ และการตัดสินใจ รวมไปถึงมีการจัดการเกี่ยวกับฐานความรู้ของทรัพยากรบุคคลในองค์การ

ความสำคัญของการบริหารจัดการความรู้

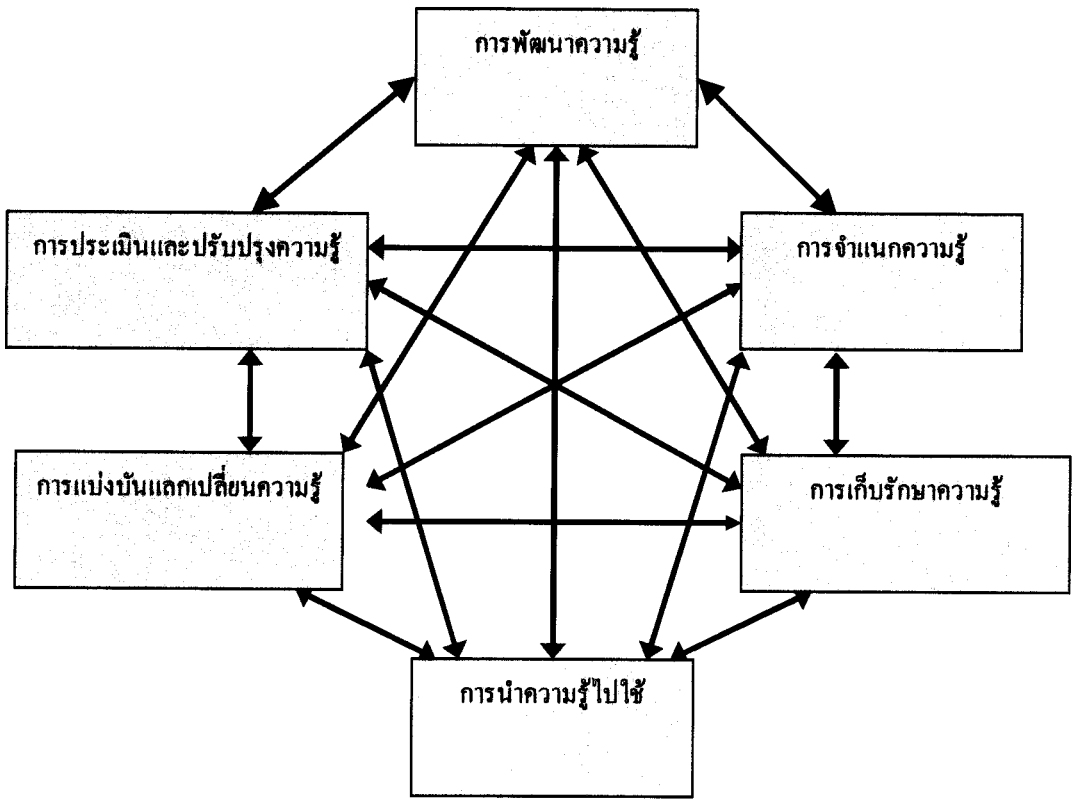
ปัจจุบันเป็นยุคสังคมเศรษฐกิจความรู้ ที่ความรู้ในตัวมนุษย์ ความรู้ทางเทคโนโลยี และความรู้ทางด้านวิทยาการต่างๆ เป็นปัจจัยหลักของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาความรู้ใหม่และเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนของการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการจ้างงานในระยะยาว ทรงศักดิ์ สายเชื้อ (2543) การพัฒนาสังคมเศรษฐกิจความรู้จะทำให้สัดส่วนความรู้ที่อยู่ภายในกับภายนอกตัวบุคคลเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากมีความจำเป็นและมีความต้องการที่จะพัฒนาและแปลงความรู้ในตัวบุคคล (tacit knowledge) ให้มีสภาพเป็นความรู้ภายนอกบุคคล (explicit knowledge) ที่มีความชัดเจน ประชาชนเข้าถึงความรู้ได้มากขึ้น และเป็นการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สอดรับกับระบบสังคมเศรษฐกิจความรู้ เพราะจะช่วยทำให้ปัญหาช่องว่างระหว่างความรู้ลดลง ช่วยพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เพิ่มพลังในการกระจายความรู้ มีการพัฒนาฐานความรู้ที่ทันสมัยมั่นคง นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและดีที่สุดของบุคคลในสถาบัน

2.2 กระบวนการจัดการความรู้

ความรู้ที่จะนำมาใช้เพื่อให้องค์การให้บรรลุผลตามเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการในการจัดการอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อยๆ เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน กระบวนการจัดการความรู้จำแนกออกได้เป็น 6 กระบวนการย่อยที่สัมพันธ์กันแบบเครือข่าย ดังภาพที่ 2.9 คือ

- การพัฒนาความรู้
- การจำแนกความรู้
- การเก็บรักษาความรู้
- การประเมินและปรับปรุงความรู้
- การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ
- การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

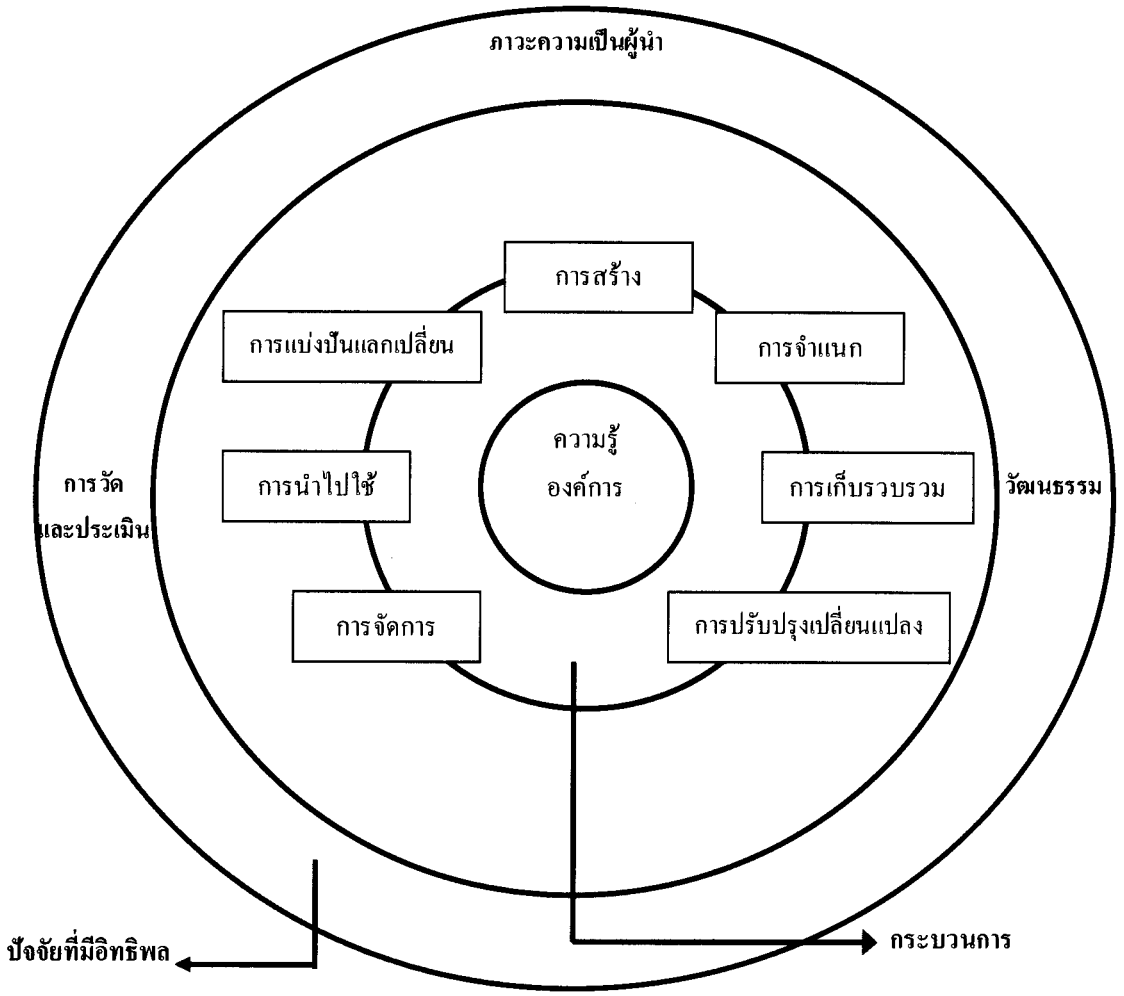


ภาพที่ 2.9 แสดงกระบวนการจัดการความรู้

2.3 รูปแบบ กรอบความคิด และระบบ การบริหารจัดการความรู้

มีผู้เสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ในลักษณะต่างๆ 6 แบบ ดังต่อไปนี้

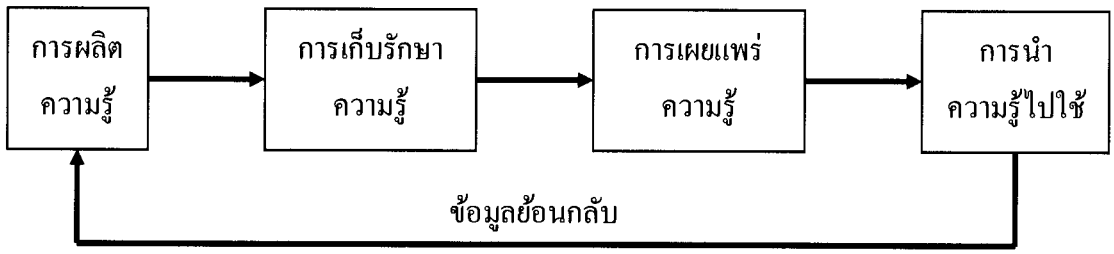
<u>ภาพแบบที่ 1</u> การบริหารจัดการความรู้ในองค์การธุรกิจ (Arthur Anderson and The American Productivity and Quality Center APQC (1995)



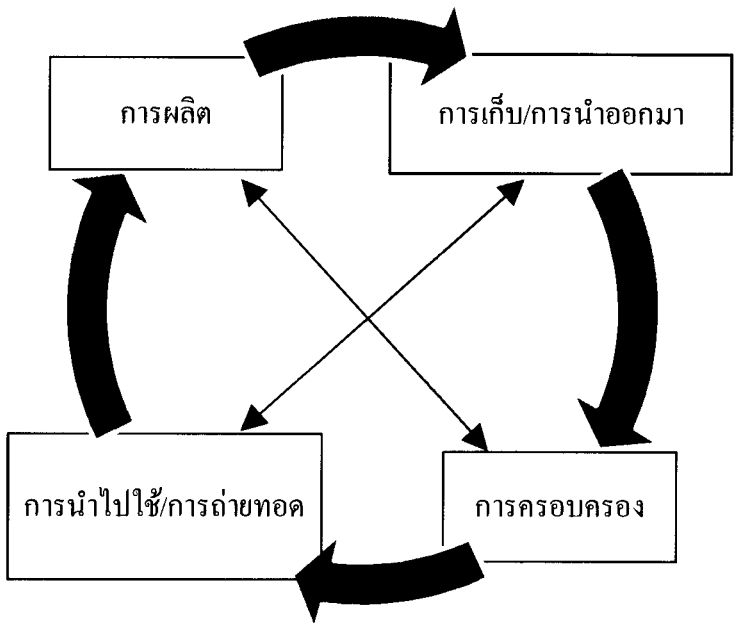
ภาพที่ 2.10 แสดงรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ขององค์การ แบบ APQC (1995)

รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ประกอบด้วย ความรู้เป็นแกนกลาง เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับกระบวนการจัดการ ผู้บริหารในฐานะ ผู้นำขององค์การ การวัด การประเมิน และวัฒนธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ขององค์การ

<u>รูปแบบที่ 2</u> ระบบการจัดการความรู้ของ แอลลาวี และ มอร์ส Alavi (1997); Morse (1999)

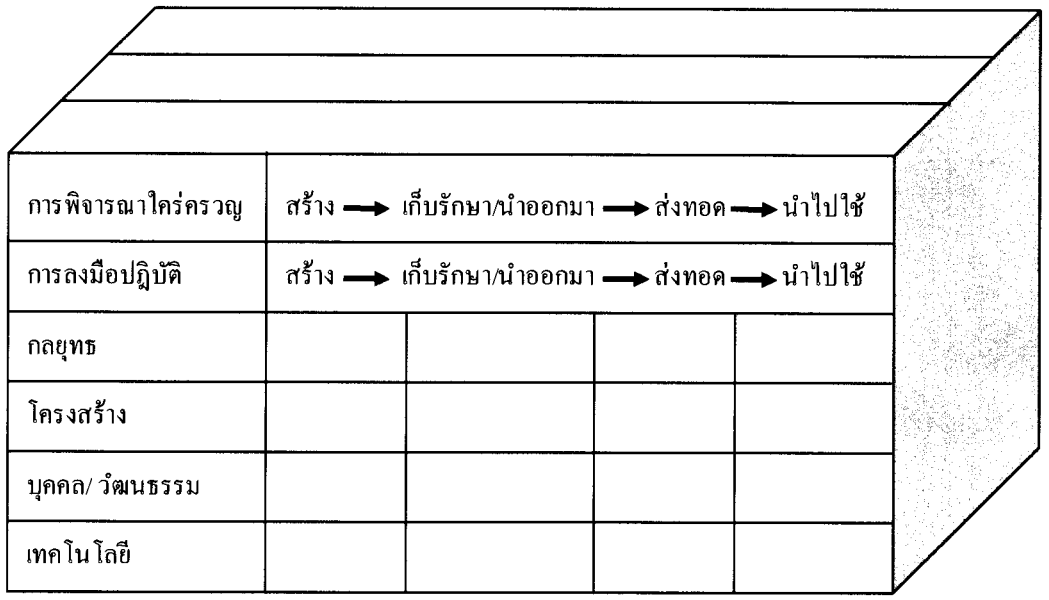


ภาพที่ 2.11 รูปแบบระบบการจัดการความรู้ ของแอลลาวี Alavi (1997)



ภาพที่ 2.12 ภาพแบบระบบการจัดการความรู้ของ มอร์ส Morse (1999)

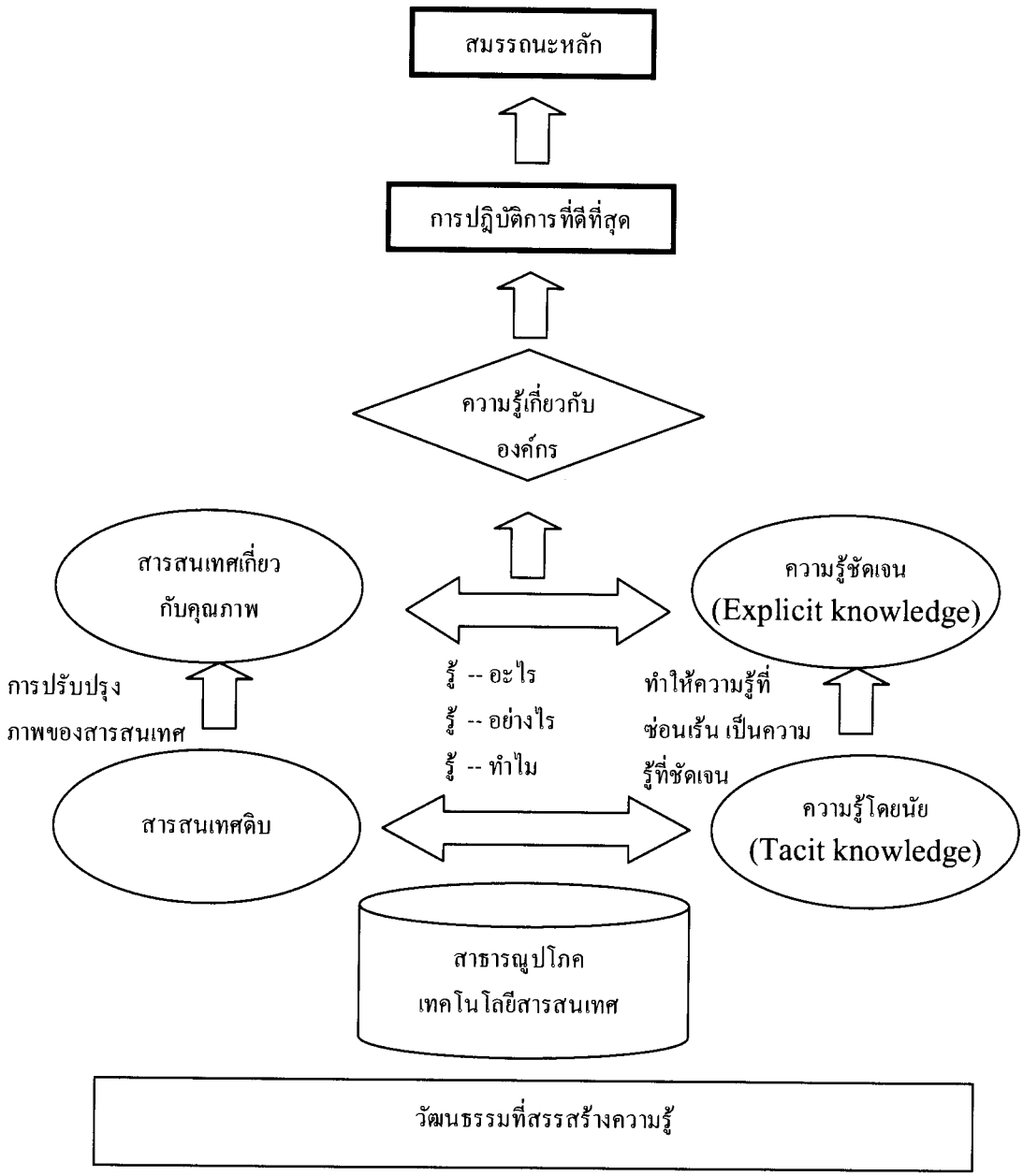
<u>รูปแบบที่ 3</u> รูปแบบและกรอบความคิดในการบริหารจัดการความรู้ของ กรอเวอร์ และ ดาเวนพอร์ต Grover and Davenport (2001)



ภาพที่ 2.13 รูปแบบและกรอบความคิดในการบริหารจัดการความรู้ของ กรอเวอร์ และ ดาเวนพอร์ต ที่มา: Grover and Davenport (2001)

<u>รูปแบบที่ 4</u> รูปแบบกระบวนการบริหารจัดการความรู้เชิงมโนทัศน์ของ ลี Lee (1997)

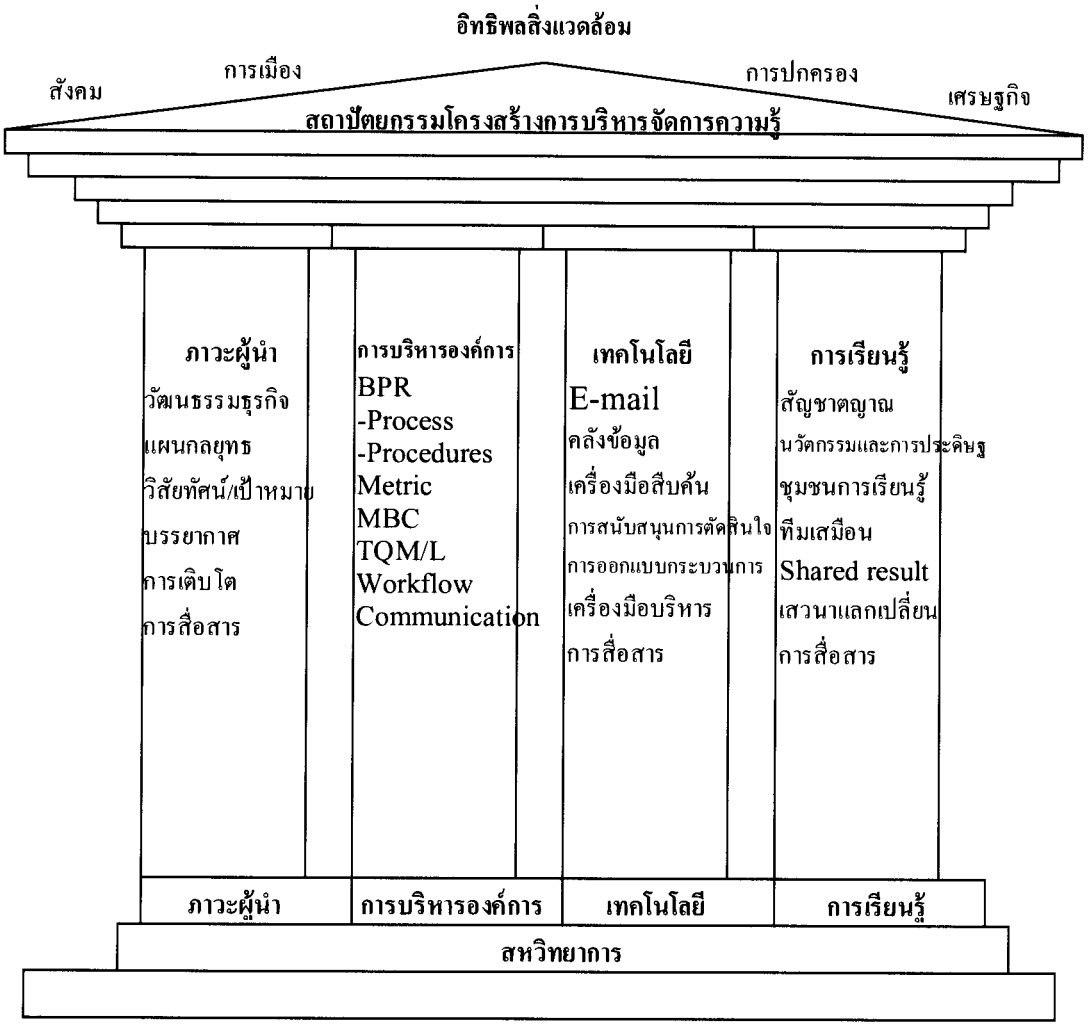
ตามแนวคิดของ ลี Lee (1997) กระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้ จะเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้คือ วัฒนธรรมที่สรรสร้างความรู้ สาธารณูปโภคทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร การปฏิบัติการที่ดีที่สุดในองค์กร และ สมรรถนะหลักและการบูรณาการสมรรถนะหลัก



ภาพที่ 2.14 กระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้เชิงมโนทัศน์ของ ลี Lee (1997)

<u>รูปแบบที่ 5</u> รูปแบบสถาปัตยกรรมโครงสร้าง การบริหารจัดการความรู้

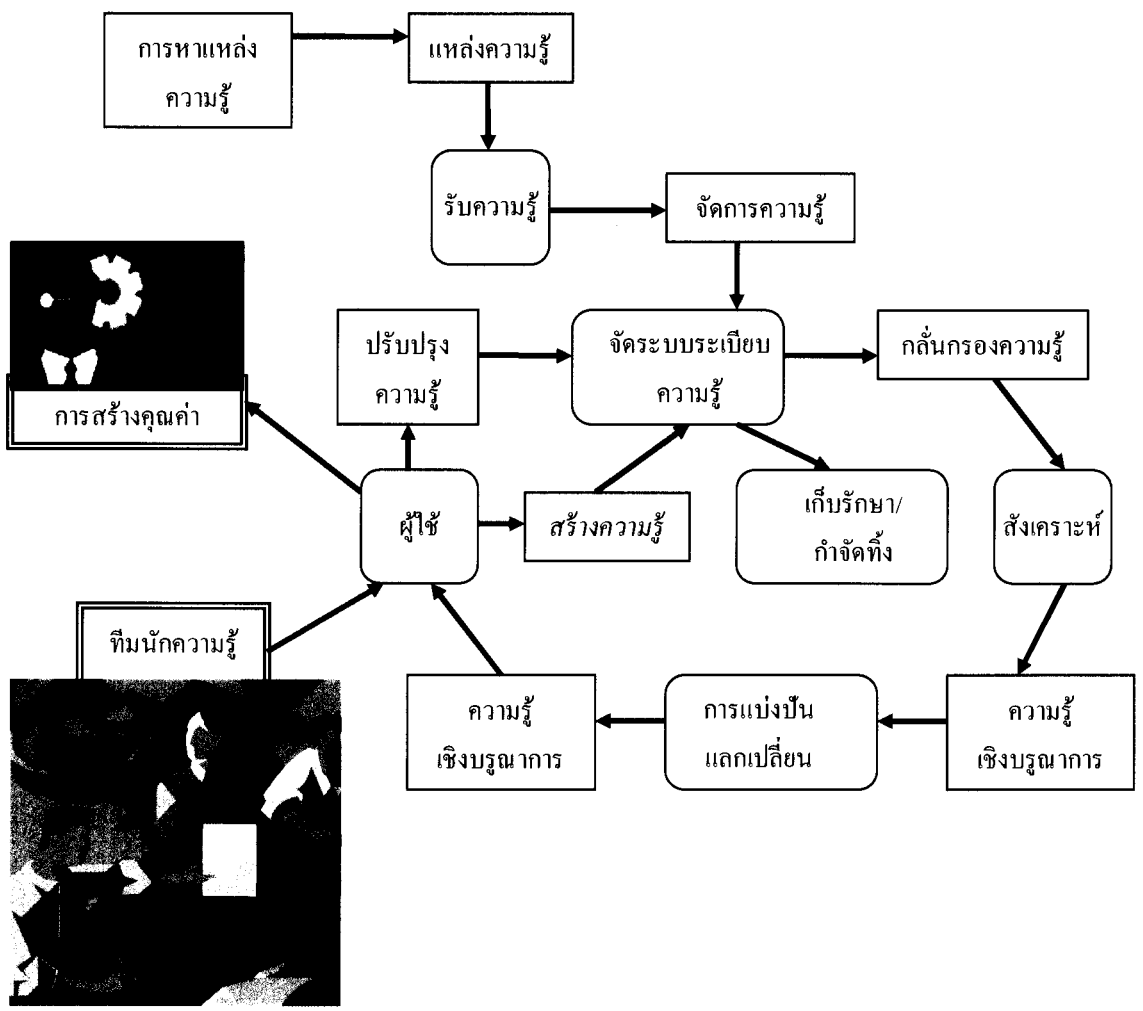
ตามโครงสร้างนี้ องค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความรู้ คือ ภาวะผู้นำ การบริหารองค์การ เทคโนโลยี การบริหารระบบ และ พฤติกรรมองค์การ ส่วนสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ประกอบด้วย คือ การเมือง การปกครอง การเรียนรู้ ซึ่งมีศาสตร์วิชาที่รองรับเป็นรากฐานคือ วิศวกรรมศาสตร์ระบบ การพัฒนาองค์การ และ พฤติกรรมองค์การจะต้องมี (knowledge creation) การเข้าถึงและใช้ความรู้ (access and use) และการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การ (organization learning) แหล่งของข้อมูลบนฐานเทคโนโลยีนั้นได้มาจากทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ดังแสดงในภาพที่ 2.15



ภาพที่ 2.15 รูปแบบความคิดสถาปัตยกรรมโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้ Stankosky (1999)

<u>รูปแบบที่ 6</u> รูปแบบในการบริหารจัดการความรู้ของ เวล Vail (2001)

