

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจด้านการจัดการองค์ความรู้ของพนักงาน  
บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)



นายภูวนัย ไชยสาร

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2557

**Factors Affecting Employees' Satisfaction With Knowledge Management at  
CPF (Thailand) Public Company Limited**

**Mr. Puwanai Chaiyasarn**

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2014

**หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ**      ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจด้านการจัดการองค์ความรู้  
ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)  
**ชื่อและนามสกุล**                              นายภูวนัย ไชยสาร  
**แขนงวิชา**                                        บริหารธุรกิจ  
**สาขาวิชา**                                        วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
**อาจารย์ที่ปรึกษา**                              ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรณ ศิลปอาชา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2558

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรณ ศิลปอาชา)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชูณหพันธรักัน)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา **คั่นคว้าวอิสระ** ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจด้านการจัดการองค์ความรู้  
ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

ผู้ศึกษา นายภูวนัย ไชยสาร รหัสนักศึกษา 2563005061

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรณิลา ศิลปอาษา ปีการศึกษา 2557

### บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการองค์ความรู้ของบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) และ (2) เปรียบเทียบความพึงพอใจด้านการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานของบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำนวน 86 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 71 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการศึกษา พบว่า (1) พนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ของบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ในระดับมากทุกด้าน อันดับแรกคือ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน พนักงานมีความพึงพอใจสูงสุด รองลงมาคือ ด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ ด้านเนื้อหาในระบบการจัดการองค์ความรู้ และด้านรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร ตามลำดับ และ (2) พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจต่อระบบการจัดการความรู้ในบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีเพศ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ไม่แตกต่างกัน

**คำสำคัญ** การจัดการองค์ความรู้ ความพึงพอใจ บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

**Independent Study title:** Factors Affecting Employees' Satisfaction With Knowledge Management at CPF (Thailand) Public Company Limited

**Author:** Mr. Puwanai Chaiyasarn; **ID:** 2563005061;

**Degree:** Master of Business Administration ;

**Independent Study advisor:** Dr. Wanna Silparcha, Assistant Professor;

**Academic year:** 2014

### **Abstract**

The purposes of the study were (1) to study the level of employees' satisfaction with knowledge management at CPF (Thailand) Public Company Limited; and (2) to compare employees' satisfaction with knowledge management at CPF (Thailand) Public Company Limited by personal factors.

The total population was 86 employees at CPF (Thailand) Public Company Limited. The 71 samples were selected by simple random sampling. The data was gathered by a questionnaire and was analyzed by applying percentage, mean, standard deviation, t-Test and One-Way ANOVA.

The results showed that (1) overall employees satisfied with knowledge management at CPF (Thailand) Public Company Limited at the high level. Considering each aspect, it was found that participation, knowledge management process, contents of knowledge management system and types of internal knowledge management were high respectively; and (2) employees with different age satisfied with knowledge management at CPF (Thailand) Public Company Limited differently at the statistical significance 0.05 level. However, employees with different gender, working experience, educational background and position satisfied with knowledge management at CPF (Thailand) Public Company Limited similarly.

**Keywords:** Knowledge management, Satisfaction, CPF (Thailand) Public Company Limited

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	3
สมมติฐานการศึกษา .....	4
ขอบเขตของการศึกษา .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	6
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ .....	6
แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ .....	29
การจัดการความรู้ของบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) .....	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	38
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	48
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	48
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	49
การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ .....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	50
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	51

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน).....	53
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัดมหาชน.....	56
ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	66
บทที่ 5 สรุปการศึกษา การอภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	73
สรุปผลการศึกษา.....	73
อภิปรายผลการศึกษา.....	77
ข้อเสนอแนะ.....	80
บรรณานุกรม.....	84
ภาคผนวก.....	89
ก แบบสอบถาม.....	90
ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	99
ประวัติผู้ศึกษา.....	106



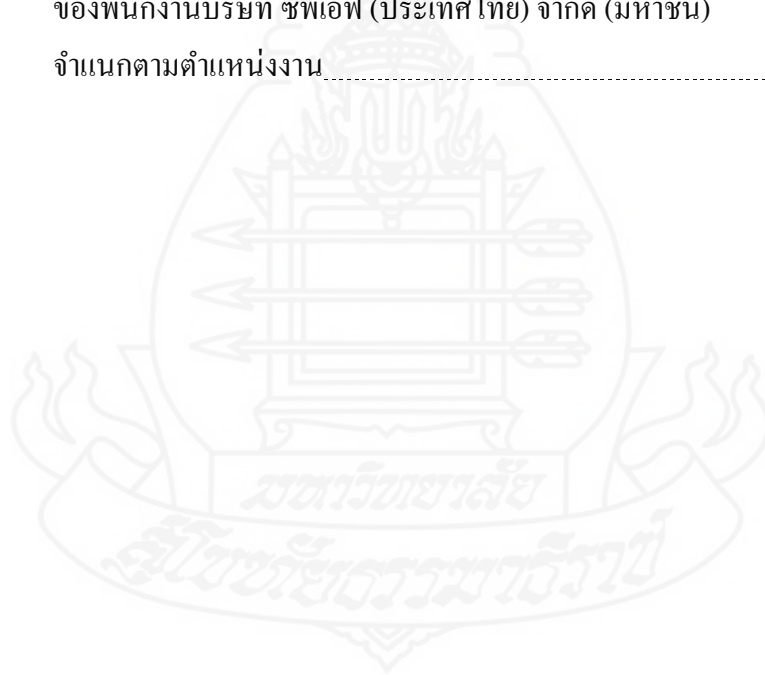
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎี ของนักวิชาการแต่ละท่าน..... 11
ตารางที่ 2.2	ความหมายของการจัดการความรู้ตามทฤษฎีของนักวิชาการ..... 14
ตารางที่ 2.3	อุปสรรคของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้..... 20
ตารางที่ 2.4	อุปสรรคทางวัฒนธรรมในการจัดการความรู้และแนวทางแก้ไข..... 24
ตารางที่ 4.1	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 53
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อระบบ การจัดการความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม 4 ด้าน..... 56
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อระบบการจัดการ ความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ด้านรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร..... 57
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อระบบ การจัดการความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ด้านเนื้อหาในระบบการจัดการองค์ความรู้..... 59
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อระบบ การจัดการความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้..... 60
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อระบบ การจัดการความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน..... 64
ตารางที่ 4.7	ผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ..... 67
ตารางที่ 4.8	ผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ..... 68



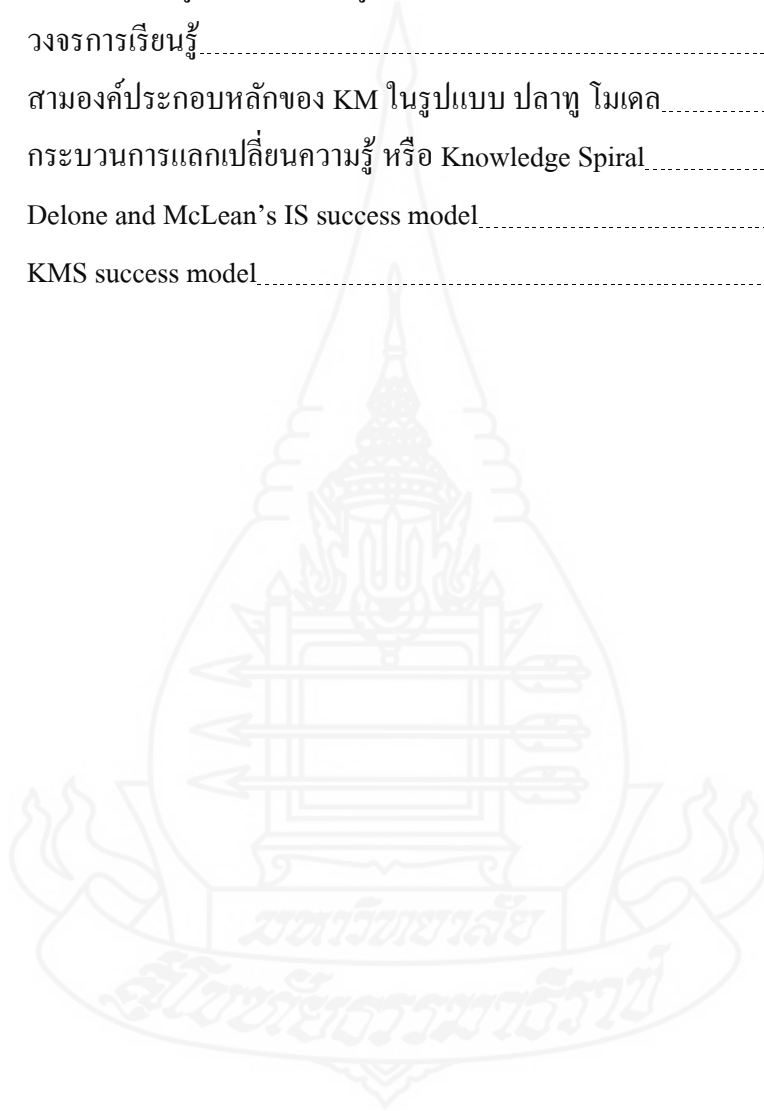
สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันกับความพึงพอใจ ในการจัดการองค์ความรู้ (ด้านเนื้อหาการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร).....	69
ตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	70
ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา.....	71
ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	72



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
ภาพที่ 2.1 ลักษณะความรู้เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง.....	8
ภาพที่ 2.2 วงจรการเรียนรู้.....	21
ภาพที่ 2.3 สามองค์ประกอบหลักของ KM ในรูปแบบ ปลาหู โมเดล.....	25
ภาพที่ 2.4 กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือ Knowledge Spiral.....	27
ภาพที่ 2.5 Delone and McLean's IS success model.....	30
ภาพที่ 2.6 KMS success model.....	31



## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรณา ศิลปอาษา อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันทรัพย์ กรรมการสอบ ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยตระหนักถึงความตั้งใจจริงและความทุ่มเทของอาจารย์ และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ สมบูรณ์ สุชาติ และ คุณประวิทย์ ทะเกียง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ คุณเมธี มีนพกิจ ผู้จัดการทั่วไป ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือวิจัย รวมถึงขอขอบพระคุณพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่ให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการทำงานวิจัย และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จนทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

อนึ่ง ผู้ศึกษาหวังว่า งานวิจัยฉบับนี้จะมีประโยชน์อยู่ไม่น้อย จึงขอมอบส่วนดีทั้งหมดนี้ ให้แก่เหล่าคณาจารย์ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาจนทำให้ผลงานวิจัยเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และขอมอบความกตัญญูกตเวทิตาคุณ แต่บิดามารดา และผู้มีพระคุณทุกท่าน สำหรับข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัยขอน้อมรับผิดเพียงผู้เดียว และยินดีที่จะรับฟังคำแนะนำจากทุกท่าน ที่ได้เข้ามาศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

ภูวนัย ไชยสาร

พฤศจิกายน 2558

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้มุ่งเน้นพัฒนาองค์กร ผู้การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูง (High performance Organization: HPO) ซึ่งการที่จะไปสู่จุดนั้นได้ต้องอาศัยบุคลากรซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์กร ที่ต้องมีความรู้ความสามารถสูง (High competency) มีทักษะและประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในงาน จึงจะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน แต่การที่จะรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นจะต้องมีองค์ประกอบหลายๆปัจจัยด้วยกัน “การจัดการองค์ความรู้” ก็เป็นวิธีการที่นิยมนำมาใช้ในองค์กร เพื่อที่จะสามารถ กักเก็บความรู้ ถ่ายทอดความรู้ ให้กับพนักงานเพื่อที่จะได้แลกเปลี่ยนการเรียนรู้สำหรับพนักงาน ในปัจจุบันและเป็นแหล่งเรียนรู้งานใหม่ๆ ให้กับพนักงาน เพื่อที่จะสามารถทำความเข้าใจงานได้ง่ายและรวดเร็วขึ้นสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์น้อย โดยเฉพาะโลกปัจจุบันซึ่งถือว่าเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy – KBE) ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่อาศัยการสร้าง การกระจาย และ การใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนทำให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่นคง และ สร้างงานในอุตสาหกรรมทุกรูปแบบ และ ในแต่ละองค์กร จำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น “ความรู้” จึงเป็นปัจจัยสำคัญของการแข่งขันและถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร ครอบคลุมไปถึงเทคนิค กลไกต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของแรงงานความรู้ (Knowledge Worker) มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (วิจิตร ศรีสอาน. 2543) สำหรับแนวคิดในยุคสังคมฐานความรู้ตามกระบวนทัศน์ใหม่นี้ ความรู้และผู้ใช้ความรู้ (knowledge and knowledge workers) คือ ปัจจัยสำคัญของการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วทั้งการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และการพัฒนาความรู้ความสามารถของคนในองค์กรให้สามารถเรียนรู้ที่จะใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด (จินตนา สุจจันท์. 2547: 4)

ในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ต้องเผชิญกับสภาพการแข่งขันเป็นอย่างยิ่ง เพราะฉะนั้นในการปฏิบัติงานต่างๆ จะดำเนินไปอย่างไร้ที่ติ ต้องอาศัยพนักงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือการพัฒนาขีด

ความสามารถขององค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน เพราะเชื่อว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงาน ก่อให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ทำให้บุคลากรภายในองค์กรร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุประสิทธิผลขององค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2549)

บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) มีวิสัยทัศน์ คือ “เป็นครัวของโลก” (Kitchen of the world) สำหรับในกลุ่มธุรกิจไก่เนื้อ-เป็ดกระต๊อบครบวงจรส่งออก ครบวงจร สระบุรี มีพันธกิจ คือ การเป็นผู้นำในด้านผลิตไก่เนื้อและเป็ดเนื้อที่มีคุณภาพ ความปลอดภัย มีคุณค่าทางโภชนาการ ถูกสุขอนามัย ภายใต้การผลิตที่ได้มาตรฐานระดับโลก โดยคำนึงถึงความปลอดภัย อาชีวอนามัยของพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร สร้างสรรค์นวัตกรรม และประสิทธิภาพการผลิต คำนึงถึงการให้บริการที่เป็นเลิศ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งมั่นด้านการอนุรักษ์พลังงาน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สำหรับการจัดการองค์ความรู้มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กร มีการมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากร และนำระบบการจัดการสมัยใหม่ต่าง ๆ มาบูรณาการร่วมกัน เพื่อนำองค์กรไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งในปัจจุบันบริษัท ตระหนักถึงการพัฒนากิจการและการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะสนับสนุนความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่องของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาทรัพยากรบุคคลในทุกระดับทุกสายวิชาชีพให้มีคุณลักษณะ “เก่งงาน เก่งคน เก่งธุรกิจ” โดยมีระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐานและสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ตามมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ นอกจากนี้บริษัทยังมีระบบจัดการองค์ความรู้ Knowledge Management ที่มีการรวบรวมความรู้ด้านต่าง ๆ ที่มีคุณค่าเข้าไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้พนักงานมีช่องทางในการค้นคว้าความรู้ ง่ายต่อการเข้าถึงและนำไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถและผลการดำเนินงาน ([www.cpfic.cpf.co.th](http://www.cpfic.cpf.co.th), 2558)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ระบบการจัดการองค์ความรู้ จึงมีความสำคัญอย่างมากในการสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาเทคนิคต่างๆ ในการทำงานให้เกิดทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ดังนั้นข้าพเจ้าจึงมีความสนใจศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการใช้ระบบการจัดการองค์ความรู้ ขององค์กรดังกล่าวเพื่อให้องค์กรสามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และตรงต่อความต้องการของผู้ใช้ อันจะส่งผลให้ผู้ใช้ระบบการจัดการองค์ความรู้มีความพึงพอใจที่จะใช้ระบบการจัดการความรู้มากยิ่งขึ้น อันจะทำให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในระบบการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

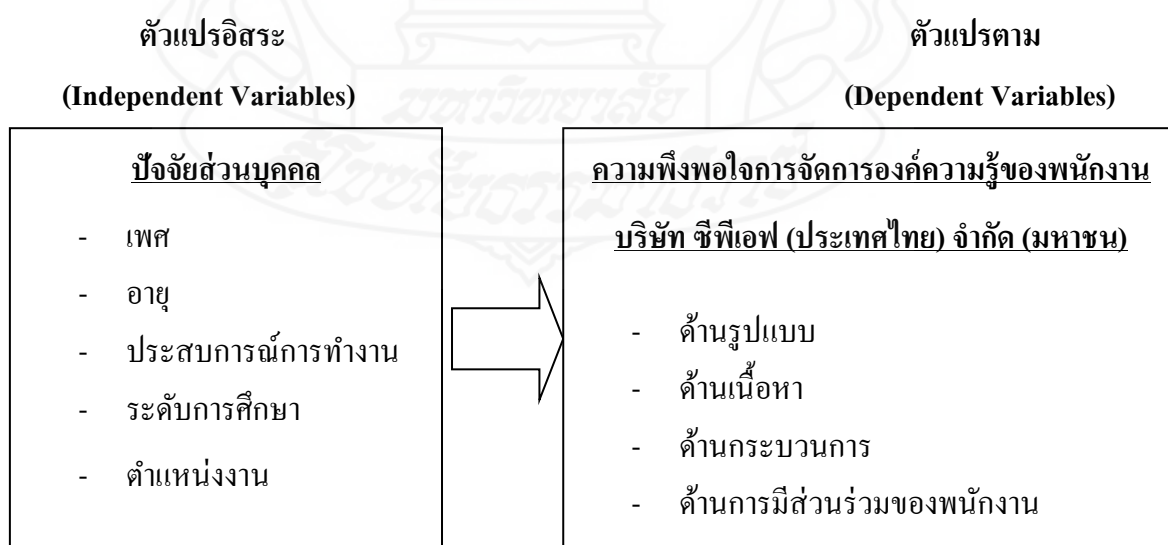
2.2 เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

## 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในด้านการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ การจัดการองค์ความรู้ (บุญดี บุญญาภิจ. 2549) และแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ (Wu and Wang, 2006) พิจารณาจาก ความพึงพอใจของผู้ใช้ นำมาประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดการศึกษา ดังภาพที่ 1.1

ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ด้านรูปแบบ ด้านเนื้อหา ด้านกระบวนการ และด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

#### 4. สมมติฐานการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ต้องการทดสอบสมมติฐานดังนี้

ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ต่างกัน

#### 5. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในด้านการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) มีรายละเอียดของขอบเขตการศึกษาดังต่อไปนี้

##### 5.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- ประชากร ได้แก่ พนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) กิจการไก่เนื้อครบวงจร สระบุรี ที่มีสิทธิ์ ใช้งานในระบบ KM ของบริษัท จำนวนทั้งหมด 86 คน
- กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ จากการใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน โดยกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% จะได้จำนวนตัวอย่าง จำนวน 71 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ การจัดการองค์ความรู้ ระบบการจัดการความรู้และปัจจัยสู่ความสำเร็จ และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ และศึกษาภาพรวมบริบทของบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

##### 5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

- ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน
- ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยกระบวนการจัดการความรู้ 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านรูปแบบ
2. ด้านเนื้อหา
3. ด้านกระบวนการ
4. ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

##### 5.4 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน

ถึง 31 มิถุนายน 2558

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 **องค์กร** ในที่นี้หมายถึง บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ธุรกิจไก่เนื้อครบวงจร สระบุรี

6.2 **พนักงาน** หมายถึง พนักงานในบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ที่มีสิทธิเข้าใช้ระบบ KM (Knowledge Management)

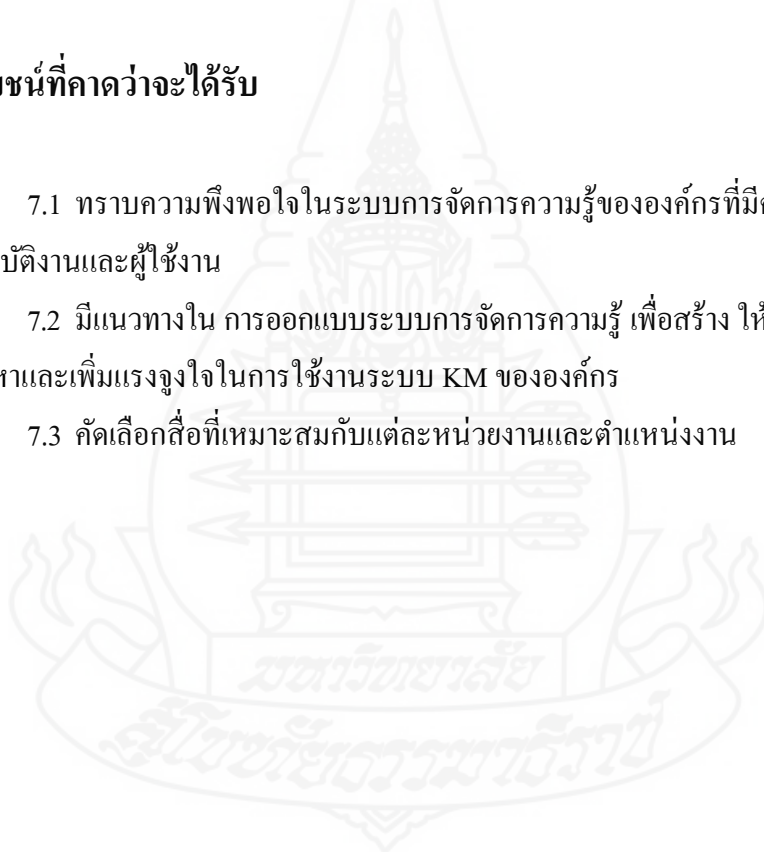
6.3 **COP = Community of Practice** หมายถึง ชุมชนนักปฏิบัติเพื่อ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างบุคลากรในหน่วยงานองค์กร เพื่อนำความรู้จากชุมชนความรู้ออกมาใช้ในทางปฏิบัติ ให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทราบความพึงพอใจในระบบการจัดการความรู้ขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานและผู้ใช้งาน

7.2 มีแนวทางใน การออกแบบระบบการจัดการความรู้ เพื่อสร้าง ให้เกิดความพึงพอใจแก้ไขปัญหาและเพิ่มแรงจูงใจในการใช้งานระบบ KM ขององค์กร

7.3 คัดเลือกสื่อที่เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงานและตำแหน่งงาน





## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจด้านการจัดการองค์ความรู้ของพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทบทวน เอกสาร บทความ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมารวบรวมสรุปเป็นสาระสำคัญ และนำมาใช้เป็นแนวทางกำหนดกรอบอ้างอิงในการศึกษาดังนี้ คือ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ
3. การจัดการความรู้ของบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้

##### 1.1 ความหมายของความรู้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. 2542 ได้กำหนดไว้ว่า “ความรู้” คือสิ่งที่ตั้งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์วิชาในแต่ละสาขา ความรู้ (Knowledge) ยังหมายถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณค่าซึ่งมีการนำประสบการณ์วิจารณ์ญาณความคิดค่านิยม และ ปัญหาของมนุษย์มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ ในการทำงาน หรือ การแก้ปัญหาความรู้จะช่วยตอบ คำถามว่า “อย่างไร” (How Questions) ทำให้เข้าใจรูปแบบของความสัมพันธ์

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548: 18) ได้ให้ความหมายของความรู้ว่า ความรู้ (Knowledge) ยังหมายถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์วิจารณ์ญาณความคิดค่านิยม และปัญหาของมนุษย์มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานหรือการแก้ปัญหาความรู้จะช่วยตอบคำถามว่า “อย่างไร” (How Questions) ทำให้เข้าใจรูปแบบของความสัมพันธ์

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2546: 85) ได้ให้ความหมายว่า ความรู้ (Knowledge) เป็นผลที่ได้จากการเรียนรู้ เกิดจากความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ เป็นความสามารถในการระลึกรู้ในสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแล้ว ความรู้ที่แต่ละบุคคลมี คือ ความรู้รอบตัว และความรู้ในแต่ละสาขา วิชาชีพที่องค์กรสร้างขึ้น หรือต้องการใช้ในการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น คือ ความรู้ใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของคนให้เพิ่มพูนอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสวงหาความรู้โดยการอ่านและการคิด

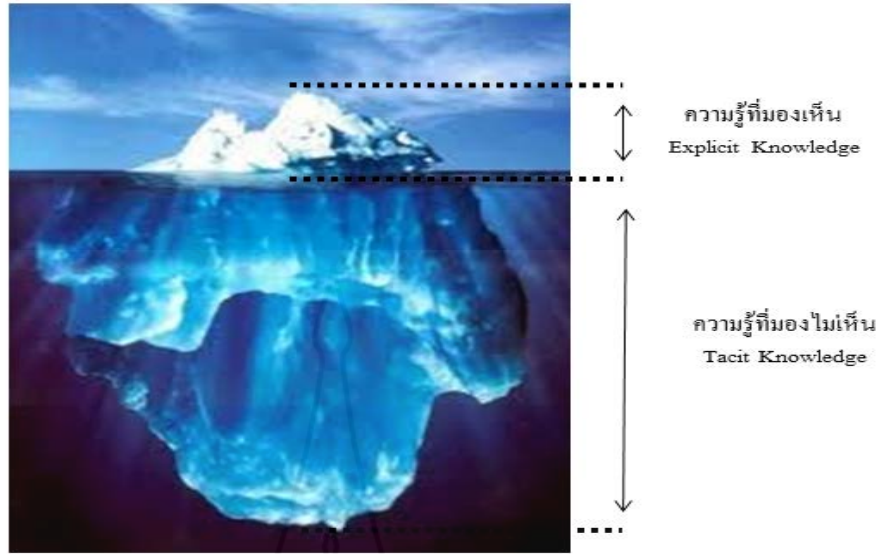
## 1.2 ประเภทของความรู้

ความรู้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้แฝง (Tacit Knowledge) และ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ 2549: 16)

