

## การพัฒนาารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

บุญเลิศ เต็กสงวน<sup>1\*</sup> ธีรวุฒิ บุญยโสภณ<sup>2</sup> วิเชียร เกตุสิงห์<sup>3</sup> และ นิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ<sup>4</sup>

### บทคัดย่อ

การพัฒนาารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาถึงปัจจัยและความจำเป็นในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็กถึงขนาดใหญ่ ซึ่งตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ด้วยการอาศัยการจัดการความรู้ที่แลกเปลี่ยนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยศึกษาจากบริษัทชั้นนำขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย จำนวน 300 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพ เชิงปริมาณ และวิเคราะห์ผลทางสถิติ การวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร 4) บรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ 5) พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายทอดความรู้ 6) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้ 7) การทำงานเป็นทีมและร่วมมือกันเป้าหมายเดียวกัน ส่วนความจำเป็นที่มีผลผลักดันให้มีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มีทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและความต้องการภายใน

ขององค์กรเอง นอกจากนี้ยังพบว่ากิจกรรมย่อยที่มีส่วนสนับสนุนระบบการจัดการความรู้ ได้แก่ เน้นการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดเก็บ การถ่ายทอดและการนำความรู้ไปใช้ได้ง่าย การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดจากประสบการณ์ (Tacit ← →Explicit) การร่วมกลุ่ม (COP) เพื่อสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ร่วมกันแบบแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนสร้างสรรค์ความรู้ ทั้งนี้จากการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยสรุปถึงรูปแบบการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตนั้นมีความเหมาะสม แต่ต้องกำหนดความรู้ที่จะจัดเก็บและแหล่งความรู้ของระบบการจัดการความรู้ และต้องเน้นการเพิ่มทักษะหลัก (Soft Skill) เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ รวมถึงจะต้องอธิบายให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นประโยชน์และในงานวิจัย รายงานถึงผลของการทดสอบโปรแกรมต้นแบบที่ออกแบบสำหรับการสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถใช้งานได้ดีและมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบริษัท โรงงานต่างๆ ในนิคมอุตสาหกรรมได้อย่างเหมาะสม

**คำสำคัญ:** การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ กิจกรรมสนับสนุนการจัดการความรู้

1 นักศึกษา ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ  
2 ศาสตราจารย์ภาควิชาครุศาสตร์ศรีองกล คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ  
3 อาจารย์พิเศษ ภาควิชาบริหารเทคนิคศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ  
4 อาจารย์ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ  
\* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 089-138-3136 อีเมล: boonlerte@gmail.com



## The Development Model of Learning Organization and Knowledge Management by Knowledge Sharing via Internet Network

Boonlert Textsanguan<sup>1\*</sup> Teravuti Boonyasopon<sup>2</sup> Wichain Ketsingha<sup>3</sup> and Nipon Surapongrakjaron<sup>4</sup>

### Abstract

The objectives of the research were to investigate the necessary factors of learning organization and knowledge management for improving large and medium scale manufacturers in industrial community to become learning and knowledge sharing organization through the internet as well as to develop the model of learning organization for manufacturers in Amata Nakorn Industrial Estate. The necessary factors of learning organization and knowledge management were obtained from 300 managers who were the top managements. The data were researched by qualitative and quantitative methods which were analyzed by statistical methods. The results of this study are as follows: Necessary factors for learning and knowledge management organization consist of seven aspects, i.e. 1) appropriate organizational structure, 2) cooperative vision, 3) learning culture in the organization, 4) enhancing learning environment, 5) knowledge transfer and sharing among employees, 6) the application of technology and information system to support learning environment, and 7) team work and goal sharing. Other necessities for knowledgeable society include knowledge sharing through the internet, outside environment affecting the organization, and internal needs. In addition, there are three sub-activities to support learning

management system such as, the application of technology to support knowledge management system, appropriate activities enhancing learning ability while tacit knowledge to explicit knowledge, and finally, focusing on community of practice (COP) to build up cooperative learning and knowledge sharing leading to knowledge innovation. Moreover, a focus group of experts in knowledge management was conducted with the result that the management team had experiences and understanding about learning organization and knowledge management. Important factors included defining captive knowledge, providing knowledge resources, developing soft skills for knowledge management. In some cases, it is necessary to explain the benefit of learning society and knowledge management organization among the top management. Moreover, the researcher implemented the model to support knowledge management in the organization showing effective results. It can be concluded that the developed model can be effectively implemented to support the learning organization of manufacturers in any industrial estate.

**Keywords:** Development of Learning Organization, Knowledge Management, Activity to KM Support

<sup>1</sup> Student, Department of Social Sciences, Faculty of Applied Arts, King Mongkut's Institute of Technology North Bangkok.

<sup>2</sup> Professor, Department of Teacher Training in Mechanical Engineering, Faculty of Technical Education, King Mongkut's Institute of Technology North Bangkok.

<sup>3</sup> Lecturer, Department of Technical Education Management, Faculty of Technical Education, King Mongkut's Institute of Technology North Bangkok.

<sup>4</sup> Lecturer, Department of Social Sciences, Faculty of Applied Arts, King Mongkut's Institute of Technology North Bangkok.