เวล Vail (2001) เสนอรูปแบบแนวคิด วงจรชีวิตการบริหารจัดการความรู้ (ภาพที่ 2.16) ซึ่งนอลลิดจ์เวอร์เคอร์เป็นตัวการกระตุ้นให้บุคคล (ผู้ใช้) สร้างความรู้ใหม่ ปรับปรุงความรู้เก่า และนำความรู้ไปทำให้เกิดคุณค่า ความรู้ได้มาจากแหล่งความรู้ภายนอก แหล่งความรู้ภายใน และได้มาจากการสร้างขึ้นโดยผู้ใช้ มีการนำความรู้ที่ได้มาไปจัดระบบระเบียบแล้วไปเก็บรักษาไว้หรือนำตรวจสอบกลั่นกรอง นำความรู้ที่กลั่นกรองไปสังเคราะห์กลายเป็นความรู้เชิงบูรณาการ มีการนำเอาความรู้เชิงบูรณาการ ไปแบ่งปันแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้ใช้ ทำให้ความรู้ย้อนกลับมาสู่ผู้ใช้ใหม่ ความรู้ย้อนกลับส่วนหนึ่งถูกนำไปปรับปรุงแก้ไข ส่วนหนึ่งถูกนำไปเป็นฐานสร้างความรู้ใหม่ และอีกส่วนหนึ่งถูกนำไปสร้างคุณค่า หมุนเวียนเช่นนี้ตลอดไปอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 2.16 วงจรชีวิตของการบริหารจัดการความรู้ Vail (2001)

ตอนที่ 3 แนวคิดด้าน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

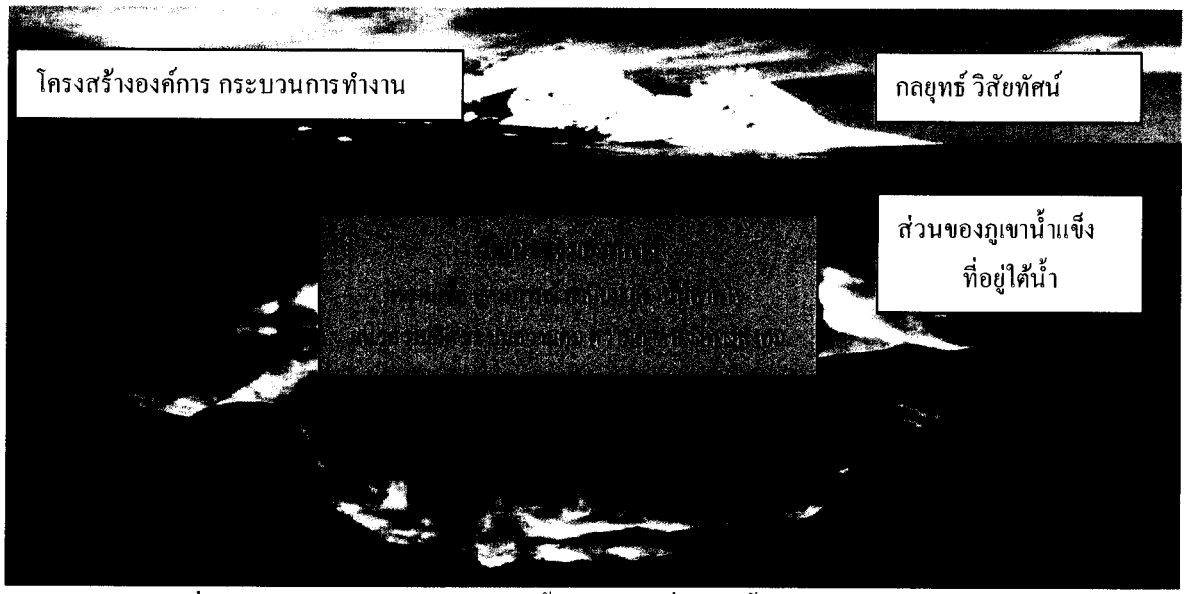
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

ผู้วิจัย ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ในองค์การ ในปัจจัยหลักคือ วัฒนธรรมองค์การ

3.1 วัฒนธรรมองค์การ

ยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งสังคมการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงในโลกเกิดขึ้นตลอดเวลาและรวดเร็ว เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างไม่มีขีดจำกัด ความรู้ใหม่ๆ ถูกพัฒนาเพิ่มขึ้นและนำกลับไปใช้ใหม่ การที่องค์การจะสามารถดำรงอยู่ได้นั้นต้องมีการปรับเปลี่ยนหลายประการ เช่น กระบวนทัศน์ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ และ วัฒนธรรม ในด้านวัฒนรรรมนั้น ผู้นำองค์การหรือสถาบันจะต้องรู้และเข้าใจวัตนธรรมองค์การอย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งในส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ (ภาพที่ 2.17) ถ้าหากไม่สนใจก็มองไม่เห็น Metsa-Simola (2002) แต่อาจจะก่อให้เกิดวิกฤตการณ์หรือผลเสียหายให้แก่องค์การหรือสถาบันได้ ในทางกลับกันถ้าผู้นำรู้จักวิธีสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การหรือสถาบัน ก็จะมีผลทำให้องค์การหรือสถาบันประสพความสำเร็จและเจริญงอกงาม

วัฒนธรรมองค์การ เป็นตัวกำหนดความประพฤติและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์การ วัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ขององค์การ จะช่วยหล่อหลอมให้บุคคลในองค์การ มีความภาคภูมิใจ มีความฮึกเหิม กล้าคิดกล้าทำ รักและผูกพันในองค์การ เกิดจิตสำนึกแห่งการร่วมคิดร่วมทำเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง กลุ่ม และ องค์การ



ภาพที่ 2.17 วัฒนธรรมองค์การ: ภูเขาน้ำแข็งส่วนที่อยู่ใต้น้ำแข็ง Metsa-Simola (2002)

3.2 การสื่อสารความรู้

การสื่อสารความความรู้ คือ กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลติดต่อรับรู้และส่งความรู้ไปยังบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น โดยที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นมีปฏิกิริยาตอบรับ ดังนั้นความสำคัญของการสื่อสารในองค์การสามารถพิจารณาได้ 3 ลักษณะคือ เสนาะ ติเยาว์ (2541)

3.2.1 การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย การที่บุคคลมีความเข้าใจความหมายของการสื่อสารก็เพราะคนใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารให้เหมาะกับข้อมูลและเหตุการณ์ที่ต้องการกระบวนการในการสื่อสารจะเลือกใช้คำ สัญลักษณ์ หรือ วิธีการใดได้ถูกต้องเหมาะสมก็เพราะบุคคลนั้นเข้าใจความหมายของการสื่อสารที่เลือกใช้นั้น ซึ่งทำให้บุคคลอื่นที่ติดต่อเข้าใจความหมายอย่างเดียวกัน

3.2.2 การสื่อสารทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ บุคคลย่อมจะเรียนรู้จากประสบการณ์ว่ารูปแบบการสื่อสารอย่างหนึ่งเกิดจากความคิดออย่างหนึ่งที่เตกต่างกัน การเลือกใช้คำ วิธีการ และกิริยาที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารจะสะท้อนให้เห็นถึง แนวคิด ความคิด และ พฤติกรรมของบุคคล

3.2.3 การสื่อสารทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล สารสนเทศ และ ความรู้ ระหว่างกัน การแลกเปลี่ยนเกิดจากการสื่อสาร 2 รูปแบบ รูปแบบแรก คือ การพูดหรือการเขียน รูปแบบที่ 2 คือ การใช้ภาษาท่าท่าง การแลกเปลี่ยนข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ที่กระทำในทั้ง 2 รูปแบบเหล่านี้มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน

อุปสรรคทางการสื่อสาร

อุปสรรคทางการสื่อสารที่ทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิผล เกิดจากสิ่งรบกวน ซึ่งแยกออกได้ดังนี้ เสนาะ ติเยาว์ (2543)

1) ปัญหาที่เกิดจากความหมายของคำที่ใช้ (semantic problem) คือ คำคำเดียวมีความหมายหลายอย่าง ทำให้ผู้ฟังต้องตีความหมายเอาเอง ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับความหมายของผู้ส่งก็ได้

2) การใช้ช่องทางที่ไม่เหมาะสม (improper channel) คือ เลือกสื่อสารและวิธีการไม่เหมาะสมกับเนื้อหาที่จะสื่อสาร ไม่เหมาะกับเวลา ไม่เหมาะกับสถานที่ และไม่สอดคล้องกับสมรรถนะในการรับรู้ของผู้ส่งและผู้รับ

3) การไม่มีข้อมูลสะท้อนกลับ (absence of feedback) คือ การที่ไม่มีข้อมูลสะท้อนกลับก็จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ทราบว่าการสื่อสารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

4) การขัดขวางทางกายภาพ (physical distraction) คือ เกิดจากขณะทำงาน เช่น เสียงดังของโทรศัพท์ เอกสารที่เร่งด่วน การเขียนลายมือที่อ่านไม่รู้เรื่อง แขกที่ไม่ได้นัดหมายมาหาขณะทำงาน มีงานหลายอย่างที่ที่ต้องทำในระยะเวลาเร่งด่วน

5) ความแตกต่างทางวัตนธรรม (culture difference) คือ แม้ในสังคมเดียวกันอาจมีลักษณะของวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกัน อาจก่อให้เกิดการขัดแย้งกัน

6) ผลกระทบจากสถานภาพ (status effect) คือ ข้อมูลอาจถูกบิดเบือน ในแต่ละระดับชั้นของสายบังคับบัญชา ความแตกต่างของอำนาจบังคับบัญชาระหว่างผู้สื่อข้อมูลกับผู้รับข้อมูลอาจจะทำให้ความผิดพลาดสูงขึ้น ซึ่งอาจเกิดจากความไม่วางใจกัน

3.3 องค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้

เทอร์แบน แมคลีน และ เวทเทอร์บี (2547) ผู้เขียนหนังสือ Information Technology for Management: Transforming Business in the Digital Economy, Forth Edition ให้แนวคิด และแนวปฏิบัติของการจัดการความรู้ดังต่อไปนี้

ความรู้ หมายถึง กรอบของการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชำชอง เป็นการผสมผสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน มันเกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ในใจของคนที่รู้ สำหรับในแง่มุมขององค์การนั้น ความรู้มักจะสั่งสมในรูปแบบของเอกสาร หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่างๆ รวมไปถึงสั่งสมอยู่ในการทำงาน อยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติการ และอยู่ในบรรทัดฐานขององค์การ โดยความรู้นั้นถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1) ความรู้ที่เป็นแทคติก (Tacit Knowledge) คือความรู้ที่ต้องมีการฝึกฝน ต้องมีการเรียนรู้จากการกระทำ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดแบบยกให้กันได้ โดยเฉพาะความรู้ที่เกี่ยวกับทักษะประสบการณ์ซึ่งไม่สามารถถ่ายทอดให้แก่กันได้ง่ายๆ ไม่สามารถอธิบายให้แก่กันได้ง่ายๆ การเรียนรู้ต้องมาจากการกระทำที่เรียกว่า Learning by Doing หรือ Learning by practice โดย tacit knowledge เป็นจุดกำเนิดของนวัตกรรม มีการถ่ายทอดได้ยาก และจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการเรียนรู้ จากการฝึกฝน มีการเรียนรู้จากการกระทำ เป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญสำหรับองค์กรที่จะอยู่รอดในการแข่งขัน

2) ความรู้ที่เด่นชัด (Explicit Knowledge) คือความรู้ที่สามารถถ่ายทอดออกมาในรูปของสมการตัวอักษร หรือสูตรทางเคมี

รูปแบบการแบ่งประเภทความรู้ขึ้นอยู่กับมุมมอง ขึ้นอยู่กับมิติที่มอง บางครั้งอาจจะเห็นว่ามีการแบ่งประเภทของความรู้ที่แตกต่างจากที่กล่าวมา เมื่อเราเข้าทำงานใหม่ในองค์การใดก็ตาม แต่ละองค์กรจะมีการสอนงานหรือให้เรียนรู้งานจากคนที่เคยทำงานนี้มาก่อน ซึ่งจะสังเกตว่าองค์กรกำลังถ่ายทอดความรู้บางอย่างที่เป็นความรู้ขององค์กร เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานภายในองค์กร โดยการถ่ายทอดมายังบุคคล จึงเกิดมิติในการจัดประเภทใหม่ของความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความรู้ขององค์กรที่ถ่ายทอดมายังบุคคล (Organization Knowledge)
2. ความรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐานความรู้ที่เรียนมา (Personal Knowledge)

โดยความรู้ขององค์กรที่ถ่ายทอดมายังบุคคล และความรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐานความรู้ที่เรียนมาสามารถ เปลี่ยนแปลงค่าทั้งไปและกลับได้ ดังเช่นเมื่อเข้าทำงานใหม่ในครั้งแรก องค์กรมีการถ่ายทอดความรู้มาให้บุคคลนั้นๆ เรียกว่า ความรู้ขององค์กรที่ถ่ายทอดมายังบุคคล เมื่อบุคคลนั้นมีการเรียนรู้ มีความเก่งมากขึ้นก็จะเกิดความรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐานความรู้ที่เรียนมา

ดังนั้นสิ่งที่องค์กรพยายามต้องทำคือการถ่ายทอดจากความรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐานความรู้ที่เรียนมาให้กลาย เป็นความรู้ขององค์กรที่ถ่ายทอดมายังบุคคล ทั้งนี้เพราะว่าหากบุคคลากรมีการลาออกไปองค์กรก็ยังมีฐานความรู้อยู่

ความรู้นั้นมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากสินทรัพย์ประเภทอื่นๆ ในบริษัท ดังสามารถที่จะสรุปเป็นประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

1. เป็นคุณค่าที่พิเศษ ที่สามารถเพิ่มขึ้นไปได้เรื่อยๆ โดยไม่มีผลกระทบต่อกฎทางเศรษฐศาสตร์ว่าด้วย Dimishing Returns
2. เป็นสิ่งที่สามารถแตกแขนงและต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่ได้ ซึ่งความรู้จำเป็นที่จะต้องได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาเพื่อที่จะเป็นเครื่องมือสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
3. เป็นคุณค่าที่ไม่สามารถประเมินออกเป็นตัวเงินโดยง่าย เนื่องจากความรู้ประกอบด้วยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทรัพย์สินทางปัญญา
4. เป็นสิ่งที่สามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กระบวนการเหล่านี้ได้แก่ การกำหนดความรู้ (Identify) การคัดสรรและคัดเลือกความรู้ (Capture and Select) การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ (Transfer, Disseminate, Exchange and Distribute) การดูแลรักษาและการปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยตลอดเวลา (Maintenance and Update)

กระบวนการดังกล่าวข้างต้นนั้นสามารถสร้างประโยชน์นานัปการต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยสามารถที่จะสร้างระบบการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างพนักงานในองค์การ หรือแม้แต่การสร้างพนักงานภายในองค์การให้เรียนรู้และปรับตัวกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงในการทำงานได้เป็นอย่างดี

เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือเพื่อทำให้องค์กรเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ของแต่ละบุคคล และความรู้ร่วมที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การ เพื่อสามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิผล โดยสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือ การที่องค์การสามารถที่จะรวมและผนึกระหว่าง explicit and Tacit Knowlegde ไปสู่ระบบข้อมูลสารสนเทศของการจัดการความรู้ (Information Systems for Knowledge Management System)

วัฐจักรของการจัดการความรู้นั้น มีอยู่ 6 ขั้นตอนที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา คือ

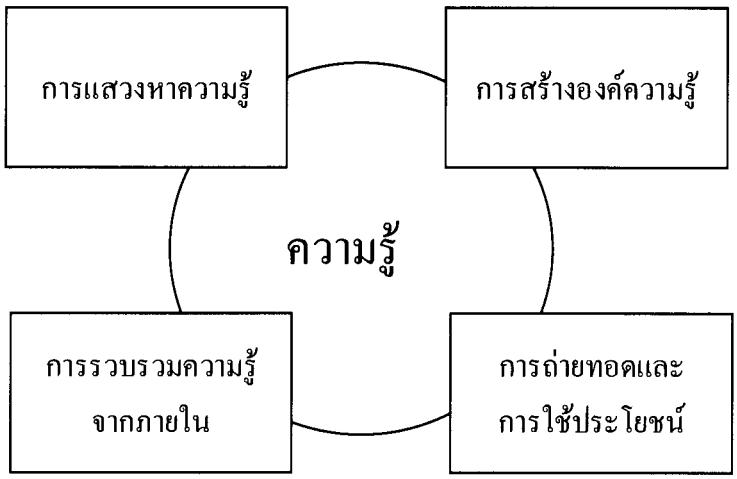
1. การสร้างความรู้ (Create Knowledge)
2. การคัดสรรและคัดเลือกความรู้ (Capture and Select)
3. การพัฒนาและปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยตลอดเวลา (Refine Knowledge)
4. การเก็บรักษาความรู้ (Store Knowledge)
5. การจัดการความรู้ (Manage Knowledge)
6. การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ (Disseminate Knowledge)

ในการสร้างและได้มาซึ่งความรู้นั้น มีอยู่หลากหลายวิธี แต่มีวิธีหนึ่งที่ใช้กันแพร่หลายก็คือ บุคคลและองค์การจำเป็นที่จะต้องสรรค์สร้างแนวความคิดที่เกิดจากการทำงาน หรือเกิดจากความต้องการในการที่จะปรับปรุงวิธีการทำงาน โดยอาจจะเกิดจากการคิดต่อยอดจาก Tacit Knowledge ปัจจุบัน เพื่อไปสร้าง Tacit Knowledge ใหม่ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการสร้างความคิดใหม่ร่วมกับของคนในองค์การ หรืออาจจะเกิดจากการที่บุคคล หรือองค์การสามารถที่จะสร้างแนวคิดใหม่ Explicit Knowledge โดยการสังเคราะห์ รวบรวมจาก Explicit Knowledge ปัจจุบัน หรืออาจจะเป็นการแปรเปลี่ยนระหว่าง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ก็ได้

Marquardt (1996) ได้สนับสนุนว่า ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพยากรอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่างๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์การ ล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น

พนักงานต้องการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ความรู้ที่ทันสมัยเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างและสื่อสารการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมทั้งยังได้สรุปว่า ความรู้เปรียบเสมือนอาหารขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความรู้ที่ได้รับการจัดสรร โดยการใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้รับความรู้ สร้างองค์ความรู้ จัดเก็บความรู้ และถ่ายโอนความรู้ ดังภาพที่ 2.18



ภาพที่ 2.18 ระบบย่อยด้านความรู้ ที่มา: Marquardt (1996)

องค์การจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศ ควรเกิดขึ้นโดยหลายช่องทางและมีกรอบของเวลาต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์การ ควรจะได้รับการกลั่นกรอง โดยการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (reactive)

ขั้นตอน 4 ประการในระบบย่อยด้านความรู้นั้นเป็นหัวใจของการเรียนรู้ในองค์การ เป็นเรื่องที่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้สร้างและใช้ความรู้นั้น

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) โดย Marquardt (1996) เสนอว่าต้องมาจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์การ การรวบรวมความรู้จากภายนอก ปัจจุบันระยะก้าวของความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว เพื่อการเป็นผู้นำด้านการตลาด องค์การจึงต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อปรับปรุงและเกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันสำหรับบริษัทแห่งการเรียนรู้ ก็คือองค์การได้ปรับใช้และเกิดความก้าวหน้าด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่างๆ เช่น

1.1 ใช้มาตราฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์การอื่นๆ

1.2 จ้างที่ปรึกษา

1.3 อ่านมาก ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ อี-เมลล์ และบทความ

1.4 ดูทีวี วีดีโอ และภาพยนตร์

1.5 ตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคม และเทคโนโลยี

1.6 รวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่นๆ

1.7 จ้างพนักงานใหม่

1.8 ร่วมมือกับองค์การอื่นๆ สร้างพันธมิตรธุรกิจและการร่วมทุน

2. การรวบรวมความรู้จากภายในองค์การ (Internal Collection of Knowledge) โดยความสามารถในการเรียนรู้จากทุกๆ ส่วนขององค์การ ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งในการเป็นทรัพยากรที่เพิ่มคุณค่าอย่างมีหลักการ สำหรับองค์การและการได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ ในองค์การ ทำได้โดย

2.1 ให้ความรู้กับพนักงาน

2.2 เรียนรู้จากประสบการณ์

2.3 ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่างๆ

Marquardt (1996) ได้เสนอให้คำนึงถึงสิ่งสำคัญ 2 ประการในการแสวงหาความรู้ ก็คือ (1) ความจริง สิ่งที่เกิดขึ้นกับที่ที่ถูกรวบรวมไว้ไม่ได้มีความสอดคล้องเป็นหนึ่งต่อหนึ่งเสมอไป ข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอก ต้องได้รับการกลั่นกรองเสียก่อน และ (2) การได้มาถึงความรู้อาจได้มาโดยไม่ได้ตั้งใจ และองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจให้มากขึ้นกว่าเดิม

3. การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) ขณะที่การแสวงหาความรู้เป็นการใช้ความรู้โดยทั่วไป การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้น การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักการสัมผัสความรู้ การหยั่งรู้ ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล การสร้างองค์การใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์การ ซึ่งหมายถึงทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ ซึ่ง Marquardt ได้เสนอรูปแบบต่างๆ ในการสร้างองค์ความรู้ได้แก่

3.1 ความรู้ที่คนหนึ่งให้ความรู้ที่ตนรู้กับผู้อื่น เช่นการทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด

3.2 ความรู้ที่ได้จากการรวมและการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่การมุ่งเน้นในสิ่งที่มีอยู่แล้ว

3.3 ความรู้ที่เป็นการนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ ผนวกกับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์การ

3.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยที่สมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้เองโดยปริยาย ซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

3.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

3.6 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

3.7 การทดลองต่างกับการเรียนรู้ โดยปฏิบัติ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบโดยมีโอกาสและการขยายวงกว้างเป็นแรงจูงใจ เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา

ในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ จะต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่แตกต่างในการสืบค้นข้อมูล ระบบการเก็บข้อมูลความรู้ตามหน้าที่และมีประสิทธิผลก็คือ การจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ที่ไหนและอย่างไร

โดยสรุปว่าความสำคัญสำหรับองค์การอยู่ทีกระบวนการ การออกแบบระบบการเก็บข้อมูลเพื่อให้แน่ใจว่าการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศจะเป็นไปอย่างถูกต้อง และเป็นการกระจายอำนาจโดยการทำงานกลายมาเป็นแนวทางในการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ นำเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นเครือข่ายมาใช้ประโยชน์ โดยสารสนเทศที่แยกส่วนสามารถแปลความและแลกเปลี่ยนกันเป็นการภายใน

4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) มีความจำเป็นสำหรับองค์การแห่งความรู้ ความรู้ควรจะกระจายและถ่ายทอดอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกอิเล็กทรอนิคส์ และการเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เป็นได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ มีวิถีทางต่างๆ เช่น

4.1 การสื่อสารกันด้วยการเขียน (บันทึก รายงาน จดหมาย ข่าว ประกาศ)

4.2 การฝึกอบรม (ที่ปรึกษาภายใน หลักสูตรที่เป็นทางการ การฝึกอบรมภายในงาน)

4.3 การประชุมภายใน

4.4 การสรุปข่าวสาร

4.5 สื่อภายในองค์การ (วีดีโอ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง ปฏิทินข่าว Internet e-mail)

4.6 การเยี่ยมชมงานต่างๆ (ที่จัดให้เป็นเฉพาะกลุ่มตามความจำเป็น)

4.7 การหมุนเวียนและการเปลี่ยนงาน

4.8 ระบบพี่เลี้ยง

การถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจ มีหลายวิธีทางที่ความรู้ถูกถ่ายโอนโดยไม่ตั้งใจ หรือไม่เอาใจใส่อาจเป็นไปโดยการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำทุกวัน โดยไม่ได้มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน เรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา คณะทำงาน หรือเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

อย่างไรก็ตามในการสร้างการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพนั้นหัวใจสำคัญคือองค์การจำเป็นจะต้องมีกระบวนการทำงานและรูปแบบการทำงาน รวมถึงวัฒนธรรมองค์การที่สะท้อนและสอดคล้องกับหัวใจของการเรียนรู้ในองค์การ โดยเฉพาะความตระหนักและความเข้าใจของบุคคลากรในองค์การต่อหัวใจของการเรียนรู้และการจัดการความรู้นั้น บุคคลากรในองค์การจำเป็นจะต้องเข้าใจหัวใจของการเรียนรู้อย่างถ่องแท้และสามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ

ศาสตราจารย์ นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (The knowledge Management Institue) ได้ให้แนวคิด และแนวปฏิบัติของแนวทางการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้

การจัดการความรู้คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่ม บุคคล หรือเครื่อข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร

การจัดการความรู้ไม่ได้มีความหมายเพียงแต่การนำ ความรู้มาจัดการ แต่มีความหมายจำเพาะและลึกซึ้งกว่านั้นมาก

การจัดการความรู้ ประกอบด้วยกิจกรรมและกระบวนการต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย

1. การขุดค้นและรวบรวมความรู้ คัดเลือกเอาไว้เฉพาะความรู้ที่จำเป็นสำหรับการใช้ประโยชน์ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือ และความเหมาะสมกับบริบทของสังคม และขององค์กร ถ้าไม่เหมาะสมก็ดำเนินการปรับปรุง
2. การจัดหมวดหมู่ความรู้ ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน
3. การจัดเก็บความรู้ เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย
4. การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้
5. การจัดกิจกรรมและกระบวนการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้
6. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้
7. การสร้างความรู้ใหม่
8. การประยุกต์ใช้ความรู้
9. การเรียนรู้จากการใช้ความรู้

การจัดการความรู้เริ่มที่ปณิธานความมุ่งมั่นอันยิ่งใหญ่ร่วมกันของสมาชิกขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือ เครือข่าย ที่จะร่วมกันใช้ความเพียรดำเนินการจัดการความรู้ ด้วยวิธีการและยุทธศาสตร์อันหลากหลาย เพื่อใช้ความรู้เป็นพลังหลักในการบรรลุเป้าหมายตามความมุ่งมั่น เพื่อประโยชน์ขององค์กร กลุ่มบุคคล เครือข่าย และยังประโยชน์อันไพศาลให้แก่สังคมในวงกว้างด้วย

การจัดการความรู้มีความหมายกว้างกว่าการจัดการสารสนเทศ กว้างกว่าการจัดการข้อมูลและกว้างกว่าการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในการจัดการความรู้ จะต้องมี การจัดการครบทั้ง 3 องค์ประกอบของความรู้คือ ความรู้ฝั่งลึกในคน ความรู้แฝงในองค์กร และความรู้เปิดเผย รวมทั้งจะต้องมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนากิจกรรมหลักขององค์กร กลุ่ม บุคคล หรือเครือข่าย การจัดการความรู้ จะต้อง

ดำเนินการในลักษณะที่บูรณาการอยู่ในกิจกรรมหรืองานประจำ ไม่ถือเป็นกิจกรรมที่แยกจากงานประจำ ต้องดำเนินการโดยไม่ทำให้สมาชิกขององค์กรรู้สึกว่ามีภาระเพิ่มขึ้น

3.4 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์คือ แนวทาง กลวิธี หรือ เทคนิค ในการปฏิบัติหรือดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์จะต้องพิจารณาออกแบบและเลือกอย่างเหมาะสมและการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ หรือการนำเอายุทธศาสตร์ลงไปสู่การปฏิบัตินั้น จะต้องสอดคล้องกับโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถาบัน

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ จัดเป็นแผนระดับสูงของสถาบันที่กำหนดไว้ชัดเจนว่าสถาบันจะต้องทำอะไรและทำอย่างไร จึงจะทำให้การบริหารจัดการความรู้ของสถาบันบรรลุเป้าหมาย การกำหนดยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการความรู้ในสถาบัน กระทำได้ในหลายหนทางที่แตกต่างกัน โดยต้องคำนึงถึง วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และ สภาพแวดล้อมของสถาบันเป็นหลัก

ชวิฟบี และ พอย์นเดอร์ (Sveiby, 1997; Poymder, 1998) เสนอยุทธศาสตการบริหารจัดการความรู้ 2 ยุทธศาสตร์คือ

1) ยุทธศาสตร์ที่เน้นความรู้ (knowledge-focus strategy) คือ เชื่อว่าความรู้ส่วนใหญ่ฝังอยู่ในตัวคน คนจึงเป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้แก่องค์การ ลงทุนที่คนสูงกว่าลงทุนในเทคโนโลยี และมองความรู้ในฐานะที่เป็นกระบวนการ ให้ความสำคัญแก่วัฒนธรรมองค์การ และการทำงานเป็นทีม

2) ยุทธศาสตร์ที่เน้นสารสนเทศ (information strategy) คือ การสร้าง การจัดเก็บ การปรับปรุง และ การนำ สารสนเทศไปใช้ ซึ่งตามแนวคิดของ ชวิฟบี ยุทธศาลตร์นี้ยังไม่ใช่ยุทธศาสตร์ที่แท้จริงของการบริหารจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์นี้มองความรู้เป็นวัตถุ ลงทุนด้านเทคโนโลยีสูงกว่าด้านคน และมองคนเป็นค่าใช้จ่าย ให้ความสำคัญต่อเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และการใช้กรุ๊ปแวร์ เช่น แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทอล ฐานข้อมูล สารสนเทศ และ ความรู้

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ จำแนกได้ 2 ลักษณะคือ ยุทธศาสตร์ที่เน้นคนเป็นหลักและยุทธศาสตร์ที่เน้นเทคโนโลยีเป็นหลัก บริบทที่เกี่ยวกับคน ได้แก่ ความรู้ วัฒนธรรม ผู้นำ นอลลิดจ์ เวอร์เคอร์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ได้แก่ ความรู้ การสื่อสารและเทคโนโลยีการสื่อสาร

ตอนที่ 4 ลักษณะการจัดการองค์ความรู้ของ บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต ทำการแสวงหาความรู้ในทุกๆ กระบวนการสำรวจและผลิตต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์การ การรวบรวมความรู้จากภายนอก เพื่อการเป็นผู้นำด้านการสำรวจและผลิตภายในประเทศไทย และในระดับภูมิภาค โดยตัวอย่างที่ทางบริษัทฯ ได้ทำการแสวงหาความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ ตัวอย่างมีดังนี้

1) ใช้มาตรฐานเปรียบเทียบจากองค์การอื่นๆ โดย จ้างบริษัทที่ปรึกษา ทำการสำรวจและเปรียบเทียบ

2) วิเคราะห์และตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคม และเทคโนโลยีรวมถึงปัจจัยภายนอกที่กระทบองค์การ

3) รวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่นๆ ทั้งภายนอกและภายในประเทศ เช่น กรมเชื้อเพลิงพลังงาน

4) ร่วมมือกับองค์การอื่นๆ โดยสร้างพันธมิตรธุรกิจและการร่วมทุน เช่น บริษัทปตท. สำรวจและขุดเจาะจำกัด มหาชน (ปตท. ส.ผ.)