1. ความรู้ทั่วไปหรือความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรมการจัดการความรู้เด่นชัดจะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบและตีความได้เมื่อนำไปใช้แล้ว เกิดความรู้ใหม่นำมาสรุปไว้เพื่อใช้อ้างอิงหรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป

2. ความรู้เฉพาะตัว หรือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จาก ประสบการณ์พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณ ของแต่ละบุคคลใน การทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็น ความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอด ออกมาเป็นคำพูดหรือ ลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะใน การทำงานงานฝีมือการจัดการความรู้ซ่อนเร้นจะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป

ซึ่งความรู้ 2 ประเภทนี้จะ เปลี่ยนสถานภาพ สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้ง Tacit ก็ออกมาเป็น Explicit และบางครั้ง Explicit ก็เปลี่ยนไปเป็น Tacit จากความรู้ทั้ง 2 ประเภทสัดส่วนของความรู้ในองค์กรจะพบว่าส่วนใหญ่เป็นความรู้แบบฝังลึกมากกว่า ความรู้แบบชัดแจ้ง สัดส่วนได้ประมาณ 80:20 ซึ่งเปรียบเทียบ ได้กับ ภูเขา น้ำแข็ง ส่วนที่ ฟันเหนือน้ำสามารถมองเห็น ชัดเจนเปรียบ ได้กับความรู้แบบชัดแจ้งซึ่งเป็นส่วนน้อย มากเมื่อเทียบกับส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ เปรียบได้กับความรู้ฝังลึก ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ลักษณะความรู้เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา : ภราดร จินดาวงศ์ (2549: 16-17)

### 1.3 ระดับของความรู้

จิราพร ชายสวัสดิ์ (2550: 24) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับของความรู้ออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

1. Know – What (รู้ว่าคืออะไร) เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วน เปรียบเสมือนความรู้ของปริญาตรี ที่พื่อนำความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน ก็จะได้ผลบ้างไม่ได้ผลบ้าง
2. Know – How (รู้วิธีการ) เป็นความรู้ที่มีทั้งทฤษฎีและเชิงบริบท เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญาและประสบการณ์ทำงานระยะหนึ่งจึงจะมีความรู้ที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท
3. Know – Way (รู้เหตุผล) เป็นความรู้ระดับที่อธิบายเหตุผลว่าทำไมความรู้นั้น ๆ จึงใช้ได้บริบทหนึ่ง แต่ไม่ได้ผลอีกบริบทหนึ่ง
4. Care – Why (ใส่ใจกับเหตุผล) เป็นความรู้ระดับคุณค่า ความเชื่อซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจให้กระทำสิ่งนั้น ๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์

จิราพร ชายสวัสดิ์ 2550: 23 ได้ทำการศึกษาจำแนกพฤติกรรมด้านความรู้ ออกเป็น 6 ระดับ โดยเรียงตามลำดับขั้นความสามารถจากต่ำไปสูง ดังนี้

1. ความรู้ หมายถึง ความสามารถในการจำหรือรู้สึกได้ แต่ไม่ใช่การใช้ความเข้าใจ ไปตีความหมายในเรื่องนั้น แบ่งออกเป็นความรู้กับเนื้อเรื่องซึ่งเป็นข้อเท็จจริง วิธีการดำเนินงาน แนวคิด ทฤษฎี โครงสร้าง และ หลักการ

2. ความเข้าใจ หมายถึง ความสามารถจับใจความสำคัญของเรื่องราวต่าง ๆ ได้ทั้ง ในด้านภาษา รหัส สัญลักษณ์ ทั้งรูปธรรมและนามธรรม แบ่งเป็นการแปลความ การตีความ และการขยายความ

3. การนำไปใช้ หมายถึง ความสามารถนำเอาสิ่งที่ได้ประสบมา เช่น แนวคิด ทฤษฎี ต่างๆ ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ หรือนำไปใช้แก้ปัญหาตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

4. การวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการนำเอาเรื่องราวหรือส่วนประกอบย่อยเพื่อการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบส่วนย่อย และหลักการหรือทฤษฎี เพื่อให้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ

5. การสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการนำเอาเรื่องราวหรือส่วนประกอบย่อยมาเป็นเรื่องราวเดียวกัน โดยมีการดัดแปลง ริเริ่มสร้างสรรค์ ปรับปรุงของเก่าให้มีคุณค่าขึ้น

6. การประเมินค่า หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาตัดสินคุณค่าของ ความคิดอย่างมีหลักเกณฑ์ เป็นการตัดสินว่าอะไรดีไม่ดียังไร ใช้หลักเกณฑ์เชื่อถือได้โดยอาศัย ข้อเท็จจริงภายในและภายนอก

#### 1.4 องค์ประกอบของวงจรความรู้

1. คน (People) ในองค์กรจึงมี ความสำคัญเป็นอันดับแรก การจัดการ ความรู้เป็น กลยุทธ์ กระบวนการ และ เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรเพื่อแสวงหาสร้างจัดแลกเปลี่ยน และ ทำให้ ความรู้ที่ต้องการได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการเป็นการผสมผสานความรู้จากหลาย ศาสตร์ เช่น การบริหารจัดการ (Management science) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial -intelligence) และพฤติกรรมองค์กร (Organization behavior)

2. ด้านกระบวนการ (Process) กระบวนการของการจัดการความรู้ประกอบด้วย แนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้อง ระบุประเภทของ สารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจาก แหล่งข้อมูลภายใน และ ภายนอกเป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมา ใช้ในองค์กรแล้วนำ ความรู้นั้นมากำหนด โครงสร้างรูปแบบ และ ตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและ เผยแพร่โดยการบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กร ว่าต้องการให้ บรรลุเป้าหมายอะไร

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่ แต่ละองค์กรต้องการ เทคโนโลยีที่ใช้ ในการจัดการความรู้มีความหมายกว้างกว่าเทคโนโลยี และ ความรู้ของบุคคล โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

### 1.5 องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบสำคัญ ของการสร้างให้เกิดองค์กรแห่ง การเรียนรู้โดยวินัย 5 ประการนั้นมีดังนี้

วินัยประการที่ 1: การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking) ทุกสิ่งนั้นมีความ เกี่ยว ข้องซึ่งกัน และ กันดังนั้นให้มองทุกอย่างในภาพรวม ไม่มองอย่างจับจดหรือมองแค่ ภายใน องค์กรของเรา แต่ต้องมองออกไปนอกกรอบไปถึงสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย

วินัยประการที่ 2: ความรอบรู้แห่งตนเอง (Personal mastery) การเรียนรู้ของ องค์กรจะเกิดขึ้นได้ เมื่อเกิดการเรียนรู้ระดับบุคคลในองค์กรขึ้นก่อน คนในองค์กรต้อง พัฒนา ตนเองอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะ เป็นเรื่องที่ตัวเองถนัดอยู่แล้ว หรือไม่ก็ตาม ยิ่งเรื่องที่ไม่ถนัดหรือ สนใจนั้นยิ่งต้องพัฒนา

วินัยประการที่ 3: แบบแผนความคิดอ่าน (Mental models) คนเราเกิดมาใน สถานที่ที่ ต่างกันการเลี้ยงดู ก็ต่างกันสภาพแวดล้อมที่เติบโตขึ้นมาต่างกันแล้วแต่เป็นเหตุให้ แบบแผนแนวความคิดอ่านของแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกัน การที่องค์กรจะมุ่งไปในทิศทาง ไหนนั้นขึ้นอยู่กับแบบแผนความคิดอ่าน ของคนส่วนใหญ่ในองค์กรดังนั้นจำเป็นต้องบริหาร แนวคิดให้มีความเหมาะสมเพื่อนำพาให้องค์กรไปในทิศทางที่ดี

วินัยประการที่ 4: การเสริมสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building shared vision) การจะทำให้ทั้งองค์กรสามารถมองภาพในอนาคตที่ องค์กรจะไปให้ถึง ให้เป็น ภาพเดียวกันทั่วทั้ง องค์กรนั้นในส่วนนี้ต้อง อาศัยผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่ สำคัญที่จะต้องคอยสื่อสารให้ ทั้งองค์กรนี้รับรู้ ร่วมกันเกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมใจร่วมมือมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

วินัยประการที่ 5: การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ความรู้บางอย่างนั้น ไม่สามารถคิดขึ้นมาได้หากปราศจากการร่วมมือร่วมใจคิดค้นขึ้นมาร่วมกันและนอกจากนั้นการเรียนรู้ เป็นทีมยังส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ที่ เร็วยิ่งขึ้นกว่าการเรียนรู้โดยลำพังซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารสามารถเข้า มามีบทบาทที่จะคอยผลักดันให้เกิดการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อการเรียนรู้เป็นทีม

และนอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้นิยามความหมาย “องค์กรแห่งการเรียนรู้” Learning Organization สรุปความหมายโดย (เจษฎา นกน้อย และคณะ. 2552: 4-7) ดังตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทรรศนะของนักวิชาการแต่ละท่าน

นักวิชาการ	ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
Cyert & March (1963)	พฤติกรรมปรับตัวตลอดเวลาขององค์กร
Argyris (1977)	กระบวนการในการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดขององค์กร
Hedberge (1981)	องค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
Fiol & Lyles (1985)	กระบวนการปรับปรุงการทำงานด้วยการใช้ความรู้และการสร้างความเข้าใจ
Levitt & March (1988)	การปรับปรุงการทำงานในอดีตขององค์กรให้เป็นพฤติกรรมการทำงานประจำ
Senge (1990)	การเปลี่ยนแปลงองค์กรประเภทหนึ่งสำหรับผู้บริหาร ต้องช่วยให้องค์กรมีการปรับตัวตลอดเวลา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรเพื่อพร้อมที่จะขับเคลื่อนไปในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง
Pedler, Burgoyne & Boydell (1991)	องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน โดยองค์กรมีการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้และไฟที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง
Garvin (1993)	องค์กรที่มีทักษะในการสร้าง สรรหา และถ่ายโอนความรู้ รวมถึงปรับปรุงพฤติกรรมที่สะท้อนความรู้ใหม่ ๆ และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
Wick & Leon (1993)	องค์การที่ปรับตัวอย่างต่อเนื่องด้วยการสร้างและพัฒนาความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์การ
Marsick & Watkin (1994)	องค์การที่ใช้คนสร้างความเป็นเลิศในแก่องค์การ ขณะเดียวกันก็ใช้องค์การสร้างความเป็นเลิศให้แก่คนในองค์การด้วย โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงานและมีการกระจายอำนาจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พร้อมทั้งส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การ และชุมชนที่เกี่ยวข้อง
Marquardt (1996)	องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์การ และการแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ อีกทั้งให้อำนาจบุคลากรทั้งในและนอกองค์การในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต
Easterby-Smith, Burgoyne & Araujo (1999)	กระบวนการที่สมาชิกขององค์การพยายามค้นหาข้อผิดพลาดหรือสิ่งผิดปกติขององค์การ แล้วหาทางแก้ไข โดยการประยุกต์หลักวิชาการเข้าไปปรับใช้
Daft (2001)	องค์การที่ส่งเสริมให้มีการสื่อสารและการให้ความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์การ ทั้งในด้านการวิเคราะห์และการแก้ปัญหาาร่วมกัน การดำเนินการเพื่อให้องค์การเกิดการเรียนรู้ในประสบการณ์ใหม่ๆ อีกทั้งให้ดำเนินการปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถขององค์การอย่างต่อเนื่อง

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
ชเนศ จำเกิด (2541)	องค์การที่มุ่งเน้นและตั้งใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายใต้สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกท้าทายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

ที่มา : เกษญา นกน้อย และคณะ (2552: 4-7)

โดยสรุป องค์การและการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการจัดการองค์การที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์การ ในการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

อนึ่ง เป็นที่เข้าใจตรงกันว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่มีรูปแบบแน่นอนตายตัว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อดำรงจุดต่างอันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้ในที่สุด

### 1.6 ความหมายของการจัดการความรู้

นักวิชาการหลายท่านได้นิยามความหมายของ “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” เกษญา นกน้อย. 2552: 2-4 สรุปความหมายจากนักวิชาการดังตารางที่ 2.2



ตารางที่ 2.2 ความหมายของการจัดการความรู้ตามทัศนะของนักวิชาการ

นักวิชาการ	ความหมายของการจัดการความรู้
Wiig (1993)	การจัดการระบบความรู้ภายในองค์กรและการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่จะช่วยในการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร
Choo (1998)	การทำความเข้าใจกับความรู้ การสร้างความรู้ และการตัดสินใจ องค์กรประกอบข่าวสารจะถูกเลือกและนำเข้าสู่องค์กร
Davenport & Prusak (1998)	ความพยายามอย่างเป็นระบบที่จะสร้าง รวบรวม เผยแพร่ และใช้ความรู้
O'Dell & Grayson (1998)	การได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อบุคคลที่เหมาะสม เวลาที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนและใช้สารสนเทศร่วมกันในการปฏิบัติงานโดยมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร
Kucza (2001)	กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ การจัดเก็บและการแบ่งปันความรู้ ซึ่งรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการ และการปรับปรุงกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการขององค์กร
Horwitch & Armacost (2002)	การสร้าง การกำหนด การรวบรวม การถ่ายโอน และการเข้าถึงความรู้และสารสนเทศ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้ดีขึ้นในการกระทำใด ๆ ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ของธุรกิจ
Kermally (2002)	การสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สามารถสนับสนุน กระตุ้น และอำนวยความสะดวกสำหรับการสร้างและการถ่ายโอนความรู้
Henrie & Headgepeth (2003)	ระบบการบริหารสินทรัพย์ความรู้ขององค์กร ทั้งความรู้ที่เห็นได้ชัดแจ้งและความรู้ที่เห็นไม่ชัดแจ้ง อันประกอบด้วย การจำแนก การตรวจสอบ การจัดเก็บ การกลั่นกรอง และการเข้าถึงความรู้

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมายของการจัดการความรู้
Takeuchi & Nonaka (2004)	กระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร และนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์ การบริหารเทคโนโลยีและระบบใหม่ ๆ
ประเวศ วะสี (2545)	การจัดการให้รับรู้ความเป็นจริง สร้างความรู้ สังเคราะห์ความรู้ให้เหมาะกับการใช้งาน นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ เรียนรู้และสร้างความรู้จากการปฏิบัติ และเอาผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เอาปัญญากระดับกลับไปใช้ในการปฏิบัติอีก
ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548)	กระบวนการในสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน
วิจารณ์ พานิช (2549)	การดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ คือ 1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่องานหรือองค์กร 2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3. การปรับปรุงหรือการสร้างความรู้บางส่วน 4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในงาน 5. การนำประสบการณ์มาประยุกต์และสกัดขุมความรู้ และ 6. การจัดบันทึกความรู้

ที่มา : เจษฎา นกน้อย (2554: 2-4)

โดยสรุป การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้หรือนวัตกรรม และการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้เกิดการแพร่กระจายและไหลเวียนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

### 1.7 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

จากการทบทวนวรรณกรรม ได้มีผู้กล่าวถึงประโยชน์ของการนำการจัดการความรู้มาใช้ภายในองค์กรไว้มากมาย เช่น

- การจัดการความรู้ทำให้องค์กรมีแนวทางของการตัดสินใจที่ดีขึ้น เวลาในการตอบสนองเร็วขึ้น เพิ่มผลกำไร และการปรับปรุงอัตราการผลิตขององค์กรให้สูงขึ้น
- การจัดการความรู้เป็นการนำไปสู่การเพิ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ลดระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน และเพิ่มอัตราการผลิตขององค์กรให้สูงขึ้น
- การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญ ในการสนับสนุนและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางการตลาดขององค์กร
- การจัดการความรู้เป็นแนวทางที่ทำให้เกิดการนำเอาความรู้กลับมาใช้ใหม่ (Re-Use Knowledge) ซึ่งช่วยให้ต้นทุนขององค์กรลดลง เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และเป็นการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กรให้ดีขึ้น
- การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรนั้นสามารถที่จะสร้าง จัดเก็บ แบ่งปัน และการเผยแพร่ความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- การจัดการความรู้เป็นการเพิ่มระดับ ความรู้เฉพาะบุคคล ไปยัง ระดับความรู้ขององค์กร โดยเป็นการนำเอาความรู้เฉพาะบุคคลมาเพื่อจัดเก็บและแบ่งปัน จากนั้นเปลี่ยนความรู้ไปยัง ทิศทางของระดับความรู้ขององค์กร
- การจัดการความรู้ นั้น สามารถทำให้สถานการณ์หลาย ๆ สถานการณ์เกิด ประสิทธิภาพได้ ซึ่งได้ผ่านการทดลองมาแล้วว่าช่วยในการลดต้นทุน เป็นการเพิ่มผลผลิต และรายได้ ในหลาย ๆ องค์กร
  - ดังนั้นจึงสรุปประโยชน์ของการจัดการความรู้ ได้ดังนี้
  - ทำให้องค์กรมีแนวทางในการตัดสินใจที่ดีขึ้น
  - ช่วยให้การตอบสนองเร็วขึ้น
  - ลดระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน
  - เพิ่มผลกำไรและการปรับปรุงอัตราการผลิตขององค์กรให้สูงขึ้น
  - เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางการตลาดขององค์กร
- เป็นแนวทางที่ทำให้เกิดการนำเอาความรู้กลับมาใช้ใหม่ (Re-use Knowledge) เพื่อช่วยให้ต้นทุนขององค์กรลดลง

### 1.8 กระบวนการของการจัดการความรู้

โดยทั่วไปกระบวนการของการจัดการความรู้ Knowledge Process ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ (บุญดี บุญญากิจ, 2549: 54-59) จากหนังสือ การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่ การปฏิบัติ ได้สรุปขั้นตอนหลัก ๆ ของกระบวนการความรู้ไว้ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
7. การเรียนรู้ (Learning)

ทั้ง 7 ขั้นตอนนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนมีดังต่อไปนี้

1) การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้าง ที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้เรา” นั่นเอง โดยทั่ว ๆ ไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” หรือการทำแผนที่ความรู้ในขั้นตอนนี้เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประโยชน์ของแผนที่ความรู้คือช่วยทำให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวม และทำให้บุคลากรทุกคนทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง และจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่าง ๆ ในองค์กร

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้ องค์กรอาจจะต้องพิจารณาจำกัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากร

ในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการ และการดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้นและทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบนั้นหมายถึงการจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

การแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้ นั้นจะขึ้นอยู่กับว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบไหน โดยทั่ว ๆ ไปการแบ่งประเภทความรู้ จะแบ่งตามดังต่อไปนี้

- ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร (เช่น การจัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ)

- หัวข้อ/หัวเรื่อง

- หน้าที/กระบวนการ

- ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า

ความครอบคลุม (แนวราบ) และความละเอียด (แนวตั้ง) ของการแบ่งประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้นั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่มีผู้ใช้มากและหลากหลาย การแบ่งจะไม่ครอบคลุมมากนักแต่จะลงลึกในรายละเอียด

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบและองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบแบะภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่ายซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ คือ

- การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรจะช่วยทำให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ การจัดเก็บการค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

- การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กรนั้นคือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยทำให้การป้อนข้อมูล/ความรู้การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐาน

เดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

- การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งความรู้ประเภท Explicit และ Tacit

โดยทั่วไปการส่งหรือกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

(1) “Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่รู้เรื่องหรือต้องการหรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ “Supply-based” เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล/ความรู้มากเกินไปหรือไม่ตรงตามความต้องการ

(2) “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป (Information Overload) การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “Demand-based”

องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม หรือที่ Ikujiro Nonaka เรียกว่า “Socialization” ซึ่งอาจทำได้ในหลายรูปแบบจากการศึกษาพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึงเท่าไรนัก สาเหตุเนื่องมาจากอุปสรรคหลัก ๆ ดังตารางที่ 2.3 ดังนี้

### ตารางที่ 2.3 อุปสรรคของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

1. ตัวบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีทัศนคติที่ว่าความรู้คืออำนาจ</li> <li>- ไม่ทราบว่ามีสิ่งใดที่ตนเองรู้มีประโยชน์กับคนอื่นหรือไม่</li> <li>- ไม่ทราบว่ามีคนอื่นไม่รู้อะไรที่ตนเองรู้</li> <li>- ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจของการแลกเปลี่ยนความรู้</li> <li>- ไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น</li> <li>- ไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย (ยังไม่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน)</li> </ul>
2. ส่วนรวม/โครงสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ</li> <li>- ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน</li> <li>- ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ</li> <li>- ยังไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น</li> </ul>
3. ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มี “ภาษากลาง” (Common Language) ที่เข้าใจและใช้ร่วมกันได้</li> <li>- มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูง</li> <li>- บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เปิดเผย</li> <li>- ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการลองสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ</li> </ul>

ที่มา : บุญดี บุญญากิจ และ คณะ (2549: 57)

จะเห็นได้ว่าอุปสรรคส่วนใหญ่เป็นเรื่องของทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่ทำทลายคือองค์กรจะอย่างไรเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ เปิดกว้างและยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์

การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit นั้นทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัดและสะดวก วิธีการหลัก ๆ มีดังต่อไปนี้

- (1) ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)
- (2) Innovation & Quality Circles (IQCs)
- (3) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice หรือ CoP)

(4) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

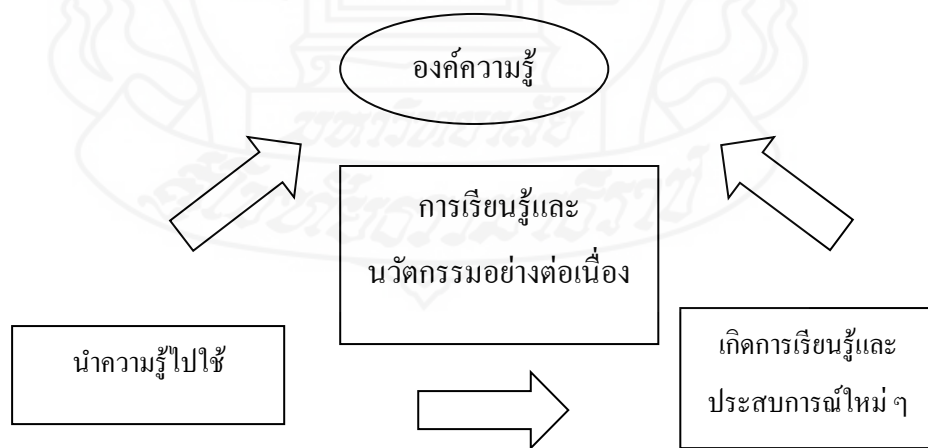
(5) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน

(Secondment)

(6) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

7) การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือการเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge is the capacity for effective actions)” องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวเพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่งไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมายซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”



ภาพที่ 2.2 วงจรการเรียนรู้

ที่มา : บุญดี บุญญากิจ และ คณะ (2549: 57)



ดังนั้นองค์กรจะต้องมั่นใจว่าทุกองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้จะต้องมีการบูรณาการกัน เพื่อให้วงจรการเรียนรู้สามารถหมุนได้อย่างต่อเนื่อง

บดินทร์ วิจารย์. 2550: 45 ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ

1) Define คือ การกำหนดของทุนทางปัญญา หรือองค์ความรู้ที่ต้องการเพื่อตอบสนอง กลยุทธ์ขององค์กรหรือการปฏิบัติงาน หรือการหาว่าองค์ความรู้หลัก ๆ ขององค์กรคืออะไร (Core Competency) และ เป็นองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างชัดเจน

2) Create คือ การสร้างทุนปัญญาหรือการค้นหาคำใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้ว ด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติม การสอนงานภายในองค์กรจากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นและการเทียบเคียง (Benchmarking)

3) Capture คือ การแสวงหาและการจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบทั้งองค์ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ (Explicit Knowledge) และ ในรูปแบบประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ให้เป็นทุนความรู้ขององค์กร ซึ่งพร้อมต่อการยกระดับความรู้และขยายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรได้โดยง่ายต่อไป

4) Share การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทาง เช่นการจัดงานสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การสอนงานหรือในรูปแบบอื่น ๆ ที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการปลูกฝังให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

5) Use การใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้งาน ก่อให้เกิดประโยชน์ และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นและเกิดเป็นปัญหาปฏิบัติ การขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันองค์กรสูงขึ้น

### 1.9 ปัญหาของการจัดการความรู้

พยัค วุฒรงค์. 2554: 44-45 กล่าวว่า จากการศึกษาการจัดการความรู้ที่ผ่านมา พบว่าหน่วยงานหรือองค์กรที่เริ่มต้นการจัดการความรู้มักจะประสบปัญหา โดยปัญหาส่วนใหญ่ที่พบสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเด็น คือ

1) ด้านผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมักมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้น้อยและไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยี เนื่องจากเป็นผู้มีอายุมากและไม่มีเวลาศึกษาทำความเข้าใจและทำความเข้าใจ

2) ด้านองค์กร องค์กรส่วนใหญ่ยังขาดวัฒนธรรมการเรียนรู้ ทำให้ขาดบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ ขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของพนักงาน

นอกจากนี้องค์กรที่มีขนาดเล็กและมีข้อจำกัดด้านความก้าวหน้าพนักงานมีภาระงานมากแต่มีผลตอบแทนน้อย ขาดแรงจูงใจในการแสวงหาความรู้ แบ่งปันความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้