\* Corresponding Author, Tel. 089-138-3136, E-mail: boonlertte@gmail.com

## 1. บทนำ

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ต่างๆ ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญซึ่งช่วยขับเคลื่อนองค์กร ให้ดำรงอยู่ได้ในสังคมแห่งเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – Based Economy Society) [1] โดยเฉพาะการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ เพื่อการแข่งขันและพัฒนาเป็นรากฐานที่สำคัญอย่างยิ่งของการพัฒนาประเทศ การพัฒนาองค์ความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้นผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในลักษณะของการเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ในตัวผู้ปฏิบัติงาน (Human Capital) ที่กลายเป็นต้นทุนสำคัญขององค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จ จนกล่าวได้ว่า การดำเนินการทางด้านจัดการความรู้ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว องค์กรก็จะค่อยๆ พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความรู้เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร เพิ่มความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และสามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า

หนึ่งในปัญหาของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือด้านโครงสร้างองค์กรที่ประกอบด้วยกลุ่มแรงงานหลัก (Core Workers) ที่เป็นนักวิชาชีพช่างเทคนิคและผู้บริหารที่ต้องใช้ความรู้ประกอบการทำงาน สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่เน้นความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นบุคลากรในตำแหน่งระดับกลางและล่าง และ 2) กลุ่มบุคลากรที่มีความรู้หลากหลาย เป็นสหสาขาวิชา บุคลากรกลุ่มนี้มีความสามารถในการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีวิสัยทัศน์พร้อมที่จะเป็นผู้นำขององค์กร เพื่อเผชิญกับการท้าทายและการแข่งขันระดับโลก ดังนั้นแรงงานที่มีความรู้ (Knowledge Works) กลุ่มนี้จะกลายเป็นคนกลุ่มใหม่ที่มีพลังในองค์กรและตลาดแรงงานเนื่องมาจากการมีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะตน คนกลุ่มนี้จะมีค่านิยม รูปแบบความคิดและวัฒนธรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป คุณค่าของการทำงานจะอยู่ที่การได้ทำงานที่มีอิสระและสร้างสรรค์

และคนกลุ่มนี้พร้อมที่จะโยกย้ายองค์กร หากไม่ได้รับงานที่ทำหรือขาดโอกาสการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่ที่รู้จักกันว่าเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization – LO) จึงให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร องค์กรจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาและยกระดับของบุคลากรให้มีความสามารถในการทำงาน [2],[3]

องค์กรดังกล่าวมีแกนกลางที่สำคัญคือ “ความรู้และการเรียนรู้” และจากการศึกษาขององค์กรความรู้ (Knowledge Organization) โดย Liebowitz and Beckman [2] ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรความรู้ คือ เป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินงานในระดับสูง (High Performance) โดยมีเป้าหมายที่ลูกค้า การพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น และมุ่งความเป็นเลิศ (Customer / Improvement and Excellence Driven) มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ มีผู้เชี่ยวชาญและความรู้ในระดับสูง มีอัตราการเรียนรู้และนวัตกรรมอยู่ในระดับสูง มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง และมีการทำงานเชิงรุกและมุ่งอนาคต นอกจากนี้ ยังมีการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ ที่เรียกว่า “ศูนย์ความเชี่ยวชาญ” (Center of Expertise) ซึ่ง Beckman [2] ได้กำหนดหน้าที่ของศูนย์ดังกล่าวว่า มีหน้าที่ในการสร้าง วิจัยและบริหารจัดการคลังความรู้ รวมทั้งกำหนดมาตรฐาน วิธีการ และแนวการปฏิบัติสำหรับสาขาต่างๆ ส่วน Daven-port and Prusak [4] ได้ศึกษาในรายละเอียดโดยจำแนกสำนักงานโครงการจัดการความรู้ (KM Project Offices) ออกเป็น 4 ประเภทคือ คลังความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การจัดการทรัพย์สินความรู้และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งศึกษาบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ 4 ตำแหน่งคือ บุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge Oriented Personnel) ผู้เชี่ยวชาญทางการจัดการความรู้ (Knowledge Management Specialist) ผู้บริหารโครงการความรู้ (Knowledge Project Manager) และผู้บริหารความรู้ (Chief Knowledge Officer)

จากรายละเอียดที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า แนวคิดการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองและรองรับ การท้าทายของ ความเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการจัดการกับความเปลี่ยนแปลง อย่างมีประสิทธิภาพ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” เป็น แนวทางหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาและยกระดับ ขององค์กร หลายองค์กรได้นำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาเป็น “กลยุทธ์ในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ ความเป็นเลิศและแข่งขันได้ในระดับโลก” ทั้งนี้เนื่องจาก มีฐานความเชื่อที่ว่า “มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าของ องค์กร เป็นพลังสำคัญที่จะผลักดันการบริหารจัดการ ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสำเร็จตาม เป้าหมายได้ดีที่สุด เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้นำทรัพยากร ทางการบริหารจัดการอื่นๆ เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร การตลาด และการจัดการมาใช้ให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กร” บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงอยู่ที่การทำให้ คนได้เรียนรู้ การสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ ให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา รวมทั้ง พัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจ มีทักษะและ ทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานตาม เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งที่ สำคัญประการหนึ่งคือ การปรับเปลี่ยนวิถีคิดจากแบบ เดิมที่เน้นแยกส่วนมาเป็นคิดแบบเชื่อมโยงและบูรณาการ อีกทั้งสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรสมัยใหม่จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสาร โดยเฉพาะเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นเครื่องมือใน การสร้าง จัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ โดยมีเป้าหมายที่ จะทำให้คนในองค์กรเกิดความเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ สะสมความรู้ ตลอดจนจนสามารถสร้างความรู้ใหม่หรือ นวัตกรรมที่เป็นทรัพย์สินที่มีค่าสำหรับการแข่งขัน หรือเกิดแนวทางการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศได้ (Best Practices) ซึ่งมีผลทำให้องค์กรมีกระบวนการทำงานที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด [4]-[10]