5) ติดตั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเช่นระบบอินเตอร์เน็ต ขึ้นมาเพื่อช่วยพนักงานในการแสวงหาความรู้จากภายนอก

6) จัดส่งพนักงานไปรับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกบริษัท รวมถึงทำการแลกเปลี่ยนพนักงานจากแต่ละหน่วยธุรกิจ (Business Unit) และการหมุนเวียนหรือเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เพื่อให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ ในองค์การ

4.1 การรวบรวมความรู้จากภายในองค์การ

บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต ความสามารถในการเรียนรู้จากทุกส่วนขององค์การได้กลายเป็นส่วนหนึ่งในการเป็นทรัพยากรที่เพิ่มคุณค่าอย่างมีหลักการ ส่วนการได้มาซึ่งความรู้ต่างๆในองค์การนั้น ทำได้โดย

4.1.1 ระบบการฝึกอบรมให้กับพนักงาน โดยในแต่ละปีพนักงานจะต้องพูดคุยและตกลงกับหัวหน้างานว่าจะทำการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านใดบ้าง โดยเฉลี่ยพนักงานแต่ละคนจะได้รับการฝึกอบรมประมาณ 2-3 การอบรมต่อปี

4.1.2 ระบบการวิเคราะห์ทักษะและความรู้ (Gap Analysis) เพื่อใช้ในการประเมินว่าพนักงานแต่ละคน จำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมขั้นต่ำอะไรบ้างในแต่ละปี

4.1.3 เรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานระหว่างพนักงาน ทั้งในด้านที่เป็นประสบการณ์การทำงานที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จ โดยทำการสร้างเครื่องมือในการเรียนรู้ (Learning Tools) ประกอบด้วย

1) การเรียนรู้ก่อนการดำเนินงานและปฏิบัติงาน เกิดขึ้นระหว่างทีมงานภายในและทีมงานภายนอก (Peer Assist) เป็นการเรียนรู้ถึงข้อดี ข้อเสีย และสิ่งที่เป็นองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานและปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีต และวิธีการปรับปรุงการดำเนินงานและปฏิบัติงานนั้นๆ ให้ดีขึ้น

2) การเรียนรู้ระหว่างการดำเนินงานและปฏิบัติงานภายในทีมงาน เป็นการเรียนรู้โดยจะต้องตอบคำถามพื้นฐานคือ

- สิ่งที่คาดหวังว่าจะต้องขึ้นจากดำเนินงานและปฏิบัติงานครั้งนี้คืออะไร
- สิ่งที่เกิดขึ้นจริงจากดำเนินงานและปฏิบัติงานครั้งนี้ คืออะไร
- สาเหตุที่ทำให้สิ่งที่คาดหวังว่าจะต้องขึ้นจาก และสิ่งที่เกิดขึ้นจากดำเนินงานและปฏิบัติงานครั้งนี้แตกต่างกันคืออะไร
- เราเรียนรู้อะไรจากสิ่งนี้บ้าง

3) การเรียนรู้หลังจากการดำเนินงานและปฏิบัติงานเสร็จสิ้นลง (Retrospect) เป็นการเรียนรู้โดยมองย้อนกลับไปในสิ่งที่ดำเนินงานและปฏิบัติงานมา ซึ่งจะต้องตั้งคำถามถึงข้อดีข้อเสีย สาเหตุและสิ่งที่เป็นองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานและปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีต และวิธีการปรับปรุงการดำเนินงานและปฏิบัติงานนั้นๆ ให้ดีขึ้นในอนาคต ถ้าทีมงานต้องดำเนินงานและปฏิบัติงานโครงการที่คล้ายกันแบบนี้อีก

สาระสำคัญของเครื่องมือในการเรียนรู้นั้น เพื่อสร้างการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อลดต้นทุนของการสร้างความรู้ หรือกระบวนการทำงานที่ซ้ำกับสิ่งที่เคยปฏิบัติมา

4.2 การสร้างองค์ความรู้

สำหรับบริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต การสร้างความรู้ใหม่สามารถเกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคลรวมถึงได้รับการอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ โดยผู้นำด้านการจัดการความรู้และทีมเสมือน รูปแบบต่างๆ ในการสร้างองค์ความรู้ในบริษัทฯ ได้แก่

4.2.1 กระตุ้นและสร้างระบบการให้รางวัล (Reward System)ในการสนับสนุนพนักงานในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆในองค์การ

4.2.2 ทำการรีเอนจิเนียริ่งองค์การและเพิ่มฝ่ายงานทางด้านการแสวงและสร้างองค์ความรู้ทางด้านกระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่น ฝ่ายการพัฒนางานปฏิบัติการ และฝ่ายประสิทธิภาพของแผนการผลิต เป็นต้น

4.2.3 ให้ความสำคัญต่อระบบการบริหารงานบุคคลทั้งในด้าน การสรรหา การพัฒนาบุคลากร และการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถอย่างต่อเนื่อง

4.2.4 จ้างบริษัทที่ปรึกษาเพื่อทำการประเมินผลองค์ความรู้ภายในองค์การ และพนักงาน

4.2.5 จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบอินทราเน็ต (Intranet) เพื่อรวบรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ แล้วออกแบบระบบการเก็บข้อมูล เพื่อให้แน่ใจว่าการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศจะเป็นไปอย่างถูกต้อง และเป็นการกระจายอำนาจ โดยการทำงานกลายมาเป็นแนวทางในการนำคอมพิวเตอร์มาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นเครือข่ายสามารถใช้ประโยชน์โดยสารสนเทศที่แยกส่วนสามารถแปลความและแลกเปลี่ยนกันเป็นการภายใน

4.2.6 จัดทำโครงการพัฒนาพนักงานใหม่โดยการสร้างโครงการพัฒนาพนักงานให้เป็นมืออาชีพ (Horizons) ขึ้นมาเพื่อสร้างพนักงานใหม่ให้มีความรู้ในการทำงานของฝ่ายงานต่างๆของบริษัทฯ

4.3 การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์

สำหรับบริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์การแห่งความรู้ รูปแบบต่างๆ ในการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ในบริษัทฯ ได้แก่

4.3.1 จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบอินทราเน็ต เพื่อรวบรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่รวมถึงความรู้ที่ได้จากเครื่องมือในการเรียนรู้

4.3.2 ทำการกระตุ้นการถ่ายทอดความรู้ โดยการดำเนินการโครงการใหม่ๆ จะต้องทำการทบทวนผลลัพธ์หรือความรู้ที่อยู่ในฐานข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือในการเรียนรู้ เพื่อลดความเสี่ยงและต้นทุนทางความคิดที่จะเกิดขึ้นซ้ำ

4.3.3 ทำการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานโดยบุคลากรจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงการแลกเปลี่ยนพนักงานจากแต่ละหน่วยธุรกิจ และ การหมุนเวียน หรือ เปลี่ยนงาน (Job Rotation) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆในองค์การ

4.3.4 สร้างระบบพี่เลี้ยง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆในองค์การ

4.3.5 จัดโครงสร้างการดำเนินโครงการให้เป็นลักษณะคณะทำงาน (Task Force) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆในองค์การ และทีมงาน

4.4 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้

บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด ได้มีการจัดการ "ความรู้เด่นชัด" (Explicit Knowledge) โดยเน้นที่การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี (Tool&Technology) และได้มีจัดการ "ความรู้ซ่อนเร้น" (tacit Knowledge) โดยเน้นที่การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างขั้นตอนการปฏิบัติงานและถ่ายทอดความรู้ระหว่างคน (Process & People) โดยเครื่องมือที่จะทำการศึกษาระหว่างการวิจัยมีดังต่อไปนี้

4.4.1 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้แบบเด่นชัด คือ

1) LMS (Learning Management system)/ Knowledge Planet (KP)

2) Virtual Learning Connection (VLC)

3) Global Library

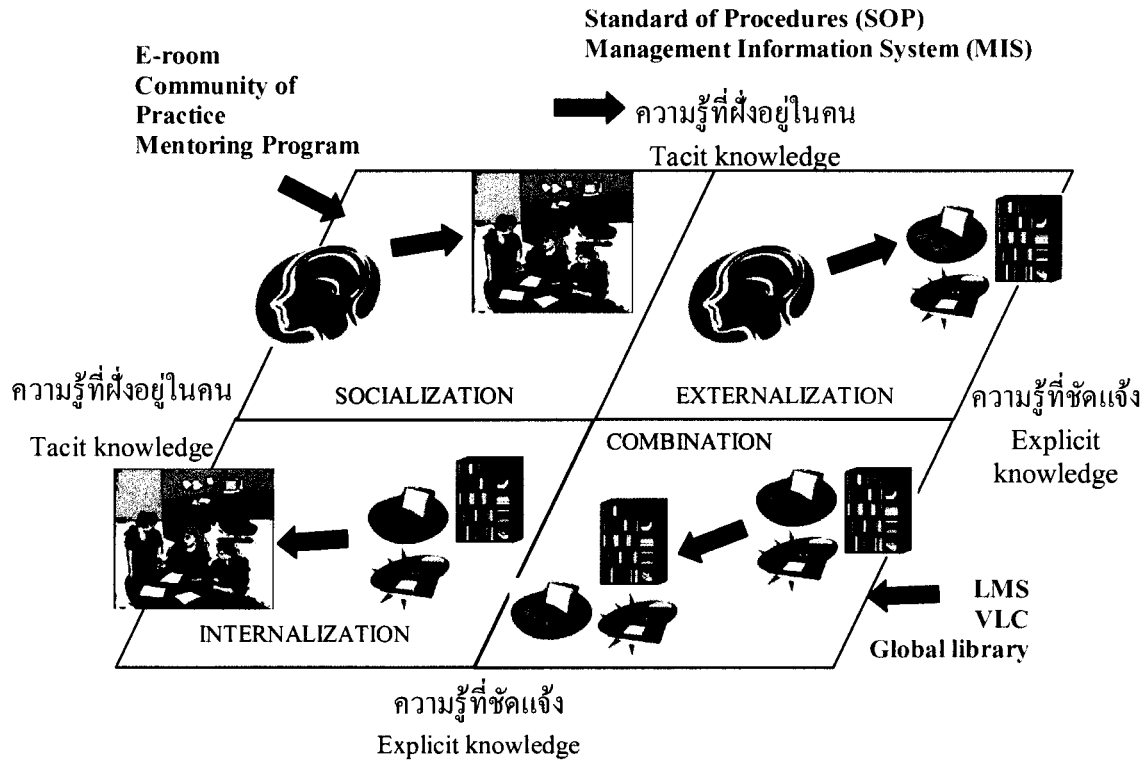
4.4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ซ่อนเร้น คือ

1) E-room

2) Mentoring Program

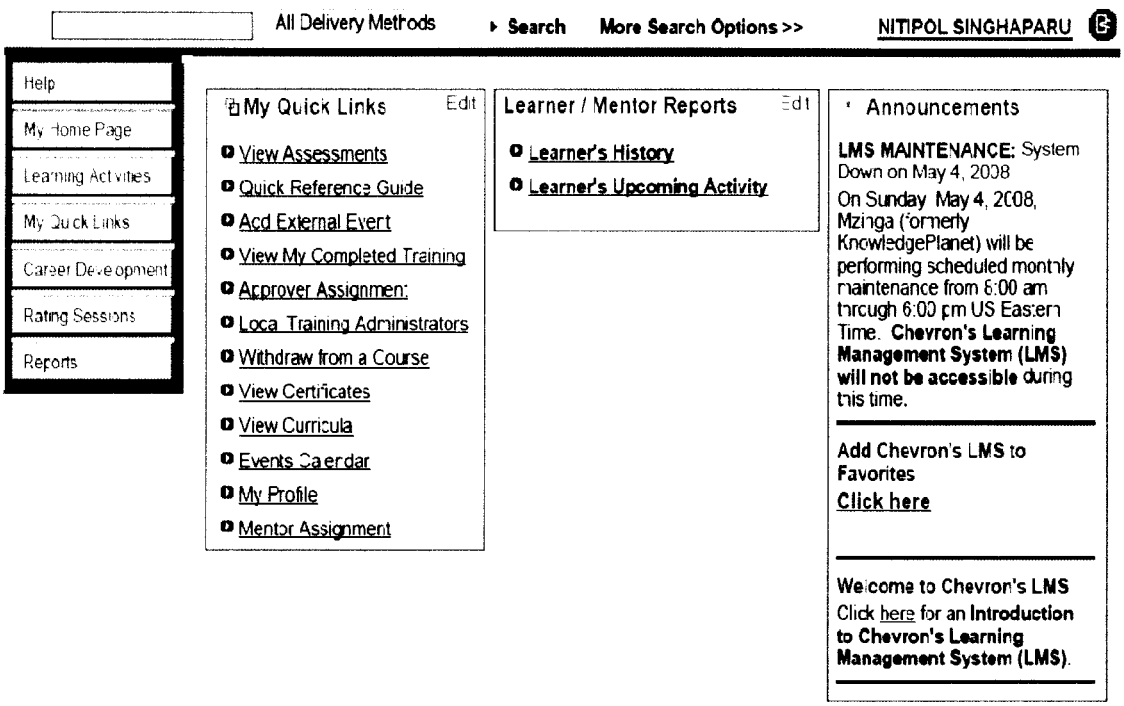
3) Community of Practice

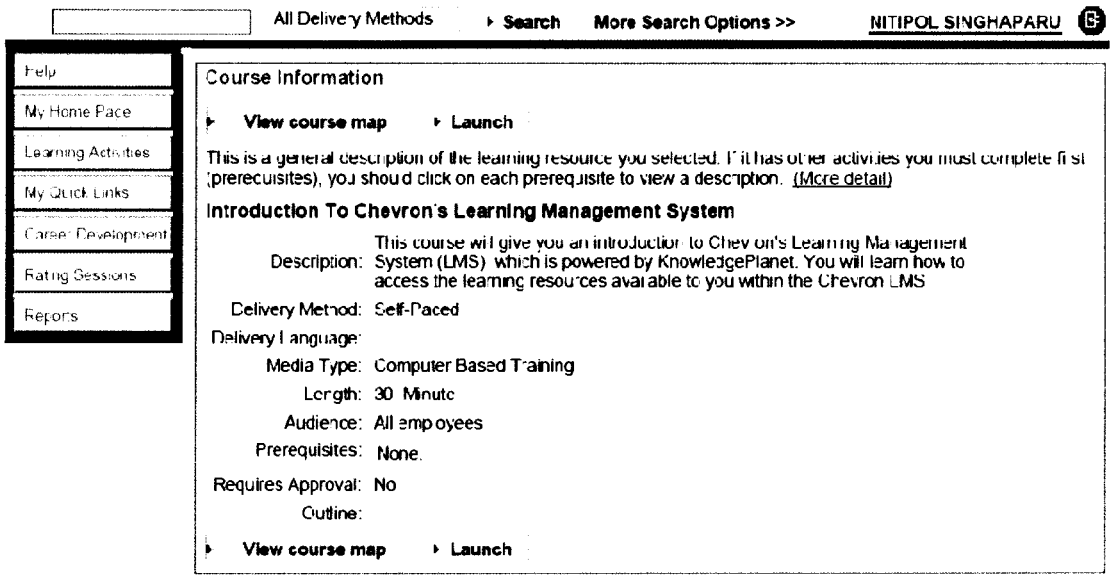
4) Lunch & Learn



ภาพที่ 2.19 เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการความรู้ในบริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

1) Chevron's Learning Management System(LMS) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเรียนรู้ออนไลน์และมีการติดตามและประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน



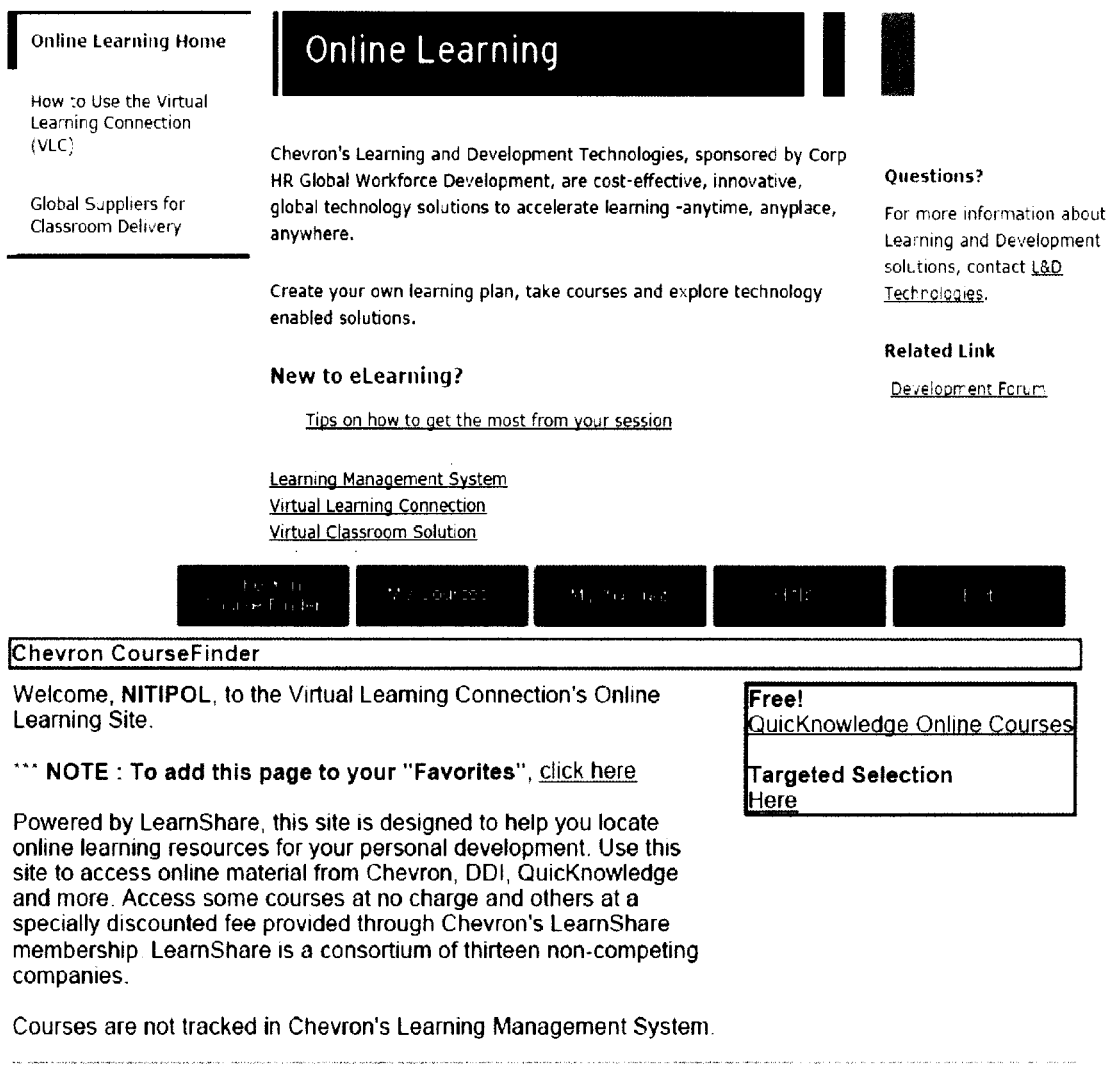


Learning History Report

NITIPOL SINGHAPARU								
Name	Status	Start Date	End Date	Media	Score	Length	Length Type	Credit Units
THSCM2: Material / Services Requestor	Completed	11/21/2006	11/21/2006	Instructor Led /		1	Days	0
TH_PDC-401 : Completion Design	Completed	11/22/2006	11/24/2006	Instructor Led /		3	Days	
THEAM2: Trade Tech Course	Completed	12/03/2006	12/05/2006	Instructor Led /		3	Days	0
TH_LSV69101 : TOEPI/STEPUP	Completed	01/03/2007	01/03/2007	Instructor Led /		0.5	Days	0
TH_HGS48301 : Industrial Hygiene	Completed	02/15/2007	02/16/2007	Instructor Led /		2	Days	
TH_TCR40107 : BASIC RIGGING	Pass	05/22/2007	05/23/2007	Instructor Led /		2	Days	
TH_TWS30603 : WELL SERVICES REPRESENTATIVE INTERMEDIATE	Completed	05/31/2004	06/04/2004	Instructor Led /		5	Days	
TH_HSS60101 : HUET/Sea Survival	Completed	02/26/2004	02/27/2004	Instructor Led /		2	Days	
TH_TCR60103 : CRANE OPERATOR UPGRADE	Completed	02/05/2004	02/05/2004	Instructor Led /		1	Days	
TH_LSV69101 : TOEPI/STEPUP	Completed	12/21/2004	12/21/2004	Instructor Led /		0.5	Days	
TH_TCR60103 : CRANE OPERATOR UPGRADE	Pass	02/05/2004	02/05/2004	Instructor Led /		1	Days	
TH_TWS30603 : WELL SERVICES REPRESENTATIVE INTERMEDIATE	Pass	06/04/2004	06/04/2004	Instructor Led /		5	Days	
TH_HGS70101 : Safety Leadership	Pass	07/05/2004	07/05/2004	Instructor Led /		3	Days	
TH_TWS30607 : WELLHEAD MAINTENANCE	Pass	08/13/2004	08/13/2004	Instructor Led /		5	Days	
TH_TWS30604 : WELL SERVICES REPRESENTATIVE ADVANCE	Pass	08/20/2004	08/20/2004	Instructor Led /		5	Days	
TH_HLT60101 : Job Hazard Analysis	Pass	09/21/2004	09/21/2004	Instructor Led /		1	Days	
TH_TWS46102 : PRODUCTION CROSS TRAINING FOR WELL SERVICES	Pass	09/30/2004	09/30/2004	Instructor Led /		5	Days	
TH_TOP60112 : FULLY AUTOMATED PLATFORM OPERATION	Pass	11/03/2004	11/03/2004	Instructor Led /		3	Days	

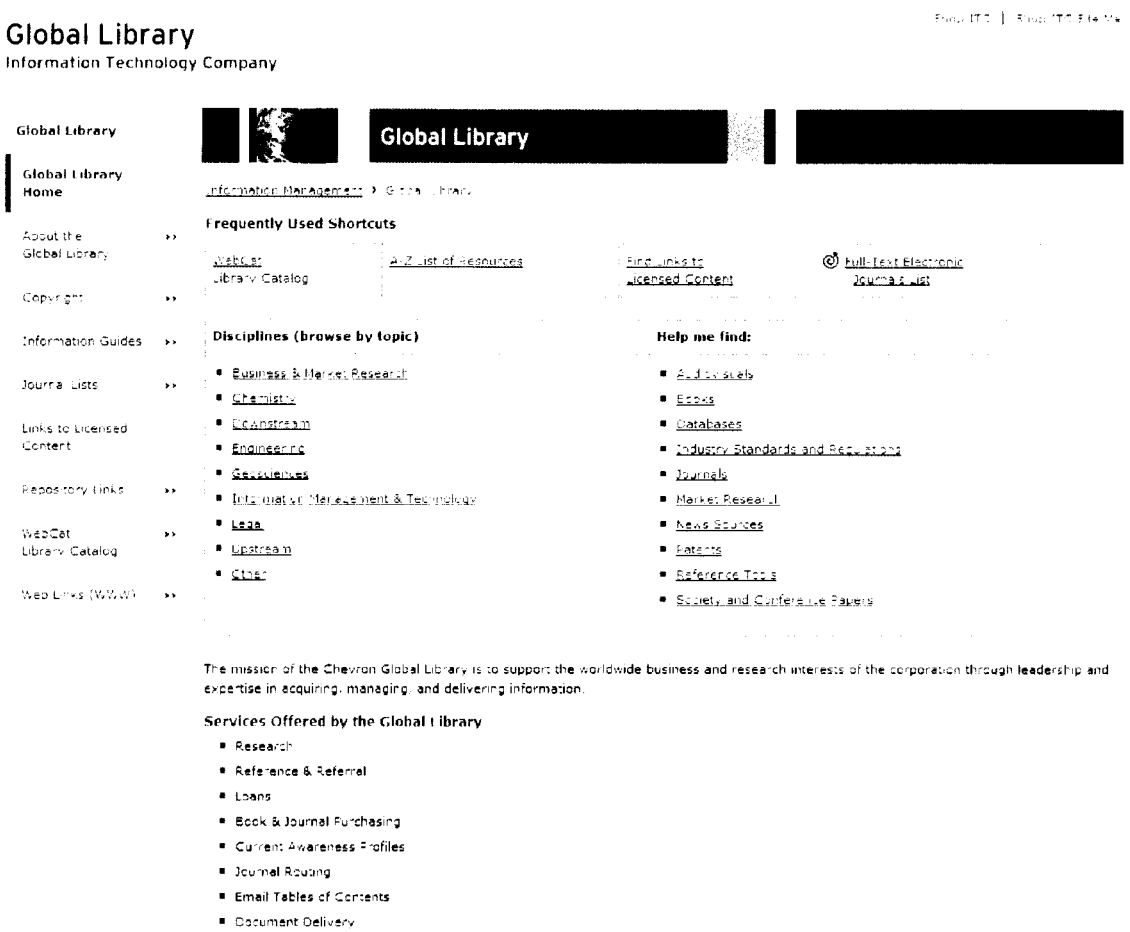
ภาพที่ 2.20 แสดง Chevron's Learning Management (LMS)/ Knowledge Planet (KP)