3) ด้านพนักงาน พนักงานไม่ค่อยกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ พนักงานไม่คุ้นเคยและยังมีความกลัวต่อการใช้คอมพิวเตอร์ ความรู้พื้นฐานในการคิดและการเขียนยังมีข้อจำกัด จึงเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ พนักงานยังไม่เข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ และยังมี ความสับสนว่าการจัดการความรู้ควรเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานใด

4) ด้านเทคโนโลยี บางองค์กรระบบเทคโนโลยีในองค์กรไม่สมบูรณ์ จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้มีจำกัด ทำให้เกิดความไม่ทั่วถึงในการเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนความรู้ บางพื้นที่ในต่างจังหวัดไม่สามารถรองรับเทคโนโลยีได้ นอกจากนี้และฝ่ายเทคโนโลยีไม่สามารถพัฒนางานการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากมีภาระงานประจำมาก การพัฒนาการจัดการความรู้เทคโนโลยีจึงล่าช้ากว่าที่ควรจะเป็น

จากปัญหาของการจัดการความรู้แสดงให้เห็นว่า ไม่ใช่ทุกองค์กรจะทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นและประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นเพราะปัจจัยต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว ดังนั้นผู้เขียนจึงขอเสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต่าง ๆ ต้องเตรียมพร้อมก่อนที่จะนำการจัดการความรู้มาใช้

### 1.10 วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในบริบทของไทย

พยัต วุฒรงค์. 2554: 61-72 อธิบายว่า การจัดการความรู้ในประเทศไทยก็เหมือนการจัดการความรู้ในประเทศอื่น ๆ ที่ส่วนหนึ่งดำเนินการตามแฟชั่น ไม่ใช่การจัดการความรู้ในรูปแบบที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่เกิดพลังเสริมแรง (synergy) ในการทำงานในลักษณะของการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ ทั้งนี้ เนื่องจากการส่งเสริมการจัดการความรู้ในประเทศไทย มีทั้งการสร้างเงื่อนไขที่ถูกต้อง และการสร้างเงื่อนไขที่ผิด ๆ ที่นำไปสู่การดำเนินการจัดการรูปแบบหลอก ๆ ไม่จริงจัง หรือทำจริงจังแต่หลงทาง โดยวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ แต่มีอุปสรรคทางวัฒนธรรมที่มักเกิดขึ้นในองค์กรต่าง ๆ และแนวทางปรับปรุงแก้ไข ดังตารางที่ 2.4

## ตารางที่ 2.4 อุปสรรคทางวัฒนธรรมในการจัดการความรู้และแนวทางแก้ไข

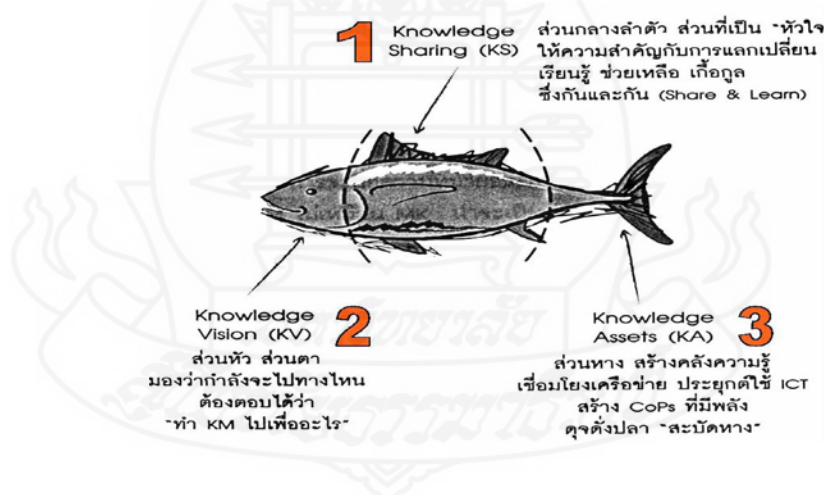
วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคใน การจัดการความรู้	แนวทางแก้ไข
ขาดความไว้วางใจ	สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจด้วยการจัดประชุมแบบ พบหน้ากันแบบไม่เป็นทางการ
พนักงานไม่เห็นคุณค่า	เล่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จขององค์กร
ชอบทำงานคนเดียว	สร้างให้พนักงานเกิดความร่วมมือ โดยการสร้างทีม และให้รางวัลสำหรับผลการทำงานโดยรวม
ให้ความสำคัญเฉพาะภายใน ทีมงาน	สร้างให้เกิดโครงสร้างการทำงานข้ามหน่วยงาน และสร้างชุมชนปฏิบัติเพื่อสร้างเครือข่ายมากขึ้น
วัฒนธรรมแตกต่างกัน	สร้างพื้นฐานร่วมกันด้วยการให้การศึกษาหรือ ทำงานเป็นทีม และการหมุนสับเปลี่ยนงาน
หวงความรู้ เกรงว่าหากถ่ายโอน ความรู้และตนจะหมด ความสำคัญ	ประเมินผลงานและมอบรางวัลแก่คนที่แลกเปลี่ยน ความรู้เป็นหลัก
ไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยน ความรู้	สร้างเทคโนโลยีที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ ให้ใช้เวลาน้อยที่สุด
ไม่มีความตั้งใจ ในการแลกเปลี่ยนความรู้	สร้างให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน และเกิดการจัดการความรู้โดยอัตโนมัติ
ความสามารถมีจำกัดในการรับ ความรู้	พัฒนาให้พนักงานมีความยืดหยุ่น ให้เวลาในการเรียนรู้ จ้างคนที่เปิดรับความคิดใหม่

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคใน การจัดการความรู้	แนวทางแก้ไข
ความเชื่อที่ความรู้เป็นอภิสิทธิ์ ของคนบางกลุ่ม	สร้างความเชื่อใหม่ว่าคุณค่าของความรู้สำคัญกว่าสถานะ ของบุคคล
ไม่ยอมรับความรู้ของคนอื่น	สร้างให้เกิดความเชื่อใจและไว้วางใจในสิ่งที่ทุกคนสร้างขึ้น
ตำหนิผู้ทำผิด (Blame Culture)	ไม่ลงโทษหรือตำหนิผู้เสนอความคิดที่ไม่ถูกต้อง และสร้างความรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด
ไม่อดทนต่อความผิดพลาด หรือไม่ขอความช่วยเหลือ	ยอมรับและให้รางวัลแก่ความผิดพลาดที่สร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกัน

ที่มา : ปรับจาก Davenport & Prusak, 1998 และ Gorelick et al., 2004 อ้างถึงในพยัคฆ์ วุฒรงศ์. 2554

### 1.11 รูปแบบของการจัดการความรู้โดยใช้ ปลาทู โมเดล



ภาพที่ 2.3 สามองค์ประกอบหลักของ KM ในรูปแบบ ปลาทู โมเดล

ที่มา : [www.rtna.ac.th/km/files/kmpr2-2.pdf](http://www.rtna.ac.th/km/files/kmpr2-2.pdf)

การจัดการความรู้โดยใช้ปลาโมเดล เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยมีการเปรียบเทียบ KM เหมือนกับปลา ซึ่งมีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ลำตัว และ หางของปลา (นุรชัย ศิริมหาสาร. 2550: 12)

1) ส่วนหัวปลา เปรียบได้กับ Knowledge Vision เรียกโดยย่อว่า KV จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ว่า จะทำ KM เพื่ออะไรหรือจะมุ่งหน้าไปทางไหน มีหลายหน่วยงานทำ KM โดยไม่มีการกำหนด KV จะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพราะความจริงแล้ว KM มิใช่ตัวเป้าหมาย แต่เป็นกระบวนการหรือกลยุทธ์ที่จะทำให้งานบรรลุผลตามที่ต้องการ โดยใช้ความรู้เป็นฐานหรือเป็นปัจจัยทำให้งานสำเร็จ เช่น

- (1) ทำ KM เพื่อพัฒนาสมรรถนะสู่ความเป็นเลิศ (Performance Excellence)
- (2) ทำ KM เพื่อพัฒนาคุณภาพให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน
- (3) ทำ KM เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารงาน

2) ส่วนกลางลำตัว เปรียบได้กับ Knowledge Sharing เรียกโดยย่อว่า KS หมายถึง ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน (Share and Learn) ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดและยากที่สุดในกระบวนการทำ KM เพราะจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้คนยินยอมพร้อมใจที่จะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันโดยไม่หวงวิชา

การจัดการความรู้ คำว่า “การจัดการ” ในที่นี้ หมายถึง การบริหารที่จะทำให้เกิดเหตุปัจจัยและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้คนในองค์กรพร้อมที่จะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน

3) ส่วนที่หางปลา เปรียบได้กับ Knowledge Assets เรียกโดยย่อว่า KA หมายถึง องค์ความรู้ที่องค์กรได้เก็บสะสมไว้เป็นคลังความรู้ซึ่งมาจาก 2 ส่วน คือ

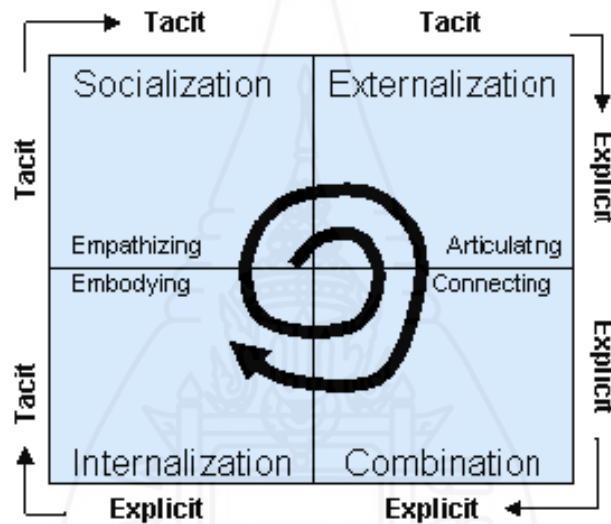
(1) Explicit Knowledge คือ ความรู้เชิงทฤษฎีที่ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน อย่างเป็นรูปธรรม เช่น เอกสาร คู่มือการปฏิบัติงาน หรือ ตำรา เป็นต้น

(2) Tacit Knowledge คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวตนคนซึ่งไม่ปรากฏชัดเจน เป็นรูปธรรม หรือเป็นเอกสาร ตำรา แต่เป็นสิ่งที่มีความค่ามากและทำอย่างไรเมื่อบุคคลออกจากหน่วยงานไปแล้วแต่ความรู้นั้นยังคงอยู่กับหน่วยงานไม่สูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคล

การจัดการความรู้ในส่วนของ KA นี้เป็นส่วนหนึ่งที่ต้องพึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ ICT ช่วยในการจัดเก็บให้เป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกในการเรียกใช้และปรับแต่งความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ (Update) รวมทั้งมีการจัดการความรู้มีความจำเป็น

### 1.12 กระบวนการจัดการความรู้ตาม The SECI Model

กระบวนการจัดการความรู้ที่ได้รับความนิยม คือ SECI Model ของ Nonaka และ Takeuchi(1995) ที่ได้เสนอแนวคิดว่า ความรู้ของคนสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit) และ ความรู้ฝังลึก (Tacit) ซึ่งความรู้ทั้งสองประเภทมีความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานหากมีการดึงความรู้ที่ฝังลึกออกมาใช้หรือเปลี่ยนให้เป็น ความรู้ใหม่ขึ้นและ เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ซึ่ง SECI Model จะเป็นการอธิบายการถ่ายทอดความรู้และการเปลี่ยนรูปแบบของ ความรู้ทั้งสองประเภท เกิดเป็นความรู้ใหม่



ภาพที่ 2.4 กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือ Knowledge Spiral

ที่มา : ภาครจร จินดาวงศ์ (2549: 19).

Socialization เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit to Tacit) โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน สร้างเป็นความรู้ของแต่ละบุคคลขึ้นมาผ่านการทำงานร่วมกับผู้อื่น การสังเกต การลอกเลียนแบบ และการลงมือปฏิบัติ ความรู้ฝังลึกนี้อาจจะเป็นกระบวนการ คิด ซึ่งเป็นการยากที่จะอธิบายออกมาเป็นคำพูดการที่เข้าไปมีส่วนร่วมจะทำให้สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

Externalization เป็นการแลกเปลี่ยน ความรู้แบบ ความรู้ฝังลึกไปเป็น ความรู้ชัดแจ้ง (Tacit to Explicit) สามารถทำได้โดย การเปรียบเทียบ การตั้งสมมติฐาน กรอบความคิด

ในการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งทำได้ยากอาจทำได้โดยผ่านการพูดคุย การเล่าเรื่อง ซึ่งกระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่สำคัญในการสร้างความรู้

Combination เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบ ความรู้ชัดแจ้งไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit to Explicit) เป็นกระบวนการที่ทำให้ความรู้สามารถจับต้องได้นำ ไปใช้ได้และใช้งานร่วมกันได้สามารถ ทำได้โดยการแยกแยะ แบ่งประเภท และทำให้อยู่ในรูปเอกสาร เป็นการจักระบบความรู้

Internalization เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ชัดแจ้ง ไปเป็น ความรู้ฝังลึก (Explicit to Tacit) เกิดจากการทำความเข้าใจใน ความรู้แบบชัดแจ้งของบุคคลจนเกิดเป็นความรู้ขึ้น โดยผ่านการอ่านหนังสือเอกสารแล้วทำความเข้าใจหรือผ่านการฝึกปฏิบัติ การนำเอาความรู้ไปใช้

กระบวนการต่าง ๆ จะเกิดขึ้นหมุนวนกันไปซ้ำแล้วซ้ำเล่าซึ่งในแต่ละกระบวนการที่เกิดการเปลี่ยนรูปแบบระหว่างความรู้ฝังลึกกับ ความรู้ชัดแจ้งทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น นั้นหมายความว่า Externalization และ Internalization เป็นความรู้กระบวนการ สำคัญในการสร้างความรู้ยังสามารถ กระตุ้นให้ กระบวนการทั้ง 4 เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจน เกิดเป็นเกลียว (Knowledge Spiral) และ ยิ่งเกลียวความรู้ หมุนเร็วเท่าไรก็ จะทำให้เกิดความรู้เพื่อ นำไปใช้ประโยชน์กับ องค์กรได้มากขึ้นเท่านั้น

การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) องค์กรต้องจัดความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบเพื่อให้ ผู้ใช้สามารถค้นหาและ นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้และ เข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็วมีการแบ่งประเภทของ ความรู้ที่เหมาะสมตามลักษณะของงาน วาง โครงสร้างของความรู้ขององค์กร

การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) ต้องมีการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายใช้ภาษาเดียวกันปรับปรุงเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์สอดคล้องต้องการของผู้ใช้

การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ความรู้ที่ได้มานั้นต้องถูกนำออกมาใช้ประโยชน์ การเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้นั้นสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ

1) การป้อนความรู้ (Push) คือ การส่งข้อมูลความรู้ให้กับผู้รับโดยที่ ผู้รับไม่ได้รับรองหรือเรียกว่า Supply - based เช่น หนังสือเวียนการฝึกอบรม

2) การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้(Pull) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกใช้ได้เฉพาะความรู้ที่ตนต้องการซึ่งช่วยให้ลดปัญหาการ ได้รับข้อมูลที่ไม่ต้องการ ใช้เรียกอีกอย่างว่า Demand-based

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) องค์กรสามารถนำเครื่องมือในการจัดการความรู้มาใช้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งใช้หลักการของ SECI ความรู้ชัดแจ้งสามารถ นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาใช้เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างรวดเร็ว แต่ความรู้ฝังลึกนั้นเกิดการแลกเปลี่ยน ได้ยาก ขึ้นอยู่กับทัศนคติและวัฒนธรรมขององค์กรและต้องเลือกใช้วิธีที่เหมาะสม

การเรียนรู้ (Learning) การที่คนในองค์กรสามารถเรียนรู้จากสิ่งต่างๆ และสามารถนำความรู้ไปใช้ตัดสินใจในการทำงาน โดยการเรียนรู้และสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาอย่างต่อเนื่องเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ขององค์กรให้มากขึ้นเรื่อย ๆ และถูกนำไปใช้สร้างความรู้ใหม่เป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่าวงจรแห่งการเรียนรู้

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ Kotler and Armstrong (2002) กล่าวว่า พฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นต้องมีสิ่งจูงใจ (motive) หรือแรงขับเคลื่อน (drive) เป็นความต้องการที่กดดันจนมากพอที่จะจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ซึ่งความต้องการของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ความต้องการบางอย่างเป็นความต้องการทางชีววิทยา (biological) เกิดขึ้นจากสภาวะตึงเครียด เช่น ความหิวกระหายหรือความลำบากบางอย่าง เป็นความต้องการทางจิตวิทยา (psychological) เกิดจากความต้องการการยอมรับ (recognition) การยกย่อง (esteem) หรือการเป็นเจ้าของทรัพย์สิน (belonging) ความต้องการส่วนใหญ่อาจไม่มากพอที่จะจูงใจให้บุคคลกระทำในช่วงเวลานั้น ความต้องการกลายเป็นสิ่งจูงใจ เมื่อได้รับการกระตุ้นเพียงพอนจนเกิดความตึงเครียด

เพ็ญแข ช่อมณี (2547: 7) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจหมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ทั้งด้านวัตถุและด้านจิตใจ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของได้

ในการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจนั้น โดยทั่วไปนิยมศึกษากันในสองมิติ คือ มิติความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานและมิติความพึงพอใจในการรับบริการ ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้เป็นการศึกษาในรูปแบบเพื่อวัดความพึงพอใจของพนักงานต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้



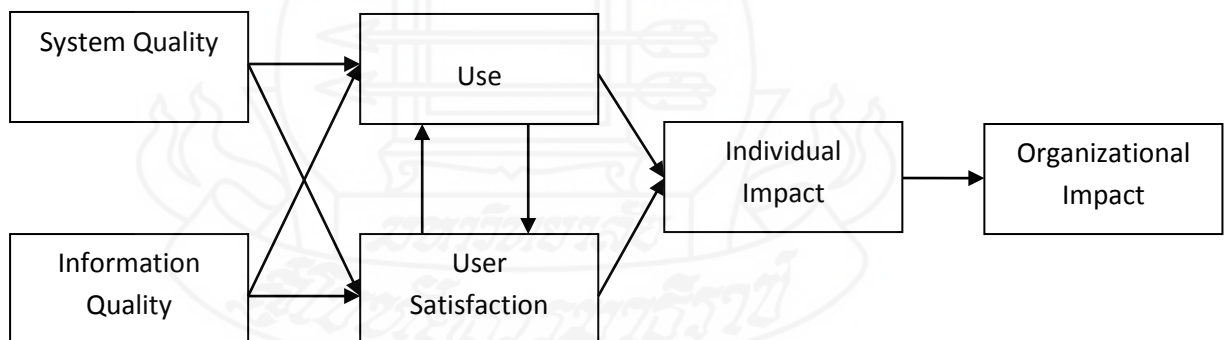
ปีฉัตร ละเอียด (2556: 14) ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจมีความหมายอยู่ 3 นัย คือ

1. ความพึงพอใจ หมายถึง สภาพการณ์ที่ผลปฏิบัติจริงได้เป็นไปตามที่บุคคลคาดหวังไว้
2. ความพึงพอใจ หมายถึง ระดับของความสำเร็จที่เป็นไปตามความต้องการ
3. ความพึงพอใจ หมายถึง งานที่ได้ตอบสนองต่อคุณค่าของบุคคล

โดยสรุป “ความพึงพอใจ” หมายถึง ความรู้สึกที่เป็นการยอมรับ ความรู้สึกชอบ

ความรู้สึกยินดีกับการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจต่อระบบการจัดการความรู้ขององค์กร

ในยุคปัจจุบันที่องค์กรธุรกิจเทคโนโลยี การมุ่งเน้นด้านการค้นคว้าและพัฒนา (Research & Development; R&D) เรียกได้ว่าระบบ R&D เป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากที่จะตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า และเป็นการเพิ่มบทบาทของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จากที่ได้กล่าวถึงระบบการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้น จากแบบจำลองความสำเร็จของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Delone และ McLean ในปี 1992 (Delone and McLean's model) ดังรูปภาพที่ 2.5 เป็นแบบจำลองที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบ, คุณภาพของข้อมูล, ปริมาณการเข้าใช้งาน, ความพึงพอใจของผู้ใช้, ผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้ใช้ และนำไปสู่ผลกระทบของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กร เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร



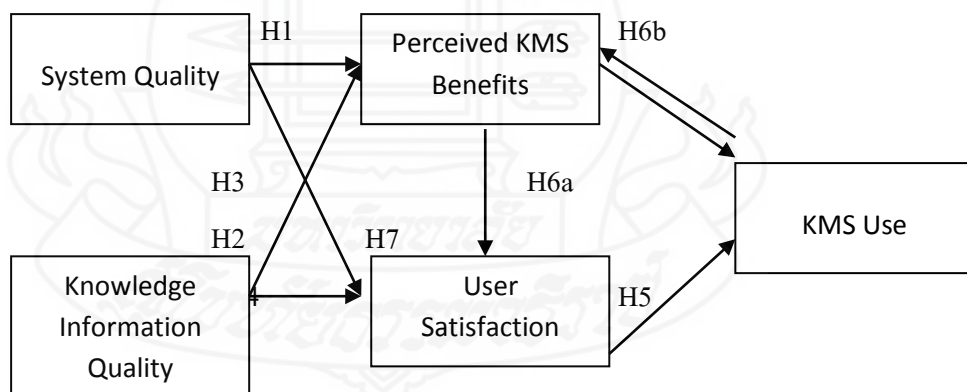
ภาพที่ 2.5 Delone and McLean's IS success model

ที่มา : Measuring KMS success: A respecification of the Delone and McLean's model, by Wu and Wang, 2006.

ความสำเร็จของระบบการจัดการข้อมูล บางส่วนขึ้นอยู่กับระดับการใช้งาน ซึ่งดูจากคุณภาพของระบบ, คุณภาพของข้อมูล, ความพึงพอใจของผู้ใช้ และประโยชน์ที่ได้ ดังนั้น ในการวัดระดับความสำเร็จของระบบการจัดการข้อมูล จึงสามารถแบ่งออกเป็น 2 มุมมอง คือ 1) ฟังก์ชันเทคโนโลยี ได้แก่ คุณภาพของระบบและข้อมูล 2) ฟังก์ชันการใช้งาน ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้ใช้, การยอมรับในประโยชน์ที่ได้รับ และการเข้าใช้งานระบบ (Wu and Wang, 2006)

ดังนั้น จากที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ระบบการจัดการความรู้ตั้งอยู่บนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อีกนัยหนึ่งก็คือ ระบบการจัดการความรู้ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร ดังนั้นจึงมีงานวิจัยที่นำแบบจำลองความสำเร็จของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาปรับใช้เพื่อสร้างแบบจำลองความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ (Wu and Wang, 2006) ดังภาพที่ 2.6 เป็นแบบจำลองความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดความสำเร็จของการใช้งานในระบบการจัดการความรู้ โดยวัดระดับความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ที่การเข้าใช้งานระบบการจัดการความรู้

โดยแบบจำลองได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ จะประกอบไปด้วย คุณภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ, คุณภาพของความรู้หรือข้อมูล, การยอมรับในประโยชน์ที่ได้จากระบบการจัดการความรู้, ความพึงพอใจของผู้ใช้ และนำไปสู่การใช้งานระบบการจัดการความรู้



ภาพที่ 2.6 KMS success model

ที่มา : Measuring KMS success: A respecification of the Delone and McLean's model, by Wu and Wang, 2006.

ความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ย่อมต้องมีการใช้งานอย่างต่อเนื่อง มีการนำมาประยุกต์ใช้งานและใช้งานอย่างแพร่หลายไปในองค์กร ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการจัดการความรู้มีการใช้งานอย่างแพร่กระจาย ประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล คือ ประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละบุคคล, ปัจจัยด้านองค์กร มีการสร้างเสริมเป็นวัฒนธรรมองค์กร, ปัจจัยด้านผู้บริหาร ผู้บริหารให้การสนับสนุน, ปัจจัยด้านระบบ ตัวคุณลักษณะของระบบการจัดการความรู้ (Wu and Wang, 2006)

ปัจจัยด้านองค์กรและปัจจัยด้านผู้บริหาร นับว่าเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ ปัจจัยด้านองค์กร ถือว่าส่งผลกระทบโดยตรงเนื่องจากเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการความรู้ เพราะในการจัดการความรู้จะต้องอาศัยกระบวนการและปัจจัยต่าง ๆ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่มีอยู่ ให้นุเคราะห์ตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ ซึ่งเมื่อทุกคนในองค์กรปฏิบัติและให้ความสำคัญอย่างแท้จริง ย่อมส่งผลกระทบให้กระบวนการจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่มีอยู่สามารถสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ได้ (พัชรา ลิธิริกุล, 2551)

วิจารณ์ พานิช (2549) กล่าวว่าจัดการความรู้ในองค์กรจะประสบผลสำเร็จเพียงไร นั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำที่แสดง ความเชื่อใน คุณค่าของภารกิจขององค์กร และ จัดกระบวนการให้เกิด “ความมุ่งมั่นรวม” (Shared Purpose) ภายในองค์กร เป็นสิ่งมีค่าสูงสุดที่ผู้นำจะพึงให้แก่องค์กร
  2. วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสารวัฒนธรรม คุณภาพวัฒนธรรม การเรียนรู้ การมองการเปลี่ยนแปลงเป็นสภาพความเป็นจริงและเป็น โอกาสเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร เป็นปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้
  3. เทคโนโลยีและกระบวนการ เทคโนโลยีและกระบวนการที่องค์กรใช้ในการดำเนินการ ภารกิจหลักขององค์กรถ้ามีความเหมาะสมจะช่วยในการจัดการความรู้
  4. การให้รางวัลและ การยอมรับเป็น การสร้างแรงจูงใจให้ พนักงานมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ไม่ปิดกั้นความรู้
  5. การวัดและประเมินผลเป็น เครื่องมือในการบันทึกติดตามและตรวจสอบ การปฏิบัติงานและ ผลงานของบุคคลส่วนงานและองค์กรในภาพรวม
5. ความรู้ ทักษะ ซึ่ดความสามารถ สำหรับใช้ปฏิบัติงานหลักขององค์กร

7. การจัดการเป็น กระบวนการที่ทำให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปตามแผน การจัดการในลักษณะ Empower หน่วยย่อยหรือที่เรียกว่า “นำจากข้างหลัง” (Lead From Behind) จะส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างทรงพลังยิ่ง

8. การจัดโครงสร้าง (Organizing) ภายในองค์กรเป็นกลุ่มงานทีมงานสายงาน ภายในองค์กรและเชื่อมออกไปภายนอกองค์กร โครงสร้างควรมีความยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดการรวมตัวกันเป็น กลุ่มเฉพาะกิจได้ง่าย มีการสื่อสาร และ ร่วมมือข้ามสายงานในแนวราบอย่างคล่องตัวการจัดการ โครงสร้างองค์กรให้สามารถเชื่อมโยงกับ ภายนอกองค์กรเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า “ชุมชนนักปฏิบัติ” (Community of Practice – Cop) ซึ่งการเกิดขึ้นของชุมชนนักปฏิบัตินี้จะสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางสังคม ในแนวราบเพื่อเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาและจัดการยกระดับ องค์กรความรู้ในองค์กร สถาบัน และสังคม

หลาย ๆ งานวิจัย ได้ระบุว่าปัจจัยด้านผู้บริหารนับว่ามีความสำคัญ เพราะส่งผล กระทบต่อพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างกัน เนื่องจากผู้บริหารถือเป็นสื่อกลาง เชื่อมระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง อีกทั้งผู้บริหารยังเป็นผู้วางกฎเกณฑ์และชี้นำทิศทางขององค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อตัวระบบของระบบการจัดการความรู้ เพื่อหากผู้บริหารไม่สนับสนุน คงไม่สามารถสร้างระบบที่เหมาะสมเพียงพอต่อการจัดการความรู้ได้

### 3. การจัดการความรู้ของบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

ในยุคปัจจุบันความสำเร็จขององค์กรมิใช่อยู่ที่การจัดระบบหรือกระบวนการภายใน การนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ทั้งนี้การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ภายในองค์กรเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งหลายต่อหลายองค์กร ได้เริ่มตระหนัก และให้ความสำคัญกับการสร้าง และปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความรู้ และการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยการปลูกฝังให้พนักงานสามารถแสวงหาความรู้ และเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ได้ด้วยตนเอง

ดังนั้นแนวคิดเรื่องการพัฒนาตนเอง (Self-Development) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learner) จึงเกิดขึ้น มีคำถามว่า ทำอย่างไรให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง? สำหรับตัวพนักงานเอง การพัฒนาตนเองของพนักงานจะเริ่มจากการปลูกฝังหัวใจของการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นก่อน เพราะหากพนักงานมีใจที่จะ พัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลา ก็จะทำให้ตัวพนักงาน พยายาม ขวนขวายหาวิธี การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ทั้งนี้แนวทางในการพัฒนาตนเองอีก

แนวทางหนึ่งที่พนักงานทุกคนย่อมสามารถทำได้ แต่อาจไม่ได้คิดถึงนั่นก็คือ “จะอย่างไรให้ระบบการจัดการความรู้ เชื่อมโยงกับระบบการพัฒนาบุคลากร ในเรื่องของการพัฒนาคน (Self-Development)?”

ตั้งแต่เริ่มจดทะเบียนบริษัทในนาม “บริษัท เจริญ โภภภัณฑ์อาหารสัตว์ จำกัด” ประกอบกิจการผลิตและจำหน่ายอาหารสัตว์ในเขตภาคใต้ของประเทศไทย ซึ่งมีพนักงานไม่เกิน 60 คน จนกระทั่งเปลี่ยนแปลงเป็น “บริษัท เจริญ โภภภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)” ประกอบกิจการเกษตรอุตสาหกรรมแบบครบวงจร ดำเนินธุรกิจใน 13 ประเทศทั่วโลก ซึ่งมีพนักงานรวมไม่ต่ำกว่า 70,000 คน ตลอดระยะเวลาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนถึงปัจจุบันรวมระยะเวลา 33 ปี ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรหลายอย่าง และเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ บริษัทจึงได้สร้างผลิตภัณฑ์และช่องทางการขายใหม่ๆ ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุในวิสัยทัศน์องค์กรสู่การเป็น “ครัวของโลก” (Kitchen of the World) “ธุรกิจซีพี เฟรชมาร์ท” ก็เป็นอีกธุรกิจหนึ่งซึ่งจัดตั้งเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปของซีพีเอฟ ในรูปแบบของร้านค้าปลีก

แต่เดิมช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าของซีพีเอฟ จะเน้นสินค้าไปทางจำพวกไส้กรอก, ลูกชิ้น, แฮม, และเบ็ดสด ซึ่งซีพีเอฟ เน้นที่ขายให้แก่ลูกค้าในทางอ้อม เช่น โรงแรม, ตลาดสด ฯลฯ ต่อมาในปี 2547 ซีพีเอฟ มีแนวคิดขยายสาขาย่อยไปตามอำเภอใหญ่ เพื่อบริการลูกค้าในพื้นที่ให้ได้รับความสะดวก ในการติดต่อซื้อขายสินค้าและบริการ การขายผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูป หรือ อสร. จึงได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้น โดยเปิดเป็นศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหาร ซี.พี. และในปี 2548 บริษัทได้มีการ

ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริการองค์กรในรูปแบบใหม่ หน่วยงานขายผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปได้ถูกแยกออกมา เป็นหน่วยงานหนึ่งเทียบเท่าหน่วยงานขายผลิตภัณฑ์อื่นๆ ของบริษัท โดยสาขาย่อยที่ทำการเปิดในอำเภอต่างๆ ได้ถูกนำมาปรับเปลี่ยนให้ร้านเน้นการขายผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปเป็นหลัก จนกระทั่งต้นปี 2549 ทางผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เจริญ โภภภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ได้เล็งเห็นความสำคัญในการสร้างแบรนด์สินค้าให้ลูกค้าทั่วไปได้รู้จัก จึงได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบร้านอีกครั้ง จนในที่สุดได้มาเป็นร้าน ซีพี เฟรชมาร์ท (CP Fresh Mart) และขยายสาขามากกว่า 500 สาขาทั่วประเทศ

ร้านสะดวกซื้อ “ซีพี เฟรชมาร์ท” ประกอบไปด้วยพนักงานจำนวน 2 คน คือ

1. ผู้ช่วยผู้จัดการร้านซีพี เฟรชมาร์ท
2. ผู้จัดการร้านซีพี เฟรชมาร์ท

ซึ่งหากพนักงานคนใดคนหนึ่ง ลางานหรือปฏิบัติงานนอกสถานที่ที่จะต้องทำงานคนเดียวหากไม่มีอัตราทดแทนในวันนั้น ทั้งนี้การพัฒนาศักยภาพในส่วนของการดำเนินงานธุรกิจซีพี เฟรชมาร์ท จัดได้ว่าเป็นสายงานที่อยากต่อการพัฒนา

เนื่องจากเวลาในการทำงานในเอื้ออำนวย ตลอดจนพื้นที่ของแต่ละสาขาอยู่กระจัดกระจายตัวกัน  
 อย่างมากทำพนักงานได้รับการพัฒนาอย่างไม่ทั่วถึง ซึ่งโดยตามหลักแล้วพนักงานที่สามารถทำงาน  
 หน้าขายหน้าร้านได้นั้นต้องผ่านการอบรมหลักสูตร “มาตรฐานผู้ช่วยผู้จัดการร้าน ซีพี เฟรชมาร์ท”  
 ซึ่งเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยใช้เวลาทั้งหมด 4 วัน และมีเนื้อหาเกี่ยวกับการทำงานเบื้องต้น  
 อาทิเช่น ความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์, การใช้โปรแกรม Smart POS Smart Soft, การสั่งและการรับสินค้า,  
 มาตรฐานประจำร้านซีพี เฟรชมาร์ท, Fresh Mart Step ฯลฯ ซึ่งรายละเอียดต่างๆล้วนเป็นมาตรฐาน  
 ที่พนักงานในร้านต้องปฏิบัติตาม หากแต่พนักงานในร้านยังคงต้องมีความรู้ทางด้านอื่นๆต่อเนื่อง  
 เช่น พนักงานในร้านต้องมีความรู้เรื่องส่วนผสมของอาหาร, ความรู้เรื่องวิธีการผลิต ผลิตภัณฑ์ต่างๆ  
 เพื่อตอบคำถามของลูกค้า อีกทั้งยังเป็นประชาสัมพันธ์บริษัทชั้นดีของบริษัท

จากเหตุที่กล่าวมาจึงเกิดคำถามขึ้นว่า “ทำอย่างไรให้ พนักงานในธุรกิจซีพี เฟรชมาร์ท  
 เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง”

#### คำนิยาม

ลูกค้า = ผู้บริโภค

ซีพีเอฟ = บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)

เครือฯ = บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์

ซีพี เฟรชมาร์ท (CP Fresh Mart) = ร้านสะดวกซื้อ ที่จำหน่ายเฉพาะผลิตภัณฑ์ของซีพีเอฟ

“ครัวของโลก” (Kitchen of the World) = วิสัยทัศน์ของซีพีเอฟ

บริษัทเป็นผู้เลี้ยงสัตว์รายใหญ่ในประเทศไทย ได้แก่ สุกร ไก่เนื้อ ไก่ไข่ เป็ด กุ้ง และ  
 ปลาเป็นหลัก ฟาร์มเพาะพันธุ์สัตว์และฟาร์มสัตว์เลี้ยง ประกอบด้วย พันธุ์สัตว์ สิ่งมีชีวิต ผลิตผลที่  
 ได้จากสัตว์มีชีวิตและเนื้อสัตว์แปรรูปขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### พันธุ์สัตว์

บริษัทเป็นผู้นำในการวิจัยและพัฒนาปรับปรุงสายพันธุ์ตามธรรมชาติ เพื่อให้ได้มาซึ่ง  
 พันธุ์สัตว์ที่มีคุณภาพ แข็งแรง และเหมาะสมกับสภาวะการเลี้ยงในแต่ละประเทศ มีการผลิตพ่อแม่  
 พันธุ์ ลูกสุกร ลูกไก่เนื้อ ลูกไก่ไข่ ไก่รุ่นไข่ ลูกเป็ดเนื้อ ลูกเป็ดไข่ ลูกกุ้ง และลูกปลา โดยนำเข้าพันธุ์  
 สัตว์บางชนิดมาจากต่างประเทศ เพื่อนำมาเพาะพันธุ์และเลี้ยงต่อเป็นสัตว์เพื่อการค้าในฟาร์มของ  
 บริษัท หรือขายให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์และตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทย

#### สัตว์มีชีวิต ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากสิ่งมีชีวิต และเนื้อสัตว์แปรรูปขั้นพื้นฐาน

ผลิตภัณฑ์ในธุรกิจนี้รวมถึง สุกรขุน ไก่เนื้อ เป็ดเนื้อ ไข่ไก่ ไข่เป็ด กุ้ง ปลา และ  
 เนื้อสัตว์แปรรูปขั้นพื้นฐาน ซึ่งบริษัทจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่น ผ่านโรงงานแปรรูปอาหาร  
 ของกลุ่มบริษัทและโรงงานแปรรูปอาหารอื่น ๆ ในประเทศไทย จำหน่ายให้ผู้ค้าส่งและค้าปลีก

รวมทั้งจำหน่ายให้กับตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศในการแปรรูปขึ้นพื้นฐาน นอกจากนั้น บริษัทนำผลผลิตจากฟาร์มเลี้ยงสัตว์ ได้แก่ สุนัข เนื้อ ไก่เนื้อ เป็ดเนื้อ และกุ้ง ส่งไปโรงงานแปรรูปเพื่อตัดแต่งแยกชิ้นส่วนตามที่ต้องการ แล้วนำไปบรรจุและแช่เย็นหรือแช่แข็งเพื่อจำหน่ายเป็นผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์แช่เย็น แช่แข็ง ภายใต้ตราสินค้า CP โดยจำหน่ายให้แก่ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีกในประเทศ และส่งออกผ่านผู้นำเข้าในต่างประเทศ

ด้านสวัสดิภาพสัตว์นั้น บริษัทให้ความสำคัญด้านการวิจัยและการพัฒนา การคัดเลือกและทดสอบสายพันธุ์ตามหลักพันธุกรรมธรรมชาติ พัฒนาวิธีเลี้ยงให้ทันสมัยเหมาะสมกับสภาพการเลี้ยงและนำมามาตรฐานการผลิตที่ดีของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และมาตรฐานสากล รวมทั้งมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม มาตรการด้านการคุ้มครองสวัสดิภาพของสัตว์ (Animal Welfare Standard) มาใช้ควบคู่กับการเลี้ยงที่ทันสมัย

บริษัทได้ดำเนินการประยุกต์ใช้มาตรการปฏิบัติที่ดี ระบบการจัดการความปลอดภัยทางชีวภาพ (Best Practice on Biosecurity) ซึ่งเป็นมาตรการปฏิบัติด้านการป้องกันโรคที่มีประสิทธิภาพ ฟาร์มสัตว์บ่งจะมีการจัดการเลี้ยงสัตว์ในโรงเรือนระบบปิด ปรับอากาศด้วยการระเหยของน้ำ (Evaporative Cooling System) อีกทั้งระบบการเลี้ยงที่มีการให้อาหารและน้ำอัตโนมัติ มีการระบายอากาศเพื่อทำให้อากาศในโรงเรือนอยู่ในสถานะที่เหมาะสมกับการเลี้ยงตลอดเวลา ตลอดจนให้แสงสว่างตามที่สัตว์แต่ละชนิดต้องการและเป็นโรงเรือนที่สามารถป้องกันการติดต่อหรือแพร่ระบาดของโรคจากสัตว์และแมลงต่าง ๆ ภายนอก โดยทั้งหมดนี้มีการควบคุมฟาร์มด้วยระบบคอมพิวเตอร์ตลอดระยะเวลาการเลี้ยง

บริษัทมีนโยบายและมาตรการไม่เลี้ยงสัตว์หนาแน่นจนเกินไป มีการป้องกันและรักษาเมื่อสัตว์บาดเจ็บหรือเจ็บป่วย โดยสัตวแพทย์ผู้ควบคุมฟาร์มตรวจสอบสุขภาพสัตว์ระหว่างการเลี้ยงและก่อนการขนส่ง มีการเคลื่อนย้ายขนส่งสัตว์โดยไม่ทรมานสัตว์ ซึ่งมีพาหนะขนส่งโดยเฉพาะ

ส่วนฟาร์มสัตว์น้ำบริษัทเน้นการเลี้ยงแบบเทคโนโลยีชีวภาพ (Probiotic Farming) ที่หลีกเลี่ยงการใช้ยาและสารเคมี และบริษัทได้นำการเลี้ยงกุ้งระบบปิดแบบน้ำหมุนเวียนมาใช้เพื่อประหยัดน้ำ ป้องกันโรคระบาด และเป็นมิตรต่อสภาพแวดล้อม

ทั้งนี้จากที่กล่าวมาบริษัทได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีในการจัดการการเลี้ยงสัตว์ที่คำนึงถึงสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของสัตว์ โดยการนำหลักปฏิบัติที่ดีด้านสวัสดิภาพสัตว์ตามหลักอิสระ 5 ประการมาประยุกต์ใช้ ซึ่งได้แก่ สัตว์ที่จะเลี้ยงต้องปราศจากความหิวและกระหาย ปราศจากความไม่สะดวกสบาย ปราศจากโรคภัยและบาดเจ็บ อิสระที่จะแสดงพฤติกรรมธรรมชาติ และปราศจากความกลัวและตื่นตกใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นบริษัทแรกนอกสหภาพยุโรปที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการสวัสดิภาพสัตว์ปีก สำหรับ

การผลิตอาหารแปรรูปตามมาตรฐาน (Affured Chicken Production หรือปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น Red Tractor Assurance) จากประเทศอังกฤษ

บริษัทนำกระบวนการและมาตรฐานสวัสดิภาพสัตว์ที่เข้มงวดมาใช้ตั้งแต่การเลี้ยง การขนส่งสัตว์และการแปรรูป นอกจากนั้น บริษัทได้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตามพระราชบัญญัติ มาตรฐานสินค้าเกษตรและองค์กรอาหารและยา (อ.ย.) ที่กำหนดเกี่ยวกับการไม่ใช้ฮอร์โมนซึ่งเป็น สารต้องห้าม และไม่ใช้ยาปฏิชีวนะในการเร่งการเจริญเติบโต

นอกจากการทำฟาร์มเลี้ยงสัตว์เองแล้ว บริษัทมีการดำเนินการส่งเสริมการเลี้ยงสัตว์ ให้กับเกษตรกร ทั้งการเลี้ยงสุกรเนื้อและไก่เนื้อ โดยบริษัทจะดำเนินการคัดเลือกเกษตรกรที่มีพื้นที่ เลี้ยงสัตว์เลี้ยงและอุปกรณ์การเลี้ยงของตนเอง ซึ่งหากผ่านการคัดเลือก บริษัทจะให้การสนับสนุน ด้านพันธุ์สัตว์ อาหารสัตว์ ยาสัตว์ รวมทั้งให้ความรู้ด้านวิธีการเลี้ยงสัตว์แก่เกษตรกร โดยเกษตรกร จะได้รับค่าตอบแทนตามปริมาณสัตว์ที่เลี้ยงได้สำเร็จตามมาตรฐานของบริษัท

บริษัทดำเนินกลยุทธ์มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาสายพันธุ์โดยให้ความสำคัญกับการใช้ เทคโนโลยีในการจัดการฟาร์มที่ดี เพื่อพัฒนาการเลี้ยงให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดและ สภาพแวดล้อมเพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการผลิต รวมทั้งการสร้างมาตรฐานการทำงาน ระดับสากลและการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการคุณภาพ ตรวจสอบกลับทั้ง ระบบเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานทั้งห่วงโซ่การผลิต นอกจากนี้บริษัทให้ความสำคัญกับการบริการหลังการขาย โดยมีสำนักงานสาขาตั้งกระจายอยู่ทั่วประเทศ สำหรับเป็นศูนย์กลาง เผยแพร่เทคนิคการเลี้ยงสัตว์ การจัดการฟาร์มให้แก่เกษตรกร พร้อมกับช่วยด้านการตลาดและ การจัดจำหน่าย

**วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)**

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

การเป็นครัวของโลก

2. ปรัชญา (Philosophy)

การดำเนินการธุรกิจของซีพีต้องเป็นประโยชน์ต่อประเทศ ต่อประชาชน

และต่อองค์กร

3. จุดประสงค์ (Purpose)

เป็นผู้นำด้านเกษตรอุตสาหกรรมและอาหาร



#### 4. พันธกิจ (Mission)

ผลิตอาหารที่ปลอดภัยได้ดีต่อสุขภาพ มีข้อมูลโภชนาการ มีความมั่นคงในความปลอดภัย สร้างนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับชุมชนและสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นลูกค้า สร้างกำไรให้ผู้ถือหุ้น และก้าวไปในอนาคตอย่างมีทิศทาง

(This is CPF.Traceability, Healthy, Information, Security, Innovation, Society, Customer-Focus, Profit, Futuristic)

#### 5. ค่านิยมองค์กร (Value)

5.1 สามารถประโยชน์สู่ความยั่งยืน

5.2 ทำเร็วและมีคุณภาพ (Speed & Quality)

5.3 ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย (Simplification)

5.4 ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change)

5.5 สร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovativeness)

5.6 มีคุณธรรมความซื่อสัตย์ และรู้จักตอบแทนบุญคุณ (Integrity, Honesty & Reciprocity)

### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

จรินทร์ ธนาศิลป์กุล (2545) ศึกษาเรื่อง การใช้ประโยชน์ และความพึงพอใจต่อเว็บไซต์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ของนักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีพฤติกรรม การใช้ในระดับน้อย โดยจะใช้ในการลงทะเบียน ตรวจสอบผลการลงทะเบียนเรียน ผลการศึกษา ติดตามข้อมูล ข่าวสาร เหตุการณ์ในมหาวิทยาลัย และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งส่วนใหญ่พึงพอใจในความสะดวก รวดเร็ว ในระดับปานกลาง แต่เห็นว่าการโหลดข้อมูลนานเป็นอุปสรรคต่อการใช้งาน และเครื่องคอมพิวเตอร์มีไม่พอต่อความต้องการ ควรมีการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยเสมอ ปรับปรุงการออกแบบเว็บไซต์ จัดหมวดหมู่ ให้สืบค้นง่าย เพิ่มเติมการเชื่อมโยงกับเว็บไซต์อื่นที่น่าสนใจ เพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญ มีห้องสนทนา นำเสนอเนื้อหาความบันเทิงสอดแทรก เพิ่มเนื้อหางานวิจัย บทความทางสังคม และเพิ่มขีดความสามารถของเซิร์ฟเวอร์ให้รองรับความต้องการเข้าใช้งานได้มากขึ้นและรวดเร็วกว่าเดิม

ประชา การมานะกิจกุล และนภาพร สุคนธวารี (2548) ศึกษาเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า (1) บริษัทฯ มีการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ทั่วไปทั่วทั้งองค์กรในทุกระบบงาน โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการจัดการความรู้ คือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพิ่มความภักดีของลูกค้า สร้างนวัตกรรมและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ (2) ปัจจัยของความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบริษัทฯ คือ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษา ความสัมพันธ์ทางคุณค่าของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม การมุ่งเน้นที่กระบวนการ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) และการสร้างแรงจูงใจอย่างถาวร (3) กลยุทธ์การจัดการความรู้ของบริษัทฯ คือ กลยุทธ์ที่เน้นความรู้ มุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพประสิทธิผลของการจัดการความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่โดยผ่านกิจกรรม ต่าง ๆ กลยุทธ์ที่เน้นกระบวนการทางธุรกิจมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจเกิดประสิทธิภาพสูงสุด กลยุทธ์ที่เน้นผลลัพธ์สุดท้าย อันได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า การสร้างความเป็นผู้นำทางด้านผลิตภัณฑ์และการตลาดและการมุ่งไปสู่องค์กรที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (4) กระบวนการบริหารจัดการความรู้ของบริษัทฯ ประกอบไปด้วยกระบวนการย่อย ๆ คือ การจัดเก็บและค้นหาความรู้ การเคลื่อนย้ายกระจายการแบ่งปันความรู้ การใช้ความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ (5) เครื่องมือการบริหารจัดการความรู้ของบริษัทฯ ประกอบไปด้วย ชุมชนนักปฏิบัติ บทเรียนความสำเร็จแหล่งผู้รู้ในองค์กร การเล่าเรื่อง งาน โครงการ ระบบกระดานข่าว การเรียนรู้จะประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และ (6) กระผู้ศึกษา ได้นำเสนอ รูปแบบการพัฒนาโครงสร้างเนื้อหาและรูปแบบการถ่ายทอดความรู้ให้เป็นแบบ Interactive Multi-Media Computer Instruction (IMMCI) ซึ่งมีลักษณะการถ่ายทอดความรู้เหมือนจริงจากผู้ถ่ายทอดความรู้ โดยยึดการพัฒนาที่เน้น “พนักงาน” เป็นศูนย์กลาง

ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย (2550) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษา การจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า (1) สภาพการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้องค์กรมีสถานที่ เครื่องมือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้มากที่สุด แต่มีแผนยุทธศาสตร์ที่ยังไม่มีนโยบายเชื่อมโยงในการจัดการความรู้ (2) ด้านการรวบรวมความรู้มีการจัดทำเอกสารสรุป คู่มือการปฏิบัติงาน รายงานสรุปผลการดำเนินงาน แต่ยังไม่ค่อยได้รวบรวมเอกสารที่ได้รับจากการประชุม สัมมนา อบรมอย่างเป็นระบบ (3) ด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ พบว่ามีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรเพื่อช่วยในการสื่อสาร รวมถึงการเชื่อมโยงทั้งในและนอกหน่วยงาน แต่ยังไม่มียระบบ e-libery หรือเว็บไซต์เพื่อใช้ในการสร้างความรู้อย่างเป็นระบบ

ที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้และก่อให้เกิดคลังความรู้ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ และ (4) ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ช่วยให้บุคลากรใช้ประโยชน์ สื่อสาร เชื่อมโยงข้อมูลในองค์กรมากที่สุด รองลงมาความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคคลอันเกิดจากประสบการณ์ได้นำมาใช้ประโยชน์เพื่อการกระจายความรู้ และการประชุมหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้ไปอบรมถ่ายทอดต่อน้อยที่สุด