สำหรับในประเทศไทย การพัฒนากิจการอุตสาหกรรม

ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออกได้ถูกกำหนด ให้เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมใหม่ที่ทันสมัย และเป็นแหล่ง สร้างแรงงานที่สำคัญของประเทศ โดยเฉพาะโรงงาน ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครของจังหวัดชลบุรี เป็น โรงงานขนาดใหญ่ เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาประเทศ ทั้งด้านอุตสาหกรรมส่งออก และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง มากมาย อาทิ โรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โรงงาน ประกอบอุปกรณ์ไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ โรงผลิตเคมีภัณฑ์ เป็นต้น โดยมีพื้นที่รวมกัน 18,873 ไร่ และสร้างผลิตภัณฑ์ มวลรวมในประเทศ (GDP) ประมาณ 11% ของประเทศ [11] ดังนั้นการบริหารงานของโรงงานดังกล่าวต้องได้ มาตรฐาน และมีความพร้อมที่จะพัฒนาให้เกิดองค์กรแห่ง การเรียนรู้ เพื่อสร้างศักยภาพการแข่งขันและตอบสนอง ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า การส่งเสริม องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงาน ภายในพื้นที่แห่งนี้ เป็นสิ่งท้าทายต่อความรับผิดชอบ ของผู้บริหาร โดยเฉพาะการพัฒนาทั้งในระดับตัวบุคคล และในระดับองค์กร

งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยและ ความจำเป็นในการทำให้โรงงานในนิคมอุตสาหกรรมที่มี ขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ เป็นองค์กรแห่งการแลกเปลี่ยน ความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และเป็นแนวทางใน การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขต นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยศึกษาจากบริษัทชั้นนำ ขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้หลักการจัดการความรู้

## 2. วิธีการศึกษาวิจัย

การวิจัยนี้มีการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูลและศึกษารายละเอียดของ ข้อมูลเชิงลึก รวมถึงการจัดสัมมนาทางวิชาการ และการจัดทำ โปรแกรมการจัดการความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทดลองใช้งาน โดยออกแบบและกำหนดขั้นตอน การดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีการวิจัยดังต่อไปนี้

## 2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ บริษัทในนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี ที่มีพนักงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป จำนวนทั้งสิ้น 350 แห่ง (ข้อมูล ณ เดือนมีนาคม 2553) [11] และกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการแผนก ซึ่งทำให้ขนาดของประชากรเท่ากับ 750 คน ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางของชานินทร์ [12] ณ ค่าความคาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05 จะมีขนาดเท่ากับ 254 คน และเพื่อต้องการให้มีความถูกต้องมากขึ้นจึงเพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างไว้ที่ 300 คน คัดเลือกผู้ตอบแบบสอบถาม จากโรงงานที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไปสำรวจโดยการตอบแบบสอบถาม คัดเลือกโดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

### 2.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพครั้งนี้ เป็นผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีประสบการณ์ในการพัฒนาองค์กรแห่ง การเรียนรู้และการจัดการ ความรู้ โดยการแลกเปลี่ยน ความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ได้แก่ ผู้บริหารจาก บริษัท เครือซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. เคมีคอล จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอ็นโอเค พีริซัน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

### 2.1.3 สัมมนาทางวิชาการ

ประชากรที่ใช้ในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการ ตรวจสอบองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่ง การเรียนรู้และการจัดการความรู้ครั้งนี้ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการ เรียนรู้และการจัดการความรู้ โดยกลุ่มตัวอย่างเลือกมา จากประชากร 3 กลุ่มบุคคล เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่าง แบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 10 ท่าน ดังนี้

1. กลุ่มนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กร แห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ จำนวน 3 ท่าน

2. กลุ่มผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมี ประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ จำนวน 3 ท่าน

3. กลุ่มผู้บริหารที่มีความสนใจ เกี่ยวกับการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ จำนวน 4 ท่าน

2.1.4 การทดลองใช้โปรแกรมการจัดการความรู้ผ่าน เครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ประชากรที่ทดลองใช้โปรแกรมการจัดการความรู้ เป็นผู้บริหารที่มีความรู้และความเข้าใจ และมีประสบการณ์ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ จำนวน 3 ท่าน และผู้บริหารที่ มีความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ จำนวน 4 ท่าน ด้วยการเลือกกลุ่ม ตัวอย่างแบบเจาะจง

## 2.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

### 2.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.2.1.1 แบบสอบถาม การพัฒนารูปแบบองค์กร แห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยน ความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ประเภทของธุรกิจ เป็นต้น (ส่วนที่ 1)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความจำเป็น ปัจจุบันที่มีผลต่อการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่าน เครือข่ายอินเทอร์เน็ต (ส่วนที่ 2 – 4) โดยให้คะแนน ตามเกณฑ์ 5 ระดับ คือ

- 5 = มีความจำเป็นหรือมีผลในระดับมากที่สุด
- 4 = มีความจำเป็นหรือมีผลในระดับมาก
- 3 = มีความจำเป็นหรือมีผลในระดับปานกลาง
- 2 = มีความจำเป็นหรือมีผลในระดับน้อย
- 1 = มีความจำเป็นหรือมีผลในระดับน้อยที่สุด

2.2.1.2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) ซึ่งเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีประสบการณ์ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

2.2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสังเคราะห์เอกสารและข้อมูลการสัมภาษณ์ของผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ ด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ มาสร้างแบบสอบถามงานวิจัย (Questionnaire) และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ รวมทั้งการใช้ภาษาที่เหมาะสม ปรับปรุงแก้ไข โดยผ่านการตรวจสอบเครื่องมือจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน และวัดค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC: Index of Item Objective Congruence) โดยใช้สมการที่ 1 [12]

$$IOC = \frac{\sum R}{N} \quad (1)$$

IOC = ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence)

R = ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยที่

ค่า +1 = ข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ค่า 0 = ไม่แน่ใจ

ค่า -1 = ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ผู้วิจัยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 มาใช้เป็นข้อคำถามจากผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่เป็นแบบสอบถามแล้ว เห็นว่าแบบสอบถามจำนวน 78 ข้อ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงของเนื้อหาครอบคลุมในแต่ละด้านและครอบคลุมตามวัตถุประสงค์การวิจัย จำนวน 77 ข้อ และได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปทดสอบใช้ (Tryout) กับกลุ่ม

ตัวอย่างจำนวน 30 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการแผนก ในนิคมอุตสาหกรรมชั้นนำต่างๆ และนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยคำนวณหาสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ในแต่ละส่วนของแบบสอบถาม

2.2.3 การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล

2.2.3.1 การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามถึงผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการแผนก ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร และขอให้ส่งแบบสอบถามคืนแก่ผู้วิจัย จากนั้นตรวจสอบความถูกต้องและวิเคราะห์ผลทางสถิติ เพื่อจะนำผลมาพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

2.2.3.2 การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้สร้างองค์ประกอบและพัฒนารูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อนำเสนอและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

สุดท้ายจึงตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงองค์ประกอบและรูปแบบการพัฒนาองค์กร จากการตรวจสอบความเหมาะสม และข้อเสนอแนะปรับปรุงจากผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและการคำนวณทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2.2.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน จะใช้การวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ โดยใช้สูตรสำหรับการวิจัยดังสมการที่ 2 [12]

$$\text{ร้อยละ (\%)} = \frac{X \times 100}{N} \quad (2)$$

X = ข้อมูล (ความถี่) ที่ต้องการหาค่าร้อยละ

N = จำนวนข้อมูลทั้งหมด

2.2.4.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความจำเป็น และปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต จะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูล จะใช้ในการแปลความหมายเฉลี่ย ผู้วิจัยได้กำหนดช่วงของค่าเฉลี่ยตามแนวทางของเบสท์ [12] ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21–5.00 = จำเป็นหรือเป็นปัจจัยในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41–4.20 = จำเป็นหรือเป็นปัจจัยในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61–3.40 = จำเป็นหรือเป็นปัจจัยในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81–2.60 = จำเป็นหรือเป็นปัจจัยในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.80 = จำเป็นหรือเป็นปัจจัยในระดับน้อยที่สุด

สูตรการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ดังสมการที่ 3 [17]

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N} \quad (3)$$

$\bar{X}$  = ค่าเฉลี่ย

$\sum X$  = ผลรวมของข้อมูลทั้งหมด

N = จำนวนข้อมูลทั้งหมด

สูตรการหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังสมการที่ 4

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n - 1}} \quad (4)$$

S.D. = ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X = ข้อมูลแต่ละจำนวน

$\bar{X}$  = ค่าเฉลี่ยของข้อมูลในชุดนั้น

n = จำนวนข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

### 3. ผลการศึกษาวิจัย

#### 3.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจ และมีประสบการณ์ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต จากบริษัทเอกชนชั้นนำ สามารถสรุปได้ดังนี้

3.1.1 ความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรให้เป็้องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้

3.1.1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก อาทิ สภาพการแข่งขันทางธุรกิจ กระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เป็นแรงกดดันให้องค์กรจำเป็นต้องใช้ความรู้และการเรียนรู้เป็นแกนหลักในการทำงานและการขับเคลื่อน นอกจากนี้ในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ยังให้ความสำคัญกับความรู้ในฐานะเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุด และช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

3.1.1.2 ความต้องการภายในองค์กร อาทิ นโยบายหรือเป้าหมายของผู้บริหารที่ต้องการให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นภายในองค์กร เพื่อสอดรับกลยุทธ์และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วแม่นยำ และช่วยป้องกันปัญหาหรือความผิดพลาด ในกรณีขาดความรู้ เช่น การลาออกไปของผู้ชำนาญการในงานนั้น รวมถึงการต่อยอดความรู้ที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรืองานใหม่ๆ ที่มากขึ้น ก่อประสิทธิภาพของ

องค์กร เกิดการลดต้นทุน เพิ่มรายได้และเพิ่มกำไร ทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่เป็นเลิศและยั่งยืน

3.1.2 ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ปัจจัย

3.1.2.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่ต้องเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง มีความคล่องตัวและส่งเสริมต่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่ควรอยู่ในรูปแบบของคณะทำงานที่มีสมาชิกซึ่งเป็นตัวแทนของแต่ละหน่วยงานมาเป็นผู้ประสานงานกิจกรรมต่างๆ และต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นอย่างดี

3.1.2.2 ปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น พนักงานทุกระดับชั้นจะต้องมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกันในการส่งเสริม เสริมสร้าง การเรียนรู้และการจัดการความรู้ ซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมกันนี้จะต้องถูกสร้างมาจากผู้บริหารระดับสูง

3.1.2.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งต้องปลูกฝังให้พนักงานใส่ใจต่อการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา (Willing to Learn) เข้าใจความสำคัญของการเรียนรู้ว่ามีส่วนในการพัฒนาตนเองและองค์กรส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยอาจมีการส่งเสริมให้เกิดการยอมรับและชื่นชม หรือเชิดชูเกียรติคุณให้กับพนักงานที่มีความโดดเด่นในกิจกรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

3.1.2.4 ปัจจัยด้านการมีบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ในองค์กร องค์กรต้องสร้างบรรยากาศที่ดีส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ การใฝ่รู้ของพนักงาน เช่น กิจกรรมข้อเสนอแนะ KAIZEN การให้รางวัล การประกวด หรือการนำไปพิจารณาในการประเมินผลประจำปี การจัดให้มีห้องสมุดภายในองค์กร การจัดสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบเข้าใจง่ายๆ เป็นต้น ที่สำคัญคือต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