2) Virtual Learning Connection (VLC) เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ออนไลน์และพัฒนาแบบแผนในการเรียนรู้ด้วยตัวเอง



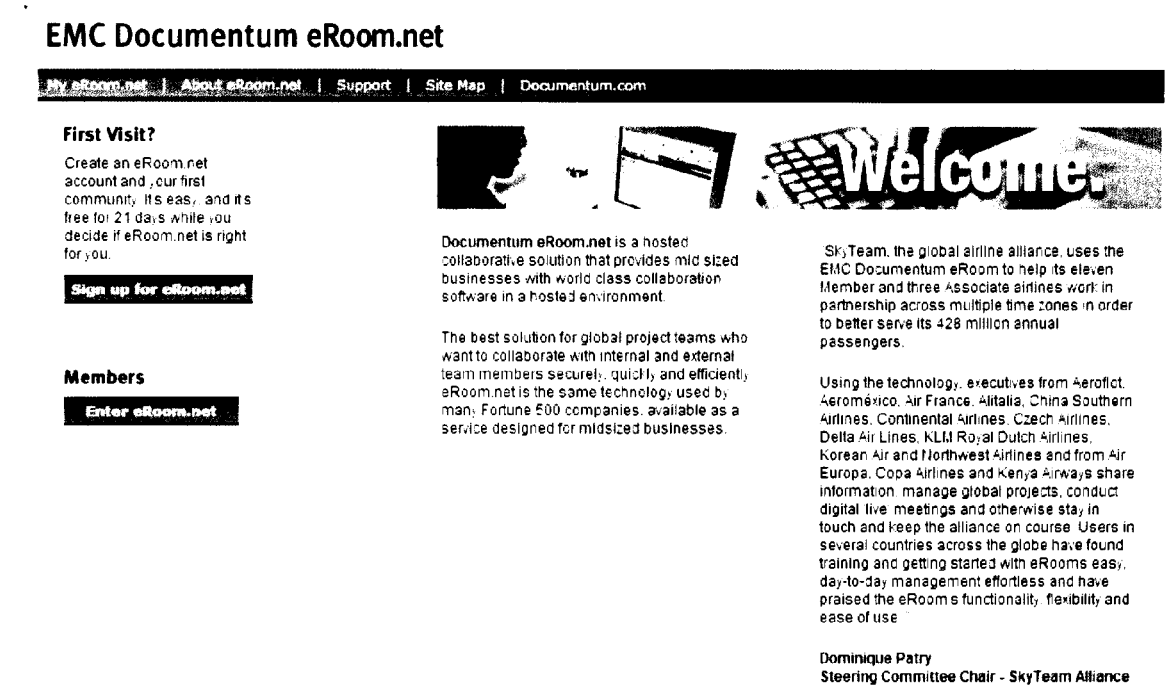
ภาพที่ 2.21 แสดงVertical Learning Connections (VLC)

3) Global Library เป็นเครื่องมือในการค้นคว้าหาความรู้ต่างๆ ตามความสนใจ



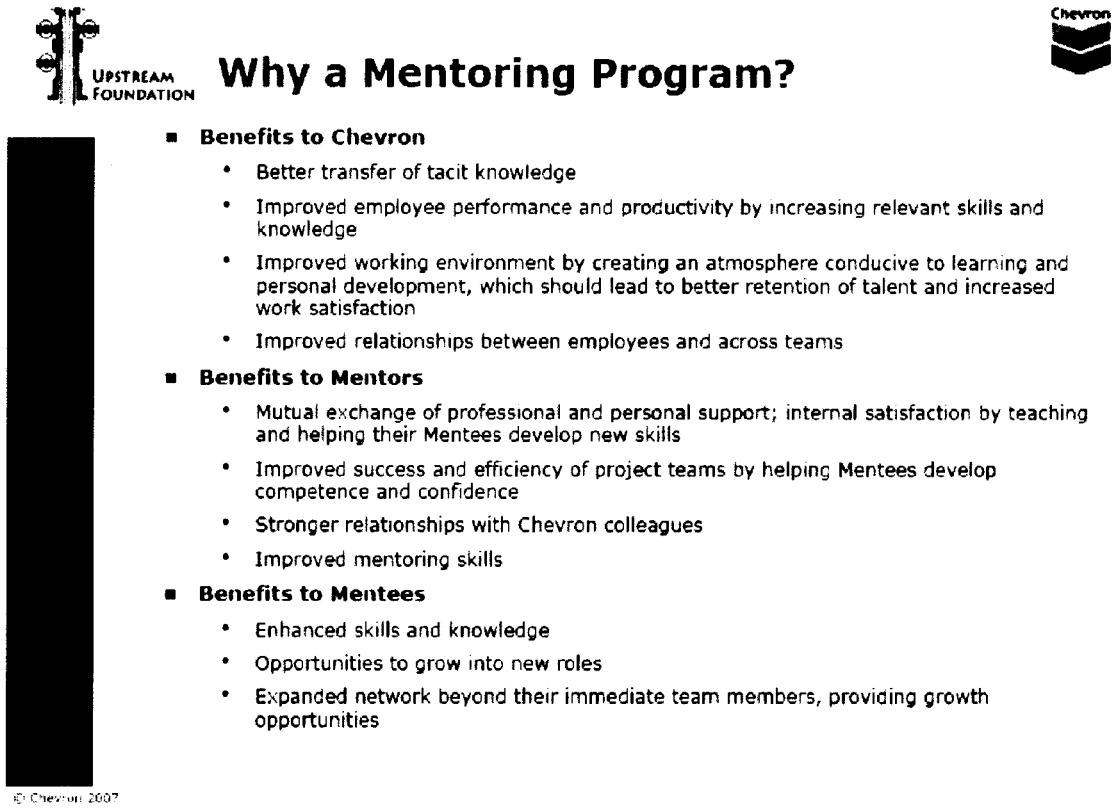
ภาพที่ 2.22 แสดง Global Library

4) E-room เป็นแหล่งแลกเปลี่ยน,แบ่งปันและประสานงานออนไลน์ ใช้ในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์การ



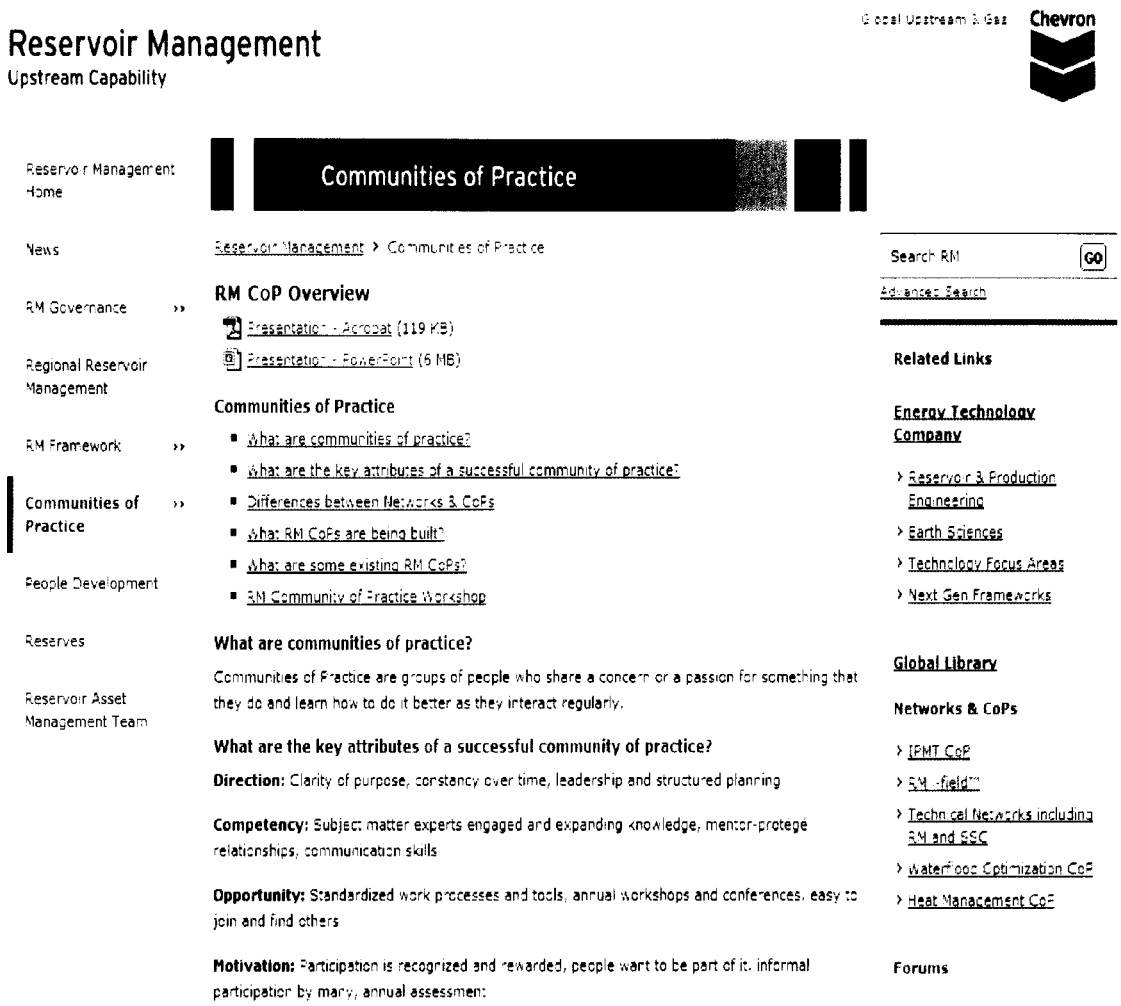
ภาพที่ 2.23 แสดง E-room

5) Mentoring Program เป็นโปรแกรมในการถ่ายทอดความรู้ ระหว่างพนักงานใหม่และพนักงานพี่เลี้ยง เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้ซ่อนเร้น



ภาพที่ 2.24 แสดง Mentoring Program

6) Communities of Practice เป็นเครื่องมือออนไลน์ที่ใช้แลกเปลี่ยน ข่าวสาร ความรู้ และข้อมูล และวิธีการทำงานต่างๆ สำหรับกลุ่มคนที่มีความสนใจเรื่องเดียวกัน



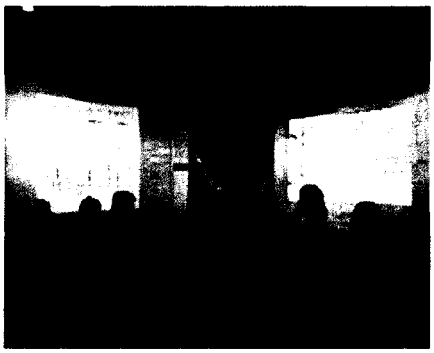
Real Time Monitoring

Find & Search People Finder Inside Home

Chevron

Real Time Monitoring User Web Site Reports Search Help

Refining | El Segundo | Hawaii | Pascagoula | Salt Lake | Richmond | Burnaby | Pembroke | Cape Town



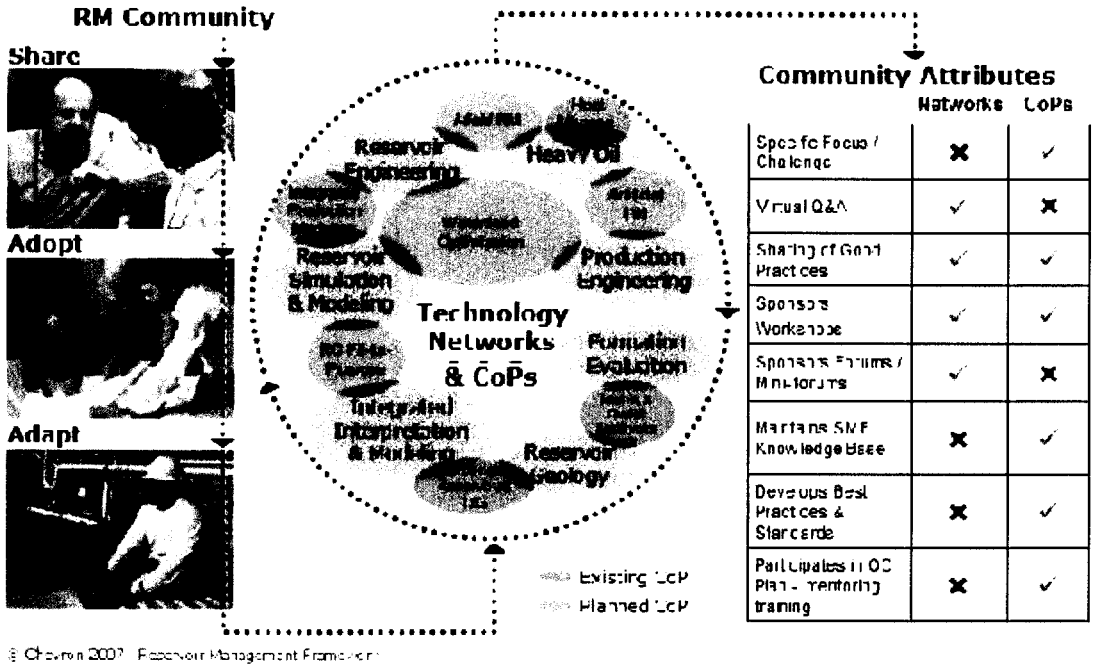
Chevron's RTM Community of Practice is a web site designed to bring together people who are interested in sharing knowledge about the Real Time Monitoring initiatives and directions and accessing Real Time Data.
For more information, contact the Global RTM Team:

- Doug Tracy (RTM Team Lead)
- Floyd Ray (RTM Architect)
- Rowen McCormick (RTM Business Analyst)
- Shekhar Mcharty (RTM Technical Analyst)
- Vivian Tadros (RTM Technical Analyst)
- Francisco Chavez (RTM Architect)
- Mario Brenes (RTM Technical Analyst)

Quick Links:
CommonView Community of Practice
Tech Team Mail Box
IndX Training (Richmond)
XHQ + XANS Training (El Segundo)
IndX Web Site

RTM Admin Folder

Last Update: 23 Jan 2007 Content Owner: Doug Tracy Terms of Use
©2007 Chevron Corp. Technical Contact: Evelyn Wang Company Confidential



(click image to enlarge)

Differences between Networks & CoPs

Networks

- Covers broad subject areas
- Connect large number of practitioners across the enterprise
- Provides Q&A and sharing of practices & lessons learned
- Dissemination vehicle for standards, guidelines and recommended practices

CoPs

- Tightly defined scope around business/technology area
- SME's engaged in expanding knowledge base, mentoring, workshops
- Develops and owns standards, guidelines & identifies recommended practices
- Expectation for specific deliverables
  - Knowledge base — Web, SharePoint, Wiki, etc.
  - Learning events — face-to-face & virtual
  - Technology plan
  - OC plan — training/mentoring

ภาพที่ 2.25 แสดง Community of Practice

7) Lunch & Learn เป็นเวทีในการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้

Lunch & Learn

Enhance Learning & Development

Dear Colleagues:

You are cordially invited to join a very special moment --- Lunch with Khun Joe Geagea!

Khun Joe graciously accepted to meet all of us at the special Lunch & Learn session **"Diversity & Leadership"** which he will share with us, in a less formal atmosphere, his global experience of diversity and how he finds it is a vital component of leadership.

Please come and get to know our Managing Director more and explore by yourself his view on this Chevron's core value - "Diversity".

The schedule of this session is as follows:

Topic:	***"Diversity & Leadership"***
When:	***Monday 9 June 2008***
Where:	***Meeting room 111***

2008 Good Housekeeping Campaign by BKK SH&WEC

Chevron

5S (5ส) & Good Housekeeping คืออะไรและทำไมพวกเราต้องทำ Housekeeping ให้ดี
Good Housekeeping ช่วยเพิ่มผลผลิต, ความปลอดภัยและประสิทธิภาพการทำงานของพวกเราได้อย่างไร

ทางคณะกรรมการอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Bangkok SH&WEC) ใคร่ขอเชิญ เพื่อนพนักงานชาวไทยทุกท่านมาพบคำตอบเหล่านี้ ได้จากการเข้าร่วมฟังบรรยายในหัวข้อ

"5S (5ส) & Good Housekeeping"

โดย **คุณวาสนา ชัยมาลี**

ผู้จัดการแผนกการศึกษาทางไกล สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น)

วันที่ : 7 สิงหาคม 2551
สถานที่ : 111
เวลา : 11.00 – 13.30 น.
(ลงทะเบียนและรับประทานอาหาร 11.00 น. การบรรยายเริ่ม 11.30 น.)

เพื่อความสะดวกกรุณา คลิกปุ่ม"Join Lunch & Learn" ด้านบนเพื่อสำรองที่นั่ง

ภาพที่ 2.26 แสดง Lunch & Learn

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

กรูเบอร(Gruber, 2000) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การว่ามีผลกระทบต่อการใช้ความรู้ร่วมกันหรือไม่ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์อย่างลุ่มลึก 52 คำถาม แก่เจ้าหนาที่ ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงจำนวน 29 คน ของหน่วยงานการวิจัยและพัฒนาของบริษัทเทคโนโลยีระดับสูง (high-technology company) ผลของการวิจัยพบว่า ปัจจัย ต่อไปนี้มีอิทธิช่วยสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์การคือ วัฒนธรรมที่มีการเปิดเผยและไว้วางใจกัน ช่องทางการสื่อสาร การให้การสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด และการมีระบบการให้รางวัล ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่าระบบการให้รางวัลซึ่งเป็นปัจจัยกุญแจสำคัญของวัฒนธรรมที่จะส่งเสริมให้เกิดการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์การ จะต้องมีการออกแบบให้มีความโปร่งใสเปิดเผยโดยผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้เสนอแนะว่า องค์การควรมุ่งเน้นเกิดความเข้าใจและให้การสนับสนุนด้านวัฒนธรรมซึ่งส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้ร่วมกัน มากกว่าการเน้นที่เทคโนโลยี

เอพสเตียน (Epstein, 2000) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การเพื่อทราบว่า บุคคลใช้อุปกรณ์สื่อสารเพื่อที่จะสื่อสารกันได้อย่างไร โดยนักวิจัยได้นิยามความรู้ภายในและภายนอกบุคคล (tacit and explicit knowledge) ในเทอมของรูปแบบและในเทอมของวิถีการสื่อสาร ผลของการวิจัยพบว่าอุปกรณ์การสื่อสารมีความสำคัญต่อการแพร่กระจายความรู้ที่ซับซ้อนมากกว่าความรู้ธรรมดาทั่วไปในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคลนั้น การใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบพบปะสนทนาโดยตรงจะให้ผลดีกว่าใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดจะมีบทบาทสำคัญมากต่อการแพร่กระจายความรู้ การเป็นเพื่อนจะทำให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือความรู้ที่ซ่อนเร้นในบุคคลได้มากกว่าการขาดความสัมพันธ์ของความเป็นเพื่อนนอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่า ความคล้ายคลึงกันทางสังคมของบุคคล ไม่สามารถระบุได้แน่ชัดว่ามีผลต่อการเผยแผร่และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ส่วนผู้ที่บุคลิกภาพเปิดเผยจะสื่อสารความรู้ที่ซับซ้อนและความรู้ธรรมดาทั่วไปได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีบุคลิกภาพเปิดเผย

เมคเคลอร์ (Meckler, 2001) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลที่มีต่อการดำเนินการในการส่งผ่านความรู้ในองค์การ ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าความรู้คือทรัพยากรและเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่องค์การหยิบยกขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมาย ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันนั้นประสิทธิสภาพและประสิทธิผลของการส่งผ่านความรู้ภายในองค์การเป็นความจำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ ในแต่ละองค์การต้องออกแบบและกำหนดเป็นระเบียบ

จึงทำให้การลื่นไหลของความรู้เป็นไปอย่างมีระบบ ในทุกหน่วยงานที่ต้องการ การลื่นไหลของทรัพยากรความรู้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะตามบริบทของตัวความรู้เองและตัวองค์การ

ผู้วิจัยจึงสำรวจคุณลักษณะที่มีผลต่อความลื่นไหลของความรู้ภายในองค์การระหว่างหน่วยงานกับประเภทบุคลากร การศึกษาการส่งผ่านความรู้อยู่ในขอบเขตของการบริหารจัดการความรู้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ทฤษฎีองค์การ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำผลของการสำรวจมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แล้วนำเสนอรูปแบบที่สามารถทดสอบได้ซึ่งอธิบายถึง อิทธิพลของสมาชิกในหน่วยงาน ทิศทางกลยุทธ์ วิถีทางของความสนใจ อุปกรณ์การสื่อสารแห่งความรู้ที่มีความหมายและยอมรับ พฤติกรรมมองไกลความรู้นำมาพิจารณา และ การดำเนินการของการถ่ายทอดความรู้องค์การ

ริแบร์ (Ribiere, 2001) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการนำเอาการบริหารจัดการความรู้ไปใช้กับทิศทางและคุณสมบัติของวัฒนธรรมองค์การ โดยพัฒนาเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยคำถามที่เกียวกับวัฒนธรรมองค์การ การบริหารจัดการความรู้ และ ดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารจัดการความร้ ประชากร ผู้บริหาร และพนักงานขององค์การในอเมริกาและยุโรป จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ มีทั้งสิ้น 88 คน ผลของการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหวางวัฒนธรรมทางด้านการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับโอกาสการบรรลุผล มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

ชอย (Choi, 2000) ได้ทำการศึกษาโดยจำแนกปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการนำการบริหารจัดการความรู้ไปใช้อย่างบรรลุผลไว้ 11 ประการ คือ การฝึกทักษะบุคลากร (employee training) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (employee involement) การทำงานเป็นทีม (teamwork) การเอื้ออำนาจแก่บุคลากร (employee empowerment) ผู้บริหารระดับสูงและพันธกิจ (top-management leadership and commitment) ข้อจำกัดองค์การ (organizational constrains) โครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ (information systems infrastructure) การวัดการดำเนินการ (performance- measurement) สารสนเทศ (information systems infrastructure) การวัดการดำเนินการ (performance measurement) บรรยากาศเสมอภาค (egalitarian climate) การเทียบวัด (benchmarking) โครงสร้างความรู้ (knowledge structure)

ดี วอลเดอร์ (De Volder, 1999) ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นเอกภาพในความหลากหลายผ่านทางพลังร่วมเพื่อนำไปใช้การสมานฉันท์สำหรับ Fist Bapist Church, Vermon, British, Columbia, Canada ได้อธิบายถึงผลิตผลของพลังร่วมคือเอกภาพและพันธกิจ และนำเสนอถึงบทบาทของพลังร่วมจากการเสนอแนะของ แมทาซิโอ (Matacio, 1996) ดังนี้

1) ควรจะมีการเน้นพลังร่วมอย่างจริงจังทั้งในระดับบุคคลและระดับรวม

2) ความขัดแย้งในบางส่วนเป็นสิ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ แม้เมื่อมีการจัดการส่งเสริมอย่างดีในการสร้างพลังร่วม

3) กลุ่มที่สร้างพลังร่วม ไม่มองอะไรที่เป็นขาวหรือดำ แต่มองในลักษณะเป็นสีเทา

4) นักพลังร่วมมีความสนใจอย่างสร้างสรรค์ ว่า สิ่งที่ดีสำหรับในแต่ละส่วนย่อย แต่ละเป็นสิ่งที่ดีของส่วนรวม และสิ่งที่ดีสำหรับส่วนรวมทั้งหมดย่อมเป็นสิ่งที่สำหรับส่วนย่อยแต่ละส่วน

5) ผลของพลังร่วมไม่สามารถถูกทำนายจากส่วนย่อยโดยลำพัง

6) ช่องทางการสื่อสารและระหว่างกลุ่มควรจะมีลักษณะเปิดกว้างและใช้บ่อยๆ

7) พลังร่วมของกลุ่มที่หลากหลายจะได้รับผลกระทบดีที่สุด หากได้มีการประสานความแตกต่างของกลุ่มอย่างดี โดยไม่มีการใช้วิธีการครอบงำ

8) การจำเพาะเจาะจงมากเกินไปโดยกลุ่ม จะเป็นอุปสรรคต่อพลังร่วม

แมคคัลลัม (Maccullum, 2000) ศึกษาเพื่อหากระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิผลขององค์การโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์และวิธีวิเคราะห์กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มตัวอย่างคือผู้จัดการและพนักงานของบริษัท (Flectcher Challenges Canada Ltd. (FCCL) ด้วยเหตุที่บริษัทมีปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารของพนักงานมาโดยตลอด แต่บริษัทมีความเชื่อว่าถ้าพนักงานมีทัศนะคติ 4 ประการ ได้แก่ พนักงานมีความรู้สึกว่าได้รับโอกาสให้ทำในสิ่งที่เขาสามารถทำได้ดีที่สุดในทุกๆ วันทำงาน พนักงานมีความเชื่อว่าความเห็นของเขาได้รับความสนใจ พนักงานมีความมุ่งมั่นในเรื่องของคุณภาพ และ พนักงานได้มีการเชื่อมโยงระหว่างงานที่ทำกับพันธะของบริษัท ทัศนาคติทั้ง 4 ประการ จะนำมาสู่ความสำเร็จในกิจการของบริษัท ผลของการวิจัย พบว่า พนักงานลงความเห็นว่า รูปแบบการสื่อสารที่พวกเขาชอบคือการพบปะเห็นหน้าโดยตรง (face to face) ผู้วิจัยจึงได้เสนอแนะ ประเด็นหลักในการดำเนินการ 4 ประเด็น คือ

1) สนับสนน ส่งเสริม และผลักดัน ให้มีการนำรูปแบบการสื่อสารแบบพบปะเห็นหน้าโดยตรงให้มากขึ้น บ่อยขึ้น และ ให้มีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น

2) ปรับปรุงความระบบความสัมพันธ์ ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เขารับผิดชอบ

3) ลดข่าวลือและเรื่องโจษจัน

4) กำหนดกลยุทธ์การสื่อสาร เพื่อยกระดับทัศนคติของพนักงาน

การนำข้อเสนอแนะ 4 ประการข้างต้น ไปใช้ ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ ข้อมูลนำเข้าของพนักงาน ความรับผิดชอบในการสื่อสารของพนักงาน และ กลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย แนวคิด กรอบความคิด ความรวดเร็ว คุณภาพของสาร เครื่องมือช่วยให้เกิดการร่วมมือ และ การประเมิน

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ใน บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด จะนำเสนอถึงวิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการได้มาและกระทำต่อข้อมูล โดยจะกล่าวถึง รูปแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือเครื่องใช้ในการวิจัย การทดสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูล และการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ใน บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด เป็นการศึกษาวิจัยแบบไม่ทดลอง โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เน้นการสำรวจความคิดเห็นจากประชากร และนำมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย คือ ทำการสุ่มตัวอย่างจากพนักงานบริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด ในช่วงเดือนธันวาคม 2551 ถึงเดือน พฤษภาคม 2552 มีพนักงาน 1,527 คน และพนักงานจากบริษัทผู้รับเหมา 1,255 คน ให้ได้ตัวอย่างจากการสุ่มสำรวจประมาณ 340 ตัวอย่าง