จารุวรรณ กิตตินราภรณ์ (2550) ศึกษาพฤติกรรมการเปิดรับ การใช้ประโยชน์และความพึงพอใจ จากการเปิดรับข้อมูลข่าวสาร ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต “เวิลด์ ไรด์ เว็บ” (World Wide Web : WWW) ของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเปิดรับเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมอยู่ในอันดับมาก และเปิดรับที่มหาวิทยาลัย ขณะที่กลุ่มที่เปิดรับที่บ้านและร้านบริการอินเทอร์เน็ตมีส่วนที่ใกล้เคียงกัน มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง การไหลลื่นข้อมูลนาน เป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่สุด รองลงมาเป็นจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ให้บริการในมหาวิทยาลัยมีไม่เพียงพอ ค้นหาข้อมูลยาก การจัดหมวดหมู่เข้ายากและเห็นว่าควรปรับปรุงเพิ่มเติมการเชื่อมโยงไปยังเว็บไซต์อื่น ควรออกแบบตกแต่งจัดหมวดหมู่ให้เป็นระเบียบเพื่อให้สืบค้นได้ง่าย ปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยอยู่เสมอ

วิชัย ภูมิทอง (2552) ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการความรู้สู่ระบบราชการไทย: กรณีศึกษากรมอตุณิยมวิทยา พบว่า ข้าราชการกรอตุณิยมวิทยามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกรมอตุณิยมวิทยา โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และรายด้าน ได้แก่ ด้านการค้นหาความรู้ ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ และด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้

รวี บัวด้วง (2553) ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงาน และหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บและกักเก็บความรู้ และด้านการถ่ายโอนและการใช้ความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ บุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บและกักเก็บความรู้ และด้านการถ่ายโอนและการใช้ความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ศุพิชชา ชีรอกิจศักดิ์กุล (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่นำไปสู่การใช้งานระบบการจัดการความรู้ กรณีศึกษาองค์กรพัฒนาซอฟต์แวร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าใช้งานเทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปปรับปรุงระบบ

การจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้แบบจำลองความสำเร็จของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการจัดการความรู้ (KMS success model) ผลการศึกษาประกอบด้วย 4 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) คุณภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผลมาจากการสนับสนุนของผู้บริหาร (2) คุณภาพของข้อมูลหรือความรู้เป็นผลมาจากการสนับสนุนของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กร (3) การยอมรับประโยชน์ของระบบการจัดการความรู้และความพึงพอใจของพนักงานต่อระบบนั้น ได้รับผลสืบเนื่องมาจากคุณภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และคุณภาพของข้อมูลหรือความรู้ และ (4) การใช้งานระบบการจัดการความรู้เป็นผลมาจากการยอมรับประโยชน์ของระบบการจัดการความรู้ และความพึงพอใจของพนักงานต่อระบบ

คุณ ทิภา สวงวนศักดิ์ศิริ (2554) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดการความรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ (1) ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน (2) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (3) เพื่อประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วิธีการวิจัยที่ใช้เป็นแบบผสมผสานวิธี โดยทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ การวิเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์และใช้แบบสอบถามกับบุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาพรวมรูปแบบการจัดการความรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก (อยู่ในเกณฑ์ดี) โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด (มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด) และมีความสอดคล้องมาก ในส่วนปัจจัยด้านการเรียนรู้ พบว่า ภาพรวมปัจจัยด้านการเรียนรู้ของบุคลากรในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ในเกณฑ์ดี โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในขณะที่องค์ประกอบด้านทักษะในการเรียนรู้ และด้านองค์ประกอบ การสร้างความรู้สำหรับระบบสารสนเทศของหน่วยงานเป็นแบบ “ให้ข้อมูลทันทีที่เกิดขึ้นจริง (real-time)” “มีการบูรณาการกัน” และ “ชาญฉลาด” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ยังคงอยู่ในเกณฑ์ดี

2. รูปแบบการจัดการความรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยจัดตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พร้อมทั้งจัดทำแผนการจัดการความรู้ขึ้นมา โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งความรู้วิชาการ ความรู้ทางการบริหารจัดการ และความรู้ความเชี่ยวชาญความเป็นเอตทัคคะของคณาจารย์ นิสิต บัณฑิต บุคลากร ได้รับการรวบรวมและนำมาจัดการอย่างเป็นระบบเกิดเป็นคลังปัญญา (knowledge asset) มีการจัดระบบ จัดหมวดหมู่ นำเทคโนโลยี

สารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดการให้ง่ายต่อการเข้าถึงและสืบค้น (knowledge access) โดยมีการใช้กระบวนการจัดการความรู้ 6 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) หมายถึง วิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ที่มีอยู่ ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

2.2 การสร้างความรู้ (knowledge creation) หมายถึง การนำความรู้เก่าหรือความรู้ที่แสวงหามา แล้วนำมาสร้างเป็นความรู้ใหม่ ทั้งความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง

2.3 การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage) หมายถึง การรวบรวมความรู้ในบุคคลหรือความรู้ภายนอกองค์กร มาจัดเก็บในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงความรู้และการนำไปใช้

2.4 การวิเคราะห์และสกัดความรู้ (knowledge analysis and data mining) หมายถึง การนำความรู้ที่ได้มาจากการแสวงหา นำมาถลุงกรอง แยกแยะ และตรวจสอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลความรู้ที่ถูกต้องสมบูรณ์ ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (knowledge transfer and dissemination) หมายถึง การนำความรู้ขององค์กรที่ได้รับการถลุงกรองอย่างถูกต้องสมบูรณ์แล้ว นำไปเผยแพร่หรือถ่ายทอดให้กับบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร โดยรูปแบบต่าง ๆ

2.6 การประยุกต์ใช้และการทำข้อมูลให้ถูกต้องและเที่ยงตรง (knowledge application and validation) หมายถึง การนำเอาข้อมูลความรู้ภายในและภายนอกองค์กร และความรู้จากประสบการณ์การทำงานมาประยุกต์เพื่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้น

3. ผลประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าหน่วยงานมีการจัดระบบข้อมูล และการนำไปจัดเก็บไว้สร้างคุณค่าความรู้ให้ง่ายต่อการเข้าถึงของบุคลากรที่สามารถนำไปใช้ได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่ โดยใช้ระบบการจัดเก็บความรู้ที่ผ่านกระบวนการถลุงกรองที่มั่นใจว่าเป็นความรู้ที่ถูกต้อง โดยบุคลากรในหน่วยงานมีการสืบค้นโดยใช้อินเทอร์เน็ต/อินทราเน็ต มีการสืบค้นโดยใช้สื่อสิ่งพิมพ์ บทความทางวิชาการ วารสาร และสามารถนำรูปแบบการจัดการความรู้นี้ไปใช้ได้จริง โดยมีแผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นการพัฒนางานในด้านต่าง ๆ และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สิทธิชัย ประชานันท์ (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้ ระบบการจัดการความรู้: กรณีศึกษาขององค์กร โทรคมนาคม มีวัตถุประสงค์ที่จะค้นหาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในระบบการจัดการความรู้ของพนักงานในองค์กรซึ่งเป็นผู้ใช้ระบบการจัดการความรู้ เพื่อให้องค์กรนำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการ

ความรู้ให้มีประสิทธิภาพและตรงกับความต้องการของผู้ใช้มากขึ้น โดยปัจจัยที่ศึกษามีทั้งหมด 14 ปัจจัย แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณภาพระบบ ปัจจัยด้านคุณภาพข้อมูล และปัจจัยด้านอื่น ๆ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ใช้งานพึงพอใจในระบบการจัดการความรู้ในระดับมาก โดยมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบการจัดการความรู้นั้นมี 4 ปัจจัย ซึ่งสามารถเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) ความสมัครใจในการใช้ระบบ 2) ความถูกต้องและน่าเชื่อถือของระบบ 3) ความสัมพันธ์ของข้อมูลกับงาน และ 4) ฟังก์ชันการทำงานของระบบ

ธนา ชูทอง (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการศึกษาค้นคว้าอิสระพบว่า (1) พนักงานบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดการความรู้ของบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลกลั่นกรองความรู้ ด้านการเรียนรู้ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ และด้านแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (2) พนักงานบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความเห็นต่อการจัดการความรู้ของบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ไม่แตกต่างกัน แต่ในการพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีความเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกันในด้านการสร้างและแสวงหาความรู้

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Marquard (2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ว่า องค์การจะต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมต่างๆที่เอื้อต่อการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มผลผลิตและบริการขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Structure) องค์การควรมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว, มีสายการบังคับบัญชาไม่มากจนเกินไป การบังคับบัญชาไม่ควรเน้นการควบคุม ไม่ควรมีกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนกัน ทั้งนี้เพื่อให้เอื้อต่อการตั้งทีมงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำหนดความรู้ที่องค์การต้องการใช้

2. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) ซึ่งองค์การควรมีบรรยากาศที่กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการใฝ่รู้ เกิดการกระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้าและ

ถ่ายทอดความรู้ต่อกันอย่างกว้างขวางเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ บุคลากรทุกคนควรมีโอกาสในการพัฒนาตนเองให้เกิดนิสัยการเรียนรู้ในการทำงาน โดยองค์กรต้องสนับสนุนอย่างจริงจังทั้งด้านการเงินและขวัญกำลังใจ

3. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์กรต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและทันเวลา ส่งเสริมการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่างๆ ที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร

4. การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ ผู้บริหารต้องให้ความเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรและเป็นผู้ดำเนินการสนับสนุน การผลักดัน การจูงใจ การประสาน ให้มีการร่วมกิจกรรมเพื่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

5. วิสัยทัศน์ องค์กรควรกำหนดความรู้ไว้ในวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีควรมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการยอมรับผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสามารถคาดคะเน การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อองค์กรจะได้มีการพัฒนาตนเองให้สามารถเรียนรู้ได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมทั้งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้ชัดเจน

6. ความสามารถและทักษะของบุคลากร ต้องมีการเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองสามารถแก้ปัญหาและสร้างสรรค์งานได้อย่างเต็มที่ ที่สำคัญคือองค์กรควรกระจายความรับผิดชอบและตัดสินใจในการแก้ปัญหาให้บุคลากรระดับปฏิบัติการหรือระดับล่างเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

7. การมีส่วนร่วม องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานเชิงคุณภาพ โดยที่เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีอยู่เสมอ องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายการทำงาน (Teamwork and Networking) ที่มีการสร้าง การแบ่งปันและการนำความรู้ไปใช้รวมทั้งต้องมีการประสานงานกันเพื่อแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ๆ

8. การเรียนรู้ องค์การต้องจัดบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ควรตระหนักว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกันและยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ที่สำคัญคือ ต้องให้ความเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์การ และควรกำหนดให้บุคลากรทุกคนมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากบุคลากรคนอื่น ส่วนอื่นและฝ่ายอื่นด้วย ให้มีการกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์การ ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน การประชุม การฝึกอบรม มีการสร้างและถ่ายทอดความรู้ใหม่ที่มีประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและส่งเสริมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) ที่ทำให้ทีมงานได้เผชิญหน้ากับปัญหาและการได้ลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาอย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

Collison and Parcell (2004) ได้ศึกษาถึงผลความสำเร็จของการจัดการความรู้พบว่าต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ซึ่งเกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างของคน (People) กระบวนการ (Process) และ เทคโนโลยี (Technology) โดยองค์ประกอบทั้งสามจะมีส่วนของความสำเร็จร่วมกันอย่างไม่สามารถแยกจากกันได้

1. ด้านคน (People) การจัดการความรู้จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้หากขาดคน ซึ่งเป็นกำลังสำคัญที่จะนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์การ โดยคนจะเป็นทั้งผู้สร้างเครือข่ายและเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ เนื่องจากเทคโนโลยีอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้และทักษะของคนเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ โดยในทศวรรษนี้ องค์การจำเป็นที่จะต้องมุ่งที่ความสามารถของคนในการสร้างนวัตกรรม และทำให้องค์การมีความคล่องตัวพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ด้วย ซึ่งองค์การที่ประสบความสำเร็จจะใช้คนเป็นกลยุทธ์หลักที่ใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการพัฒนา โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนในองค์การเป็นอันดับแรก เพราะมองเห็นว่าคนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างเครือข่ายและทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และการเชื่อมต่อข้อมูลออนไลน์หรือบนอีเมล

2. ด้านกระบวนการ (Business Process) ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการเรียนรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกเป็นการแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์การแล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้างรูปแบบและตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่จะนำมา ผลิตและเผยแพร่ จะต้องเข้าใจ



วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่า ต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร โดยมีขั้นตอนในการจัดการเรียนรู้ (Managing Knowledge) มี 3 ขั้นตอน คือ

2.1 การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ (Knowledge Acquisition) การจัดหาความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนา และการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา มีการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบ (Classifying Knowledge) เช่น ห้องสมุดทำหน้าที่ในการจัดหมวดหมู่ความรู้โดยการแบ่งกลุ่มความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ตามระบบเลขทศนิยมดิวอี้ หรือตามระบบตัวอักษรเป็นระบบห้องสมุดรัฐสภาอเมริกัน ทำให้ความรู้ในหมวดเดียวกันอยู่ด้วยกันเพื่อความสะดวกในการจัดเก็บและการค้นหาเพื่อนำมาใช้

2.2 การแบ่งปันหรือการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) โดยการให้โอกาสและการสนับสนุนส่งเสริมการแบ่งปันความรู้กันในองค์กรเป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร

2.3 การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Utilization) การเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนินงานที่ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อนตัวอย่างการสร้างคลังความรู้ขององค์กร เช่น

2.3.1 การรวบรวมรายชื่อและเบอร์โทรศัพท์เพื่อติดต่อบุคลากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละฝ่าย

2.3.2 การจัดเก็บบทเรียนและประสบการณ์จำแนกเป็นเรื่องๆหรือหัวข้อเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับคนในองค์กรใช้ค้นหาข้อมูลที่ต้องการ

2.3.3 การรวบรวมข่าวสำคัญหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือธุรกิจเดียวกันรวมทั้งข้อมูลผู้ใช้บริการ

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลในเวลาและรูปแบบที่เหมาะสมที่บุคคลนั้นต้องการ การจัดการความรู้จะประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยทั้งคนและเทคโนโลยี

สถาบัน MAKE (Most – Admired Knowledge Enterprises) (Sallis and Jones, 2002) ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ทำการศึกษาความสำเร็จขององค์กรพบว่าเกณฑ์การพิจารณาความสำเร็จขององค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ด้าน ดังนี้

1. ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่
2. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
3. ความสามารถในการพัฒนาและนำเสนอฐานความรู้ด้านสินค้าและบริการ

4. องค์การเห็นคุณค่าของทุนปัญญา
5. ประสิทธิภาพในการแบ่งปันความรู้หรือแลกเปลี่ยนความรู้
6. ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
7. ความสามารถในการให้ผู้นมีส่วนเกี่ยวข้องเห็นคุณค่าของการจัดการเรียนรู้

Sallis and Jones (2002) ได้ศึกษาองค์ประกอบสำคัญในการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำ และ การจัดการทีมงาน และทีมการเรียนรู้ กระบวนการในการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และการความชำนาญเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จโดยองค์ประกอบด้าน วิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการกำหนดความรู้ที่สำคัญไว้ในองค์กร

Ying (2004) ศึกษาเรื่อง The Exploration on the Realization and Practice of Knowledge Management Between Middle Level Manager and Basic Level Nurses-base on the Example: The Nursing Department of One Hospital in the South of Taiwan พบว่า การจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บความรู้ (storage) พยาบาลทั้งระดับหัวหน้าและระดับผู้ปฏิบัติการ มีความเห็นว่าการจัดเก็บความรู้ทางด้านการพยาบาลในโรงพยาบาลและในหน่วยงาน มีการเก็บรักษาความรู้โดยการบันทึกในกระดาษและจัดทำเป็นเอกสาร มีการนำเอกสารไปจัดพิมพ์เป็นไฟล์เอกสารจัดเก็บในคอมพิวเตอร์ แต่อย่างไรก็ตามยังมีความรู้บางอย่างที่ไม่ได้จัดเก็บรักษาไว้ในเอกสารและไม่มีการบันทึกเป็นไฟล์ที่เรียกว่า “ฐานความรู้” มีเพียงการจัดเก็บความรู้ในสมองของบุคคลและมีการแบ่งปันให้ผู้อื่นโดยผ่านการพูดคุยเท่านั้น

Chen (2004) ศึกษาเรื่อง An Examination of the Relationships Among Leadership Behaviors, Knowledge Sharing, and Organization's Marketing Effectiveness in Professional Service Firms That Have Been Engaged in Strategic Alliances พบว่า ปัจจุบันองค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริม กระตุ้น และสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ โดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ภายในองค์กร

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจด้านการจัดการองค์ความรู้ของพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนดังนี้ คือ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) กิจการไก่เนื้อครบวงจร สระบุรี ที่มีสิทธิ์ ใช้งานในระบบ KM ของบริษัท จำนวนทั้งหมด 86 คน (ข้อมูล ณ 1 มิถุนายน 2558)

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการเลือกวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยเลือกพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) กิจการไก่เนื้อครบวงจร สระบุรี ที่มีสิทธิ์ ใช้งานในระบบ KM ของบริษัท และการคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้คำนวณตามสูตรของ Taro Yamane ที่ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานโดยให้ค่าความผิดพลาดไม่เกิน 5% ด้วยระดับความเชื่อมั่น 95% (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2550:207-208) โดยมีรายละเอียดดังนี้

สูตร

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

เมื่อ

$$\begin{aligned} N &= \text{จำนวนประชากรทั้งหมด} \\ n &= \text{จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง} \\ e &= \text{สัดส่วนของความคลาดเคลื่อน} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} &= \frac{86}{1+86(0.05)^2} \\ &= 71 \text{ คน} \end{aligned}$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ จำนวน 71 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบบสอบถามเพื่อการศึกษาครั้งนี้มี 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

**ส่วนที่ 1** เป็นปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close ended questions) และมีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choice question) จำนวน 5 ข้อ เพื่อสอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย

1. เพศ
2. อายุ
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (ประสบการณ์การทำงาน)
4. ระดับการศึกษา
5. ตำแหน่งงาน

**ส่วนที่ 2** เป็นคำถามปลายปิดเพื่อสอบถามระดับความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจด้านการจัดการองค์ความรู้ของพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ข้อคำถามแสดงแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีความพึงพอใจในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีความพึงพอใจในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีความพึงพอใจในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

### 3. การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ทางผู้ศึกษาได้มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

3.1 ศึกษาถึงทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดยจะทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำราวิชาการ ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และนำข้อมูลดังกล่าวมาประกอบในการสร้างแบบสอบถามเพื่อให้ได้คำถามที่ครอบคลุมตามหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

3.2 สร้างแบบสอบถามจากทฤษฎีและหลักการที่ได้ทำการศึกษามา โดยจะสร้างให้ครอบคลุมตามกรอบวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

3.3 นำแบบสอบถามที่ได้จัดทำขึ้น ไปขอคำแนะนำจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาข้อผิดพลาดและหาดัชนีความสอดคล้องของตัวชี้วัดในแบบสอบถาม

3.4 ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ

3.5 นำแบบสอบถามไปทำการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และทำการเก็บข้อมูลต่อไป

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการค้นคว้าหนังสือ ตำรา เอกสารอ้างอิงต่าง ๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเว็บไซต์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 71 ชุด ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1

1. การสำรวจกลุ่มตัวอย่างทุกคนโดยการแจกแบบสอบถามทุกหน่วยงาน
2. สุ่มสัมภาษณ์ตอนเก็บแบบสอบถามโดยแบ่งโควตา เท่าๆกันแต่ละแผนก

ขั้นตอนที่ 2 ผู้ศึกษาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับและนำข้อมูลที่ได้รับเข้าระบบกระบวนการประมวลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ

**ขั้นตอนที่ 3** นำผลการวิเคราะห์ที่ประมวลได้จากโปรแกรมทางสถิติไปดำเนินการตามขั้นตอนการศึกษา

ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยจะดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการสร้างเป็นแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบความเที่ยงตรงและความสมบูรณ์ของเนื้อหาในแบบสอบถาม และส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระตรวจสอบ
3. ข้อเสนอแนะอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไปทำการปรับปรุงและแก้ไขให้ถูกต้อง
4. ผู้ศึกษาได้ทดสอบแบบสอบถาม (Pre-test) จำนวน 30 คน โดยสุ่มจาก บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างดังกล่าว จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับประชากรที่ใช้ในการวิจัยจริง จากนั้นทำการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficients of Alpha) ของแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงและแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ทำการศึกษามีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งตามลักษณะของข้อมูลได้ดังต่อไปนี้

- 5.1 วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (ประสบการณ์การทำงาน) ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน
- 5.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อความพึงพอใจในการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร ในด้านต่าง ๆ ดังนี้
  - 5.2.1 ด้านรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร
  - 5.2.2 ด้านเนื้อหาในระบบการจัดการองค์ความรู้
  - 5.2.3 ด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้
  - 5.2.4 ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในการจัดการองค์ความรู้

โดยกำหนดเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ และมีการกำหนดค่าเฉลี่ยได้ดังนี้

ระดับความพึงพอใจมากที่สุด	กำหนดเป็น	5	คะแนน
ระดับความพึงพอใจมาก	กำหนดเป็น	4	คะแนน
ระดับความพึงพอใจปานกลาง	กำหนดเป็น	3	คะแนน
ระดับความพึงพอใจน้อย	กำหนดเป็น	2	คะแนน
ระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด	กำหนดเป็น	1	คะแนน

5.3 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำไปคำนวณเป็นค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยหลักเกณฑ์ที่นำไปใช้มีดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

นำผลที่ได้ไปแปลความหมายเพื่อเป็นการประเมินความพึงพอใจในการจัดการองค์ความรู้ของบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

5.4 เปรียบเทียบความพึงพอใจในการจัดการองค์ความรู้ ตามตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล ที่มี 2 กลุ่ม ใช้ Independent Sample t-test และใช้ F-test สำหรับตัวแปรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลมากกว่า 2 กลุ่ม



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจด้านการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำนวน 71 คน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ตอน จำแนกตามลักษณะของข้อมูลหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาและการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลตลอดจนการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

จากการสอบถามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามใน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน วิเคราะห์ข้อมูลได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n = 71)	ร้อยละ (100.00)
1. เพศ		
ชาย	46	64.8
หญิง	25	35.2



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n = 71)	ร้อยละ (100.00)
2. อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	8	11.3
26 – 30 ปี	10	14.1
31 – 35 ปี	20	28.2
36 – 40 ปี	24	33.8
41 – 45 ปี	4	5.6
46 – 50 ปี	3	4.2
51 ปีขึ้นไป	2	2.8
3. ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	-	-
1 – 5 ปี	13	18.3
6 – 10 ปี	15	21.1
11 – 15 ปี	22	31.0
16 – 20 ปี	14	19.7
21 – 25 ปี	7	9.9
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่า ปวช. หรือเทียบเท่า	-	-
ปวช. หรือเทียบเท่า	-	-
ปวส. หรือเทียบเท่า	22	31.0
ปริญญาตรี	44	62.0
ปริญญาโท	5	7.0
ปริญญาเอก	-	-

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n = 71)	ร้อยละ (100.00)
5. ตำแหน่งงาน		
ระดับพนักงาน	12	16.9
ระดับหัวหน้างาน	21	29.6
ระดับผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า	23	32.4
ระดับผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า	14	19.7
ระดับ GM หรือเทียบเท่า	1	1.4
ระดับ AVP หรือเทียบเท่า ขึ้นไป	-	-

จากตารางที่ 4.1 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 71 คน ได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 64.8) มีอายุระหว่าง 36 – 40 ปี (ร้อยละ 33.8) มีประสบการณ์การทำงานในช่วง 11 – 15 ปี (ร้อยละ 31.0) การศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 62.0) และมีตำแหน่งงานอยู่ในระดับผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 32.4)

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ของพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัดมหาชน

ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อระบบการจัดการความรู้ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร ด้านเนื้อหาในระบบการจัดการองค์ความรู้ ด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ และด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.2 - 4.6

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อระบบการจัดการความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม 4 ด้าน

การจัดการองค์ความรู้	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1. ด้านรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร	3.54	0.86	มาก
2. ด้านเนื้อหาในระบบการจัดการองค์ความรู้	3.64	0.82	มาก
3. ด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้	3.72	0.83	มาก
4. ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	4.06	0.73	มาก
รวม	3.74	0.81	มาก

จากตารางที่ 4.2 ผลการประเมินภาพรวมทั้ง 4 ด้าน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ โดยรวมแล้วความพึงพอใจจัดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.74$ , S.D. = 0.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจในด้านสูงสุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ( $\bar{x} = 4.06$ , S.D. = 0.73) รองลงมาคือ ด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ ( $\bar{x} = 3.72$ , S.D. = 0.83) ด้านเนื้อหาในระบบการจัดการองค์ความรู้ ( $\bar{x} = 3.64$ , S.D. = 0.82) และ ด้านรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร ( $\bar{x} = 3.54$ , S.D. = 0.86) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อระบบการจัดการความรู้  
ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ด้านรูปแบบ  
การจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร

การจัดการองค์ความรู้ ด้านรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. มีรูปแบบการแสวงหาองค์ความรู้ที่น่าสนใจ เช่น มีการอบรมชุมชนนักปฏิบัติ CoPs เพื่อแบ่งปันความรู้ใหม่หรือประสบการณ์ในสิ่งที่สนใจร่วมกัน	3.57	0.92	มาก
2. มีเอกสารหรือตำรา รวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ที่สามารถค้นคว้าได้ง่าย	3.39	0.81	ปานกลาง
3. มีการจัดรูปแบบ กลุ่มองค์ความรู้ในเอกสารหรือตำรา ไร้ชัดเจน เหมาะสม ครอบคลุมในทุกตำแหน่งงาน ทุกกลุ่มงาน	3.32	0.73	ปานกลาง
4. มีรูปแบบเอกสารหรือตำรา ที่น่าสนใจ	3.59	0.72	มาก
5. มีการจัดรูปแบบการประชุม ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.42	0.90	ปานกลาง
6. องค์กรมีการจัดรูปแบบหมวดหมู่เนื้อหา ในเว็บไซต์ ง่ายต่อการใช้งาน	3.63	1.03	มาก
7. เว็บไซต์มีสีสันสวยงามน่าสนใจ	3.85	0.72	มาก
8. เว็บไซต์มีรูปแบบตัวอักษรชัดเจน อ่านง่าย สวยงาม	4.02	0.75	มาก
9. การลงชื่อเข้าใช้งานง่าย สะดวก ไม่ซับซ้อน	3.52	0.98	มาก
10. การเชื่อมโยงเนื้อหาได้หลายทาง เข้าใจง่าย มีแผนผังเว็บไซต์ชัดเจน	3.46	0.82	ปานกลาง
11. มีกระดานสนทนาสำหรับสอบถามและแลกเปลี่ยนความรู้ในเว็บไซต์	3.14	1.11	ปานกลาง
รวม	3.54	0.86	มาก

จากตารางที่ 4.3 ผลการประเมินภาพรวมผลการจัดการความรู้ด้านรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.54$ , S.D. = 0.86) และเมื่อพิจารณาในรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจสูงสุด คือ เว็บไซต์มีรูปแบบตัวอักษรชัดเจน อ่านง่าย สวยงาม ( $\bar{x} = 4.02$ , S.D. = 0.75) รองลงมาคือ เว็บไซต์มีสีสันสวยงามน่าสนใจ ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D. = 0.72) องค์กรมีการจัดรูปแบบหมวดหมู่เนื้อหาในเว็บไซต์ ง่ายต่อการใช้งาน ( $\bar{x} = 3.63$ , S.D. = 1.03) มีรูปแบบเอกสารหรือตำรา ที่น่าสนใจ ( $\bar{x} = 3.59$ , S.D. = 0.72) มีรูปแบบการแสวงหาองค์ความรู้ที่น่าสนใจ เช่น มีการอบรมชุมชนนักปฏิบัติ CoPs เพื่อแบ่งปันความรู้ใหม่หรือประสบการณ์ในสิ่งที่สนใจร่วมกัน ( $\bar{x} = 3.57$ , S.D. = 0.92) การลงชื่อเข้าใช้งานง่าย สะดวก ไม่ซับซ้อน ( $\bar{x} = 3.52$ , S.D. = 0.98) และ จากการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ที่มีต่อรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คือ การเชื่อมโยงเนื้อหาได้หลายช่องทาง เข้าใจง่าย มีแผนผังเว็บไซต์ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.46$ , S.D. = 0.82) มีการจัดรูปแบบการประชุม ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ( $\bar{x} = 3.42$ , S.D. = 0.90) มีเอกสารหรือตำรา รวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ที่สามารถค้นคว้าได้ง่าย ( $\bar{x} = 3.39$ , S.D. = 0.81) มีการจัดรูปแบบ กลุ่มองค์ความรู้ในเอกสารหรือตำรา ไว้ชัดเจน เหมาะสม ครบถ้วนในทุกตำแหน่งงาน ครอบคลุมทุกกลุ่มงาน ( $\bar{x} = 3.32$ , S.D. = 0.73) และมีกระดานสนทนาสำหรับสอบถามและแลกเปลี่ยนความรู้ในเว็บไซต์ ( $\bar{x} = 3.14$ , S.D. = 1.11) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อระบบการจัดการความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ด้านเนื้อหาในระบบการจัดการองค์ความรู้

การจัดการองค์ความรู้ ด้านเนื้อหาในระบบการจัดการองค์ความรู้	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1. ข้อมูลมีความทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ และเทคโนโลยีปัจจุบัน	3.53	0.69	มาก
2. เนื้อหา มีแหล่งอ้างอิงและความน่าเชื่อถือ	3.81	0.81	มาก
3. สามารถนำไปใช้กับงานได้ทันที	3.66	0.87	มาก
4. เนื้อหา มีความน่าสนใจ	3.61	0.90	มาก
5. เนื้อหาครอบคลุมในทุกกิจกรรม และทุกตำแหน่งงาน	3.60	0.81	มาก
รวม	3.64	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.4 ผลการประเมินภาพรวมผลการจัดการความรู้ด้านเนื้อหาในระบบการจัดการองค์ความรู้ พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.64$ , S.D. = 0.82) และเมื่อพิจารณาในรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจสูงสุด คือ เนื้อหา มีแหล่งอ้างอิงและความน่าเชื่อถือ ( $\bar{x} = 3.81$ , S.D. = 0.81) รองลงมาคือ สามารถนำข้อมูลไปใช้กับงานได้ทันที ( $\bar{x} = 3.66$ , S.D. = 0.87) เนื้อหา มีความน่าสนใจ ( $\bar{x} = 3.61$ , S.D. = 0.90) เนื้อหาครอบคลุมในทุกกิจกรรม และทุกตำแหน่งงาน ( $\bar{x} = 3.60$ , S.D. = 0.81) และ ข้อมูลมีความทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์และเทคโนโลยีปัจจุบัน ( $\bar{x} = 3.53$ , S.D. = 0.69) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อระบบการจัดการความรู้  
ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ด้านกระบวนการ  
การจัดการองค์ความรู้

การจัดการองค์ความรู้ ด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. องค์กรมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการจัดการองค์ความรู้	3.59	0.93	มาก
2. องค์กรมีการนำการมีส่วนร่วมของพนักงานไป เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลงานประจำปี	3.49	0.82	ปานกลาง
3. องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อนำความรู้มาใช้ อย่างเป็นรูปธรรม	3.70	0.86	มาก
4. องค์กรมีบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น แลกเปลี่ยน กรณีศึกษาในข้อบกพร่องข้อผิดพลาด ในแต่ละหน่วยงาน เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ	3.39	1.00	ปานกลาง
5. องค์กรมีการจัดอบรมและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ	3.53	0.89	มาก
6. องค์กรมีการใช้การเรียนรู้เพื่อเสริม ศักยภาพ สมรรถนะ ในการทำงานใหม่ๆ	3.49	0.73	ปานกลาง
7. องค์กรมีการกระตุ้นให้พนักงานเกิดการสร้าง ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ	3.85	0.63	มาก
8. องค์กรให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการองค์ ความรู้ เห็นคุณค่าและประโยชน์	4.05	0.79	มาก
9. กระบวนการจัดการองค์ความรู้ในงานต่างๆ สามารถนำมาใช้ได้จริง	3.91	0.78	มาก
10. บุคลากรมีการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.71	0.81	มาก
11. องค์กรมีทีมงานที่ดีมีประสิทธิภาพ	3.92	0.68	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การจัดการองค์ความรู้ ด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
12. องค์กรมีการวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบเพื่อหาจุดอ่อนของความรู้และได้เติมเต็มความรู้นั้นโดยมีกระบวนการชัดเจน	3.45	0.62	ปานกลาง
13. องค์กรมีการแสวงหาความรู้ข้อมูลจากแหล่งต่างๆอย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม	3.57	0.83	มาก
14. องค์กรมีกระบวนการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีรวมถึงมีการจัดทำข้อมูลที่ได้เป็นเอกสารพร้อมทั้งจัดทำข้อสรุปของบทเรียนที่ได้รับ	3.50	0.92	มาก
15. องค์กรเห็นคุณค่าของความรู้และทักษะที่มีอยู่ในตัวบุคลากรซึ่งสะสมมาจากประสบการณ์การเรียนรู้ของแต่ละคน	3.83	0.81	มาก
16. ผู้บริหารใช้ การจัดการองค์ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ขององค์กร	3.98	0.62	มาก
17. ในการจัดองค์ความรู้ องค์กรเน้นสมรรถนะหลักและพัฒนาสมรรถนะใหม่ๆในการทำงาน	3.85	0.74	มาก
18. องค์กรมีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน	3.66	0.98	มาก
19. องค์กรตระหนักถึงคุณค่าในการสร้างคุณค่าให้แก่บุคลากร	4.01	0.90	มาก
20. องค์กรมีเทคโนโลยีที่ช่วยให้ทุกคนสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงพร้อมทั้งเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกได้	3.83	0.73	มาก



ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การจัดการองค์ความรู้ ด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
21. องค์กรมีคลังความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้	3.77	1.09	มาก
22. องค์กรสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีโดยใช้ คนเป็นศูนย์กลาง	3.59	0.96	มาก
23. องค์กรกำหนดให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่ง ของงาน เช่น มีการฝึกฝนและทดสอบการเรียนรู้ ในระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นต้น	3.76	0.85	มาก
24. บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้ทั้งใน และนอกสถานที่ หรือ เชื่อมชมองค์กรอื่นๆ เพื่อการตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่ง ของการจัดการองค์ความรู้	3.54	1.09	มาก
25. องค์กรมีการคัดสรรเจ้าหน้าที่และพัฒนาให้เป็น ตัวแทนรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้	3.91	0.78	มาก
26. องค์กรมีระบบบริหารความรู้ที่มีมาตรฐาน สามารถบันทึกแหล่งที่มาและประเภทของความรู้ หรือข้อมูลขององค์กรไว้ในรูปแบบที่นำไปใช้ได้ สะดวก	3.71	0.79	มาก
รวม	3.72	0.83	มาก

จากตารางที่ 4.5 ผลการประเมินภาพรวมผลการจัดการความรู้ด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.72$ , S.D. = 0.83) และเมื่อพิจารณาในรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจสูงสุด คือ องค์กรให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการองค์ความรู้ เห็นคุณค่าและประโยชน์ ( $\bar{x} = 4.05$ , S.D. = 0.79) รองลงมาคือ องค์กรตระหนักถึงคุณค่าในการสร้างคุณค่าให้แก่บุคลากร ( $\bar{x} = 4.01$ , S.D. = 0.90) ผู้บริหารใช้ การจัดการองค์ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์

ขององค์กร ( $\bar{x} = 3.98$ , S.D. = 0.62) องค์กรที่มีทีมงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 3.92$ , S.D. = 0.68) กระบวนการจัดการองค์ความรู้ในงานต่างๆสามารถนำมาใช้ได้จริง ( $\bar{x} = 3.91$ , S.D. = 0.78) องค์กรมีการคัดสรรเจ้าหน้าที่และพัฒนาให้เป็นตัวแทนรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 3.91$ , S.D. = 0.78) องค์กรมีการกระตุ้นให้พนักงานเกิดการสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D. = 0.63) ในการจัดองค์ความรู้ องค์กรเน้นสมรรถนะหลักและพัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ ในการทำงาน ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D. = 0.74) องค์กรเห็นคุณค่าของความรู้และทักษะที่มีอยู่ในตัวบุคลากรซึ่งสะสมมาจากประสบการณ์การเรียนรู้ของแต่ละคน ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.81) องค์กรมีเทคโนโลยีที่ช่วยให้ทุกคนสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงพร้อมทั้งเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกได้ ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.73) องค์กรมีคลังความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ( $\bar{x} = 3.77$ , S.D. = 1.09) องค์กรกำหนดให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น มีการฝึกฝนและทดสอบการเรียนรู้ ในระหว่างการทำงาน เป็นต้น ( $\bar{x} = 3.76$ , S.D. = 0.85) องค์กรมีระบบบริหารความรู้ที่มีมาตรฐานสามารถบันทึกแหล่งที่มาและประเภทของความรู้หรือข้อมูลขององค์กรไว้ในรูปแบบที่นำไปใช้ได้สะดวก ( $\bar{x} = 3.71$ , S.D. = 0.79) บุคลากรมีการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ( $\bar{x} = 3.71$ , S.D. = 0.81) องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อนำความรู้มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{x} = 3.70$ , S.D. = 0.86) องค์กรมีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน ( $\bar{x} = 3.66$ , S.D. = 0.98) องค์กรสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีโดยใช้คนเป็นศูนย์กลาง ( $\bar{x} = 3.59$ , S.D. = 0.96) องค์กรมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการองค์ความรู้ ( $\bar{x} = 3.59$ , S.D. = 0.93) องค์กรมีการแสวงหาความรู้ข้อมูลจากแหล่งต่างๆอย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม ( $\bar{x} = 3.57$ , S.D. = 0.83) บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้ทั้งในและนอกสถานที่ หรือ เชื่อมชมองค์กรอื่นๆ เพื่อการตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการองค์ความรู้ ( $\bar{x} = 3.54$ , S.D. = 1.09) องค์กรมีการจัดอบรมและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{x} = 3.53$ , S.D. = 0.89) และ องค์กรมีกระบวนการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีรวมถึงมีการจัดทำข้อมูลที่ได้เป็นเอกสารพร้อมทั้งจัดทำข้อสรุปของบทเรียนที่ได้รับ ( $\bar{x} = 3.50$ , S.D. = 0.92) ตามลำดับ

และ จากการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ที่มีต่อด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คือ องค์กรมีการนำการมีส่วนร่วมของพนักงานไปเป็น

ส่วนหนึ่งในการประเมินผลงานประจำปี ( $\bar{x} = 3.49$ , S.D. = 0.82) องค์กรมีการใช้การเรียนรู้เพื่อเสริม ศักยภาพ สมรรถนะ ในการทำงานใหม่ๆ ( $\bar{x} = 3.49$ , S.D. = 0.93) องค์กรมีการวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบเพื่อหาจุดอ่อนของความรู้และได้เติมเต็มความรู้ที่ขาดโดยมีกระบวนการชัดเจน ( $\bar{x} = 3.45$ , S.D. = 0.62) และองค์กรมีบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น แลกเปลี่ยน กรณีศึกษาในข้อบกพร่องข้อผิดพลาด ในแต่ละหน่วยงาน เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ ( $\bar{x} = 3.39$ , S.D. = 1.00) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อระบบการจัดการความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

การจัดการองค์ความรู้ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1. ท่านได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดองค์ความรู้หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน	3.74	0.84	มาก
2. ท่านสนใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในกิจกรรมการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร	3.92	0.68	มาก
3. องค์กรได้เปิด โอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในกิจกรรม การจัดการองค์ความรู้ดังกล่าว	3.81	0.93	มาก
4. องค์กรได้นำข้อคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับ การจัดการองค์ความรู้ไปปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานจัดการองค์ความรู้	3.64	0.69	มาก
5. องค์กรมีการคัดสรรเจ้าหน้าที่และพัฒนาให้เป็นตัวแทนรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้	3.87	0.80	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การจัดการองค์ความรู้ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
6. องค์กรมีระบบบริหารความรู้ที่มีมาตรฐานสามารถบันทึกแหล่งที่มาและประเภทของความรู้หรือข้อมูลขององค์กรไว้ในรูปแบบที่นำไปใช้ได้สะดวก	3.70	0.86	มาก
7. ท่านคิดว่าการจัดองค์ความรู้เป็นหน้าที่ของทุกคน	4.12	0.60	มาก
8. ท่านขอพัฒนาหาความรู้ใส่ตนอยู่เสมอ	4.16	0.77	มาก
9. การร่วมมือกันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กร	3.97	1.06	มาก
10. ท่านพร้อมปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	4.42	0.60	มาก
11. มีความยินดีที่จะมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกันอยู่เสมอ	4.49	0.60	มาก
12. เข้าใจว่าผลงานของตนจะมีความเกี่ยวข้องกับงานคนอื่นอยู่เสมอ	4.25	0.55	มาก
13. ทีมงานมีความมุ่งมั่นร่วมกันสู่ความเป็นเลิศ	4.47	0.60	มาก
14. เข้าใจถึงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท	4.28	0.65	มาก
รวม	4.06	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.6 ผลการประเมินภาพรวมผลการจัดการความรู้ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.06$ , S.D. = 0.73) และเมื่อพิจารณาในรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจสูงสุด คือพนักงานมีความยินดีที่จะมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกันอยู่เสมอ ( $\bar{x} = 4.49$ , S.D. = 0.60) รองลงมาคือ ทีมงานมีความมุ่งมั่นร่วมกันสู่ความเป็นเลิศ ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D. = 0.60)

พนักงานมีความพร้อมที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ( $\bar{x} = 4.42$ , S.D. = 0.60) พนักงานเข้าใจถึงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D. = 0.65) พนักงานเข้าใจว่าผลงานของตนจะมีความเกี่ยวข้องกับงานผู้อื่นอยู่เสมอ ( $\bar{x} = 4.25$ , S.D. = 0.55) ชอบพัฒนาหาความรู้ใส่ตนเองอยู่เสมอ ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D. = 0.77) พนักงานคิดว่าการจัดองค์ความรู้เป็นหน้าที่ของทุกคนหรือทุกหน่วยงาน ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D. = 0.60) การร่วมมือกันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กร ( $\bar{x} = 3.97$ , S.D. = 1.06) พนักงานสนใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในกิจกรรมการจัดองค์ความรู้ขององค์กร ( $\bar{x} = 3.92$ , S.D. = 0.68) องค์กรมีการคัดสรรเจ้าหน้าที่และพัฒนาให้เป็นตัวแทนรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D. = 0.80) องค์กรได้เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในกิจกรรม การจัดองค์ความรู้ดังกล่าว ( $\bar{x} = 3.81$ , S.D. = 0.93) การมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดองค์ความรู้หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ( $\bar{x} = 3.74$ , S.D. = 0.84) มีระบบบริหารความรู้ที่มีมาตรฐานสามารถบันทึกแหล่งที่มาและประเภทของความรู้หรือข้อมูลขององค์กรไว้ในรูปแบบที่นำไปใช้ได้สะดวก ( $\bar{x} = 3.70$ , S.D. = 0.86) และองค์กรได้นำข้อคิดเห็นของพนักงานกับเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ไปปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานจัดองค์ความรู้ ( $\bar{x} = 3.64$ , S.D. = 0.69) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผู้ศึกษาได้กำหนดสมมติฐานในการศึกษาครั้งนี้ โดยตัวแปรอิสระคือปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และตัวแปรตามคือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านรูปแบบ ด้านเนื้อหา ด้านกระบวนการ และด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

**สมมติฐานข้อที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในระบบการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) กิจกรรมใกล้เคียง วงจร สาระบุรี แตกต่างกัน

**สมมติฐานข้อที่ 1.1** พนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจในระบบการจัดการองค์ความรู้แตกต่างกัน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปร โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95%

ดังนั้น การปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.7 ผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ของพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ

ความพึงพอใจ ในระบบการจัดการองค์ความรู้	เพศ				t	Sig.
	ชาย n = 46		หญิง n = 25			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ด้านรูปแบบ การจัดการองค์ความรู้	3.61	0.62	3.40	0.64	1.394	0.168
2. ด้านเนื้อหา การจัดการองค์ความรู้	3.69	0.70	3.56	0.70	0.775	0.441
3. ด้านกระบวนการจัดการองค์ ความรู้	3.73	0.69	3.68	0.73	0.304	0.762
4. ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	4.06	0.61	4.06	0.46	0.028	0.978
รวม	3.77	0.65	3.67	0.63	0.625	0.587

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ พบว่า การเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ถึงการไถ่เนื้อครบวงจร สาระบุรี ในการจัดการความรู้จำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการจัดการความรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์รายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการจัดการองค์ความรู้ไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานข้อที่ 1.2** พนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในระบบการจัดการองค์ความรู้แตกต่างกัน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ One-way ANOVA (F-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปร โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น การปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ของพนักงาน  
บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ

การจัดการองค์ความรู้ (ด้านอายุ)	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1. ด้านรูปแบบการ จัดการองค์ความรู้ของ องค์กร	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	0.625	3	0.208	0.506	0.680
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	27.613	67	0.412		
	รวม	28.239	70			
2. ด้านเนื้อหาการจัดการ องค์ความรู้ขององค์กร	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	5.073	3	1.691	3.848*	0.013
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	29.444	67	0.439		
	รวม	34.517	70			
3. ด้านกระบวนการการ จัดการองค์ความรู้ของ องค์กร	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	3.001	3	1.000	2.247	0.091
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	29.820	67	0.445		
	รวม	32.820	70			
4. ด้านการมีส่วนร่วม ของพนักงาน	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	0.630	3	0.210	0.652	0.585
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	21.592	67	0.322		
	รวม	22.222	70			
รวม	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	1.806	3	0.602	1.718	0.172
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	23.473	67	0.350		
	รวม	25.279	70			

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ พบว่า การเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) กิจกรรมไก่อเนื่อครบวงจร สระบุรี ในการจัดการความรู้จำแนกตามอายุ พบว่า ในภาพรวมระดับความพึงพอใจในการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านเนื้อหาการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร (Sig. = 0.013) ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least significant different) ดังตาราง 4.9

ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันกับความพึงพอใจในการจัดการองค์ความรู้ (ด้านเนื้อหาการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร)

อายุ	ค่าเฉลี่ย	น้อยกว่า 30 ปี	31-35ปี	36-40 ปี	มากกว่า 41 ปี
น้อยกว่า 30 ปี	3.23	-	-0.716 (0.001)**	-0.425 (0.044)*	0.544 (0.048)*
31-35 ปี	3.95		-	0.291 (0.200)	0.172 (0.266)
36-40 ปี	3.65			-	-0.119 (0.646)
มากกว่า 41 ปี	3.77				-

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 เมื่อทำการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons) โดยค่าเฉลี่ย LSD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า พนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) กิจกรรมไก่เนื้อครบวงจร สระบุรี ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการจัดการองค์ความรู้ด้านเนื้อหาการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ แตกต่างกันดังนี้

กลุ่มที่ 1 พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปีจะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการจัดการองค์ความรู้ (ด้านเนื้อหาการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร) ส่งผลต่อความพึงพอใจ น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 31-35 อายุ 36-40 ปี และ กลุ่มอายุมากกว่า 41 ปี อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 1.3** พนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในระบบการจัดการองค์ความรู้แตกต่างกัน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ One-way ANOVA (F-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปร โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น การปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05



ตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ของพนักงาน  
บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

การจัดการองค์ความรู้ (ด้านประสบการณ์การ ทำงาน)	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1. ด้านรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	0.310	3	0.103	0.248	0.862
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	27.929	67	0.417		
	รวม	28.239	70			
2. ด้านเนื้อหาการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	0.876	3	0.292	0.582	0.629
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	33.641	67	0.502		
	รวม	34.517	70			
3. ด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	0.965	3	0.322	0.677	0.569
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	31.855	67	0.475		
	รวม	32.820	70			
4. ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	0.040	3	0.013	0.040	0.989
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	22.182	67	0.331		
	รวม	22.222	70			
รวม	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	0.297	3	0.099	0.266	0.850
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	24.982	67	0.373		
	รวม	25.279	70			

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ พบว่า การเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) กิจกรรมใ้เนื้อ  
ครบวงจร สระบุรี ในการจัดการความรู้จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน พบว่า  
ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานข้อที่ 1.4** พนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัดมหาชน ที่มีระดับ  
การศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในระบบการจัดการองค์ความรู้แตกต่างกัน ค่าสถิติที่ใช้ใน  
การทดสอบสมมติฐาน คือ One-way ANOVA (F-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปร

โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น การปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ของพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา

การจัดการองค์ความรู้ (ด้านระดับการศึกษา)	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
ด้านรูปแบบการจัดการ องค์ความรู้ขององค์กร	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	0.437	2	0.219	0.534	0.588
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	27.802	68	0.409		
	รวม	28.239	70			
ด้านเนื้อหาการจัดการ องค์ความรู้ขององค์กร	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	0.708	2	0.354	0.712	0.494
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	33.809	68	0.497		
	รวม	34.517	70			
ด้านกระบวนการ การจัดการองค์ความรู้ ขององค์กร	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	0.321	2	0.161	0.336	0.716
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	32.499	68	0.478		
	รวม	32.820	70			
ด้านการมีส่วนร่วม ของพนักงาน	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	0.210	2	0.105	0.325	0.724
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	22.012	68	0.324		
	รวม	22.222	70			
รวม	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	0.360	2	0.180	0.491	0.614
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	24.919	68	0.366		
	รวม	25.279	70			

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ พบว่า การเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) กิจกรรมใก้เนื้อครบวงจร สระบุรี ในการจัดการความรู้จำแนกตามระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน พบว่า ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานข้อที่ 1.5** พนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัดมหาชน ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในระบบการจัดการองค์ความรู้แตกต่างกัน ค่าสถิติที่ใช้ใน

การทดสอบสมมติฐาน คือ One-way ANOVA (F-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปร โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น การปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ของพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำแนกตามตำแหน่งงาน

การจัดการองค์ความรู้ (ด้านตำแหน่งงาน)	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
ด้านรูปแบบการจัดการ องค์ความรู้ขององค์กร	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	0.009	3	0.639	0.005	1.000
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	43.428	67	0.485		
	รวม	43.437	70			
ด้านเนื้อหาการจัดการ องค์ความรู้ขององค์กร	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	1.916	3	0.639	1.934	0.252
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	30.704	68	0.458		
	รวม	32.620	70			
ด้านกระบวนการการ จัดการองค์ความรู้ของ องค์กร	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	1.430	3	0.477	1.094	0.358
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	29.190	68	0.436		
	รวม	30.620	70			
ด้านการมีส่วนร่วมของ พนักงาน	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	2.222	3	0.741	1.469	0.231
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	33.778	68	0.504		
	รวม	36.000	70			
รวม	ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	0.686	3	0.229	0.672	0.572
	ความแตกต่างภายในกลุ่ม	22.779	67	0.340		
	รวม	23.465	70			