3.1.2.5 ปัจจัยด้านพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรต้องมีการสร้างและถ่ายทอดความรู้อย่างจริงจัง สามารถต่อยอดจากการเรียนรู้ของตนเอง มีการจัดฝึกอบรมหรือจัดหา

บทความ ความรู้มาให้พนักงานอ่านและเรียนรู้อยู่เสมอ บุคลากรขององค์กรจะต้องเข้าถึงอินเทอร์เน็ตหรือแหล่งข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว ไม่มีการปิดกั้น

ในส่วนของการถ่ายโอนและแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลที่ถูกสร้างขึ้นมาก่อนการจัดเก็บต้องมีการกลั่นกรองจากหัวหน้าหรือผู้เชี่ยวชาญ หรือคณะกรรมการ KM ก่อนการจัดเก็บซึ่งจะอยู่ในรูปฐานข้อมูลกลาง ทุกคนเข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็ว บางองค์กรอาจต้องดำเนินการจัดตั้งกลุ่มกิจกรรม COP หรืออาจส่งเสริมกิจกรรมกลุ่ม COP ให้เกิดขึ้นตามความสมัครใจ เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร

3.1.2.6 ปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้ นั้น องค์กรจะต้องจัดให้มีหน่วยงานสารสนเทศ IT สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร อาทิ Web Based System ที่ประกอบด้วย Webpage ย่อยของแต่ละหน่วยงาน มีฐานข้อมูลกลางขององค์กร ซึ่งต้องมีการอัปเดตอยู่เสมอ มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างมีระบบระเบียบ มีการตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนการจัดเก็บ และพนักงานทุกคนสามารถเรียกดูได้อย่างรวดเร็วและสะดวก นอกจากนี้ข้อมูลที่สำคัญจะต้องมีระบบป้องกันชั้นความลับ และในการเงินฉุกเฉินจะต้องไม่สูญหาย

3.1.2.7 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมและร่วมมือกัน เพื่อเป้าหมายเดียวกัน โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นการมีส่วนร่วมกันของพนักงาน การช่วยกันแก้ปัญหาให้กิจกรรมนั้นสำเร็จหรือกระตุ้นความร่วมมือในการแก้ปัญหา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ที่ทางองค์กรจัดตั้งขึ้น ซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบายและเป้าหมายของการจัดการความรู้ขององค์กร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนวางโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เกิดหน่วยงานสนับสนุนประสานงานในด้านต่างๆ สอดคล้องกับนโยบายหลักหรือกลยุทธ์ขององค์กร ก่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ของทั้งองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืน



### 3.2 การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามผู้วิจัย นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ และได้ปรับปรุงแล้วทดลองใช้ (Tryout) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในนิคมอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ด้านค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.2 ขึ้นไป หลังจากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยหาสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยแยกเป็น 4 ส่วนดังนี้ (ตารางที่ 1)

1. เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ไม่ต้องนำมาคิดค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา
2. สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อความจำเป็น ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา เท่ากับ 0.824 และความต้องการภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความจำเป็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา เท่ากับ 0.916
3. ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ โดยแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา เท่ากับ 0.932
4. ส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา เท่ากับ 0.908

ทั้งนี้การวิเคราะห์ความแบบสอบถามพบว่าในแต่ละส่วนของแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟาสูงเข้าใกล้ 1 แสดงถึงความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา ของแบบสอบถามในแต่ละส่วน

แบบสอบถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา
ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล	(ไม่คิดค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา)**
ส่วนที่ 2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก	0.824
ส่วนที่ 2.2 ความต้องการภายในองค์กร	0.916
ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร	0.932
ส่วนที่ 4 ส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้	0.908

หมายเหตุ แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ไม่ต้องนำมาคิดค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา

### 3.3 การวิจัยเชิงปริมาณ

#### 3.3.1 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

การอธิบายลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านต่างๆ สามารถอธิบายได้จากตารางที่ 2 ซึ่งแสดงถึงกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 80 และ มีอายุระหว่าง 36-45 ปี (ร้อยละ 39.6) และระหว่าง 46-55 ปี (ร้อยละ 35.7) ในด้านการศึกษากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 43.4 มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 6 ปี (ร้อยละ 31) และระหว่าง 6-10 ปี (ร้อยละ 27.7) ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับแผนก (ร้อยละ 56.7) และระดับฝ่าย (ร้อยละ 20.6) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดในบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน 500 คนขึ้นไป (ร้อยละ 64.7) ในจำนวนนี้เป็นบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน 1,000 คนขึ้นไป ร้อยละ 36.0 และส่วนใหญ่ทำงานอยู่ประกอบธุรกิจประเภท Plastic Industries และ Electrical and Electronic Industries โดยมีจำนวนเท่ากันคือ ร้อยละ 33.7 มียอดขายต่อปีเกิน 100 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 500 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 38.7 รองลงมาคือ บริษัทที่มียอดขายต่อปีเกิน 500 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 1000 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 27.7 บริษัทต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่างนี้มียอดการส่งออกระหว่าง 76-99% ในแต่ละปี ร้อยละ 26.4 รองลงมาคือ มียอดการส่งออกระหว่าง 51-75% ร้อยละ 22.3 มียอดการส่งออกระหว่าง 1-25% ร้อยละ 21.7



ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ประเภทการจำแนก	รายละเอียด	จำนวน	(ร้อยละ)
เพศ	ชาย	240	(80.0)
	หญิง	60	(20.0)
อายุ	ต่ำกว่า 36 ปี	65	(21.7)
	36 – 45 ปี	119	(39.6)
	46 – 55 ปี	107	(35.7)
	มากกว่า 56 ปีขึ้นไป	9	(3.0)
การศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	64	(2.3)
	ปริญญาตรี	130	(43.4)
	ปริญญาโท	97	(32.3)
	ปริญญาเอก	9	(3.0)
ประสบการณ์การทำงาน	ต่ำกว่า 6 ปี	93	(31.0)
	การทำงาน	83	(27.7)
	11 – 15 ปี	77	(25.6)
	ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป	47	(15.7)
ตำแหน่งในบริษัท	เจ้าของธุรกิจและผู้บริหารระดับสูงสุด	32	(10.7)
	ผู้บริหารระดับสูง	36	(12.0)
	ผู้บริหารระดับฝ่าย	62	(20.6)
	ผู้บริหารระดับแผนก	170	(56.7)
จำนวนพนักงานในบริษัท	200 – 499 คน	21	(7.0)
	500 – 999 คน	86	(28.7)
	1000 – 1999 คน	108	(36.0)
	2000 คนขึ้นไป	85	(28.3)
ประเภทธุรกิจ	Bio and Food Industries	13	(4.3)
	Software and Design Industries	46	(15.3)
	Automobile Parts Industries	16	(5.3)
	Chemical Industries	7	(2.3)
	Plastic Industries	101	(33.7)
	Electrical and Electronic Industries	101	(33.7)
	Service Industries	14	(4.7)
	อื่นๆ	2	(0.7)
จำนวนปีที่ดำเนินการของบริษัท	น้อยกว่า 10 ปี	36	(12.0)
	10 – 15 ปี	109	(36.3)
	16 – 20 ปี	84	(28.0)
	มากกว่า 20 ปี	71	(23.7)

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (ต่อ)

ประเภทการจำแนก	รายละเอียด	จำนวน	(ร้อยละ)
ยอดขายต่อปีของบริษัท	ไม่เกิน 100 ล้านบาท	49	(16.3)
	เกิน 100 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 500 ล้านบาท	116	(38.7)
	เกิน 500 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 1000 ล้านบาท	83	(27.7)
	มากกว่า 1000 ล้านบาทขึ้นไป	52	(17.3)
ยอดการส่งออกในแต่ละปีของบริษัท	ส่งออก 0%	33	(11.0)
	ส่งออก 1 – 25%	65	(21.7)
	ส่งออก 26 – 50%	19	(6.3)
	ส่งออก 51 – 75%	67	(22.3)
	ส่งออก 76 – 99%	79	(26.4)
	ส่งออก 100%	37	(12.3)

### 3.3.2 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามงานวิจัย

งานวิจัยนี้พบถึงระดับความจำเป็นและความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ

3.3.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อความจำเป็นและความต้องการภายในขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้

ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อความจำเป็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ทั้ง 8 ข้อ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ  $4.12 \pm 0.719$  และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยมีค่าอยู่ระหว่าง 3.80 – 4.35 โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าของธุรกิจและผู้บริหารตั้งแต่ระดับแผนกขึ้นไปของบริษัท มีความคิดเห็นว่าสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อในระดับมากถึงระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับกลุ่มของผู้บริหารตั้งแต่ระดับแผนกขึ้นไป

ในด้านภาพรวมตัวแปรความต้องการภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความจำเป็นในการเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้และการจัดการความรู้ทั้ง 12 ข้อ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ  $4.16 \pm 0.829$  โดยค่าเฉลี่ยมีค่าอยู่ระหว่าง 3.69 – 4.47 และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าของธุรกิจและผู้บริหารตั้งแต่ระดับแผนกขึ้นไปของบริษัท มีความคิดเห็นว่าการจัดการภายในองค์กรในระดับมากที่สุด

3.3.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ โดยแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ  $3.92 \pm 0.757$  และมีค่าเฉลี่ยรายข้อ อยู่ระหว่าง 3.45 – 4.31 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าของธุรกิจและผู้บริหารตั้งแต่ระดับแผนกขึ้นไปของบริษัท มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาองค์กรที่มีความสำคัญและความจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด และจากการวิเคราะห์ของตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรฯ ยังจำแนกออกเป็น 7 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) ด้านการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร 4) ด้านบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ 5) ด้านพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ 6) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้ และ 7) ด้านการทำงานเป็นทีมและร่วมมือกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน

3.3.2.3 ส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพรวมตัวแปรส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $3.81 \pm 0.755$ ) และแสดงถึงกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าของธุรกิจและผู้บริหารตั้งแต่ระดับแผนกขึ้นไปของบริษัท มีความคิดเห็นถึงส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ มีความสำคัญและความจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะในด้านการกระตุ้นกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Innovation Quality Circle) เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง หรือจากระบบข้อเสนอแนะ KAIZEN

ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $3.99 \pm 0.763$  ขณะที่การจัดเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $3.59 \pm 0.777$ )

อย่างไรก็ตามในการวิเคราะห์ของตัวแปรส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ของบริษัทในไตรมาสสุดท้ายของปี 2556 สามารถจำแนกออกเป็น 3 ด้านคือ

1. ด้านการเน้นการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเพื่อช่วยสนับสนุนในการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบระเบียบมากขึ้น และสามารถนำความรู้ออกมาใช้ทันต่อเหตุการณ์ รวมถึงสามารถถ่ายทอดได้ง่าย
2. ด้านการเน้นการใช้กิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และเทคนิคการเล่าเรื่องจากประสบการณ์ (Tacit Knowledge) เพื่อให้เกิดความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)
3. ด้านการเน้นการร่วมกลุ่ม เพื่อสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะการแข่งขัน การแลกเปลี่ยน และการสร้างสรรค์ความรู้