3. ตัวแปรในการศึกษา

ตัวแปรที่ได้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น

3.1 ตัวแปรอิสระ

3.1.1 ***สัญชาติ*** ได้แก่

1) พนักงานชาวไทย

2) พนักงานชาวต่างชาติ

3.1.2 ***เพศ*** ได้แก่

1) เพศชาย

2) เพศหญิง

3.1.3 ***ประเภทพนักงาน*** ได้แก่

1) พนักงานทำงานนอกฝั่งทั่วไป

2) พนักงานทำงานนอกฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา

3) พนักงานทำงานบนฝั่งทั่วไป

4) พนักงานทำงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา

3.1.4 ***อายุ*** แบ่งออกเป็น 9 ช่วงได้แก่

1) อายุระหว่าง 20-25

2) อายุระหว่าง 26-30

3) อายุระหว่าง 31-35

4) อายุระหว่าง 36-40

5) อายุระหว่าง 41-45

6) อายุระหว่าง 46-50

7) อายุระหว่าง 51-55

8) อายุระหว่าง 56-60

9) มากกว่า 60

3.1.5 ***แผนก/ สังกัด*** ออกเป็น 15 แผนก ได้แก่

1) Asset team
2) Drill & Completion
3) Facilities Engineering
4) Settapat Center
5) SCM
6) Base Business & HR
7) Finance
8) OE-HES/Security
9) IT & Planing
10) PGPA
11) Project & Capital Stewardship
12) Reginal Business planing
13) Human Resources
14) Geology & Geophysics
15) Others

3.2 ตัวแแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นและผลสะท้อนเกี่ยวกับรูปแบบของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ของบริษัท ดังต่อไปนี้

3.2.1 ***LMS/ KP***

3.2.2 ***VLC***

3.2.3 ***Global library***

3.2.4 ***E-room***

3.2.5 ***Mentoring Program***

3.2.6 ***Communities of Practice***

3.2.7 ***Lunch & Learn***

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือหลักที่ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งจะมีคำถามทั้งในลักษณะปลายปิดและปลายเปิด เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

4.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) มีวิธีดำเนินการสร้างแบบสอบถามดังนี้

4.1.1 ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ รวมทั้งผลงานที่เกี่ยวข้อง

4.1.2 สร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close End) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ สัญชาติ เพศ ประเภทพนักงาน อายุ แผนก/สังกัด ลักษณะคำถามเป็นแบบชนิดให้เลือกตอบ (Checklists) จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเรื่องความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การ จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความถี่ในการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ และประเมินประสิทธิภาพจากการใช้เครื่องมือในการตอบสนองต่อการจัดการความรู้ของแต่ละเครื่องมือ จำนวน 42 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open End) เพื่อประเมินความประทับใจของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ พร้อมทั้งสาเหตุ จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามถึงข้อเสนอแนะรูปแบบของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ จำนวน 6 ข้อ

1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น มาทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีของเรื่องที่ทำการศึกษา

2. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิจัย จำนวน 20 ชุด หลังจากนั้นนำแบบสอบถามมาตรวจสอบคุณภาพเพื่อหาความเที่ยงตรง และค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (Alpha Coefficient method) ซึ่งเป็นวิธีที่ครอนบาค (Cronbach) พัฒนาขึ้นมา โดยมีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\alpha \text{ หรือ } r_{\alpha} \frac{n}{n-1} \left[\frac{1-\sum {S_1}^2}{S^2}\right]$$

เมื่อ α หรือ r_{α} = ค่าความเชื่อถือได้

n = จำนวนข้อคำถาม

${S_1}^2$ = ความแปรปรวนของคะแนนของข้อคำถามข้อที่ 1

S^2 = ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด

สำหรับผลการหาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามได้เท่ากับ 0.964 ค่าความเชื่อถือที่ได้เกินกว่า 0.800 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์น่าเชื่อถือ และเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทั่วไป ถือได้ว่าแบบสอบถามนี้สามารถนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำศึกษาได้

5. การเก็บรวมรวมข้อมูล

เมื่อแบบสอบถามได้รับการแก้ไขจนเสร็จสมบูรณ์แล้ว ขั้นตอนการดำเนินงานคือผู้วิจัยได้กระจายแบบสอบถามไปยังแผนกต่างๆ ทั้งบนฝั่งและนอกฝั่งแบบสุ่ม โดยผู้วิจัยใช้เวลาในการกระจายแบบสอบถามและติดตามเก็บแบบสอบถาม ในช่างเดือนธันวาคม 2551 ถึงเดือน พฤษภาคม 2552 จนกระทั่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบ จำนวน 340 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งในแบบสอบถามจะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลใน 2 ดังนี้

5.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งจะมีคำตอบไว้ให้กลุ่มตัวอย่างเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเรื่องความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การ ซึ่งจะมีคำตอบไว้ให้กลุ่มตัวอย่างเลือกตอบ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความถี่ในการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้และประเมินประสิทธิภาพจากการใช้เครื่องมือในการตอบสนองต่อการจัดการความรู้ ซึ่งจะเป็นการสอบถามเกี่ยวกับความถี่ในการใช้งานและระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดระดับความถี่ไว้ 5 ระดับ กล่าวคือ บ่อยมากที่สุด บ่อยมาก บ่อยปานกลาง ใช้น้อย และระดับความคิดเห็นไว้ 5 ระดับเช่นกัน คือ ประทับใจมาก ประทับใจ ประทันใจปานกลาง ไม่ประทับใจ ไม่มีความคิดเห็นหรือไม่เคยใช้

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินความประทับใจของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ พร้อมทั้งสาเหตุ ซึ่งได้กำหนดระดับความประทับใจไว้ 6 ระดับ คือ ดี ค่อนข้างดี พอใช้ ไม่ค่อยดีเท่าที่ควร ไม่ดี ไม่เคยใช้

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามถึงข้อเสนอแนะรูปแบบของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ โดยได้กำหนดรูปแบบเครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อเสนอแนะผู้ตอบแบบสอบถามเพิ่มเติมไว้ 6 แบบ คือ (1) กระดานหรือเวที คำถาม/คำตอบ แลกเปลี่ยนความรู้ (2) การสัมมนา/ทำกรณีศึกษาร่วมกัน/เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และบันทึกไว้ (3) ใช้การประชุมออนไลน์ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และบันทึกไว้ (4) จัดทำสาราณุกรมสำหรับองค์การ (5) จัดทำ Knowledge base management เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของทั้งองค์กร (6) จัดทำ เทคนิคจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning) ในการถ่ายทอดความรู้

5.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ จะเป็นคำถามแบบปลายเปิด อยู่ในส่วนที่ 4 แบบสอบถามเพื่อประเมินความประทับใจของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ และสอบถามถึงเหตุผลสนับสนุน ซึ่งในส่วนนี้เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างได้เขียนอธิบายหรือแสดงทัศนะต่อประเด็นดังกล่าวข้างต้น

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ คือการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เมื่อผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว จะนำข้อมูลมาประมูลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยและใช้เทคนิคการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

6.1.1 การวิเคราะห์เพื่ออธิบายเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จะใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

6.1.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระและตัวแปรตามโดยมีการกำหนดแบบสอบถามในแต่ละข้อจัดให้มีควมผันแปรออกเป็น 5 ช่วง แต่ละช่วงกำหนดให้คะแนนในคำถามแต่ละข้อดังนี้ คะแนนสูงสุด เท่ากับ 5 คะแนน และคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 1 คะแนน โดยกำหนดให้แต่ละคะแนนมีความผันแปรเป็นช่วงๆ ละ เท่าๆ กัน สามารถกำหนดช่วงห่างได้ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{แทนค่า} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

ดังนั้นความกว้างของอันตรภาคชั้นที่เหมาะสมที่คำนวณได้คือ 0.8 และนำไปสู่การสร้าง เกณฑ์การจัดระดับค่าเฉลี่ยกำหนดได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.20-5.00 เท่ากับ ระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.40-4.19 เท่ากับ ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.60-3.39 เท่ากับ ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.80-2.59 เท่ากับ ระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.79 เท่ากับ ระดับน้อยที่สุด

6.1.3 ใช้เกณฑ์และสถิติวิเคราะห์สถิติอนุมาน (inferential statistics) โดยใช้ t-test และใช้การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (F-test) เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงซ้อนโดยวิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อการทดสอบสมมติฐาน

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

6.2.1 การจัดกระทำข้อมูล (data processing) หรือการจัดระเบียบข้อมูล โดยนำข้อมูล ที่เก็บรวบรวม มาเรียบร้อยแล้ว มาจัดระเบียบ แล้วนำไปวิเคราะห์ เพื่อตอบคำถาม ตรงตามวัตถุประสงค์ ของการวิจัย

6.2.2 การตรวจสอบข้อมูล ว่าข้อมูลที่ได้มา มีเพียงพอและสามารถตอบปัญหาการวิจัยได้หรือไม่

6.2.3 การจัดเตรียมข้อมูลเพื่อให้สามารถนำไปวิเคราะห์ได้ง่ายขึ้น หลังจากเตรียมข้อมูลดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มานำเสนอในลักษณะของการพรรณนาวิเคราะห์ (analysis description)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ของงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สำหรับตอนที่ 1 เป็นข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ครอบคลุม สัญชาติ เพศ อายุ แผนกที่สังกัด มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (340 คน)	ร้อยละ (100.0)
สัญชาติ			
	พนักงานชายไทย	308	90.6
	พนักงานชาวต่างชาติ	32	9.4
เพศ			
	ชาย	234	68.8
	หญิง	106	31.2
ประเภทพนักงาน			
	พนักงานทำงานนอกฝั่งทั่วไป	107	31.5
	พนักงานทำงานนอกฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา	30	8.8
	พนักงานทำงานบนฝั่งทั่วไป	164	48.2
	พนักงานทำงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา	39	11.5

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (340 คน)	ร้อยละ (100.0)
อายุ			
	ระหว่าง 20-25	26	7.6
	ระหว่าง 26-30	79	23.2
	ระหว่าง 31-35	90	26.5
	ระหว่าง 36-40	61	17.9
	ระหว่าง 41-45	27	7.9
	ระหว่าง 46-50	30	8.8
	ระหว่าง 51-55	24	7.1
	ระหว่าง 56-60	2	0.6
	มากกว่า 60	1	0.3
แผนกสังกัด			
	Asset Team	53	15.6
	Drilling & Completion	57	16.8
	Facilities Engineering	46	13.5
	Settapat Center	18	5.3
	SCM	36	10.6
	Base Business	7	2.1
	Finance	12	3.5
	OE-HES/Security	22	6.5
	IT & Planning	16	4.7
	PGPA	13	3.8
	Project & Capital Stewardship	5	1.5
	Regional Business planning	6	1.8
	Human Resources	9	2.6
	Geology & Geophysics	21	6.2
	Others	19	5.6

จากตารางที่ 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นสัญชาติไทย (ร้อยละ 90.6) เป็นเพศชาย (ร้อยละ 68.5) ส่วนใหญ่ทำงานบนฝั่งระดับทั่วไปและนอกฝั่งระดับทั่วไป (ร้อยละ 48.2 และร้อยละ 31.5 ตามลำดับ) มีอายุระหว่าง 31-35 (ร้อยละ 26.5) รองลงมามีอายุระหว่าง 26-30 (ร้อยละ 23.2) แผนกที่สังกัดส่วนใหญ่ คือ Drilling & Completion (ร้อยละ 16.8) รองลงมา Asset Team และ Facilities Engineering (ร้อยละ 15.9 และร้อยละ 13.5 ตามลำดับ)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเรื่องความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับจัดการความรู้ในองค์การ

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การ

	ข้อมูลที่ศึกษา	จำนวน (340 คน)	ร้อยละ (100.0)
รู้จัก KM			
	รู้จัก	195	57.4
	ไม่รู้จัก	145	42.6
แหล่งที่รู้จัก KM			
	ไม่รู้จัก	135	39.7
	หนังสือ	71	20.9
	อินเทอร์เน็ต	94	27.6
	การอบรมสัมนา	25	7.4
	เพื่อนร่วมงาน	8	2.4
	อื่นๆ	7	2.1
รู้ว่ามีการจัดการความรู้ในองค์การ			
	ทราบ	172	50.6
	ไม่ทราบ	168	49.4

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลที่ศึกษา	จำนวน (340 คน)	ร้อยละ (100.0)
มี Smart badge		
มี	322	94.7
ไม่มี	18	5.3
สัดส่วนการใช้อินทราเน็ต		
ไม่เคยใช้เลย	17	5.0
สัปดาห์ละ 1-2 วัน	53	15.6
สัปดาห์ละ 3-4 วัน	61	17.9
สัปดาห์ละ 5-6 วัน	39	11.5
ใช้ทุกวัน	170	50.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพียง ร้อยละ 57.4 โดยรู้จักการจัดการความรู้จากทางอินเทอร์เน็ตเป็นร้อยละ 27.6 และรองลงมารู้จักการจัดการความรู้จากทางหนังสือ เป็นร้อยละ 20.9 กลุ่มตัวอย่างไม่ทราบว่ามีการจัดการความรู้ในบริษัทถึงร้อยละ 49.4 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มี Smart badge เป็นร้อยละ 94.7 และส่วนใหญ่ใช้อินทราเน็ตขององค์การทุกๆ วันเป็นร้อยละ 50.0

ตอนที่ 3 ผลการการวัดระดับความถี่และความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่องค์การใช้ในการจัดการความรู้

แบบสอบถามในแต่ละข้อจัดให้มีควมผันแปรออกเป็น 5 ช่วง แต่ละช่วงกำหนดให้คะแนนในคำถามแต่ละข้อดังนี้ คะแนนสูงสุด เท่ากับ 5 คะแนน และคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 1 คะแนน โดยกำหนดให้แต่ละคะแนนมีความผันแปรเป็นช่วงๆ ละ เท่าๆ กัน สามารถกำหนดช่วงห่างได้ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{แทนค่า} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

ดังนั้นความกว้างของอันตรภาคชั้นที่เหมาะสมที่คำนวณได้คือ 0.8 และนำไปสู่การสร้างเกณฑ์ การจัดระดับค่าเฉลี่ยกำหนดได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.20-5.00 เท่ากับ ระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.40-4.19 เท่ากับ ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.60-3.39 เท่ากับ ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.80-2.59 เท่ากับ ระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.79 เท่ากับ ระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตราฐาน S.D. ของความถี่และความพึงพอในการใช้เครื่องมือที่องค์การใช้ในการจัดการความรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้	ความถี่ในการใช้เครื่องมือ		ประสิทธิภาพเครื่องมือ		แปลผล
	$\overline{x}$	S.D.	$\overline{x}$	S.D.	
Knowledge Planet					
1. การเข้าใช้ระบบ KP เพื่อเพิ่มทักษะ	2.30	1.156	2.53	1.265	น้อย
2. การฝึกอบรมทางคอมพิวเตอร์	2.36	1.139	2.58	1.235	น้อย
3. การค้นหาข้อมูลที่สนใจศึกษา	2.29	1.199	2.44	1.276	น้อย
4. หลักสูตรที่มีอยู่ในระบบ	2.11	1.193	2.26	1.339	น้อย
5. ใช้ KP เพื่อจัดวางแผนการฝึกอบรม	1.99	1.182	2.09	1.245	น้อย
6. ใช้เพื่อรวบรวมประวัติการฝึกอบรม	2.04	1.184	2.17	1.285	น้อย

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้	ความถี่ในการใช้เครื่องมือ		ประสิทธิภาพเครื่องมือ		แปลผล
Virtual Learning Connection	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
1. ใช้ VLC ค้นหาเรื่องที่ต้องการ	1.74	1.071	1.91	1.231	น้อยที่สุด
2. ใช้ VLC ในการฝึกอบรม	1.78	1.121	1.96	1.412	น้อยที่สุด
Global Library					
1. ใช้ศึกษาเรียนรู้สื่อ ภายในองค์การ	1.99	1.117	2.15	1.275	น้อย
2. ใช้ศึกษาเรียนรู้สื่อ ภายนอกองค์การ	1.90	1.115	2.06	1.266	น้อย
3. การยืม สื่อการเรียนต่างๆ	1.58	0.988	1.69	1.137	น้อยที่สุด
4. การใช้ E-catalog และ Webcasts	1.60	1.102	1.69	1.120	น้อยที่สุด
E-room					
1. ใช้เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้	1.66	1.008	1.76	1.129	น้อยที่สุด
2. ใช้เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์/ความคิดเห็น และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ	1.68	1.057	1.76	1.135	น้อยที่สุด
3. ใช้เพื่อทำงานพร้อมๆกัน หลายหน่วย	1.63	1.024	1.78	1.185	น้อยที่สุด
Mentoring program					
1. ใช้เพื่อจัดการถ่ายทอดความรู้	2.11	1.285	2.26	1.369	น้อย
2. ใช้เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการหลักของการทำงาน	2.09	1.277	2.23	1.357	น้อย
Communities of Practice					
1. ใช้เพื่อแลกเปลี่ยน/แบ่งปันความคิดและวิธีการทำงาน	2.01	1.292	2.13	1.374	น้อย
2. ใช้เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์/ระดมความคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ	1.99	1.290	2.09	1.355	น้อย
Lunch & Learn					
1. ใช้เพื่อถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจ	2.61	1.346	2.83	1.396	ปานกลาง
2. ใช้ในสื่อสารการเรียนรู้ในหัวข้อต่างๆ	2.54	1.281	2.80	1.360	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม	**2.00**	**1.163**	**2.15**	**1.274**	**น้อย**

จากตารางที่ 4.3 พบว่า เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ ถูกนำมาใช้ค่อนข้างน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.00 ซึ่งสามารถจำแนกระดับความถี่และความพึงพอใจในเครื่องมือแต่ละชนิด โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. Lunch&Learn ส่วนที่ใช้เพื่อถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนข้อมูล สร้างความเข้าใจ เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับ ปานกลาง โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 2.61 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 2.83

2. Lunch&Learn ส่วนที่ใช้สร้างการเรียนรู้เพื่อสร้างความหลากหลาย เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 2.54 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 2.80

3. Knowledge Planet (KP) ส่วนที่ใช้การฝึกอบรมทางคอมพิวเตอร์ (Computer base-training) เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 2.36 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 2.58

4. Knowledge Planet (KP) ส่วนที่ใช้เข้าระบบเพื่อพัฒนาทักษะ รักษาความสามารถหลัก เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 2.30 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 2.53

5. Knowledge Planet (KP) ส่วนที่ใช้เข้าเพื่อค้นหาข้อมูลที่สนใจศึกษา รักษาความสามารถหลัก เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 2.29 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 2.44

6. Knowledge Planet (KP) ส่วนที่ใช้ค้นหาองค์ความรู้ที่มีในระบบ เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 2.11 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 2.26

7. Mentoring program ส่วนที่ใช้เครื่องมือจัดการถ่ายทอดความรู้ เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 2.11 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 2.26

8. Mentoring program ส่วนที่ใช้เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสามารถหลักในการทำงาน เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 2.09 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 2.23

9. Knowledge Planet (KP) ส่วนที่ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการรวบรวมประวัติการฝึกอบรม ประวัติการเรียนรู้เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 2.04 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 2.17

10. Communities of Practice ส่วนที่ใช้เพื่อแลกเปลี่ยน แบ่งปันความคิดและวิธีการทำงานเป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 2.01 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 2.13

11. Knowledge Planet (KP) ส่วนที่ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในวางแผน จัดตารางการฝึกอบรมและการเดินทางเพื่อฝึกอบรมต่างๆ เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 1.99 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 2.09

12. Communities of Practice ส่วนที่ใช้เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์/ระดมความคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 1.99 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 2.09

13. Global Library ส่วนที่ใช้เพื่อศึกษาข้อมูลที่มีอยู่ภายในองค์การ เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 1.99 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 2.15

14. Global Library ส่วนที่ใช้เพื่อศึกษาข้อมูลที่มีอยู่ภายนอกองค์การ เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 1.90 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 2.06

15. Virtual Learning Connection's online learning site (VLC) ส่วนที่ใช้เพื่อเข้าถึงสือการเรียนเสมือนจริง เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 1.78 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 1.96

16. Virtual Learning Connection's online learning site (VLC) ส่วนที่ใช้เพื่อค้นหาแหล่งความรู้ออนไลน์ เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับน้อยมาก โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 1.74 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 1.91

17. E-room ส่วนที่ใช้เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์, แลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศออนไลน์ เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับน้อยมาก โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 1.68 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 1.76

18. E-room ส่วนที่ใช้เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ออนไลน์ เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับน้อยมาก โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 1.66 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 1.76

19. E-room ส่วนที่ใช้เพื่อประสานงาน, ทำงานร่วมกันออนไลน์ เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับน้อยมาก โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 1.63 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 1.78

20. Global Library ส่วนที่ใช้ E-catalog และ Webcasts เพื่อขอยืมสื่อการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับน้อยมาก โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 1.60 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 1.69

21. Global Library ส่วนที่ใช้เพื่อยืมสื่อการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในระดับน้อยมาก โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 1.58 และความพึงพอใจในประสิทธิภาพเท่ากับ 1.69

ตอนที่ 4 ผลประเมินความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้โดยรวมแต่ละประเภทที่มีในองค์การ และความคิดเห็น (ถ้ามี)

แบบสอบถามในแต่ละข้อจัดให้มีควมผันแปรออกเป็น 6 ช่วง แต่ละช่วงกำหนดให้คะแนนในคำถามแต่ละข้อดังนี้ คะแนนสูงสุด เท่ากับ 6 คะแนน และคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 1 คะแนน โดยกำหนดให้แต่ละคะแนนมีความผันแปรเป็นช่วงๆ ละ เท่าๆ กัน สามารถกำหนดช่วงห่างได้ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{แทนค่า} = \frac{6-1}{6} = 0.83$$

ดังนั้นความกว้างของอันตรภาคชั้นที่เหมาะสมที่คำนวณได้คือ 0.83 และนำไปสู่การสร้างเกณฑ์ การจัดระดับค่าเฉลี่ยกำหนดได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 5.17-6.00 เท่ากับ ระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.34-5.16 เท่ากับ ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.33 เท่ากับ ระดับค่อนข้างมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.68-3.50 เท่ากับ ระดับค่อนข้างน้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.84-2.67 เท่ากับ ระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.83 เท่ากับ ระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตราฐาน S.D. ที่ประเมินความพึงพอใจในการใช้เครื่องมือที่องค์การใช้ในการจัดการความรู้แต่ละชนิด

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้			แปลผล
	$\overline{x}$	S.D.	
1. Knowledge Planet (KP)	3.16	1.700	ค่อนข้างน้อย
2. Virtual Learning Connection (VLC)	2.15	1.562	น้อย
3. Global library	2.27	1.569	น้อย
4. E-room	2.01	1.477	น้อย
5. Mentoring program	2.53	1.635	น้อย
6. Communities of Practice	2.28	1.556	น้อย
7. Lunch & Learn	3.39	1.752	ค่อนข้างน้อย
ค่าเฉลี่ยรวม	**2.54**	**1.607**	**น้อย**

จากตารางที่ 4.4 พบว่า เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้แต่ละชนิด ตอบสนองความพึงพอใจกลุ่มตัวอย่างได้น้อย โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.54 ซึ่งสามารถจำแนกผลสะท้อนความพึงพอใจในเครื่องมือแต่ละชนิด โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. Lunch & Learn เป็นเครื่องมือที่ตอบสนองความพึงพอใจได้ในระดับค่อนข้างน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 3.39

2. Knowledge Planet (KP) เป็นเครื่องมือที่ตอบสนองความพึงพอใจได้ในระดับค่อนข้างน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 3.16

3. Mentoring program เป็นเครื่องมือที่ตอบสนองความพึงพอใจได้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 2.53

4. Communities of Practice เป็นเครื่องมือที่ตอบสนองความพึงพอใจได้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 2.28

5. Global library เป็นเครื่องมือที่ตอบสนองความพึงพอใจได้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 2.27

6. Virtual Learning Connection (VLC) เป็นเครื่องมือที่ตอบสนองความพึงพอใจได้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 2.15

7. E-room เป็นเครื่องมือที่ตอบสนองความพึงพอใจได้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 2.01

ผลการทดสอบสมมุติฐานเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้แต่ละประเภท โดยจำแนกตามสัญชาติ

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-Test) และใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

ตารางที่ 4.5 ผลประเมินความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้แต่ละประเภท โดยจำแนกตามสัญชาติ

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้	t	sig	ชาวไทย		ความพึงพอใจ	ชาวต่างประเทศ		ความพึงพอใจ
			$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
LMS/KP	-0.033	0.974	3.16	1.707	ค่อนข้างน้อย	3.17	1.560	ค่อนข้างน้อย
VLC	1.157	0.248	2.18	1.572	น้อย	1.83	1.416	น้อยที่สุด
Global Library	-0.882	0.379	2.25	1.552	น้อย	2.52	1.765	น้อย
E-room	-2.023	0.092	1.94	1.434	น้อย	2.52	1.724	น้อย
Mentoring program	1.701	0.059	2.58	1.676	น้อย	2.03	1.180	น้อย
Communities of Practice	-0.275	0.784	2.26	1.549	น้อย	2.34	1.696	น้อย
Lunch & Learn	0.590	0.556	3.41	1.764	ค่อนข้างน้อย	3.21	1.698	ค่อนข้างน้อย
ค่าเฉลี่ยรวม	0.034	0.437	2.54	1.608	น้อย	2.52	1.577	น้อย

มีระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางที่ 4.5 พบว่าพนักงานชาวไทย และพนักงานชาวต่างประเทศ มีความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้แต่ละประเภทเฉลี่ย เท่ากับ 2.54 และ 2.52 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาถึงความพึงพอใจในเครื่องมือที่ใช้จัดการความรู้แต่ละประเภทโดยลำดับจากค่าเฉลี่ย (เครื่องมือทุกชนิดที่ใช้จัดการความรู้มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน) จะเห็นได้ว่าพนักงานชาวไทย มีความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือ Lunch & Learn เป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 และอันดับที่ 2 ได้แก่ LMS/KP มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16

ส่วนพนักงานชาวต่างประเทศ มีความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือ Lunch & Learn เป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 และอันดับที่ 2 ได้แก่ LMS/KP มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17

เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้จัดการความรู้แต่ละประเภทกับสัญชาติของพนักงาน โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 หรือค่า Alpha เท่ากับ 0.05 จะเห็นว่าพนักงานที่มีสัญชาติต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในเครื่องมือที่ใช้จัดการความรู้แต่ละประเภทไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมุติฐานเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้แต่ละประเภท โดยจำแนกตามเพศ

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-Test) และใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

ตารางที่ 4.6 ผลประเมินความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้แต่ละประเภท โดยจำแนกตามเพศ

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้	t	sig	ชาย		ความพึงพอใจ	หญิง		ความพึงพอใจ
			$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
LMS/KP	-2.490	0.011*	3.00	1.721	ค่อนข้างน้อย	3.50	1.595	ค่อนข้างน้อย
VLC	-0.027	0.979	2.15	1.524	น้อย	2.15	1.642	น้อย
Global Library	-0.403	0.696	2.25	1.529	น้อย	2.33	1.663	น้อย
E-room	0.136	0.892	2.00	1.422	น้อย	1.98	1.570	น้อย
Mentoring program	-2.013	0.045*	2.40	1.609	น้อย	2.80	1.692	ค่อนข้างน้อย
Communities of Practice	-0.354	0.723	2.25	1.577	น้อย	2.32	1.534	น้อย
Lunch & Learn	-7.906	0.000*	2.89	1.728	ค่อนข้างน้อย	4.40	1.311	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	-1.865	0.047*	2.42	1.587	น้อย	2.78	1.572	ค่อนข้างน้อย

มีระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางที่ 4.6 พบว่าพนักงานเพศชายและหญิง มีความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้แต่ละประเภทเฉลี่ย เท่ากับ 2.42 และ 2.78 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาถึงความพึงพอใจในเครื่องมือที่ใช้จัดการความรู้แต่ละประเภทโดยลำดับจากค่าเฉลี่ย จะเห็นได้ว่า พนักงานเพศชาย มีความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือ LMS/KP เป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 และอันดับที่ 2 ได้แก่ Lunch & Learn มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89

ส่วนพนักงานเพศหญิง มีความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือ Lunch & Learn เป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 และอันดับที่ 2 ได้แก่ LMS/KP มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้จัดการความรู้แต่ละประเภทกับสัญชาติของพนักงาน โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 หรือ ค่า Alpha เท่ากับ 0.05 จะเห็นว่าพนักงานเพศชายและเพศหญิง มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในเครื่องมือที่ใช้จัดการความรู้ LMS/KP, Mentoring program และ Lunch & Learn แตกต่างกัน ส่วนเครื่องมือที่ใช้จัดการความรู้ที่เหลือ ไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมุติฐานเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้แต่ละประเภท โดยจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way Anova) หรือ F-Test และใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลียต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.7 ผลประเมินความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้แต่ละประเภท โดยจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้	F	Sig	พนักงานนอกฝั่งระดับทั่วไป		พนักงานนอกฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา		พนักงานบนฝั่งระดับทั่วไป		พนักงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา	
			$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
LMS/KP	15.014	0.000*	2.32	1.638	3.18	1.492	3.52	1.598	4.00	1.479
VLC	2.026	0.110	2.02	1.511	1.82	1.278	2.17	1.576	2.70	1.759
Gbbal Library	4.651	0.003*	1.98	1.442	2.11	1.499	2.31	1.563	3.12	1.781
E-room	7.311	0.000*	1.77	1.309	1.61	1.197	1.99	1.445	3.03	1.811
Mentoring program	1.87	0.135	2.30	1.630	2.21	1.371	2.65	1.699	2.91	1.548
Communities of Practice	4.163	0.007*	2.13	1.593	1.64	1.129	2.32	1.536	2.97	1.667
Lunch & Learn	43.138	0.000*	2.20	1.583	2.36	1.592	4.18	1.417	4.09	1.422
ค่าเฉลี่ยรวม	11.168	0.036*	2.10	1.529	2.13	1.365	2.73	1.548	3.26	1.638

*มีระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางที่ 4.7 พบว่าพนักงานบริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด ประเภทพนักงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้แต่ละประเภทโดยรวมเฉลี่ยสูงสุดคือเท่ากับ 3.26

เมื่อพิจารณาในเครื่องมือแต่ละชนิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ตามลำดับค่าเฉลี่ย ซึ่งสามารถจำแนกผลสะท้อนความพึงพอใจในเครื่องมือแต่ละชนิด โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. Lunch & Learn เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่ตอบสนองความพึงพอใจให้แก่พนักงานบนฝั่งระดับทั่วไปสูงอันดับ 1 คือเท่ากับ 4.18 และตอบสนองความพึงพอใจให้แก่ พนักงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชาอันดับ 2 คือเท่ากับ 4.09

2. Knowledge Planet (KP) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่ตอบสนองความพึงพอใจให้แก่ พนักงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา สูงอันดับ 1 คือเท่ากับ 4.00 และตอบสนองความพึงพอใจให้แก่พนักงานบนฝั่งระดับทั่วไปอันดับ 2 คือเท่ากับ 3.52

3. Global library เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่ตอบสนองความพึงพอใจให้แก่พนักงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา สูงอันดับ 1 คือเท่ากับ 3.12 และตอบสนองความพึงพอใจให้แก่พนักงานบนฝั่งระดับทั่วไปอันดับ 2 คือเท่ากับ 2.31

4. E-room เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่ตอบสนองความพึงพอใจให้แก่ พนักงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา สูงอันดับ 1 คือเท่ากับ 3.03 และตอบสนองความพึงพอใจให้แก่ พนักงานบนฝั่งระดับทั่วไปอันดับ 2 คือเท่ากับ 1.99

5. Communities of Practice เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่ตอบสนองความพึงพอใจให้แก่ พนักงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา สูงอันดับ 1 คือเท่ากับ 2.97 และตอบสนองความพึงพอใจให้แก่พนักงานบนฝั่งระดับทั่วไปอันดับ 2 คือเท่ากับ 2.32

6. Mentoring program เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่ตอบสนองความพึงพอใจให้แก่ พนักงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา สูงอันดับ 1 คือเท่ากับ 2.91 และตอบสนองความพึงพอใจให้แก่พนักงานบนฝั่งระดับทั่วไปอันดับ 2 คือเท่ากับ 2.65

7. Virtual Learning Connection (VLC) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่ตอบสนองความพึงพอใจให้แก่ พนักงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา สูงอันดับ 1 คือเท่ากับ 2.70 และตอบสนองความพึงพอใจให้แก่ พนักงานบนฝั่งระดับทั่วไปอันดับ 2 คือเท่ากับ 2.17

เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้จัดการความรู้แต่ละประเภทกับสัญชาติของพนักงาน โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 หรือ ค่า Alpha เท่ากับ 0.05 จะเห็นว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้แตกต่างกันคือ Knowledge Planet (KP), Global library, E-room, Communities of Practice, Lunch & Learn ส่วน Virtual Learning Connection (VLC) และ Mentoring program ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดความรู้กับระดับตำแหน่งของพนักงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้	ระดับตำแหน่งงาน	ค่าพึงพอใจเฉลี่ย	พนักงานนอกสังระดับทั่วไป	พนักงานนอกสังระดับผู้บังคับบัญชา	พนักงานบนสังระดับทั่วไป	พนักงานบนสังระดับผู้บังคับชา
LMS/KP	พนักงานนอกสังระดับทั่วไป	2.32		0.860*	1.200*	1.680*
	พนักงานนอกสังระดับผู้บังคับบัญชา	3.18			0.340*	0.820*
	พนักงานบนสังระดับทั่วไป	3.52				0.480*
	พนักงานบนสังระดับผู้บังคับชา	4.00				
VLC	พนักงานนอกสังระดับทั่วไป	2.02		0.200	0.150	0.031*
	พนักงานนอกสังระดับผู้บังคับบัญชา	1.82			0.350	0.880*
	พนักงานบนสังระดับทั่วไป	2.17				0.530
	พนักงานบนสังระดับผู้บังคับชา	2.70				
Gibbal Library	พนักงานนอกสังระดับทั่วไป	1.98		0.130	0.330	1.140*
	พนักงานนอกสังระดับผู้บังคับบัญชา	2.11			0.200	1.010*
	พนักงานบนสังระดับทั่วไป	2.31				0.810*
	พนักงานบนสังระดับผู้บังคับชา	3.12				
E-room	พนักงานนอกสังระดับทั่วไป	1.77		0.160	0.220	1.260*
	พนักงานนอกสังระดับผู้บังคับบัญชา	1.61			0.380	1.420*
	พนักงานบนสังระดับทั่วไป	1.99				1.040*
	พนักงานบนสังระดับผู้บังคับชา	3.03				
Mentoring program	พนักงานนอกสังระดับทั่วไป	2.30		0.090	0.350	0.610
	พนักงานนอกสังระดับผู้บังคับบัญชา	2.21			0.440	0.700
	พนักงานบนสังระดับทั่วไป	2.65				0.260
	พนักงานบนสังระดับผู้บังคับชา	2.91				
Communities of Practice	พนักงานนอกสังระดับทั่วไป	2.13		0.490	0.190	0.840
	พนักงานนอกสังระดับผู้บังคับบัญชา	1.64			0.680*	1.330*
	พนักงานบนสังระดับทั่วไป	2.32				0.650*
	พนักงานบนสังระดับผู้บังคับชา	2.97				
Lunch & Learn	พนักงานนอกสังระดับทั่วไป	2.20		0.160	1.980*	1.890*
	พนักงานนอกสังระดับผู้บังคับบัญชา	2.36			1.820*	1.730*
	พนักงานบนสังระดับทั่วไป	4.18				0.090
	พนักงานบนสังระดับผู้บังคับชา	4.09				
ค่าเฉลี่ยรวม	พนักงานนอกสังระดับทั่วไป	2.10		0.030	0.630	1.160*
	พนักงานนอกสังระดับผู้บังคับบัญชา	2.13			0.600	1.130*
	พนักงานบนสังระดับทั่วไป	2.73				0.530*
	พนักงานบนสังระดับผู้บังคับชา	3.26				

จากตารางที่ 4.8 พบว่าพนักงานบริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต ที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมในเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้เฉลี่ยต่างกันในคู่ต่างๆ ดังนี้คือ พนักงานนอกฝั่งระดับทั่วไป พนักงานนอกฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา และพนักงานบนฝั่งระดับทั่วไป มีความพึงพอใจในภาพรวมต่ำกว่าพนักงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา เท่ากับ 1.160, 1.130 และ 0.530 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจเฉลี่ยในการใช้เครื่องมือ Knowledge Planet (KP) มีความแตกต่างกันในคู่ต่างๆ ดังนี้ คือ พนักงานนอกฝั่งระดับทั่วไป พนักงานนอกฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา และพนักงานบนฝั่งระดับทั่วไป มีความพึงพอต่ำกว่าพนักงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา เท่ากับ 1.680, 0.860 และ 0.480 ตามลำดับ ส่วนพนักงานนอกฝั่งระดับทั่วไป พนักงานนอกฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา มีความพึงพอต่ำกว่าพนักงานบนฝั่งระดับทั่วไป เท่ากับ 1.200 และ 0.340 ตามลำดับ และพนักงานนอกฝั่งระดับทั่วไป มีความพึงพอต่ำกว่าพนักงานนอกฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา เท่ากับ 0.860

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจเฉลี่ยในการใช้เครื่องมือ Virtual Learning Connection (VLC) มีความแตกต่างกันในคู่ต่างๆ ดังนี้ คือ พนักงานนอกฝั่งระดับทั่วไป และพนักงานนอกฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา มีความพึงพอต่ำกว่าพนักงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา เท่ากับ 0.031, 0.880 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจเฉลี่ยในการใช้เครื่องมือ Global library มีความแตกต่างกันในคู่ต่างๆ ดังนี้ คือ พนักงานนอกฝั่งระดับทั่วไป พนักงานนอกฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา และพนักงานบนฝั่งระดับทั่วไป มีความพึงพอต่ำกว่าพนักงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา เท่ากับ 1.140, 1.010 และ 0.810 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจเฉลี่ยในการใช้เครื่องมือ E-room มีความแตกต่างกันในคู่ต่างๆ ดังนี้ คือ พนักงานนอกฝั่งระดับทั่วไป พนักงานนอกฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา และพนักงานบนฝั่งระดับทั่วไป มีความพึงพอต่ำกว่าพนักงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา เท่ากับ 1.260, 1.420 และ 1.040 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจเฉลี่ยในการใช้เครื่องมือ Mentoring program มีความแตกต่างกันในคู่ต่างๆ พบว่าไม่แตกต่างกันในแต่ละคู่

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจเฉลี่ยในการใช้เครื่องมือ Communities of Practice มีความแตกต่างกันในคู่ต่างๆ ดังนี้ คือ พนักงานนอกฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา และพนักงานบนฝั่งระดับทั่วไป มีความพึงพอต่ำกว่าพนักงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา เท่ากับ 1.330 และ 0.650 ตามลำดับ และพนักงานนอกฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา มีความพึงพอต่ำกว่าพนักงานบนฝั่งระดับทั่วไป เท่ากับ 0.680

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจเฉลี่ยในการใช้เครื่องมือ Lunch & Learn มีความแตกต่างกันในคู่ต่างๆ ดังนี้ คือ พนักงานนอกฝั่งระดับทั่วไป พนักงานนอกฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา มีความพึงพอต่ำกว่าพนักงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา เท่ากับ 1.890 และ 1.730 ตามลำดับ พนักงานนอกฝั่งระดับทั่วไป และพนักงานนอกฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา มีความพึงพอต่ำกว่าพนักงานบนฝั่งระดับทั่วไป เท่ากับ 1.980 และ 1.820 ตามลำดับ

ผลสอบถามความคิดเห็นถึงความพึงพอใจในเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้แต่ละประเภท โดยประมวลและแยกตามเป็นข้อดี-ข้อเสีย ของเครื่องมือแต่ละประเภท

ตารางที่ 4.9 แสดงความคิดเห็นที่ได้มาพร้อมผลสะท้อนความพึงพอใจของ Knowledge Planet (KP)

ข้อดี	ข้อเสีย
ใช้งานง่าย	พนักงานผู้รับเหมาไม่ได้รับการส่งเสริมให้ใช้ KP เท่าที่ควร
สามารถจัดเวลาในการเข้าศึกษาในเรื่องที่ต้องการได้	ไม่แน่ใจว่าสาระที่มูลอยู่ในระบบมีประโยชน์หรือเกี่ยวข้องกับผู้ถูกสำรวจหรือไม่
ค่อนข้างดี แต่บางครั้งผู้ถูกสำรวจ ลืมรหัสผ่าน	น่าจะดีกว่า ถ้าสามารถใช้งานที่บ้านได้ด้วย
เป็นเครื่องมือที่ดี ในการเรียนรู้	การศึกษาจากจอมอนิเตอร์ อาจทำให้เสียสายตา
ใช้ง่าย ตอบสนองความต้องการผู้ใช้	โปรแกรมช้า หรือค้าง เป็นบ่อย
มีประโยชน์ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง	ขั้นตอนยุ่งยากและช้า เนื่องจากระบบเครือข่าย
ง่ายในการค้นหา	การใช้งาน ยังไม่สะดวกเท่าที่ควร
ช่วยให้สามารถหาความรู้และค้นหาข้อมูลการอบรมเก่าๆ ในอดีตที่ผ่านมา	เข้าระบบได้ช้า โดยเฉพาะที่นอกฝั่ง ข้อมูลเยอะหายากในบางหลักสูตร
ใช้หาข้อมูลการฝึกอบรมที่ผ่านมา และสามารถใช้จองการชั้นเรียนการฝึกอบรม	ค้นหาข้อมูลยาก
สามารถเรียนรู้ด้วยตัวเองได้	การดูข้อมูลการฝึกอบรมใช้ประโยชน์น้อย
มีหัวข้อมากมาย ที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง	ระบบช้ามาก
สามารถเลือกเรียนรู้ด้วยตัวเอง	มีเนื้อหาที่สนใจให้เรียนรู้และละเอียด แต่ยังขาดการประชาสัมพันธ์ น้อยคนที่รู้ว่ามีเนื้อหาอะไรบ้าง
เป็นการเสนอความรู้ที่จะมีประสิทธิภาพ ถ้าผู้เรียนเข้าไปใช้	ยังไม่รู้จัก KP ดีเท่าควร

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อดี	ข้อเสีย
ใช้ง่าย และสะดวก	ไม่สามารถแก้ไขหรือทักท้วงได้ ต้องยอมรับอย่างเดียว
เป็นระบบและมีระเบียบแบบแผน	ใช้งานไม่ค่อยสะดวก เนื่องจากเครื่อข่ายช้ามาก
เพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ	ใช้งานลำบากถ้าระบบเครื่อข่ายช้า
มีความรู้ให้เลือกเรียนได้หลากหลาย บันทึกไว้ให้ผู้เรียนทราบความก้าวหน้าด้วย	ยังมีข้อจำกัดเยอะในแง่การใช้งาน ระบบการรายงานผล
สะดวกในการค้นหาความรู้	
เข้าหาข้อมูลง่ายและมีการบันทึก	สะดวก แต่มีเมนู เยอะไป
ใช้งานได้สะดวก ในการหาข้อมูล	เข้าใช้งาน บางครั้งค่อนข้างช้า

ตารางที่ 4.10 แสดงความคิดเห็นที่ได้มาพร้อมผลสะท้อนความพึงพอใจของ Virtual Learning Connection (VLC)

ข้อดี	ข้อเสีย
บางครั้งช้า เนื่องจากปัญหาเรื่องระบบเครือข่าย	พนักงานผู้รับเหมาไม่ได้รับการส่งเสริมให้ใช้ VLC เท่าที่ควร
มีหัวข้อที่น่าสนใจ	บางหลักสูตรเข้ายาก และใช้งานลำบาก
	มีระบบป้องกันเยอะเกินไป จนทำให้เบื่อ
	ถ้าสามารถร่วม VLC ไว้กับ KP ก็จะได้

ตารางที่ 4.11 แสดงความคิดเห็นที่ได้มาพร้อมผลสะท้อนความพึงพอใจของ Global library

ข้อดี	ข้อเสีย
ดี หา journal ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก	พนักงานผู้รับเหมาไม่ได้รับการส่งเสริมให้ใช้ Global library เท่าที่ควร
แหล่งข้อมูลหลากหลายดี	ระบบการค้นหา ยังไม่ดีเท่าที่ควร
มีข้อมูลให้ค้นคว้า มากมาย	ยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลายนักว่ามีขีดความสามารถในการช่วยเหลืออะไรบ้าง
เป็นการเสนอความรู้ แต่จะมีประสิทธิภาพ ถ้าผู้เรียนเข้าไปค้นหา	เป็นแหล่งรวมข้อมูลต่างๆ แต่การจัดระบบข้อมูลยังไม่สะดวกในการค้นหา
ใช้เป็นแหล่งข้อมูล ทำงาน และทำการอ้างอิง	เคยเข้าไปแล้วหลง หาทางไปยังเอกสารที่ต้องการยาก
มีศูนย์รวมข้อมูลอยู่ที่เดียว สะดวก หาง่าย	ยังขาดเนื้อหาบางเรื่องหรือบางหัวข้อที่น่าสนใจ
ค้นหาข้อมูลได้เร็ว	ไม่ค่อยได้เข้าไปใช้, เวลาอ่านอยู่หน้าจอนาน ๆ จะไม่ค่อยสะดวก
หาข้อมูลได้มาก	

ตารางที่ 4.12 แสดงความคิดเห็นที่ได้มาพร้อมผลสะท้อนความพึงพอใจของ E-room

ข้อดี	ข้อเสีย
จัดรูปแบบได้ดี ง่ายต่อการใช้งาน	พนักงานผู้รับเหมาไม่ได้รับการส่งเสริมให้ใช้ E-room เท่าที่ควร
ใช้ได้ดี แต่มีข้อจำกัดในการใช้ สำหรับผู้ที่เกียวข้องเท่านั้น	เข้าใช้งานยาก
สะดวกในการใช้งานกับทีมงานที่อเมริกา	ฟังก์ชั่นบางอย่างใช้งานยาก
ฉับไว ง่ายต่อการใช้งาน	เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างหนึ่ง แต่บางครั้งอาจเก็บ tactic knowledge ได้ ไม่ดีเท่ากับ face to face

ตารางที่ 4.13 แสดงความคิดเห็นที่ได้มาพร้อมผลสะท้อนความพึงพอใจของ Mentoring program

ข้อดี	ข้อเสีย
เป็นเครื่องมือที่ดี แต่ไม่แน่ใจว่ามีคนใช้ มากน้อยเพียงใด	ประทับใจมาก คิดว่ามีประโยชน์มาก แต่ไม่รู้ว่าทำไมไม่ทำต่อ
ช่วยให้การทำงานระหว่าง mentor/mentee พัฒนาไปในทางที่ดี	ยังไม่ค่อยได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม
สามารถแลกเปลี่ยนได้ทั้งความรู้และประสบการณ์	เป็นระบบที่ดี แต่ต้องขึ้นอยู่กับตัวพี่เลี้ยง ว่ามีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้แค่ไหน
ดี เพราะพี่เลี้ยง จะมีประสบการณ์การทำงานมาก่อน สามารถอธิบายงานให้เข้าใจง่าย	ยังไม่ชัดเจนเรื่องบทบาทหน้าที่ของทั้งพี่เลี้ยง และน้องใหม่ เนื่องจากงานยุ่ง
เป็นระบบช่วยเหลือน้องใหม่ในองค์การได้อย่างดี	สำหรับตำแหน่งบริหารระดับสูง ใช้ได้ไม่ค่อยดี
ได้รับความรู้ที่ชัดเจนพร้อมประสบการณ์	หลักการของเครื่องมือดี แต่ยังไม่ประทับใจในพี่เลี้ยง เท่าที่ควร
เป็นที่ปรึกษาในสิ่งที่ไม่เข้าใจได้	มีปัจจัยที่ทำให้ไม่บรรลุผลหลายอย่าง เช่น ความสนใจจของน้องใหม่, ความตั้งใจของพี่เลี้ยง และน้องใหม่สามารถที่จะเรียนรู้เองได้หรือคอยแต่จะให้พี่เลี้ยงนำ
มีระบบที่มาตราฐานและติดตามอยู่เรื่อย ๆ	

ตารางที่ 4.14 แสดงความคิดเห็นที่ได้มาพร้อมผลสะท้อนความพึงพอใจของ Communities of Practice (COP)

ข้อดี	ข้อเสีย
ง่ายและสะดวกในการใช้เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์	พนักงานผู้รับเหมาไม่ได้รับการส่งเสริมให้ใช้ COP เท่าที่ควร
ได้รับความเห็นที่หลากหลาย	จัดการใช้งาน ยังไม่ดี
สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นภายในบริษัทได้	ใช้เฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ยังไม่เป็นที่แพร่หลาย
สะดวกสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้	มีประโยชน์ระดับหนึ่ง ซึ่งเป็น pool of knowledge แต่บางครั้งทีปัญหาเรื่องระบบเสียง, language barrier, scheduling
เป็นการเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้สื่อสารด้วยกันในกลุ่มที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้	ไม่ค่อยมีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบ ถึงเครื่องมือที่มีให้ใช้
สามารถคุยโต้ตอบกันได้	ข้อเสีย คือ ระบบช้า กระจุกแต่ระดับหัวหน้างาน

ตารางที่ 4.15 แสดงความคิดเห็นที่ได้มาพร้อมผลสะท้อนความพึงพอใจของ Lunch & Learn

ข้อดี	ข้อเสีย
เป็นเวลาที่จะส่วนใหญ่ สะดวก	มีอาหารให้ แต่บ่อยครั้งหัวข้อไม่น่าสนใจ
อาหารกลางวันฟรี	เวลาไม่ค่อยเหมาะสม
เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ดี อีกแบบ	ได้รับ ความรู้แต่เสียเวลาพักผ่อน ตอนกลางวัน
ดี ได้รู้ถึงว่า แผนกอื่น ทำงานอย่างไรในหน่วยธุรกิจนี้	เป็นอีก forum หนึ่งของการเรียนรู้ แต่คิดว่าได้ผลไม่มาก เนื่องจากเวลาน้อย
จัดให้ได้เรียนรู้ในเวลาพัก	หัวข้อ บางครั้งก็น่าสนใจ แต่บางครั้ง ไม่น่าสนใจ และจัดบ่อยเกินไป
ได้เรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ มีความรู้มากขึ้น ในหัวข้อที่สนใจ	บางหัวข้อไม่น่าสนใจ, คนเข้าฟังส่วนใหญ่เป็นคนกลุ่มเดิม
เป็นทางเลือกที่ดีในการเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ ที่สนใจและมีประโยชน์กับผู้ที่เกี่ยวข้อง	มีข้อจำกัดสำหรับกลุ่มนอกฝั่ง น่าจะมีการสำรวจถึงความต้องการของหัวข้อที่ทำการศึกษา

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อดี	ข้อเสีย
เป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์	บางหัวข้อน่าสนใจ แต่เวลาสั้นไป
เพิ่มพูนความรู้ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการได้ดี	ดี ตรงไม่ต้องเสียเวลาทำงาน แต่บางครั้ง สมาธิไปอยู่ตรง lunch มากกว่า learn
เป็นเวทีในการแลกเปลี่ยน วิธีปฏิบัติเป็นเลิศ	ที่สงขลาและนอกฝั่ง ไม่ค่อยได้ผล เนื่องจากพนักงานอยู่กระจัดกระจายไม่สามารถมารวมตัวที่ใดที่หนึ่งได้
ทำให้ได้ความรู้ในหัวข้อที่เราเข้าร่วม, ค่อนข้างดี	
ได้แลกปลี่ยน พูดคุยกับกลุ่มที่สนใจเรื่องเดียวกัน	
เป็นรูปแบบที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หรือเพิ่มเติมความรู้ที่มีอยู่แล้ว	
เป็นการเรียนรู้เพิ่มเติม โดยไม่เสียเวลาทำงาน	
ได้เรียนรู้ในเวลาที่กระชับ	
มีประโยชน์สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วไประหว่างแผนกต่างๆ	
สามารถจัดที่ตรงกับความต้องการได้	
เป็นสื่อสาร 2 ทางและสามารถเลือกสิ่งที่อยากรู้ได้	
มีการพบปะสนทนาโดยตรง ระหว่างผู้เรียน, ผู้สอนและสามารถเลือกเรียนเฉพาะในหัวข้อที่สนใจได้	
ได้รับข้อมูลตรงตัว สอบถามเพิ่มเติมได้ทันที	
ให้ความรู้ในหลายๆด้าน และไม่เสียเวลาทำงานปกติ	

ตอนที่ 5 ข้อมูลการเสนอแนะถึงรูปแบบหรือเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ ที่น่าจะมีเพิ่ม

ตารางที่ 4.16 แสดงจำนวนและร้อยละของรูปแบบการจัดการความรู้ที่น่าจะเพิ่มในองค์การ

รูปแบบของการจัดการความรู้	จำนวน	ร้อยละ
กระดานหรือเวที คำถาม/คำตอบ แลกเปลี่ยนความรู้	123	36.2
การสัมมนา ทำกรณีศึกษาร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และบันทึกไว้	162	47.6
ใช้การประชุมออนไลน์ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และบันทึกไว้	70	20.6
จัดทำสารานุกรมสำหรับองค์การ	81	23.8
จัดทำ Knowledge based management เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ทั้งองค์การ	148	43.5
จัดทำ เทคนิคการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning) ในการถ่ายทอดความรู้	102	30.0

จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า น่าจะมีการสัมมนา ทำกรณีศึกษาร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และบันทึกไว้ เป็นอันดับหนึ่ง (ร้อยละ 47.6) และน่าจะมีการจัดทำ Knowledge base management เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ทั้งองค์การ เป็นอันดับรองลงมา (ร้อยละ 43.5)

บทที่ 5
สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ใน บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด โดยมีประเด็นสรุปได้ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาแนวความคิดที่เกี่ยวกับ ธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ในองค์การ การบริหารจัดการความรู้ใน บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

1.1.2 เพื่อศึกษาถึงกระบวนการจัดการความรู้ การก้าวสู่องค์การที่ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ใน บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

1.1.3 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ และสิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ด้วยระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ในบริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

1.1.4 เพื่อเสนอแนะการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ของ บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจ และผลิต จำกัด

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรในการวิจัย คือ ทำการสุ่มตัวอย่างจากพนักงานบริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด ในช่วงเดือนธันวาคม 2551 ถึงเดือน พฤษภาคม 2552 มีพนักงาน 1,527 คน และพนักงานจากบริษัทผู้รับเหมา 1,255 คน ให้ได้ตัวอย่างจากการสุ่มสำรวจประมาณ 340 ตัวอย่าง