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ พบว่า การเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) กิจกรรมใก้เนื้อครบวงจร สาระบุรี ในการจัดการความรู้จำแนกตามตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน พบว่า ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา การอภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจด้านการจัดการองค์ความรู้ของพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาเสนอผลการศึกษารอบคอบถึงวัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินการศึกษา สรุปผลการศึกษาอภิปรายและข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. สรุปผลการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในระบบการจัดการองค์ความรู้ของพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการจัดการองค์ความรู้ของพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

##### 1.2 ผลการศึกษา มีดังนี้

ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจด้านการจัดการองค์ความรู้ของพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) สรุปได้ดังนี้

1.2.1 ผลการศึกษาด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา และ ตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย (ร้อยละ 64.8) มีอายุระหว่าง 36 – 40 ปี (ร้อยละ 33.8) มีประสบการณ์การทำงานในช่วง 11 – 15 ปี (ร้อยละ 31.0) การศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 62.0) และมีตำแหน่งงานอยู่ในระดับผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 32.4)

1.2.2 ผลการศึกษาประเมินระดับความพึงพอใจของพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับการจัดการความรู้

สรุปได้ว่า พนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) มีระดับความพึงพอใจต่อการจัดการองค์ความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พนักงานพึงพอใจต่อการจัดการองค์ความรู้ในระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจในด้านสูงสุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

รองลงมาคือ ด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ ต่อมา ด้านเนื้อหาในระบบการจัดการองค์ความรู้ และ ด้านรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร ตามลำดับ ซึ่งในแต่ละด้านพนักงานพนักงาน บริษัทซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) มีความพึงพอใจต่อบัจจัยเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

1) ด้านรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจสูงสุด คือ เว็บไซต์มีรูปแบบตัวอักษรชัดเจน อ่านง่าย สวยงาม รองลงมาคือ เว็บไซต์มีสีสันสวยงามน่าสนใจ องค์กรมีการจัดรูปแบบหมวดหมู่เนื้อหาในเว็บไซต์ ง่ายต่อการใช้งาน มีรูปแบบเอกสารหรือตำรา ที่น่าสนใจ มีรูปแบบการแสวงหาองค์ความรู้ที่น่าสนใจ เช่น มีการอบรมชุมชนนักปฏิบัติ CoPs เพื่อแบ่งปันความรู้ใหม่หรือประสบการณ์ ในสิ่งที่สนใจร่วมกัน การลงชื่อเข้าใช้งานง่าย สะดวก ไม่ซับซ้อน

และ จากการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ที่มีต่อรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คือ การเชื่อมโยงเนื้อหาได้หลายช่องทาง เข้าใจง่าย มีแผนผังเว็บไซต์ชัดเจน มีการจัดรูปแบบการประชุม ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ มีเอกสารหรือตำรา รวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ ที่สามารถค้นคว้าได้ง่าย มีการจัดรูปแบบ กลุ่มองค์ความรู้ในเอกสารหรือตำรา ไว้ชัดเจน เหมาะสม ครบถ้วนในทุกตำแหน่งงาน ครอบคลุมทุกกลุ่มงาน และมีกระดานสนทนาสำหรับสอบถามและแลกเปลี่ยนความรู้ในเว็บไซต์ ตามลำดับ

2) ด้านเนื้อหาในระบบการจัดการองค์ความรู้ พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจสูงสุด คือ เนื้อหามีแหล่งอ้างอิงและมีความน่าเชื่อถือ รองลงมาคือ สามารถนำข้อมูลไปใช้กับงานได้ทันที เนื้อหามีความน่าสนใจ เนื้อหาครอบคลุมในทุกกิจกรรม และทุกตำแหน่งงาน และ ข้อมูลมีความทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์และเทคโนโลยีปัจจุบัน ตามลำดับ

3) ด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจสูงสุด คือ องค์กรให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการองค์ความรู้ เห็นคุณค่าและประโยชน์ รองลงมาคือ องค์กรตระหนักถึงคุณค่าในการสร้างคุณค่าให้แก่บุคลากร ผู้บริหารใช้ การจัดการองค์ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรมีทีมงานที่ดีมีประสิทธิภาพ กระบวนการจัดการองค์ความรู้ในงานต่างๆสามารถนำมาใช้ได้จริง องค์กรมีการคัดสรรเจ้าหน้าที่และพัฒนาให้เป็นตัวแทนรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ องค์กรมีการกระตุ้นให้พนักงานเกิดการสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ ในการจัดองค์ความรู้ องค์กรเน้นสมรรถนะหลัก

และพัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ ในการทำงาน องค์กรเห็นคุณค่าของความรู้และทักษะที่มีอยู่ในตัวบุคลากรซึ่งสะสมมาจากประสบการณ์การเรียนรู้ของแต่ละคน องค์กรมีเทคโนโลยีที่ช่วยให้ทุกคนสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงพร้อมทั้งเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกได้ องค์กรมีคลังความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ องค์กรกำหนดให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น มีการฝึกฝนและทดสอบการเรียนรู้ ในระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นต้น องค์กรมีระบบบริหารความรู้ที่มีมาตรฐานสามารถบันทึกแหล่งที่มาและประเภทของความรู้หรือข้อมูลขององค์กรไว้ในรูปแบบที่นำไปใช้ได้สะดวก บุคลากรมีการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อนำความรู้มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม องค์กรมีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน องค์กรสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีโดยใช้คนเป็นศูนย์กลาง องค์กรมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการองค์ความรู้ องค์กรมีการแสวงหาความรู้ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ อย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้ทั้งในและนอกสถานที่ หรือเยี่ยมชมองค์กรอื่นๆ เพื่อการตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการองค์ความรู้ องค์กรมีการจัดอบรมและกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ และ องค์กรมีกระบวนการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีรวมถึงมีการจัดทำข้อมูลที่ได้เป็นเอกสารพร้อมทั้งจัดทำข้อสรุปของบทเรียนที่ได้รับ ตามลำดับ

และ จากการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ที่มีต่อด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คือ องค์กรมีการนำการมีส่วนร่วมของพนักงานไปเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลงานประจำปี องค์กรมีการใช้การเรียนรู้เพื่อเสริมศักยภาพ สมรรถนะ ในการทำงานใหม่ๆ องค์กรมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อหาจุดอ่อนของความรู้และได้เติมเต็มความรู้นั้น โดยมีกระบวนการชัดเจน และองค์กรมีบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น แลกเปลี่ยน กรณีศึกษาในข้อบกพร่องข้อผิดพลาด ในแต่ละหน่วยงาน เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ ตามลำดับ

1) ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจสูงสุด คือพนักงานมีความยินดีที่จะมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกันอยู่เสมอ รองลงมาคือ ทีมงานมีความมุ่งมั่นร่วมกันสู่ความเป็นเลิศ พนักงานมีความพร้อมที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ พนักงานเข้าใจถึงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท พนักงานเข้าใจว่าผลงานของตนเองมีความเกี่ยวข้องกับงานผู้อื่นอยู่ ชอบพัฒนาหาความรู้ใส่ตนเองอยู่เสมอ พนักงานคิดว่าการจัดการองค์ความรู้เป็นหน้าที่ของทุกคนหรือทุกหน่วยงาน การร่วมมือกันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กร พนักงาน

สนใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในกิจกรรมการจัดองค์ความรู้ขององค์กร องค์กรมีการคัดสรรเจ้าหน้าที่ และพัฒนาให้เป็นตัวแทนรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ องค์กรได้เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นในกิจกรรม การจัดองค์ความรู้ดังกล่าว การมีส่วนร่วมในกระบวนการจัด องค์ความรู้หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน มีระบบบริหารความรู้ที่มีมาตรฐานสามารถบันทึก แหล่งที่มาและประเภทของความรู้หรือข้อมูลขององค์กรไว้ในรูปแบบที่นำไปใช้ได้สะดวก และ องค์กรได้นำข้อคิดเห็นของพนักงานกับเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ไปปรับปรุงกระบวนการ ดำเนินงานจัดองค์ความรู้ ตามลำดับ

### 1.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจใน ระบบการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) กิจกรรมไก่ เนื้อครบวงจร สระบุรี แตกต่างกัน จากการศึกษา พบว่า

#### 1) สมมติฐานข้อที่ 1.1 เพศที่แตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจ

ในการจัดการความรู้ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 2) สมมติฐานข้อที่ 1.2 อายุที่แตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจใน

การจัดการความรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมี ระดับความพึงพอใจแตกต่างกันในด้าน ด้านเนื้อหาการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least significant different) พบว่า พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปีจะมีความคิดเห็นต่อปัจจัย การจัดการองค์ความรู้ (ด้านเนื้อหาการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร) ส่งผลต่อความพึงพอใจ น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 31-35 อายุ 36-40 ปี และ กลุ่มอายุมากกว่า 41 ปี

3) สมมติฐานข้อที่ 1.3 ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีระดับความ พึงพอใจในการจัดการความรู้ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

4) สมมติฐานข้อที่ 1.4 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจ ในการจัดการความรู้ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) สมมติฐานข้อที่ 1.5 ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจใน การจัดการความรู้ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 2. อภิปรายผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์จากการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจด้านการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) มีประเด็นสำคัญที่ผู้ศึกษานำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร โดยรวมพนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดในรายด้านที่พนักงานพึงพอใจระดับปานกลาง คือ การเชื่อมโยงเนื้อหายังไม่หลากหลาย องค์ความรู้ยังไม่ครอบคลุมในทุกหน่วยงานและตำแหน่งงาน นอกจากนี้พนักงานมีความคิดว่าควรจะมีกระดานสนทนา เพื่อเป็นช่องทางเสริมในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นต้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะรูปแบบการจัดการองค์ความรู้หรือรูปแบบการจัดการเรียนรู้ภายในบริษัทในปัจจุบันยังอยู่ในรูปแบบที่ไม่หลากหลาย มีเพียงแต่รูปแบบการบรรยายเท่านั้น นอกจากนี้รูปแบบการจัดการองค์ความรู้ควรอยู่ในรูปแบบที่มีความหลากหลายมากขึ้น มีการเพิ่มช่องทางการสื่อสารหรือช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับ พยัต วุฒรงค์ (2554, หน้า 44-45) กล่าวว่าปัจจุบันการเชื่อมโยงข้อมูลโดยการนำเทคโนโลยีในองค์กรยังไม่สมบูรณ์หลากหลาย ตัวอย่างเช่น จำนวนคอมพิวเตอร์ที่สามารถเข้าใช้อินเตอร์เน็ตในระบบการจัดการความรู้ในบริษัทได้มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้เกิดความไม่ทั่วถึงในการเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนความรู้ และองค์กรส่วนใหญ่ยังขาดวัฒนธรรมการเรียนรู้ทำให้ขาดบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ ดังนั้นควรจะมีการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดโครงสร้างการทำงานข้ามหน่วยงานและสร้างชุมชนปฏิบัติเพื่อสร้างเครือข่ายมากขึ้น ทั้งนี้ยังมีความสอดคล้องกับ บดินทร์ วิจารณ์ (2550, หน้า 45) กล่าวว่า รูปแบบของการจัดเก็บความรู้ในองค์กรควรจะมีการจัดเก็บให้เป็นระบบทั้งองค์ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ (Explicit Knowledge) และในรูปแบบของประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ให้เป็นทุนความรู้ขององค์กร ซึ่งมีความพร้อมต่อการยกระดับความรู้และขยายความให้ทั่วถึงทั้งองค์กรครอบคลุมทุกหน่วยงานทุกตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับ กุณฑิกา สงวนศักดิ์ศิริ (2554) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดการความรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พิจารณาจากภาพรวมรูปแบบการจัดการความรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก (อยู่ในเกณฑ์ดี) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งความรู้วิชาการ ความรู้ทางการบริหารจัดการ และความรู้ความเชี่ยวชาญ ได้รับการรวบรวมและนำมาจัดการอย่างเป็นระบบเกิดเป็นคลังปัญญา (knowledge asset)

2.2 ด้านเนื้อหาในระบบการจัดการองค์ความรู้ โดยรวมพนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก คือ ข้อมูลในองค์กรมีความทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ เนื้อหาที่ปรากฏจะมีแหล่งอ้างอิง



เชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้งานได้ทันที เนื้อหาที่น่าสนใจ และครอบคลุม ซึ่งมีความสอดคล้องกับ กุณฑิกา สงวนศักดิ์ศิริ (2554) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดการความรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า เนื้อหาในระบบ และ องค์ประกอบการสร้างความรู้สำหรับระบบสารสนเทศของหน่วยงานเป็นแบบ “ให้ข้อมูลทันทีที่เกิดขึ้นจริง (real-time)” “มีการบูรณาการกัน” และ “ชาญฉลาด” จึงจะส่งผลให้ผู้ใช้งานระบบการจัดการองค์ความรู้มีความพึงพอใจ โดยมีนักวิชาการ Doll และ Torkzadeh (1988) กล่าวว่าปัจจัยหลัก 5 ประการที่มีผลต่อความพึงพอใจได้แก่ เนื้อหาของระบบ (Content) ความถูกต้องในการทำงานของระบบ (Accuracy) รูปแบบของข้อมูล (Format) ความง่ายในการใช้งานของระบบ (Ease of Use) และความรวดเร็วในการใช้งานของระบบ (Timeliness)

2.3 ด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ โดยรวมพนักงานมีความพึงพอใจในระดับมากและเมื่อพิจารณาในรายละเอียดในรายด้านที่พนักงานพึงพอใจระดับปานกลางในรายละเอียดคือ องค์การควรจะมีการนำการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อการจัดการความรู้ในองค์กรมาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลงานประจำปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในปัจจุบันการแพร่กระจายของการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอน ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทางและควรจะมีการจัดสัมมนามากขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีการสอนงานจากผู้ที่มีความรู้สูงหรือในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการปลูกฝังให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้นและมีการประเมินผลงาน ค่าตอบแทน เพื่อจูงใจให้พนักงานแสวงหาความรู้ซึ่งสอดคล้องกับ พยัคฆ์ วุฒวงศ์ (2554, หน้า 44 – 45) กล่าวว่าปัจจุบันองค์กรประสบปัญหาในด้านการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในเรื่องของการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการจัดการความรู้ นอกจากนี้องค์กรยังมีข้อจำกัดด้านความก้าวหน้าของพนักงาน ผลตอบแทนยังไม่เอื้อหรือเป็นปัจจัยที่สนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้ร่วมกันและยังสอดคล้องกับ Zeck (1999) กล่าวว่า การสร้างและการเปลี่ยนความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพนั้นจะต้องได้รับการสนับสนุน ซึ่งบรรยากาศขององค์กรและระบบการให้รางวัลที่สนับสนุนจะมีส่วนช่วยในการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันมากขึ้น

2.4 ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยรวมและรายด้าน พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยรับรู้ถึงความสำคัญของการได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการองค์ความรู้และการทำงานเป็นทีม ขอมอบในกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้น เป็นต้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับ ลีทธิชัย ประชานันท์ (2554) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้ ระบบการจัดการความรู้: กรณีศึกษาขององค์กรโทรคมนาคม ที่พบว่าผู้ใช้งานพึงพอใจในระบบการจัดการความรู้ใน

ระดับมาก แต่ไม่มีความสอดคล้องกับ ธนา ชูทอง (2556) ศึกษาการจัดการความรู้ของบริษัท เอ็นไอซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลกลั่นกรองความรู้ ด้านการเรียนรู้ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ และด้านแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้หรือการมีส่วนร่วม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในปัจจุบันบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความสำคัญกับด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อจะปลูกฝังให้มีบรรยากาศของการแบ่งปันมากขึ้น ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

2.5 จากการเปรียบเทียบความพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ของพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัดมหาชน ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน พบว่า พนักงานที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจแตกต่างกันในด้านเนื้อหาการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least significant different) พบว่า พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการจัดการองค์ความรู้ (ด้านเนื้อหาการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร) ส่งผลต่อความพึงพอใจน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 41 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานในช่วงอายุน้อยกว่า 30 ปี ยังไม่คุ้นเคยและยังมีความกลัวต่อการใช้งานในระบบการจัดการความรู้ ความรู้พื้นฐานในการคิดและการเขียนยังมีข้อจำกัดจึงเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ พนักงานยังไม่เข้าใจเรื่องของการจัดการความรู้และยังมีความสับสนว่าการจัดการความรู้ที่จะนำไปประยุกต์ใช้อย่างไร และเนื่องจากการใช้ระบบคำศัพท์ในระบบการจัดการความรู้ยังมีการใช้คำศัพท์ที่ยาก เนื้อหาในรายละเอียดบางส่วนยังไม่น่าสนใจเท่าที่ควรหรือไม่สอดคล้องกับหน่วยงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ และเป็นช่วงกลุ่มอายุที่ต้องการได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ในการทำงานหรือผู้เชี่ยวชาญในองค์กรอย่างมาก ดังนั้นสิ่งที่ควรจะทำคือ มีการจัดสัมมนาเพื่อเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้ประสบการณ์มาก มีอายุการทำงานมาก ถ่ายทอดเรื่องราวประสบการณ์และข้อผิดพลาดให้แก่พนักงานที่เริ่มเข้าทำงานหรือในกลุ่มพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปีมากขึ้น มีระบบการ Training ในการใช้ระบบฐานข้อมูลหรือสารสนเทศแก่พนักงานกลุ่มนี้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ พยัต วุฒรงค์ (2554, หน้า 44 – 45) กล่าวว่าปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้พิจารณาในด้านของพนักงานจะพบว่าพนักงานไม่ทราบว่าจะแสวงหาความรู้จากที่ไหน ไม่คุ้นเคยและมีความกลัวต่อการใช้ระบบสารสนเทศ ไม่เข้าใจในเรื่องของการจัดการองค์ความรู้และยังมีความสับสนว่าการจัดการความรู้ควรเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานใดกล่าวโดยสรุปว่า พนักงานบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัดมหาชน มีความพึงพอใจต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัดมหาชน อยู่ในระดับมาก แต่ยังคงขาดปัจจัยหลายอย่าง

ที่จะมาช่วยเติมเต็มให้ระบบการจัดการความรู้ของบริษัทมีความสมบูรณ์ จากการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ทำให้ทราบถึงสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัดมหาชน ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาการจัดการความรู้ของบริษัทให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาบุคลากร พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร สร้างแรงจูงใจให้พนักงานใช้ประโยชน์จากระบบการจัดการความรู้และมีความพึงพอใจในการใช้งานและใช้ประโยชน์ในระบบการจัดการความรู้ต่อไป

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจด้านการจัดการองค์ความรู้ของพนักงาน บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นศึกษาปัจจัยที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการจัดการองค์ความรู้ ถือเป็นแนวทางในการที่จะปรับปรุง พัฒนา การจัดการความรู้ของบริษัท และ เพื่อเป็นข้อมูลในการขยายผลทางการศึกษาการจัดการความรู้ โดยผู้ศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

##### ด้านรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

1. สร้างรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ให้มีรูปแบบที่หลากหลายและปลูกฝังด้านวัฒนธรรมที่ดีในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การใช้สถานการณ์จำลอง การทำ workshop การแชร์ประสบการณ์ของแต่ละคนอาจเป็นการเล่าเรื่องหรืออธิบายลงในเอกสารคำรา การฝึกปฏิบัติงานจริงรายบุคคลมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ ทั้งกลุ่มและบุคคล เพื่อเป็นการกระตุ้นและติดตามให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ยั่งยืน เป็นต้น

2. เว็บไซต์ต้องมีลักษณะตัวอักษรที่มีความชัดเจน น่าสนใจ อ่านง่ายและสวยงาม ในลักษณะการใช้งานฐานข้อมูลควรมีการออกแบบเว็บไซต์ให้พนักงานเข้าใช้งานได้ง่ายและมีการจัดรูปแบบระบบฐานข้อมูลโดยมีการแยกกลุ่มองค์ความรู้แต่ละสาขางาน หน่วยงาน เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการใช้งาน

3. มีองค์ความรู้ใหม่ ๆ เสมอ เช่น การจัดทำวารสาร หรือ แผ่นพับแจกตามหน่วยงานต่าง ๆ หรือจะอยู่ในรูปแบบอื่น ๆ เช่น ในรูปแบบของโปสเตอร์ หรืออื่นๆ เพื่อกระตุ้นการต่อยอดองค์ความรู้ของพนักงาน

4. เพิ่มช่องทางการสื่อสารหรือช่องทางสำหรับการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในองค์กร เช่น การมีกระดานสนทนาสำหรับสอบถามและแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแชร์ประสบการณ์ในเว็บไซต์ เป็นต้น

5. ระบบการ Log in หรือการลงชื่อเข้าใช้งานต้องไม่ซับซ้อน ง่ายและสะดวกแก่ผู้ใช้งาน มีความรวดเร็ว อาจจะพิจารณาให้พนักงานสามารถเข้าใช้งานผ่านระบบเครือข่ายภายนอกได้ โดยมีการกำหนด User name และ Password เพื่อกำหนดสิทธิการใช้งานหรือการยืนยันตนเมื่อใช้งานผ่านระบบเครือข่ายภายนอก

#### **ด้านเนื้อหาในระบบการจัดการองค์ความรู้**

1. เนื้อหาต้องมีความครอบคลุมเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อพนักงานทุกตำแหน่งในองค์กร

2. ข้อมูล เนื้อหา องค์ความรู้ประเภทบทความ เอกสาร ตำรา หรือวารสารต้องมีความหลากหลาย เป็นข้อมูลที่มีความทันสมัยและเป็นข้อมูลที่มีการอัปเดต โดยเนื้อหาที่มีการเผยแพร่ต้องมีแหล่งอ้างอิงและความน่าเชื่อถือ

#### **ด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้**

1. การเข้าถึงการใช้งานจะต้องไม่ซับซ้อน ต้องมีความสะดวก ง่ายต่อการใช้งาน รวดเร็ว และสามารถเข้าใช้บริการฐานข้อมูลได้ทั้งระบบเครือข่ายสังคมออนไลน์ ทั้งระบบภายในและภายนอกองค์กร (จำกัดสิทธิเฉพาะพนักงานภายในองค์กรเท่านั้น)

2. องค์กรมีระบบการบริหารองค์ความรู้ที่จะต้องมีมาตรฐาน ซึ่งผู้ใช้สามารถบันทึกแหล่งที่มาและประเภทของความรู้หรือข้อมูลองค์ความรู้ สามารถนำไปใช้ได้สะดวก

#### **ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน**

1. องค์กรมีการจัดอบรมหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ การเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรเพื่อเสริมศักยภาพและสมรรถนะในการทำงาน

2. การเปิด โอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในกิจกรรมหรือการจัดการองค์ความรู้เพื่อนำข้อคิดเห็นของพนักงานไปปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การสื่อสารองค์ความรู้ภายในองค์กร

3. เปิดโอกาสให้พนักงานทุกตำแหน่งที่มีความเกี่ยวข้องในองค์กรได้เข้าถึงองค์ความรู้อย่างเท่าเทียมกัน

4. สร้างให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานและเกิดจิตความรู้โดยอัตโนมัติ มีการยอมรับและให้รางวัลแก่ความผิดพลาดที่สร้างสรรค์และการทำงานร่วมกัน

5. มีการประเมินผลงานและมอบรางวัลแก่บุคลากรที่แลกเปลี่ยนความรู้เป็นหลัก และสร้างพื้นฐานร่วมกันด้วยการทำงานเป็นทีม และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและยั่งยืน

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษารูปแบบการจัดการองค์ความรู้ภายในบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยอ้างอิงหรือใช้ทฤษฎีการจัดการองค์ความรู้ของ Marquardt (2002) ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) การวิเคราะห์และการสกัดความรู้ ( Knowledge analysis and data mining) โดยมีการศึกษาโดยการแบ่งหน่วยงาน เช่น กลุ่มระดับหัวหน้า หัวหน้าฝ่าย กลุ่มระดับพนักงาน การถ่ายโอนความรู้และเผยแพร่ความรู้ (Knowledge transfer and dissemination) การประยุกต์และการใช้ข้อมูลมีความเที่ยงตรง (Knowledge application and validation) ให้มีการสอดคล้องกับฐานข้อมูลวิชาการ Cop.