ซึ่งพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าของธุรกิจและผู้บริหารตั้งแต่ระดับแผนกขึ้นไปของบริษัท มีความคิดเห็นเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ในแต่ละด้าน โดยเฉลี่ยมีความสำคัญและความจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.70 – 3.91)

### 3.4 การจัดสัมมนาเชิงวิชาการ

จากการสัมมนาทางวิชาการ คณะผู้ทรงคุณวุฒิได้มีการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และรูปแบบระบบการจัดการความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสรุปได้ดังนี้

รูปแบบของปัจจัยทั้ง 7 ประการ และรูปแบบของกิจกรรมสนับสนุนระบบการจัดการความรู้มีความสอดคล้องและเหมาะสมต่อการนำไปใช้ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญบางท่านยังได้แนะนำเพิ่มเติมดังนี้

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีความจำเป็นต่อองค์กรในปัจจุบัน ทำให้พนักงานเกิดความรักและศรัทธาขององค์กรของตนมากขึ้น แต่สิ่งที่จะทำให้พนักงานในองค์กรปรับตัวเพื่อช่วยกันพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สิ่งที่สำคัญก็คือองค์กรจะต้องเสริมสร้าง Soft Skill เช่น ทักษะการฟัง การพูดในที่ชุมชน การเป็นผู้นำให้แก่พนักงานเพื่อสนับสนุนระบบการจัดการความรู้

ขณะเดียวกันวัฒนธรรมขององค์กรแต่ละองค์กรจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและควรเพิ่มเติมในเรื่องการกำหนดเป้าหมายของความรู้ที่จะจัดเก็บว่าจะจัดเก็บความรู้ด้านใดบ้าง จากแหล่งความรู้ใดในระบบการจัดการความรู้

ผู้บริหารในองค์กรต้องเห็นถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ และควรเน้นให้เห็นว่า พนักงานจะได้ประโยชน์อย่างไรเมื่อนำรูปแบบนี้ไปใช้ โดยเฉพาะการก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันและทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในธุรกิจ ซึ่งถ้าทำสำเร็จได้ก็จะทำให้รูปแบบการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดการพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น

#### 4. อภิปรายผลและสรุป

จากการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ พบว่าปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร ด้านบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายทอดความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมและร่วมมือกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน

โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมสอดคล้องกับแนวคิดของ Margnardt [4] ที่ได้กล่าวไว้ว่าโครงสร้างองค์กรต้องปรับให้กระชับและคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับเจษฎา [4] ได้กล่าวว่าองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาน้อยทำให้เกิดการยืดหยุ่นในการบริหารงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ง่าย จะทำให้การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำได้ง่าย

ปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter Senge [6] และ Margnardt [4] ได้กล่าวเรื่องการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Build Shared Vision) เป็นการให้พนักงานทุกคนมีเป้าหมายอันเดียวกัน สอดคล้องกับเจษฎา [4] ได้กล่าวว่ามีการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ในแนวทางและทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางร่วมกับผู้บริหาร ก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นในการทำงาน และก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ และยังสอดคล้องกับณัฐพันธ์ [6] กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมริเริ่มส่งเสริมในการเปลี่ยนแปลงต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับประพนธ์ในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร

ด้านการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรสอดคล้องกับ Peter Senge [6] ในเรื่องการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) โดยให้พนักงานได้เรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน เพื่อปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับ Margnardt [4] ในการให้องค์กรสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ร่วมกันเพื่อเป็นระบบสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับเจษฎา [4] เรื่องวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้โดยพนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องมีลักษณะนิสัยใฝ่รู้ และมีการสนับสนุนการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร และยังสอดคล้องกับ Sallis and Jones [13] เรื่องต้องมีความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรเพื่อตอบสนององค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้สอดคล้องกับแนวคิดของ Barron [14] ในเรื่องการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร คือต้องมีบรรยากาศในการเรียนรู้และวิจัยร่วมกัน ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของประพนธ์ [1] ที่เรียกว่า ทูนาโมเดล ในเรื่อง Knowledge Sharing (KS)

องค์กรต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดเวทีในการแลกเปลี่ยน  
ความรู้ผ่านเวทีจริงหรือระบบอินเทอร์เน็ต

ด้านพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอน  
ความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Garvin [4] กล่าวว่า  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง  
สรรหา และถ่ายโอนความรู้ รวมถึงการปรับปรุงพฤติกรรม  
ที่สะท้อนความรู้ใหม่ๆ และความเข้าใจลึกซึ้ง

ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ  
สนับสนุนการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Margnardt [4] กล่าวว่า  
องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการ  
การเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต สอดคล้องกับเจษฎา [4] ที่  
กล่าวว่า ต้องมีการสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ  
มาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นและก่อให้เกิด  
เกิดการแพร่กระจายของความรู้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้  
เทคโนโลยีใหม่ๆ จะนำมาซึ่งทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน  
อีกด้วย ซึ่งนับเป็นโอกาสในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน  
ให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่นเดียวกับ Magsood และ  
Finegen [15] จะต้องนำเอาเทคโนโลยีมาเชื่อมโยงระหว่าง  
คนและกระบวนการในการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับ  
สมนึก [16] ได้ทำการวิจัยแล้วพบว่า องค์กรประกอบของ  
ความสามารถในการจัดการความรู้ จะต้องประกอบด้วย  
เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นองค์ประกอบพื้นฐาน เพื่อเพิ่ม  
ประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงกันภายในองค์กร