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยแบ่งคำถามออกเป็น 5 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเรื่องความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การ ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความถี่ในการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ และประเมินประสิทธิภาพจากการใช้เครื่องมือในการตอบสนองต่อการจัดการความรู้ของเครื่องมือแต่ละชนิด ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ พร้อมทั้งสาเหตุ ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามถึงข้อเสนอแนะรูปแบบของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient method) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น = 0.964

1.2.3 ***การเก็บรวบรวมข้อมูล*** ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามจำนวน 340 ฉบับไปยังผู้ตอบทั้งบนฝั่งและนอกฝั่งโดยเน้นกระจายตัวตามสัดส่วนพนักงานขององค์การ โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 340 ฉบับ หรือคิดเป็นร้อยละ 100 จากแบบสอบถามทั้งหมด

1.2.4 ***การวิเคราะห์ข้อมูล*** ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้วิเคราะห์ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์สถิติ โดยใช้ t-test และใช้การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (F-test) เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงซ้อนโดยวิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อการทดสอบสมมติฐาน

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 340 คน ซึ่งประกอบด้วยสัญชาติ เพศ อายุ และแผนกที่สังกัด พบว่า

ส่วนใหญ่เป็นพนักงานสัญชาติไทย มีจำนวน 308 คน (คิดเป็นร้อยละ 90.6) และเป็นพนักงานชาวต่างชาติ จำนวน 32 คน (คิดเป็นร้อยละ 9.4)

ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 234 คน (คิดเป็นร้อยละ 68.8) และเป็นเพศหญิง จำนวน 106 คน (คิดเป็นร้อยละ 31.2)

ประเภทพนักงานกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานทำงานบนฝั่งทั่วไป มีจำนวน 164 คน (คิดเป็นร้อยละ 48.2) เป็นพนักงานทำงานนอกฝั่งทั่วไป มีจำนวน 107 คน (คิดเป็นร้อยละ 31.5) เป็นพนักงานทำงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา มีจำนวน 39 คน (คิดเป็นร้อยละ 11.5) เป็นพนักงานทำงานนอกฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา มีจำนวน 30 คน (คิดเป็นร้อยละ 8.8)

อายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ อยู่ในช่วงอายุ 31-35 จำนวน 90 คน (คิดเป็นร้อยละ 26.5) รองลงมาช่วงอายุ 26-30 จำนวน 79 คน (คิดเป็นร้อยละ 23.2) ต่อมาช่วงอายุ 36-40 จำนวน 61 คน (คิดเป็นร้อยละ 17.9) ต่อมาช่วงอายุ 46-50 จำนวน 30 คน (คิดเป็นร้อยละ 8.8) ต่อมาช่วงอายุ 41-45 จำนวน 27 คน (คิดเป็นร้อยละ 7.9) ต่อมาช่วงอายุ 20-25 จำนวน 26 คน (คิดเป็นร้อยละ 7.6) ต่อมาช่วงอายุ 51-55 จำนวน 24 คน (คิดเป็นร้อยละ 7.1) และน้อยที่สุดอยู่ในช่วงอายุมากกว่า 56 จำนวน 3 คน (คิดเป็นร้อยละ 0.9)

แผนกที่สังกัดของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ห้าอันดับแรก อันดับที่ 1 แผนก Drilling & Completion จำนวน 57 คน (คิดเป็นร้อยละ 16.8) รองลงมาอยู่แผนก Asset Team จำนวน 53 คน (คิดเป็นร้อยละ 15.6) ต่อมาแผนก Facilities Engineering จำนวน 46 คน (คิดเป็นร้อยละ 13.5) ต่อมาแผนก SCM จำนวน 36 คน (คิดเป็นร้อยละ 10.6) ที่เหลือเป็นแผนกต่างๆ อีก จำนวน 148 คน (คิดเป็นร้อยละ 43.5)

ข้อมูลพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างรู้จักการจัดการความรู้ จำนวน 195 คน (คิดเป็นร้อยละ 57.4) และไม่รู้จักข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ถึงกึ่งหนึ่งคือจำนวน 145 คน (คิดเป็นร้อยละ 42.6) โดยรู้จักข้อมูลพื้นฐานการจัดการความรู้จากอินเทอร์เน็ต มีจำนวน 94 คน (คิดเป็นร้อยละ 27.6) และจากหนังสือ มีจำนวน 71 คน (คิดเป็นร้อยละ 20.9) กลุ่มตัวอย่างที่ทราบว่ามีการจัดการความรู้ในองค์การ มีจำนวนเพียง 172 คน (คิดเป็นร้อยละ 50.6) และไม่ทราบว่ามีการจัดการความรู้ในองค์การ ถึง 168 คน (คิดเป็นร้อยละ 49.4) กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจมีบัตร smart badge เพื่อเข้าใช้อินทราเน็ตและอินเตอร์เน็ตขององค์การจำนวน 322 คน (คิดเป็นร้อยละ 94.7) สัดส่วนการใช้อินทราเน็ตในองค์การ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทุกวัน มีจำนวน 170 คน (คิดเป็นร้อยละ 50.0) ใช้สัปดาห์ละ 3-4 วัน มีจำนวน 61 คน (คิดเป็นร้อยละ 17.9) ใช้สัปดาห์ละ 1-2 วัน มีจำนวน 53 คน (คิดเป็นร้อยละ 15.6) ใช้สัปดาห์ละ 5-6 วัน มีจำนวน 39 คน (คิดเป็นร้อยละ 11.5) ไม่เคยเข้าใช้อินเทอร์เน็ตเลยเพียง จำนวน 17 คน (คิดเป็นร้อยละ 5.0)

ข้อมูลผลการวัดระดับความถี่และความพึงพอใจในแต่ละหน้าที่การทำงานของเครื่องมือที่องค์การ ใช้ในการจัดการความรู้ พบว่า Knowledge Planet (KP) มีความถี่ในการใช้โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เท่ากับ 2.18 และมีความพึงพอใจในประสิทธิภาพโดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เท่ากับ 2.35 ส่วน Virtual Learning Connection (VLC) พบว่ามีความถี่ในการใช้โดยเฉลี่ยในอยู่ระดับน้อยที่สุด เท่ากับ 1.76 และมีความพึงพอใจในประสิทธิภาพโดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เท่ากับ 1.94 ส่วน Global Library พบว่ามีความถี่ในการใช้โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด เท่ากับ 1.77 และมีความพึงพอใจในประสิทธิภาพโดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เท่ากับ 1.90 ส่วน E-room พบว่ามีความถี่ในการใช้โดยเฉลี่ยในอยู่ระดับน้อยที่สุด เท่ากับ 1.66 และมีความพึงพอใจในประสิทธิภาพโดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด เท่ากับ 1.77 ส่วน Mentoring program พบว่ามีความถี่ในการใช้โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เท่ากับ 2.10 และมีความพึงพอใจในประสิทธิภาพโดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เท่ากับ 2.25 ส่วน Communities of Practice พบว่ามีความถี่ในการใช้โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เท่ากับ 2.00 และมีความพึงพอใจในประสิทธิภาพโดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เท่ากับ 2.11 ส่วน Lunch & Learn พบว่ามีความถี่ในการใช้โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เท่ากับ 2.58 และมีความพึงพอใจในประสิทธิภาพโดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเท่ากับ 2.82

ข้อมูลผลประเมินความพึงพอใจโดยรวมในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการ ความรู้ในองค์การแต่ละชนิด และความคิดเห็น พบว่า

- Knowledge Planet (KP) เป็นเครื่องมือที่ตอบสนองความพึงพอใจได้ในระดับค่อนข้างน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 3.16 มีข้อเสนอแนะปรับปรุงจากการสำรวจคือ พนักงานผู้รับเหมาไม่ได้รับการส่งเสริมให้ใช้, ไม่ค่อยสะดวกถ้าจะใช้งานที่บ้าน, ทำให้เสียสายตาจากการมองจอมอนิเตอร์, ความล่าช้าจากระบบเครือข่าย โดยบางพื้นที่ทำงานไม่สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง, การเข้าใช้งานยุ่งยาก, ค้นหาข้อมูลยาก, ขาดการประชาสัมพันธ์, ระบบการรายงานผล มีข้อจำกัดเยอะ
- Virtual Learning Connection (VLC) เป็นเครื่องมือที่ตอบสนองความพึงพอใจได้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 2.15 มีข้อเสนอแนะปรับปรุงจากการสำรวจคือ พนักงานผู้รับเหมาไม่ได้รับการส่งเสริมให้ใช้, บางหลักสูตรเข้ายาก และใช้งานลำบาก, มีระบบป้องกันมากเกินไป จนทำให้ใช้งานได้ไม่สะดวก, ความล่าช้าจากระบบเครือข่าย
- Global library พบว่าเป็นเครื่องมือที่ตอบสนองความพึงพอใจได้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 2.27 มีข้อเสนอแนะปรับปรุงจากการสำรวจคือ พนักงานผู้รับเหมาไม่ได้รับการส่งเสริมให้ใช้, ระบบการค้นหายังไม่ดีเท่าที่ควร, ยังขาดเนื้อหาบางเรื่องหรือบางหัวข้อที่น่าสนใจ
- E-room เป็นเครื่องมือที่ตอบสนองความพึงพอใจได้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 2.01 มีข้อเสนอแนะปรับปรุงจากการสำรวจคือ พนักงานผู้รับเหมาไม่ได้รับการส่งเสริมให้ใช้, เข้าใช้งานยาก, ฟังก์ชั่นบางอย่างใช้งานยาก, อาจเก็บ tacit knowledge ได้ ไม่ดีเท่ากับแบบพบปะซึ่งหน้า
- Mentoring program เป็นเครื่องมือที่ตอบสนองความพึงพอใจได้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 2.53 มีข้อเสนอแนะปรับปรุงจากการสำรวจคือ ขาดการทำอย่างต่อเนื่อง, ยังไม่ค่อยได้รับการสนับสนุนส่งเสริม, ขึ้นอยู่กับความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ของพี่เลี้ยง, ความไม่พร้อมของพี่เลี้ยงและน้องใหม่, สำหรับบางตำแหน่งงาน อาจจะไม่เหมาะสม, พี่เลี้ยงอาจจะมีคุณสมบัติไม่เหมาะสม
- Communities of Practice เป็นเครื่องมือที่ตอบสนองความพึงพอใจได้ในระดับน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 2.28 มีข้อเสนอแนะปรับปรุงจากการสำรวจคือ พนักงานผู้รับเหมาไม่ได้รับการส่งเสริมให้ใช้, จัดการใช้งานยังไม่ดี, ใช้เฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้อง ยังไม่เป็นที่แพร่หลาย, บางครั้งมีปัญหาเรื่องระบบเสียง, อุปสรรคทางด้านภาษา และความแตกต่างของช่วงเวลา
- Lunch & Learn เป็นเครื่องมือที่ตอบสนองความพึงพอใจได้ในระดับค่อนข้างน้อย โดยมีความถี่เฉลี่ยเท่ากับ 3.39 มีข้อเสนอแนะปรับปรุงจากการสำรวจคือ บ่อยครั้งหัวข้อไม่น่าสนใจ, เวลาในการถ่ายทอดความรู้ค่อนข้างน้อย, เวลาไม่ค่อยเหมาะสม, มีข้อจำกัดสำหรับกลุ่มพนักงานนอกฝั่ง

ข้อมูลการเสนอแนะถึงรูปแบบหรือเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่น่าจะมีเพิ่มเติมในองค์การ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า น่าจะมีการสัมมนา ทำกรณีศึกษาร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และบันทึกไว้ เป็นอันดับหนึ่ง (ร้อยละ 47.6) และน่าจะมีการจัดทำ Knowledge base management เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ทั้งองค์การ เป็นอันดับรองลงมา (ร้อยละ 43.5)

1.3.2 การทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พนักงานบริษัทเชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด จำแนกตามสัญชาติ มีความคิดเห็น เกี่ยวกับรูปแบบและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์การแตกต่างกัน

จากการศึกษาเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานชาวไทย มีความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือ Lunch & Learn เป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 และอันดับที่ 2 ได้แก่ LMS/KP มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ส่วนพนักงานชาวต่างประเทศ มีความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือ Lunch & Learn เป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 และอันดับที่ 2 ได้แก่ LMS/KP มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐาน ด้วยสถิติทดสอบ t-test สามารถอธิบายถึงค่าความแปรปรวนของความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้จัดการความรู้แต่ละประเภทกับสัญชาติของพนักงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่า Sig. (2 tailed) เท่ากับ 0.765 และค่า t เท่ากับ 0.279 ซึ่งมากกว่า 0 ดังนั้นจึงยอมรับ H_0 หรือปฏิเสธ H_1 นั่นคือพนักงานที่มีสัญชาติต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในเครื่องมือที่ใช้จัดการความรู้แต่ละประเภทไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พนักงานบริษัทเชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด จำแนกตามเพศ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์การแตกต่างกัน

จากการศึกษาเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานเพศชาย มีความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือ LMS/KP เป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 และอันดับที่ 2 ได้แก่ Lunch & Learn มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89 ส่วนพนักงานเพศหญิง มีความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือ Lunch & Learn เป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 และอันดับที่ 2 ได้แก่ LMS/KP มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐาน ด้วยสถิติทดสอบ t-test สามารถอธิบายถึงค่าความแปรปรวนของความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้จัดการความรู้แต่ละประเภทกับเพศของพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่า Sig. (2 tailed) เท่ากับ 0.005 และค่า t เท่ากับ -5.2 ซึ่งน้อยกว่า 0 ดังนั้นจึงยอมรับ H_1 หรือ ปฏิเสธ H_0 นั่นคือพนักงานที่มีเพศต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในเครื่องมือที่ใช้จัดการความรู้แต่ละประเภทแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 พนักงานบริษัทเชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด จำแนกตามประเภทพนักงาน มีความคิดเห็น เกี่ยวกับรูปแบบและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์การแตกต่างกัน

จากการศึกษาเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้เกือบทุกชนิดสูงสุด ยกเว้น Lunch & Learn ซึ่งพนักงานบนฝั่งระดับทั่วไปมีผลสะท้อนความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ชนิดนี้สูงสุด ส่วนพนักงานนอกฝั่งระดับทั่วไปและพนักงานนอกฝั่งระดับผู้บังคับบัญชามีผลสะท้อนต่อความพึงพอใจในประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้แต่ละชนิดในระดับน้อยและมีนัยสำคัญน้อย จากผลการทดสอบสมมติฐาน ด้วยสถิติทดสอบ F-test หรือ ANOVA สามารถอธิบายถึงค่าความแปรปรวนของความพึงพอใจโดยรวมต่อประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้จัดการความรู้แต่ละประเภทกับของระดับตำแน่งงานของพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.036 และค่า f เท่ากับ 11.168 ซึ่งมากกว่า 0 ดังนั้นจึงดังนั้นจึงยอมรับ H_0 หรือปฏิเสธ H_1 นั่นคือพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานของพนักงานแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในเครื่องมือที่ใช้จัดการความรู้แต่ละประเภทแตกต่างกัน

เมื่อนำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ว่าใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า พนักงานในตำแหน่งทำงานต่างกันนั้น มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเกือบทุกเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ดังต่อไปนี้ พนักงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้สูงสุด รองลงมาเป็นพนักงานบนฝั่งระดับทั่วไป พนักงานนอกฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา และพนักงานนอกฝั่งระดับทั่วไปตามลำดับ ยกเว้น Mentoring Program ซึ่งมีความพึงพอใจต่อเครื่องมือไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจาก Mentoring program นั้นเป็นเครื่องมือที่มีมานานและแฝงอยู่ในทุกองค์การ ดังนั้นพนักงานทุกระดับอาจได้รับผลกระทบจากการกำหนดรูปแบบและวัตถุประสงค์ของการใช้เครื่องมือและสอดคล้องกับสภาพสารสนเทศไม่มาก

1.3.3 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์การ อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

1) ปัญหาและอุปสรรค

(1) ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) โดยใช้การเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ด้วยเครื่องมือและเทคโนโลยีขององค์การ คือ ยังขาดการประชาสัมพันธ์ถึงเครื่องมือที่มี ยังมีข้อจำกัดในเรื่องของการสนับสนุนให้พนักงานผู้รับเหมาเข้าใช้ระบบ การเข้าใช้งานการจัดการความรู้แบบนี้ ปัญหาและอุปสรรคส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับระบบสารสนเทศที่องค์การใช้และครอบครองอยู่ ซึ่งมีต้นทุนสูง และยังมีปัญหาความล่าช้าของระบบสารสนเทศในบางพื้นที่ เช่น บางพื้นที่นอกฝั่ง บนเรือบรรทุกลำเลียงขนส่ง หรือแม้กระทั่งการที่ผู้ใช้จะพยายามเข้าเรียนรู้จากที่บ้าน ปัญหาความยุ่งยากในการเข้าใช้ระบบ อุปสรรคกับบางครั้งไม่เหมาะกับการเรียนรู้ข้อมูลที่มีขนาดใหญ่ ปัญหาเรื่องขาดการสื่อสารระหว่างผู้ออกแบบและผู้เข้าใช้ โดยอีกหนึ่งปัญหาคืออาจจะเกิดปัญหาเรื่องการ การบาดเจ็บตึงเครียดจากการทำซ้ำๆ (RSI)

(2) ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) โดยใช้การเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และถ่ายทอดความรู้ คือ ขาดการประชาสัมพันธ์ถึงวัตถุประสงค์และเครื่องมือที่มีใช้ ปัญหาพื้นฐานจากเครื่องมือชนิดที่ใช้งานบนระบบสารสนเทศ ก็จะมีปัญหาและอุปสรรคเหมือนกับการจัดการความรู้ที่เน้นใช้เทคโนโลยี ปัญหาเรื่องภาษาและเวลาในการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ ขาดการใช้งานอย่างต่อเนื่อง คุณภาพของการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้จะขึ้นอยู่กับความสามารถและทัศนคติของผู้เข้าร่วมใช้งาน การใช้งานเครื่องมือและวิธียังกระจุกอยู่ในกลุ่มพนักงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา การประเมินและวัดผลวิธีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ทำได้ยาก

(3) ข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ในองค์การ มีความเห็นว่า ถึงแม้องค์การมีหน่วยงานหลักในการดำเนินการจัดการความรู้ แต่ควรจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการจากแต่ละแผนกเพื่อเพิ่มการสนับสนุน แลกเปลี่ยนและประชาสัมพันธ์และประเมินวัดผล ถึงวัตถุประสงค์และเครื่องมือที่จะใช้ในการจัดการความรู้ รวมถึงพยายามให้พนักงานแต่ละระดับเข้ามามีส่วนรวม มีการเผยแพร่การจัดการความรู้ รวมถึงทำการศึกษาถึงหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้มาแล้วทั้งในและต่างประเทศ รองลงมามีความเห็นว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ รวมถึงเป็นผู้นำและชักจูงให้พนักงานดำเนินการจัดการความรู้อย่างจริงจัง

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ใน บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด น่าจะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ ซึ่งปัจจุบันองค์การจำเป็นที่จะต้องมีพนักงานที่เป็นผู้กระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา และสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคสารสนเทศ อันจะส่งผลให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจะนำมาสนับสนุนพันธกิจเรื่องพลังงานมนุษย์ หรือ **Human energy**™ ซึ่งเป็นพลังงานอันยิ่งใหญ่ที่เหนือกว่าพลังงานอื่นใดบนโลก และเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยความหมายของการจัดการความรู้คือ การแสวงหาและนำเอาความรู้ที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคลและองค์การ รวมไปถึงความรู้ที่ชัดแจ้งบางส่วน มารวบรวม กลั่นกรอง และประมวลอย่างมีระบบเพื่อนำไปถ่ายทอดในรูปแบบต่างๆให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้เชี่ยวชาญเกิดวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลให้องค์การมีขีดสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปรับตัวให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิผล อันจะนำไปสู่การพัฒนาใน"องค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization)

ดังนั้นจากการวิจัยครั้งนี้ ได้แสดงให้เห็นถึงบริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด มีความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช่อยู่ในระดับใด รูปแบบวิธีการจัดการความรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้มีความเหมาะสมกับองค์การหรือไม่ ปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งข้อค้นพบที่ได้รับจากผลการวิจัย ดังที่กล่าวมาแล้วมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ได้แก่

2.1 กระบวนการจัดการความรู้ในองค์การ

ลักษณะการจัดการองค์ความรู้ของบริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1.1 การรวบรวมความรู้ภายในองค์การ สำหรับการจัดการความรู้เด่นชัด โดยให้พนักงานมีการกำหนดแผนการพัฒนาทักษะและความรู้กับหัวหน้างาน มีระบบการประเมินว่า พนักงานแต่ละคน จำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมขั้นต่ำอะไรบ้าง ซึ่งเป็นการจัดการความรู้เด่นชัดเข้าสู่ตัวพนักงาน สำหรับการจัดการความรู้ซ่อนเร้น องค์การเน้นให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานระหว่างพนักงานทั้งการเรียนรู้ร่วมกัน ก่อนการดำเนินงานและหลังการดำเนินงาน เพื่อแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ซ่อนเร้นออกมาเป็นความรู้เด่นชัด

2.1.2 การสร้างองค์ความรู้ องค์การมีการกระตุ้นให้มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่โดยใช้ระบบการให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ เพิ่มฝ่ายงานแสวงและสร้างองค์ความรู้ ให้ความสำคัญต่อระบบบริหารงานบุคคล ในการคัดสรร พัฒนาบุคลากรและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ

2.1.3 การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ องค์การได้จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอินทราเน็ต เพื่อรวบรวมและเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ และใช้เป็นเครื่องมือในการช่วยจัดการความรู้องค์การ ให้มีการแลกเปลี่ยนพนักงานข้ามจากแต่ละหน่วยธุรกิจ การหมุนเวียน หรือเปลี่ยนงานข้ามแผนก

2.2 ด้านความสำเร็จในการใช้เครื่องมือจัดการความรู้

ด้านความสำเร็จในการใช้เครื่องมือจัดการความรู้ขององค์การ จากผลการวิจัยพบว่าเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์การส่วนใหญ่ได้มีการจัดทำบนระบบสารสนเทศ ผลสำรวจความสำเร็จอยู่ในระดับต่ำ โดยสอดคล้องกับผลการวิจัยดังนี้ จากผลการสำรวจกลุ่มตัวอย่างมีเพียงกึ่งหนึ่งที่ทราบว่าองค์การมีการจัดการความรู้ ในขณะที่ผลการเข้าใช้ระบบเครือข่ายสารสนเทศในองค์การสะท้อนว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการเข้าใช้ระบบเครือข่ายในองค์การอยู่แล้วเป็นค่อนข้างมาก ผลประเมินความถี่และความพึงพอใจในประสิทธิภาพรวมของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์การแต่ละชนิดโดยเฉลี่ยนั้นก็อยู่ในระดับต่ำ และจากผลการทดสอบสมมติฐานที่ว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานของพนักงานแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในเครื่องมือที่ใช้จัดการความรู้แต่ละประเภทแตกต่างกันด้วย F-test โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.036 และค่า f เท่ากับ 11.168 ซึ่งมากกว่า 0 ดังนั้นจึงยอมรับ H_0 หรือปฏิเสธ H_1 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า การใช้เครื่องมือที่มีอยู่ในการจัดการความรู้ในองค์การยังมีการกระจุกอยู่ในกลุ่มพนักงานบนฝั่งโดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา แสดงให้เห็นถึง ปัญหาด้านการขาดการประชาสัมพันธ์ ขาดการแปลงวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด จากระดับองค์การ ถ่ายลงไปเรื่อยๆ สู่ระดับฝ่าย ระดับแผนก ระดับกลุ่ม และสุดท้ายระดับบุคคล ดังนั้นองค์การหรือส่วนงานที่รับผิดชอบดูแลควรมีการกำหนดรูปแบบและวัตถุประสงค์การใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับสภาพสารสนเทศภายในองค์การ โดยเปิดเผยให้พนักงานรับทราบอย่างทั่วถึงเพื่อดำเนินการตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และควรบ่งชี้ให้พนักงานเห็นถึงคุณประโยชน์ที่จะได้รับทั้งในส่วนตัวและองค์การ เพื่อความก้าวหน้าไปถึงการพัฒนาพลังงานมนุษย์

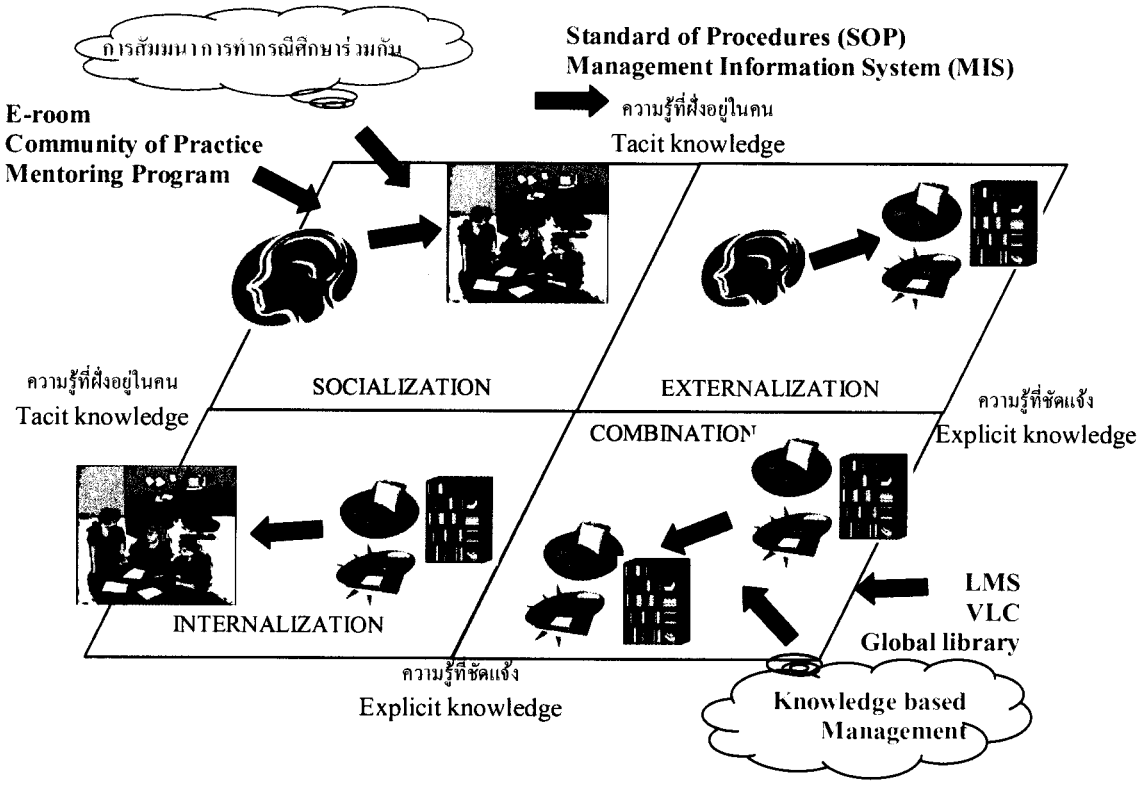
3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะรูปแบบในการจัดการความรู้

จากผลการสำรวจและวิจัยพบว่า การใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้บนระบบสารสนเทศนั้นค่อนข้างสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ แต่ควรปรับปรุงในด้านการส่งเสริม การประชาสัมพันธ์ที่ดีให้ทั่วถึงทั้งองค์การ และควรพิจารณาเพิ่มเครื่องมืออีก 2 ชนิดคือ