2. ควรมีการศึกษาคำคิดเห็นต่อระบบการจัดการความรู้ในด้านคุณภาพของระบบ ซึ่งประกอบด้วย ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของระบบ (Accuracy) ความง่ายในการใช้ระบบ (Ease of use) ความรวดเร็วในการทำงานของระบบ (Timeliness) ประโยชน์จากการใช้ระบบ (Usefulness) ฟังก์ชันการทำงานของระบบ (Functionality)

3. ควรมีการศึกษาคำคิดเห็นต่อระบบการจัดการความรู้ในด้านคุณภาพของข้อมูล ซึ่งจะประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Believability) ความสมบูรณ์ของข้อมูล (Completeness) ความสัมพันธ์ของข้อมูลกับงาน (Relevancy) ความทันสมัยของข้อมูล (Currency) และความเข้าใจได้ของข้อมูล (Understandability)

4. ควรมีการศึกษาถึงตัวแปรในลักษณะอื่น ๆ ประกอบเพิ่มเติม ตัวอย่างเช่น ความสมัครใจในการใช้ระบบ (Voluntariness) การปฏิบัติตามผู้อื่น (Subjective Norm) การมีส่วนร่วมของผู้ใช้ระบบ (Use Involvement) และระดับการฝึกอบรม/ให้ความรู้ (Degree of Training)

5. ควรมีการศึกษาในทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO) ตามองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นักจัดการความรู้ชื่อ Marquardt นำเสนอไว้ 5 องค์ประกอบ คือ Learning Dynamic, Organization Transformation, People Empowerment, Knowledge Management และ Technology

6. ควรมีการประเมินสถานการณ์จัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งการประเมินดังกล่าวจะช่วยให้ทราบช่องว่างของความรู้ Knowledge Gap ขององค์กร The Knowledge Management Assessment Tool โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 5 หมวด คือ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) 3) กระบวนการจัดการความรู้ (Process) 4) เทคโนโลยี (Technology) และ 5) การวัดผลงาน (Measurement)

7. ควรมีการศึกษาเฉพาะเจาะจงในกลุ่มประชากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรมากกว่า 1 ปีขึ้นไป และมีช่วงอายุเฉลี่ยที่ระดับอายุไม่เกิน 35 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานเป้าหมายที่น่าสนใจในการศึกษา
8. ควรมีการสำรวจระดับพนักงานหรือลูกจ้างระดับล่างถึงความสนใจหรือความต้องการที่จะใช้องค์ความรู้ในฐานะข้อมูล เพื่อเก็บสถิติเพื่อสำรวจและพัฒนาต่อไป
9. ควรมีการนำไปศึกษากับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน
10. ควรนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาและปรับปรุงระบบการจัดการองค์ความรู้ให้สอดคล้องกับพนักงานในแต่ละหน่วยงาน เช่น สายบริหาร สายวิชาการ สายสนับสนุน และพนักงานทั่วไปในองค์กร
11. ควรมีการวิจัยพัฒนาระบบการจัดการความรู้ด้วยคอมพิวเตอร์ โดยทำ template เพื่อให้บุคลากรมีความสะดวกในการจัดทำรูปแบบการจัดการความรู้ อาจอยู่ในระบบ internet และ intranet แล้วแต่บริบท
12. ควรการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาเป็นนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน
13. ควรนำไปประยุกต์ใช้กับการฝึกอบรม การจัดประชุมวิชาการ การสัมมนาและกิจกรรมพบปะทางสังคม ตามวาระ โอกาสต่าง ๆ
14. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หรือแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต
15. ควรมีการศึกษาระบบการจัดการความรู้ explicit knowledge และ tacit knowledge แยกออกจากกันอย่างชัดเจน
16. เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้เป็นเชิงสำรวจ (เชิงปริมาณ) ดังนั้นในงานวิจัยครั้งต่อไปควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบลักษณะอื่นๆ นอกเหนือจากการใช้แบบสอบถามเพียงอย่างเดียว เช่น การสัมภาษณ์กลุ่ม Focus Group และการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นต้น
17. ควรมีการศึกษาวิจัยในลักษณะติดตามผลการวิจัย (follow up) ในระยะเวลาที่กำหนดอาจจะเป็น 1 ปี หรือ 2 ปี และ เพื่อขยายผล เช่น การทำโครงการ และ กิจกรรมอื่น ๆ สอดแทรกที่จะพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ วิธีการสื่อสาร การพัฒนาระบบฐานข้อมูล เป็นต้น



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- คุณชกา สวงศักดิ์ศิริ.(2554). รูปแบบการจัดการความรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
(คุยฎินิพนธ์ปรัชญาคุยฎินิพนธ์ิต ไมได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง,  
กรุงเทพมหานคร.
- จรินทร ธนาธิลปะกุล .(2545). การใช้ประโยชน์และความพึงพอใจต่อเวปไซด้มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์ของนักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (วิทยานิพนธ์วารสาร  
ศาสตรมหาบัณฑิต (สื่อสารมวลชน) ไมได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,  
กรุงเทพมหานคร.
- จารูวรรณ กิตตินราภรณ์ .(2550). พฤติกรรมการเปิดรับ การใช้ประโยชน์และความพึงพอใจ  
จากการเปิดรับข้อมูลข่าวสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เวิลด์ ไรด์ เว็บ  
(World Wide Web : WWW) ของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.  
วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จินตนา สุจางันท์ .(2547). การศึกษาและการพัฒนาชุมชน. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
คณะศึกษาศาสตร์: ภาควิชาส่งเสริมการศึกษา.
- จิราพร ชายสวัสดิ์ .(2550). การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเทศบาลตำบลหนองหิน  
กิ่งอำเภอหนองหิน จังหวัดเลย. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไมได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- เจษฎา นกน้อย .(2552). นานาทรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.  
กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพลส.
- เจษฎา นกน้อย และ คณะ .(2554). นานาทรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การ  
แห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: บริษัท ส. เอเชียเพลส จำกัด.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ .(2548). การจัดการความรู้ (Knowledge Management). วารสารพัฒนา  
บริหารศาสตร์, 45(2). 1-24.
- ทิพย์รัตน์ อติวัฒนชัย .(2550). การจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไมได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.



- ธนา ชูทอง .(2556). *การจัดการความรู้ของบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด.* (ค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน .(2546). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้.* กรุงเทพมหานคร: เอสอาร์พรีนติ้งแมสโปรดักส์.
- บดินทร์ วิจารณ์ .(2550). *การจัดการความรู้สู่ ปัญญาปฏิบัติ.* (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). (2558). *บริบทขององค์กร.* สืบค้นจาก [www.cpfic.cpf.co.th](http://www.cpfic.cpf.co.th) เมื่อวันที่ 25 เมษายน 2558.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณรากูร .(2550). *ระเบียบวิธีการวิจัย : แนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ.* กรุงเทพฯ: ยูแอนด์ไอ อินเตอร์ มีเดีย.
- บุญดี บุญญากิจ .(2549). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร .(2550). *การจัดการความรู้สู่ ความเป็นเลิศ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แสงดาว.
- ประชา การมานะกิจกุล และนภาพร สุกนชวารี .(2548). *ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน).* (สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ปิ่นฉัตร ละโป้ .(2556). *ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการให้บริการห้องสมุดมีชีวิตที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โรงเรียนตะโกวิทยา จังหวัดชุมพร.* (ค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน .(2546). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542.* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- พยัคฆ์ วุฒรงค์ และ คณะ .(2554). *นันทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ: บริษัท ส. เอเชียเพลส จำกัด.
- พัชรา ลิสิริกุล .(2551). *การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการจัดการความรู้ กรณีศึกษาบริษัทด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง.* กรุงเทพฯ: วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เพ็ญแข ช่อมณี .(2547). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ภราดร จินดาวงศ์ .(2549). *การจัดการความรู้.* กรุงเทพฯ: บริษัท ซีดับบลิวซี พรีนติ้ง.

- รวี บัวด้วง .(2553). *การปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- วิจารณ์ พานิช. (2549). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภาพใจ.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิชัย ภูมิทอง .(2552). *การประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการความรู้สู่ระบบราชการไทย: กรณีศึกษากรมอุดมวิทยวิทยา*. (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สิทธิชัย ประชานันท์ .(2554). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้ ระบบการจัดการความรู้: กรณีศึกษาขององค์กร โทรคมนาคม*. (ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร.
- สุพิชชา ชีรอกิตต์กุล .(2553). *ปัจจัยที่นำไปสู่การใช้งานระบบการจัดการความรู้กรณีศึกษาขององค์กรพัฒนาซอฟต์แวร์*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร.
- Chen, L. Y. (2004). An examination of the relationships among leadership behaviors, knowledge sharing, and organization's marketing effectiveness in professional service firms that have been engaged in strategic alliances. Retrieved May 16, 2015, from <http://search.proquest.com/docview/305039656/1337CA3B567DC3420/1?accountid=44>
- Collison, C., and Parcell, G. (2004). *Learning to fly : practical knowledge management from some of the world's leading learning organizations*. Oxford : Capstone.
- DeLone, W.H., & McLean, E.R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information System Research*, 3 (1), 60-95.
- Kotler, Phillip and Armstrong. (2002). *Principle of Marketing*. USA: Prentice-Hall.
- Marquard, M.J. (2002). State-of-practice of knowledge management systems-results of an empirical study. *Journal of the Swiss Computer Society*, 3(1), 15-23.
- Nonaka I, Takeuchi H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

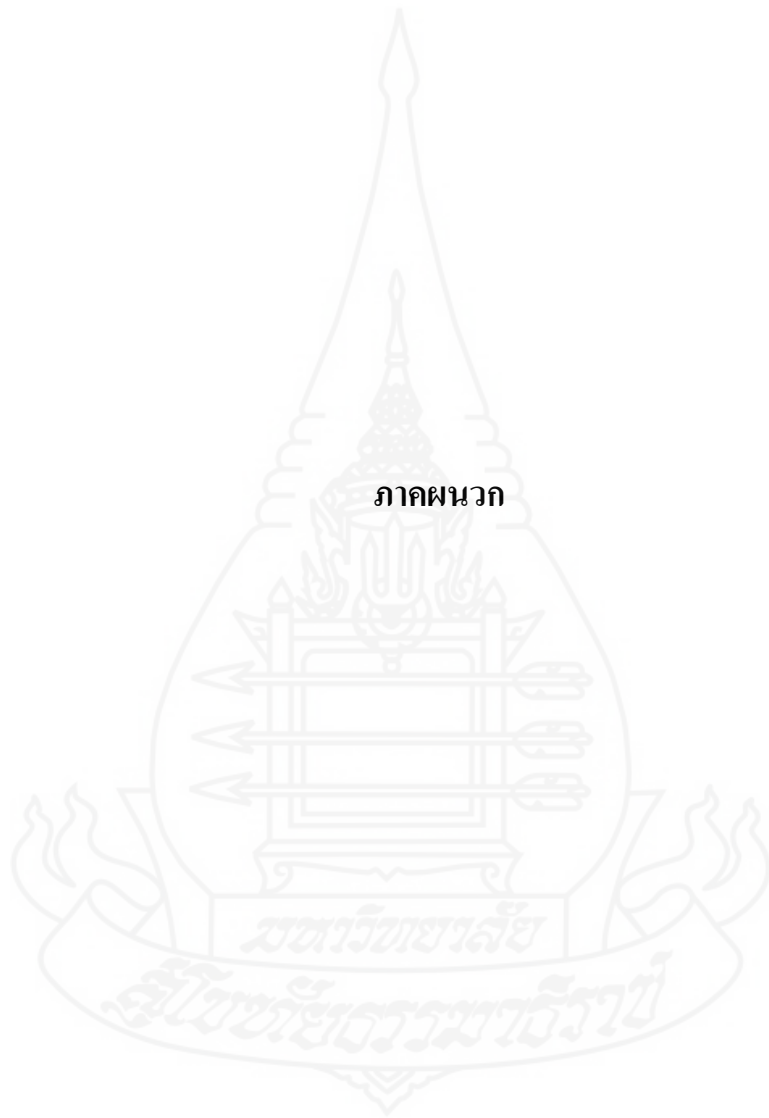
Sallis, E., & Jones, G. (2002). *Knowledge management in education: enhancing learning and education*. London: Kogan Page.

Wu, J.-H & Y.-M. Wang. (2006). Measuring KMS success: A respecification of the Delone and McLean's model. *Information & Management* 43(6): 728-739.

Ying, K. (2004). The exploration on the realization and practice of knowledge management between middle level manager and basic level nurses-base on the example: The nursing department of one hospital in south of Taiwan. Retrieved June 1, 2014, from <http://etd.lib.nsysu.edu.tw/ETD-search/view-etd?VRN=etd-0126105-19410>



ภาคผนวก





ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม

**แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้  
ภายใน บมจ. ซีพีเอฟ(ประเทศไทย)  
กิจการไก่เนื้อครบวงจร สระบุรี**

แบบสอบถามชุดนี้ใช้ประกอบการค้นคว้าอิสระโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจด้านการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้ที่มีสิทธิ์เข้าใช้งานในระบบ KM เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงโครงการให้มีประสิทธิภาพต่อไป ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านช่วยกรอกแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริงที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับ และจะนำไปวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณาตัดสินใจและส่งเสริมกระบวนการอื่นที่จะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จต่อการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรต่อไป

**คำชี้แจง** แบบสอบถามมี 3 ส่วน 8 หน้า

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นของพนักงานในเรื่องการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

ส่วนที่ 3 : แบบสอบถามความคิดเห็น

**ส่วนที่ 1 และ 2** โปรดทำเครื่องหมาย / หน้าคำตอบที่ตรงกับข้อเท็จจริง หรือ ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

**ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม**

- 1) เพศ  ชาย  หญิง
- 2) อายุ  ต่ำกว่า 25 ปี  26-30 ปี  31-35 ปี  36-40 ปี
- 41-45 ปี  46-50ปี  51 ปี ขึ้นไป
- 3) อายุงาน  ต่ำกว่า 1 ปี  1- 5 ปี  6 – 10 ปี
- 11-15 ปี  16-20 ปี  20-25 ปี
- 25 ปีขึ้นไป

- 4) ระดับการศึกษา  ต่ำกว่าปวช.หรือเทียบเท่า  ปวช.หรือเทียบเท่า  
 ปวส.หรือเทียบเท่า  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก
- 5) ตำแหน่งงาน  ระดับพนักงาน  ระดับหัวหน้างาน  
 ระดับผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า  ระดับผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า  
 ระดับ GM หรือเทียบเท่า  ระดับ AVP หรือเทียบเท่าขึ้นไป
- 



## ส่วนที่ 2 การประเมินความพึงพอใจในการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร

( บมจ.ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) กิจการไก่เนื้อครบวงจร สระบุรี )

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / หน้าคำตอบที่ตรงกับข้อคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

5 = พึงพอใจมาก , 4 = พึงพอใจ , 3 = เฉยๆ , 2 = ไม่พอใจ , 1 = ไม่พอใจอย่างยิ่ง

หมายเหตุ องค์กรในที่นี้หมายถึง บมจ. ซีพีเอฟ(ประเทศไทย) กิจการไก่เนื้อครบวงจรส่งออก สระบุรี

หัวข้อที่ 1. ด้านรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร		ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
1	มีรูปแบบการแสวงหาองค์ความรู้ที่น่าสนใจ เช่น มีการอบรมชุมชนนักปฏิบัติ CoPs เพื่อแบ่งปันความรู้ใหม่หรือประสบการณ์ในสิ่งที่สนใจร่วมกัน					
2	มีเอกสารหรือตำรา รวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ที่สามารถค้นคว้าได้ง่าย					
3	มีการจัดรูปแบบ กลุ่มองค์ความรู้ในเอกสารหรือตำราไว้ชัดเจน เหมาะสม ครบถ้วนในทุกตำแหน่งงานทุกกลุ่มงาน					
4	มีรูปแบบเอกสารหรือตำรา ที่น่าสนใจ					
5	มีการจัดรูปแบบการประชุม ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
6	องค์กรมีการจัดรูปแบบหมวดหมู่เนื้อหาในเว็บไซต์ง่ายต่อการใช้งาน					
7	เว็บไซต์มีสีสันสวยงามน่าสนใจ					
8	เว็บไซต์รูปแบบตัวอักษรชัดเจน อ่านง่าย สวยงาม					



หัวข้อที่ 1. ด้านรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (ต่อ)		ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
9	การลงชื่อเข้าใช้งานง่าย สะดวก ไม่ซับซ้อน					
10	การเชื่อมโยงเนื้อหาได้หลายทาง เข้าใจง่าย มีแผนผังเว็บไซต์ชัดเจน					
11	มีกระดานสนทนาสำหรับสอบถามและแลกเปลี่ยนความรู้ในเว็บไซต์					
หัวข้อที่ 2. ด้านเนื้อหาในระบบการจัดการองค์ความรู้		ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
1	ข้อมูลมีความทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์และเทคโนโลยีปัจจุบัน					
2	เนื้อหาไม่แหล่งอ้างอิงและความน่าเชื่อถือ					
3	สามารถนำไปใช้กับงานได้ทันที					
4	เนื้อหาที่น่าสนใจ					
5	เนื้อหาครอบคลุมในทุกกิจกรรม และทุกตำแหน่งงาน					
หัวข้อที่ 3. ด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้		ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
1	องค์กรมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการองค์ความรู้					
2	องค์กรมีการนำการมีส่วนร่วมของพนักงานไปเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลงานประจำปี					
3	องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อนำความรู้มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม					
4	องค์กรมีบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น แลกเปลี่ยน กรณีศึกษาในข้อบกพร่องข้อผิดพลาด ในแต่ละหน่วยงาน เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ					

หัวข้อที่ 3. ด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ (ต่อ)		ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
5	องค์กรมีการจัดอบรมและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ					
6	องค์กรมีการใช้การเรียนรู้เพื่อเสริม ศักยภาพสมรรถนะ ในการทำงานใหม่ๆ					
7	องค์กรมีการกระตุ้นให้พนักงานเกิดการสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ					
8	องค์กรให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการองค์ความรู้ เห็นคุณค่าและประโยชน์					
9	กระบวนการจัดการองค์ความรู้ในงานต่างๆสามารถนำมาใช้ได้จริง					
10	บุคลากรมีการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
11	องค์กรมีทีมงานที่ดีมีประสิทธิภาพ					
12	องค์กรมีการวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบเพื่อหาจุดอ่อนของความรู้และได้เติมเต็มความรู้นั้น โดยมีกระบวนการชัดเจน					
13	องค์กรมีการแสวงหาความรู้ข้อมูลจากแหล่งต่างๆอย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม					
14	องค์กรมีกระบวนการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีรวมถึงมีการจัดทำข้อมูลที่ได้เป็นเอกสารพร้อมทั้งจัดทำข้อสรุปของบทเรียนที่ได้รับ					
15	องค์กรเห็นคุณค่าของความรู้และทักษะที่มีอยู่ในตัวบุคลากรซึ่งสะสมมาจากประสบการณ์การเรียนรู้ของแต่ละคน					
16	ผู้บริหารใช้ การจัดการองค์ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ขององค์กร					

หัวข้อที่ 3. ด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ (ต่อ)		ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
17	ในการจัดองค์ความรู้ องค์กรเน้นสมรรถนะหลักและพัฒนาสมรรถนะใหม่ๆในการทำงาน					
18	องค์กรมีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน					
19	องค์กรตระหนักถึงคุณค่าในการสร้างคุณค่าให้แก่บุคลากร					
20	องค์กรมีเทคโนโลยีที่ช่วยให้ทุกคนสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงพร้อมทั้งเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกได้					
21	องค์กรมีคลังความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้					
22	องค์กรสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีโดยใช้คนเป็นศูนย์กลาง					
23	องค์กรกำหนดให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น มีการฝึกฝนและทดสอบการเรียนรู้ ในระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นต้น					
24	บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้ทั้งในและนอกสถานที่ หรือ เชื่อมชมองค์กรอื่นๆ เพื่อการตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการองค์ความรู้					
25	องค์กรมีการคัดสรรเจ้าหน้าที่และพัฒนาให้เป็นตัวแทนรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้					
26	องค์กรมีระบบบริหารความรู้ที่มีมาตรฐานสามารถบันทึกแหล่งที่มาและประเภทของความรู้หรือข้อมูลขององค์กรไว้ในรูปแบบที่นำไปใช้ได้สะดวก					

หัวข้อที่ 4.ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน		ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
1	ท่านได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดองค์ความรู้หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน					
2	ท่านสนใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในกิจกรรมการจัดองค์ความรู้ขององค์กร					
3	องค์กรได้เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในกิจกรรม การจัดองค์ความรู้ดังกล่าว					
4	องค์กรได้นำข้อคิดเห็นของพนักงานกับเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ไปปรับปรุง กระบวนการดำเนินงานจัดองค์ความรู้					
5	ท่านได้นำความรู้ดังกล่าวมาพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ					
6	ทุกคนในที่ทำงานมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ ทั้งจากในและนอกระบบการทำงาน					
7	ท่านคิดว่าการจัดองค์ความรู้เป็นหน้าที่ของทุกคน					
8	ท่านชอบพัฒนาหาความรู้ใ้ตนเองอยู่เสมอ					
9	การร่วมมือกันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กร					
10	ท่านพร้อมปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ					
11	ท่านมีความยินดีที่จะมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกันอยู่เสมอ					
12	ท่านเข้าใจว่าผลงานของท่านจะมีความเกี่ยวข้องกับงานคนอื่นอยู่เสมอ					
13	ทีมงานมีความมุ่งมั่นร่วมกันสู่ความเป็นเลิศ					
14	ท่านเข้าใจถึงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท					
15	โดยรวม ท่านมีความพึงพอใจการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรในระดับใด					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**ภาคผนวก ข**

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



**ตารางภาคผนวกที่ ข-1**

สรุปผลการวิเคราะห์ Item – Total Correlation จาก คำสั่ง Reliability ในการวัดความเชื่อถือได้ของ  
 ข้อคำถาม หรือ วัดความสอดคล้องภายในของคำตอบของข้อคำถาม  
 เกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (ด้านรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร)  
 Reliability Analysis – Scale (ALPHA)

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AA1	35.4667	39.292	.600	.902
AA2	35.6667	40.230	.575	.903
AA3	35.7333	38.961	.829	.892
AA4	35.4667	39.568	.739	.896
AA5	35.6000	38.731	.650	.899
AA6	35.4000	35.697	.819	.889
AA7	35.2000	40.028	.678	.898
AA8	35.0667	40.478	.613	.901
AA9	35.6000	39.145	.553	.905
AA10	35.6000	38.455	.757	.894
AA11	35.8667	39.016	.502	.910

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	11

ตารางภาคผนวกที่ ข-1 (ต่อ)

สรุปผลการวิเคราะห์ Item – Total Correlation จาก ค่าสัม Reliability ในการวัดความเชื่อถือได้ของ  
ข้อคำถาม หรือ วัดความสอดคล้องภายในของคำตอบของข้อคำถาม  
เกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (ด้านเนื้อหาในระบบการจัดการองค์ความรู้)

Reliability Analysis – Scale (ALPHA)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BB1	14.8667	8.533	.804	.885
BB2	14.6667	8.368	.824	.881
BB3	14.8000	8.028	.847	.875
BB4	14.8667	7.982	.838	.877
BB5	14.9333	9.444	.568	.931

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	5



ตารางภาคผนวกที่ ข-1 (ต่อ)

สรุปผลการวิเคราะห์ Item – Total Correlation จาก ค่าสัม Reliability ในการวัดความเชื่อถือได้ของ  
ข้อคำถาม หรือ วัดความสอดคล้องภายในของคำตอบของข้อคำถาม  
เกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (ด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้)

Reliability Analysis – Scale (ALPHA)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CC1	93.9333	285.857	.659	.979
CC2	94.0000	284.828	.763	.978
CC3	93.8000	288.579	.585	.979
CC4	94.0667	276.202	.911	.977
CC5	93.9333	277.030	.888	.977
CC6	94.0000	284.276	.885	.977
CC7	93.6667	288.368	.835	.978
CC8	93.4667	284.120	.826	.978
CC9	93.6000	284.248	.821	.978
CC10	93.8000	286.786	.722	.978
CC11	93.6000	292.524	.575	.979
CC12	94.0667	289.030	.803	.978
CC13	93.9333	282.961	.839	.977
CC14	94.0000	280.828	.828	.978
CC15	93.6667	286.575	.698	.978
CC16	93.5333	292.120	.640	.979

สรุปผลการวิเคราะห์ Item – Total Correlation จาก คำสั่ง Reliability ในการวัดความเชื่อถือได้  
ของข้อคำถาม หรือ วัดความสอดคล้องภายในของคำตอบของข้อคำถาม  
เกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (ด้านกระบวนการจัดการองค์ความรู้) (ต่อ)

Reliability Analysis – Scale (ALPHA)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CC17	93.6667	286.299	.800	.978
CC18	93.8000	278.097	.877	.977
CC19	93.4667	283.016	.781	.978
CC20	93.6667	283.126	.934	.977
CC21	93.7333	275.789	.840	.978
CC22	93.8667	279.706	.810	.978
CC23	93.7333	279.926	.916	.977
CC24	93.9333	277.444	.813	.978
CC25	93.6000	284.524	.811	.978
CC26	93.8000	284.303	.819	.978

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.979	26

ตารางภาคผนวกที่ ข-1 (ต่อ)

สรุปผลการวิเคราะห์ Item – Total Correlation จาก ค่าสั่ง Reliability ในการวัดความเชื่อถือได้ของ  
 ข้อคำถาม หรือ วัดความสอดคล้องภายในของคำตอบของข้อคำถาม  
 เกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน)

Reliability Analysis – Scale (ALPHA)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DD1	53.0667	55.099	.737	.939
DD2	52.9333	57.030	.725	.940
DD3	53.0000	55.724	.637	.943
DD4	53.2000	56.166	.789	.938
DD5	53.0000	54.069	.859	.936
DD6	53.1333	53.085	.889	.935
DD7	52.7333	56.754	.838	.937
DD8	52.8000	57.683	.569	.944
DD9	52.8667	52.533	.752	.940
DD10	52.4667	58.878	.610	.943

**ตารางภาคผนวกที่ ข-1 (ต่อ)**

สรุปผลการวิเคราะห์ Item – Total Correlation จาก ค่าสั่ง Reliability ในการวัดความเชื่อถือได้ของ  
ข้อคำถาม หรือ วัดความสอดคล้องภายในของคำตอบของข้อคำถาม  
เกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน) (ต่อ)

Reliability Analysis – Scale (ALPHA)

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DD11	52.4000	57.903	.709	.940
DD12	52.6000	58.179	.738	.940
DD13	52.4667	58.189	.687	.941
DD14	52.6000	57.766	.651	.942

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.944	14

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายภูวนัย ไชยสาร
วัน เดือน ปีเกิด	27 พฤศจิกายน 2524
สถานที่เกิด	อำเภอเวียงชัย จังหวัดเชียงราย
ประวัติการศึกษา	วท.บ.สัตวศาสตร์ (สัตว์ปีก) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2547
สถานที่ทำงาน	บมจ.ซีพีเอฟ (ประเทศไทย)
ตำแหน่ง	สัตวบาลอาวุโส