ด้านการทำงานเป็นทีมและร่วมมือกันเพื่อเป้าหมาย  
เดียวกันนั้น สอดคล้องกับณัฐพันธ์ [6] ได้ให้แนวคิด  
ในการพัฒนาองค์กรระดับกลุ่ม ต้องใช้บุคคลที่มีความรู้  
ความชำนาญหลากหลายสาขา มาช่วยกันเป็นทีมงาน  
จะต้องมีความสามัคคีภายในกลุ่ม ตัดสินใจและแก้ปัญหา  
เพื่อประสานประโยชน์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันของ  
องค์กร สอดคล้องกับเจษฎา [4] ได้อธิบายว่า ลักษณะ  
ทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการทำงานเป็นทีม  
เน้นให้พนักงานรับรู้เป้าหมายร่วมกัน เน้นการมีส่วนร่วม  
ของพนักงาน รู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น  
รวมถึงการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่าง  
พนักงาน อันจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมี

ประสิทธิภาพและบรรลุผลตามความมุ่งหมาย

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะ  
ดังนี้ องค์กรที่สนใจจะนำเอารูปแบบการพัฒนาองค์กร  
แห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้โดยการแลกเปลี่ยน  
ความรู้ไปใช้ควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบางส่วนของ  
องค์กรกล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงควรมีวิสัยทัศน์ในการ  
ผลักดันและสนับสนุนให้องค์กรพัฒนาองค์กรตนเองไปสู่  
องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้อย่างจริงจัง มี  
เป้าหมายของการทำอย่างชัดเจนโดยเฉพาะการตั้งเป็น  
เป้าหมายหรือผูกเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้องค์กร  
ก็ควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสม มีความคล่องตัว  
ก่อให้เกิดความร่วมมือกัน มีการจัดตั้งคณะทำงานที่มา  
จากตัวแทนหน่วยงานต่างๆ เพื่อกำหนดเป้าหมาย วาง  
โครงสร้าง สนับสนุนกิจกรรม และติดตามผล

ขณะเดียวกันองค์กรควรมีการปรับวัฒนธรรมองค์กร  
โดยให้พนักงานทุกคนใส่ใจต่อการเรียนรู้ รับรู้ว่าการเรียนรู้  
มีความสำคัญต่อตนเองและองค์กร และเป็นส่วนสำคัญ  
ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการสร้างบรรยากาศ  
ที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงาน  
ร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนมีการประยุกต์ใช้  
เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้ต่างๆ ท้ายสุด  
คือการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและร่วมมือกันเพื่อ  
เป้าหมายร่วมกันในทิศทางเดียวกัน

## 5. กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณผู้บริหารที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้  
สัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ อย่าง  
ยิ่งต่อการทำวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณคณะ  
นักวิชาการ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการร่วมให้ข้อมูลอันเป็น  
ประโยชน์และทรงคุณค่ายิ่งต่องานวิจัยนี้

## เอกสารอ้างอิง

- [1] P. Phasukyerd, *Knowledge Management (KM): Learning Organization*, Bangkok: Yaimai, 2007 (in Thai).



- [2] J. Vicheanpanya, "Development of efficient knowledge management composite indicators," Doctor of Philosophy Thesis, Education Technology, Doctor of Education Program in Educational Administration, Faculty of Education, Chulalongkorn University, 2003 (in Thai).
- [3] B. Pinaisup and P. Kumpan, "Organization and Knowledge Management: Successes Organization in the Business Studying," Research Report, Research Center, National Institute of Development Administration (NIDA), 2007 (in Thai).
- [4] J Noknoi et. al., *The Opinions of Knowledge Management and Learning Organization Creation*, Bangkok: Chulalongkorn University, 2009 (in Thai).
- [5] V. Vithayaudom, *Organization Developments*, Bangkok: Thanachai Printing, 2007 (in Thai).
- [6] N. Kamejaranun, *Organizational Behaviors*, Bangkok: SE-EDUCATION, 2008 (in Thai).
- [7] A. Phuviriyapan, *Strategic Human Resource Development*, Bangkok: HR Center, 2008 (in Thai).
- [8] B. Boonyakit et. al., *Knowledge Management (From Theoretical to Practical)*, Edition 3<sup>rd</sup>, Bangkok: Jirawat Express, 2006 (in Thai).
- [9] H. Trapp. (2003, October 12). *Benefits of an Intranet – Based Knowledge Management System – Measuring the Effects*. [Online]. Available: [http://www.avinci.de/competence/publikationen/diplomarbeit\\_holger\\_trapp.pdf](http://www.avinci.de/competence/publikationen/diplomarbeit_holger_trapp.pdf)
- [10] A. Tiwana, *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*, New Jersey: Printice – Hall.
- [11] Amata Nakorn Industrial Park, Chonburi. (2009, December 25). *The Companies in Amata Nakorn*. (in Thai). [Online]. Available: [www.Amata.com](http://www.Amata.com)
- [12] T. Silpjaru, *Research and Statistical Analysis by SPSS*, Edition 7<sup>th</sup>, Bangkok: V. Interprint, 2008 (in Thai).
- [13] E. Sallis & G. Jones, *Knowledge Management in Education: Enhancing Learning & Education*, London: Kogan Page, 2002.
- [14] D.J. Barron, 1996, *Learning to become a Learning Organization*, Dissertation Abstracts International, 35(05) 1184, (UMI No. MM 18192).
- [15] T. MagSood and A.D. Finegen, "A Knowledge Management Approach to Innovation and Learning in the Construction Industry," Ph.D. Thesis School of Property, RMIT University, 2009.
- [16] S. Aujirapongpan, "Knowledge Management and Innovations, Doctor of Philosophy Thesis," Techno-preneurship and innovation Management program, Chulalongkorn University Graduate School, 2010 (in Thai).