1) การสัมมนา การทำกรณีศึกษาร่วมกันระหว่างแผนกต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และบันทึกไว้ ซึ่งเหมาะสำหรับจัดการความซ่อนเร้น

2) การจัดทำ Knowledge based management เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ ซึ่งเหมาะสำหรับจัดการความรู้เด่นชัด



ภาพที่ 5.1 รูปแบบการจัดการความรู้ที่เสนอแนะ

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้แต่ละชนิดในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.2.1 Learning Management System (LMS)/Knowledge Planet (KP)

เพิ่มการประชาสัมพันธ์ถึงวิธีการใช้และประโยชน์ที่ผู้ใช้และองค์การจะได้รับทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ส่งเสริมสนับสนุนให้สามารถใช้ได้ทุกระดับชั้นในองค์การ ควรจะมีแบบแสดงรายการเนื้อหาสาระที่มีอยู่ทั้งหมดในระบบ ควรส่งเสริมพัฒนาระบบให้สามารถใช้ศึกษาที่บ้านหรือนอกที่ทำงานเพื่อเพิ่มเวลาในการศึกษาขณะที่ว่างเว้นจะภารกิจการงานประจำวัน พัฒนาระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพรองรับต่อการก้าวสู่องค์การที่ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ ปรับปรุงและพัฒนาการติดต่อประสานระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์กับผู้ใช้ให้มีความสะดวกและง่ายกับผู้ใช้ทุกระดับชั้น ปรับปรุงระบบการรายงานผลให้มีความสะดวกและแม่นยำยิ่งขึ้น

3.2.2 Virtual Learning Connection (VLC)

เพิ่มการประชาสัมพันธ์ถึงวิธีการใช้และประโยชน์ที่ผู้ใช้และองค์การจะได้รับทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ส่งเสริมสนับสนุนให้สามารถใช้ได้ทุกระดับชั้นในองค์การ ปรับปรุงและเพิ่มเติมการเข้าถึงรหัสการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ ให้มีสะดวกและเหมาะสมต่อพนักงานทุกระดับชั้น พัฒนาระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพรองรับต่อการก้าวสู่องค์การที่ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้

3.2.3 Global library

เพิ่มการประชาสัมพันธ์ถึงวิธีการใช้และประโยชน์ที่ผู้ใช้และองค์การจะได้รับทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ส่งเสริมสนับสนุนให้สามารถใช้ได้ทุกระดับชั้นในองค์การ ปรับปรุงระบบการให้บริการค้นหาข้อมูลให้เหมาะสม โดยพิจารณาตามความแตกต่างของกลุ่มผู้ใช้บริการหรือประเภทของงาน เพิ่มการวัดผลและติดตามตรวจสอบความต้องการที่จะเรียนรู้ของผู้เข้าใช้บริการ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อต้องการของผู้ใช้บริการได้สูงสุด

3.2.4 E-room

เพิ่มการประชาสัมพันธ์ถึงวิธีการใช้และประโยชน์ที่ผู้ใช้และองค์การจะได้รับทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ส่งเสริมสนับสนุนให้สามารถใช้ได้ทุกระดับชั้นในองค์การ ปรับปรุงและเพิ่มเติมการเข้าถึงรหัสการเข้าการเข้าใช้ ปรับปรุงชุดคำสั่งการใช้งานให้สะดวกต่อผู้ใช้ มีการกำหนดกลุ่มที่ต้องการจะแลกเปลี่ยนความรู้ให้ชัดเจนและอยู่ในกรอบที่องค์การสนันสนุนและพัฒนา ประชาสัมพันธ์ให้ทุกๆคนทราบถึงแหล่งที่จะจัดเก็บแหล่งข้อมูล ชื่อข้อมูลกลุ่มที่มีความต้องการแลกเปลี่ยนความรู้กัน เพิ่มเติมการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านวีดีทัศน์ซึ่งสะดวกต่อการสาธิต แสดงตัวอย่างและพบหน้ากันระหว่างกลุ่ม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยน Tacit knowledge

3.2.5 Mentoring program

เพิ่มการทำอย่างต่อเนื่องในทุกระดับพนักงาน ควรมีการให้ความรู้เบื้องต้นกับทั้งน้องใหม่และพี่เลี้ยงว่าควรดำเนินการไปในแบบใด กำหนดกรอบการเรียนรู้ของแต่ละตำแหน่งการงานที่จะใช้เครื่องมือนี้ มีการวัดผลติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ

3.2.6 Communities of Practice

เพิ่มการประชาสัมพันธ์ถึงวิธีการใช้และประโยชน์ที่ผู้ใช้และองค์การจะได้รับทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ส่งเสริมสนับสนุนให้สามารถใช้ได้ทุกระดับชั้นในองค์การ กำหนดวัตถุประสงค์และหัวข้อของแต่ละกลุ่มที่ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการแก้ปัญหาหรือเรียนรู้การปฏิบัติต่างๆ ให้ชัดเจน เพิ่มประสิทธิภาพการบันทึกและเผยแพร่ให้เป็นระบบ ระบุสถานที่จัดเก็บให้สะดวกในการเข้าถึง

3.2.7 Lunch & Learn

ควรขยายรูปแบบการแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทนี้ให้ถึงผู้ปฏิบัติงานนอกฝั่ง เพิ่มการสอบถามและตรวจสอบถึงเนื้อหาที่ต้องการเรียนรู้จากผู้ใช้เป็นระยะๆ ตามกรอบเวลาที่เหมาะสม ภาษาที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนความรู้ควรเป็นทั้งภาษาอังกฤษและภาษาไทย เพิ่มการบันทึกวีดีทัศน์ทุกครั้งขณะแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ประเภทนี้ แล้วจัดเก็บไว้เป็นระบบเพื่อให้ผู้สนที่จะเรียนรู้เรื่องนั้นๆ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทีหลัง

3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการจัดการความรู้ขององค์การ โดยรวมในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.3.1 กระบวนการจัดการความรู้ในองค์การ ส่วนการจัดการความรู้ซ่อนเร้น ที่การเน้นให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานระหว่างพนักงานยังขาดการวัดผลและติดตามความมีประสิทธิผลของ กระบวนการ น่าจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ วัดผล ประเมินและติดตามให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะองค์ความรู้ซ่อนเร้นในองค์การนั้นหายากและมีคุณค่าอย่างมาก บางองค์ความรู้ใช้ทั้งเงินลงทุน และเวลาในการลองผิดลองถูกไปอย่างมาก กว่าจะได้มาซึ่งวิธีการทำงานที่เป็นเลิศ

3.3.2 ควรหาวิธีการปรับปรุงเพิ่มเติมประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้บนระบบสารสนเทศ ให้เสถียรและสะดวกต่อผู้ใช้ทุกระดับและทุกสถานที่ที่ทำงาน เพราะเป็นรูปแบบเครื่องมือที่ค่อนข้างเหมาะสมกับลักษณะและวัฒนธรรมขององค์การอยู่แล้ว เพียงแต่ต้องปรับปรุงเรื่องประสิทธิภาพ

3.3.3 ควรเพิ่มการเผยแพร่การแปลงวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของการจัดการความรู้ จากระดับองค์การ ถ่ายลงไปเรื่อยๆ สู่ระดับต่างๆ

3.3.4 เพิ่มช่องทางการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสานต่อภารกิจต่างๆเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อผลักดันองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.3.5 ในการจัดการความรู้ซ้อนเร้น ควรจะมีการสัมมนา ทำกรณีศึกษาร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และบันทึกไว้

3.3.6 น่าจะมีการจัดทำ Knowledge base management เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ทั้งองค์การ

3.3.7 ส่งเสริมให้มี knowledge worker เพิ่มมากขึ้น

3.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.4.1 ควรนำแนวคิดและวิธีการศึกษา เพื่อทำการศึกษากับบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบกัน

3.4.2 ควรศึกษาถึงการนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร มาใช้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในองค์การ โดยเน้นไปถึงการจัดการความรู้ซ่อนเร้น

บรรณานุกรม

โกศล ดีศีลธรรม. (2546) *การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่* กรุงเทพมหานคร ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็คทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC)

เจนเนตร มณีนาค และคนอื่นๆ (2546) *สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัฒน์* กรุงเทพมหานคร ส.เสริมมิตรการพิมพ์

ชัด บุญญา[Online].Available:http://www.nitesonline.net/download/chat/KmInSchool.doc. (3 กันยายน 2551) [Online]. Available: http://www.gotoknow.org/blog/chatboonya. (5 September 2008)

จักรพรรดิ วะทา. [Online] Available: http://www.ksp.or.th/upload/444/files/615-6258.doc. (7 September 2008)

ฐิติพร อาจชนะ (2547) "การจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)". สาระนิพนธ์. วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. (สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). บัณฑิตวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร:

ทิศนา แขมมณี และคนอื่นๆ (2542) *กระบวนการเรียนรู้ ความหมาย แนวทางการพัฒนาและปัญหาที่ข้องใจ* กรุงเทพมหานคร พัฒนาคุณภาพวิชาการ

นวลจิตต์ เชาวกิรติพงศ์ (2545) *การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ* กรุงเทพมหานคร

นัยนา กรุกนาด (2549) "การยอมรับของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในการนำการจัดการความรู้-มาใช้ในการปฏิบัติงาน" ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

นิถินาถ สินธุเดชะ (2549) *การบริหารการเปลี่ยนแปลง* นนทบุรี สหมิตรพริ้นติ้ง

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) *การจัดความรู้กับคลังความรู้* กรุงเทพมหานคร เอสอาร์พริ้นติ้ง แมสโปรดักส์.

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) *การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร เอ็กซเปอร์เน็ท

บุญดี บุญญากิจและคณะ (2548) *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร จิรวัฒน์ เอ็กเพรส

บุญส่ง หาญพานิช (2546) "การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา" ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชาการอุดมศึกษา) กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปณิตา พันภัย (2544) "การบริหารความรู้: แนวคิดและกรณีศึกษา" วิทยานิพนธ์ รัฐศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ภาควิชารัฐศาสนศาสตร) กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พยอม วงศ์สารศรี (2542) องค์การและการจัดการ กรุงเทพมหานคร คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏ-สวนดุสิต

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้* กรุงเทพมหานคร เอ็กซเปอร์เน็ท

มัลลิกา ต้นสอน (2544) *การจัดการยุคใหม่* กรุงเทพมหานคร เอ็กซเปอร์เน็ท

ยุดา รักไทย (2542) *การบริหารการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดสู่วิธีปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร เอ็กซเปอร์เน็ท

ยุทธนา แซ่เตียว (2547) *การจัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ* กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟฟิกส์

วรภัทร์ ภู่เจริญ (2548) *องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้* กรุงเทพมหานคร เพื่องฟ้า

วิจารณ์ พานิช (2548) *การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร ตถาตาพับลิเคชั่น

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2542) *การบริหารภูมิปัญญา* กรุงเทพมหานคร เอ็กซเปอร์เน็ท

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร เอ็กซเปอร์เน็ท

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส). (2551) นานาทัศนะ: การจัดการความรู้เพื่อสร้างสังคมฐานความรู้ในภาคการศึกษา นนทบุรี กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายการวิจัยทางการศึกษา

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลชัย (2549) *ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการจัดการความรู้* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น

สุทธิมน ศรีโชติ และคนอื่นๆ (2548) "การจัดการความรู้ขององค์การในประเทศไทย: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน" ภาคนิพนธ์ปริญญาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สุนิตย์ ชูใจ [Online] Available: http://km.sadet.ac.th/blog/borai/14. (7 September 2008)

สุวรรณ เหรียญเสาวภาคย์ และคนอื่นๆ (2548) *การจัดการความรู้* กรุงเทพมหานคร ก.พลพิมพ์

อรรณพ จีนะวัฒน์ [Online] Available: http://pari5.multiply.com/journal/item/17.

อุษาลักษณ์ ฮวบเอี่ยม (2549) "ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรของคณะทำงานเพื่อดำเนินการบริหารจัดการความรู้ภายในกรมบังคับคดีเพื่อเป็นองค์การเรียนรู้" ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Awad, E. M. & Ghaziri, H. M. (2004) *Knowledge management.* New Jersey: Pearson Education.

Chatzkel, J. L. (2003) *Knowledge Capital: How Knowledge-Based Enterprises Really Get Built.* London: Oxford University Press.

Davenport, T. H. and L. Prusak (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: President and Fellows of Harvard Colleague Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Doz, Y., J. Santos, and W. Peter (2000) *From Global to Metanational: How Companies Win in The Knowledge Economy*. London: President and Fellows of Harvard Colleague Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Drucker, P. F., D. Garvin, L. Dorothy, S. Susan, and J.S. Brown (1998) *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Boston: President and Fellows of Harvard Colleague Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Garrat, B. 2001 *The Learning Organization: Developing Democracy at Work*. London HarperCollinsPubishers.

Higard, Ernest R. and Bower, Gordon H. (1975). *Theories of Learning*. 4th ed Englewood cliffs, New Jersey. Prentice-Hall.

James, A. F. Stoner and others (1995). *Management*. 6th ed. London: Prentice-Hall International.

Johnson, D.W. and others. (1984). *Circle of Learning: Cooperation in the Classroom*. Washington D.C.: Association for Supervision and Curriculum Development.

Liebowitz, J. and T. Beckman. (1998) *Knowledge Organizations: What Ever Manager should know*, St.Lucie/CRC Press, USA.

Marquardt, M. J. (1996) *Building the learning organizations*. New York: McGraw Hill.

Nonaka I, Takeuchi H. (1995) *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Senge, P. M., (1990) *The fifth Discipline: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Currency and Doubleday.

Slavin, Robert E. (1995) Cooperative Learning Theory, Research, and Practice, Massachusetts: A Simon & Schuter.

Society of Petroleum Engineers [Online] Available: http://www.spe.org

ภาคผนวก

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ใน บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

วัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม:

1) เพื่อศึกษาแนวความคิดที่เกี่ยวกับ ธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ในองค์กร การบริหารจัดการความรู้ใน บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

2) เพื่อศึกษาถึงกระบวนการจัดการความรู้ การก้าวสู่องค์กรที่ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ใน บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

3) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ และสิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ด้วยระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ในบริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

4) เพื่อเสนอแนะการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ของ บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจ และผลิต จำกัด

แบบสอบถาม

วัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม: เพื่อรวบรวมผลสะท้อนกลับจากการใช้ประโยชน์ของระบบการจัดการความรู้ ที่ได้ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของ เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

การจัดการความรู้ในองค์การ: การเรียนรู้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลสภานภาพทั่วไป

สัญชาติ: O พนักงานชาวไทย O พนักงานชาวต่างชาติ

เพศ: O ชาย O หญิง

ประเภทพนักงาน: O พนักงานทำงานนอกฝั่งทั่วไป O พนักงานทำงานนอกฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา

O พนักงานทำงานบนฝั่งทั่วไป O พนักงานทำงานบนฝั่งระดับผู้บังคับบัญชา

อายุ: O ระหว่าง 20-25 O ระหว่าง 26-30 O ระหว่าง 31-35

O ระหว่าง 36-40 O ระหว่าง 41-45 O ระหว่าง 46-50

O ระหว่าง 51-55 O ระหว่าง 56-60 O มากกว่า 60

แผนก/สังกัด:

O Asset team O Drilling&Completion O Facilities Engineering

O Settapat Center O SCM O Base Business

O Finance O OE-HES/Security O IT & Planning

O PGPA O Project&Capital Stewardship O Reginal Business planning

O Human Resources O Geology & Geophysics O Others

ส่วนที่ 2 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1.1 คุณรู้จักการจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือไม่

O รู้จัก O ไม่รู้จัก **(ถ้าไม่รู้จัก กรุณาข้ามไปข้อ 1.4)**

1.2 แหล่งความรู้ที่แนะนำให้ท่านรู้จักการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

O ไม่รู้จัก
O หนังสือ
O Internet
O การอบรมสัมนา
O เพื่อนร่วมงาน
O อื่นๆ โปรดระบุ

1.3 คุณทราบหรือไม่ว่า บริษัท Chevron มีการจัดการความรู้

O ทราบ O ไม่ทราบ

1.4 คุณมี Smartbadge หรือไม่

O มี O ไม่มี

1.5 ท่านใช้ intranet ของบริษัท Chevron บ่อยขนาดไหน

O ไม่เคยใช้เลย
O สัปดาห์ละ 1-2 วัน
O สัปดาห์ละ 3-4 วัน
O สัปดาห์ละ 5-6 วัน
O ใช้ทุกวัน

ส่วนที่ 3 เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการจัดการความรู้ในบริษัท Chevron

โปรดทำเครื่องหมาย "/" ในช่องที่แสดงระดับความเห็นในเรื่องความพึงพอใจ และประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ตรงกับความคิดของท่านมากที่สุด

5 = บ่อยมากที่สุด/พึงพอใจมาก
4 = บ่อยมาก/พึงพอใจ
3 = บ่อยปานกลาง/พึงพอปานกลาง
2 = ใช้น้อย/ยังไม่พึงพอใจ
1 = ไม่เคยใช้เลย/ไม่มีความคิดเห็นหรือไม่เคยใช้

รายการเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้	ความถี่ในการใช้เครื่องมือ					ประสิทธิภาพเครื่องมือ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.1 Chevron's Learning Management System (LMS)/Knowledge Planet (KP)										
การลงทะเบียนเพื่อเข้าใช้ระบบ KP ในการเพิ่มทักษะ หรือการรับรู้กฎเกณฑ์										
การใช้คอมพิวเตอร์ในการฝึกอบรม (Computer based-training)										
การค้นหาข้อมูลต่างๆ ที่ท่านสนใจจะทำการศึกษา										
หลักสูตรที่มีอยู่ในระบบ KP										
ใช้ KP จัดการเรื่องการตารางฝึกอบรมของท่าน ทั้งเวลา, บันทึกการอบรม, วางแผนการเดินทาง										
การสืบค้นประวัติการฝึกอบรม										
2.2 Virtual Learning Connection's online learning Site (VLC)										
การใช้ระบบ VLC ในการสืบค้น เนื้อหาสาระที่ท่านต้องการศึกษา										
การใช้คอมพิวเตอร์ในการฝึกอบรมจาก VLC เพื่อเพิ่มความรู้ของท่าน										
3. Global library										
เพื่อการศึกษาสื่อการเรียนรู้ **องค์ความรู้ภายในองค์กร** เช่น หนังสืออิเล็คโทรนิค บรรยายทางเสียง วีดีทัศน์ บทความ/วิจัยที่อยู่ในรูปอิเล็คโทรนิค										
เพื่อการศึกษาสื่อการเรียนรู้ **องค์ความรู้ภายนอกองค์กร** เช่น รายงานการประชุม บทสรุปโครงการ บรรยายทางเสียง วีดีทัศน์ บทความต่างๆ อยู่ในรูปอิเล็คโทรนิค										
การยืม สื่อการเรียนต่าง ๆ ผ่าน Global liabrary										
การใช้ E-catalog และ Webcat ในการค้นหาและยืม สื่อการเรียนต่าง ๆ										
4. E-room										
การใช้ E-room เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้										
การใช้ E-room เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์/ความคิดเห็น และวิธีการทำงานที่ดีที่สุด										
การใช้ E-room เพื่อทำงานพร้อมกันๆ หลายหน่วยงาน										
5. Mentoring program										
การใช้ระบบ Mentoring หรือระบบพี่เลี้ยง/ที่ปรึกษา เพื่อจัดการการถ่ายทอดความรู้										
การใช้ระบบ Mentoring หรือระบบพี่เลี้ยง/ที่ปรึกษา เพื่อรักษาไว้ถึงความสามารถในการทำงาน										
6. Communities of Practice										
การใช้ระบบ Community of Practice เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดและวิธีการทำงาน										
การใช้ระบบ Community of Practice เพื่อถ่ายทอดเหตุการณ์, ระดมความคิด และวิธีการทำงานที่ดี แพร่ออกไปยังหน่วยงานต่างๆ										
7. Lunch & Learn										
การใช้ระบบ Lunch&Learn เพื่อถ่ายทอด/แลกเปลี่ยน ความรู้,ประสบการณ์หรือแนวความคิดที่มีประโยชน์ ไปยังผู้อื่น										
ใช้ Lunch&Learn สำหรับการเรียนในหัวข้อต่างๆ										

ส่วนที่ 4 เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการจัดการความรู้ในบริษัท Chevron

โปรดให้คะแนนความพึงพอใจของเครื่องมือที่ท่านใช้ในการจัดการความรู้ทั้ง 7 พร้อมสาเหตุ (โปรดระบุ)

6 = ดี
5 = ค่อนข้างดี
4 = พอใช้
3 = ไม่ค่อยดีเท่าที่ควร
2 = ไม่ดี
1 = ไม่เคยใช้

1. Chevron's Learning Management System (LMS)/Knowledge Planet (KP) ระดับความพึงพอใจ ☐

โปรดระบุเหตุผล

2. Virtual Learning Connection's online learning Site (VLC) ระดับความพึงพอใจ ☐

โปรดระบุเหตุผล

3. Global library ระดับความพึงพอใจ ☐

โปรดระบุเหตุผล

4. E-room ระดับความพึงพอใจ ☐

โปรดระบุเหตุผล

5. Mentoring program ระดับความพึงพอใจ ☐

โปรดระบุเหตุผล

6. Communities of Practice ระดับความพึงพอใจ ☐

โปรดระบุเหตุผล

7. Lunch & Learn ระดับความพึงพอใจ ☐

โปรดระบุเหตุผล

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะรูปแบบของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้

ท่านคิดว่า การจัดการความรู้และค้นหา ควรมีรูปแบบใด (โปรดเสนอแนะ) สามารถเลือกได้หลายข้อ

○ ก. กระดานหรือเวที คำถาม/คำตอบ แลกเปลี่ยนความรู้

○ ข. การสัมมนา ทำกรณีศึกษาร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และบันทึกไว้

○ ค. ใช้การประชุมออนไลน์ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และบันทึกไว้

○ ง. จัดทำสารานุกรมสำหรับองค์การ

○ จ. จัดทำ Knowledge base management เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของทั้งองค์กร

○ ฉ. จัดทำ เทคนิคการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning) ในการถ่ายทอดความรู้

A Development of the Knowledge Management models in Chevron Thailand Exploration and Production, Ltd.

The purpose of this research are:

1) To study concepts of nature of knowledge, knowledge in organization and knowledge management in Chevron Thailand Exploration and Production, Ltd.

2) To study knowledge management process, management information systems and how to improve knowledge management in Chevron Thailand Exploration and Production, Ltd.

3) To understand the significant factors of knowledge management and challenges of Managing knowledge by usging information systems in Chevron Thailand Exploration and Production, Ltd.

4) To conclude and recommend How to improve of knowledge management in Chevron Thailand Exploration and Production, Ltd.

Questionaire

Objective of questionaire: to gather all feedback from using knowledge management tools that adopted in Chevron Thailand Exploration and Production, Ltd.

Knowledge Management: Learning

Part 1 General data

Type: O National Employee O Expatriate Employee

Gender: O Male O Female

Group: O Offshore Non-Supervisory level O Offshore Supervisory level

O Onshore Non-Supervisory level O Onshore Supervisory level

Age: O 20 to 25 O 26 to 30 O 31 to 35

O 36 to 40 O 41 to 45 O 46 to 50

O 51 to 55 O 56 to 60 O 60 or older

Department

O Asset team O Drilling&Completion O Facilities Engineering

O Settapat Center O SCM O Base Business Group

O Finance O OE-HES/Security O IT & Planning

O PGPA O Project&Capital Stewardship O Reginal Business planning

O Human Resources O Geology & Geophysics O Others

Part 2: Knowledge management background

1.1 Do you know Knowledge Management ?

O Yes O No (if you do not know, please skip to item 1.4)

1.2 How do you Knowledge Management?

O Do not know Knowledge Management
O Book
O Internet
O Seminar/ Training
O Colleague
O Other, please be specific

1.3 Do you know the Knowledge Management is implemented in CTEP

O Yes O No

1.4 Do you have Smart badge ?

O Yes O No

1.5 How often do you use Chevron-intranet ?

O Never
O 1-2 Times a Week
O 3-4 Times a Week
O 5-6 Times a Week
O Everyday or More

Part 3: Knowledge Management Tools that used in CTEP

Please place a "/" mark to the response that reflects your experience with **Knowledge management tools** in the following areas.

5 = Very Often/ Excellent
4 = Often/ Good
3 = Sometimes/ Fair
2 = Rarely/ Not so good
1 = Never/ Not applicable or Never use

Knowledge Management Tools	How often for using tools					How satisfied are you personally with the tool/service				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.1 Chevron's Learning Management System (LMS)/Knowledge Planet (KP)										
Access to KP system, to develop skills, maintain compliance										
Computer based-training in KP										
Search engine in KP										
Curricula in KP										
Use to manage Courses, Learning Events, logistics, rosters										
Review direct reports training records										
2.2 Virtual Learning Connection's online learning Site (VLC)										
Use VLC to locate online learning resources										
Use VLC to access online material from Chevron, DDI, and more.										
2.3 Global library										
Use Global library for obtaining, organizing and disseminating published , electronic information, subject expertise and guidance on information resources, access **in-house resources.**										
Use Global library for obtaining, organizing and disseminating published , electronic information, subject expertise and guidance on information resources, access **beyond in-house resources.**										
Use Global library for requesting hardcopy copies of journal articles, standards, or proceeding papers										
Use E-catalog and Webcat to requesting any hardcopies of requested documents										
2.4 E-room										
Use E-room for knowledge sharing										
Use E-room for experience/ best practices sharing										
Use E-room for collaborating on projects of every type										
2.5 Mentoring program										
Use Mentoring program for facilitating the transfer of knowledge										
Use Mentoring program for preserving core competencies										
2.6 Communities of Practice										
Use Community of Practice for sharing a concern or a passion										
Use Community of Practice for sharing events, workshops, site visits										
2.7 Lunch & Learn										
Use Lunch&Learn for sharing personal knowledge, skills and awareness										
Use Lunch&Learn for learning variety of topic										

Part 4: Knowledge Management Tools that used in CTEP

Please rate how satisfied are with the knowledge management tools in CTEP

6 = Good
5 = Not so good
4 = Fair
3 = Slightly dissatisfied
2 = Dissatisfied
1 = Never use

I. Chevron's Learning Management System (LMS)/Knowledge Planet (KP) satisfied rate ☐

Specific comment

II. Virtual Learning Connection's online learning Site (VLC) satisfied rate ☐

Specific comment

III. Global library satisfied rate ☐

Specific comment

IV. E-room satisfied rate ☐

Specific comment

V. Mentoring program satisfied rate ☐

Specific comment

VI. Communities of Practice satisfied rate ☐

Specific comment

VII. Lunch & Learn satisfied rate ☐

Specific comment

Part 5: Suggestion for knowledge management tools in CTEP

Which acitivities or tools below that should have for managing or disseminating knowledge in CTEP (can choose more than one)

◯ I) Forum, web board for sharing knowledge

◯ II) Seminar, case study for shearing and obtaining knowledge

◯ III) Online meeting or Web collaboration

◯ IV) Develop an in-house encyclopedia

◯ V) Develop knowledge base management for learning organize

◯ VI) Develop Succession Planning for preserving core competencies

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นิติพล สิงห์ปรุ
วัน เดือน ปีเกิด	12 พฤศจิกายน 2515
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพฯ
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต (วิศวกรรมโยธา)
สถานที่ทำงาน	บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด เขตจตุจักร กรุงเทพฯ
ตำแหน่ง	HES Specialist