

วิธีการจัดการความรู้ในภาคอุตสาหกรรม กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรมทั่วประเทศไทย

THE METHODS FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT IN INDUSTRIAL SECTOR: A CASE STUDY OF INDUSTRIAL ESTATES THROUGHOUT THAILAND

ปิยะฉัตร จารุธีรศานต์¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความรู้ขององค์กรที่เหมาะสมสำหรับโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมทั่วประเทศ 2) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปขององค์กรกับการจัดการความรู้ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ของโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมทั่วประเทศ และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อวิธีการหรือเครื่องมือจัดการความรู้ และปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาการจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารระดับสูง-ระดับกลางและผู้จัดการด้านการจัดการความรู้ในโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมทั่วประเทศที่ยังคงดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในปัจจุบัน และเป็นโรงงานที่ได้จัดการความรู้แล้วประสบผลสำเร็จอยู่ในลำดับต้นๆ จำนวน 290 โรงงาน โดยเลือกผู้บริหารระดับสูง-ระดับกลางและผู้จัดการด้านการจัดการความรู้มาโรงงานละ 2 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 580 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD

ผลการศึกษาพบว่า โรงงานในนิคมอุตสาหกรรมส่วนใหญ่นำวิธีการพัฒนาบุคลากรมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของวิธีการจัดการความรู้ โรงงานส่วนใหญ่ดำเนินการด้านการจัดการความรู้มาแล้ว 1-5 ปี มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคน จัดกิจกรรมการจัดการความรู้ที่เป็นทางการ ส่วนใหญ่มีปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง เช่นผู้บริหารระดับสูงไม่สนับสนุนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและผู้บริหารระดับสูงไม่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เป็นต้น ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสรุปได้ว่า ขนาดโรงงานและความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ของผู้บริหารที่แตกต่างกันมีวิธีการจัดการความรู้ในภาคอุตสาหกรรมไม่แตกต่างกัน ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ของผู้บริหารที่แตกต่างกันทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาการจัดการความรู้แตกต่างกัน

คำสำคัญ: การจัดการความรู้ ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาการจัดการความรู้

¹ รองศาสตราจารย์, Ph.D.,

ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Abstract

The objectives of this research are 1) to investigate a suitable knowledge management method for factories in industrial estates throughout Thailand, 2) to study a general situation of knowledge management in organizations including problems and obstacles of knowledge management for factories in industrial estates throughout Thailand, and 3) to study factors affecting to knowledge management methods or tools and problems and obstacles of knowledge management development. The sample of study was consisted of top and intermediate levels of executives and knowledge-management managers who were currently active in knowledge management tasks from the successful top-listed factories of 290 factories. Two persons of each factory were carefully chosen from top-to-intermediate levels of executives and knowledge-management managers having the total respondents of 580 people. Questionnaires were used as a tool for data collection. Statistical analyses in this research were analysis of variance (ANOVA) and LSD for comparison of differences of data in pairs. From the results, it was found that most of the factories have used human resource developments as a part of knowledge management method. Most of the factories have done knowledge management for 1-5 years aiming for human-resource development and official arrangement for knowledge management activities. Also, most of the factories had problems and obstacles on knowledge-management developments in intermediate levels, i.e., top-level executives have not continuously supported or not participated in knowledge-management. Results of ANOVA were shown that the knowledge management method was not significantly different for different sizes of factories and understandings of executives in knowledge management in industrial sector.

Keywords: Knowledge Management, Problems and Obstacles of Knowledge Management Development

บทนำ

โรงงานในนิคมอุตสาหกรรมมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยและเป็นแหล่งจ้างแรงงานไทย จำนวนกว่า 509,705 คน (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2555) แรงงานเหล่านี้เป็นแรงงานประเภทที่ต้องใช้ความชำนาญ และประสบการณ์วิชาชีพ ใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร ดังนั้นพนักงานจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะที่สูงขึ้น ปัจจุบันพบว่าโรงงานอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมยังขาดแรงงานที่มีทักษะระดับสูงที่เหมาะสมกับความเจริญก้าวหน้าในยุคโลกาภิวัตน์ ขณะที่ภาคอุตสาหกรรมต้องปรับตัวให้ธุรกิจอยู่รอดและเติบโต โดยมุ่งสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน ลูกค้า ผู้จัดหาสินค้าและการสร้างเครือข่ายที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร องค์กรจึงต้องพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีศักยภาพที่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานให้ไปถึงเป้าหมาย (Robert & Monks, 2000) การอบรมและการเรียนรู้เป็นวิธีการหลักในการพัฒนาบุคลากร ความรู้ที่ตนเองที่เป็นตัวนำให้เกิดการพัฒนาสินค้าและบริการตลอดจนสนับสนุนให้องค์กรอยู่รอดและเติบโต ดังคำกล่าวที่ว่า ความรู้ช่วยสร้างรายได้และพลังอำนาจให้แก่บุคคล ความรู้แม้เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangibles) แต่เป็นทรัพย์สินที่มีค่าต่อองค์กรสมัยใหม่ (Hoermann, 2007) สอดคล้องกับแนวคิดของปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Drucker) ปรมาจารย์ด้านการจัดการสมัยใหม่ได้กล่าวว่า ในยุคศตวรรษที่ 20 เป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ความรู้เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลสำคัญอย่างมาก และเป็นปัจจัยชี้ขาดความได้เปรียบในการแข่งขัน สังคมในยุคศตวรรษที่ 20 จะเปลี่ยนเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และเกิดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้จำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็วในประเทศที่พัฒนาแล้ว ความรู้ความสามารถของคนและองค์กรในฐานะทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งสามารถนำมาใช้สร้างหรือก่อให้เกิด “คุณค่าเพิ่ม” และ “มูลค่าเพิ่ม” ต่อสินค้าและบริการได้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548)

องค์กรที่นำการจัดการความรู้มาใช้ เช่น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเชื่อมต่อการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมต่างๆ ซึ่งถือเป็นความรู้ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ (สกล บุญสิน, 2555) บริษัทฟูจิ ซีร็อกซ์ ประเทศญี่ปุ่น ได้จัดตั้งฝ่ายสร้างสรรค์พลวัตแห่งองค์ความรู้หรือที่เรียกว่า Knowledge Dynamics Initiative (KDI) ขึ้นมา และให้ความสำคัญกับคนและสร้างสรรค์กิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้คนมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กันในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (บริษัทฟูจิ ซีร็อกซ์ จำกัด, 2552) การจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกองค์กร ที่ทำให้เกิดการรวมกลุ่มกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ขจัดงานที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Non-value added Work) ส่งผลให้มีต้นทุนที่ต่ำ ระยะเวลาการส่งมอบสินค้าและบริการรวดเร็วขึ้น สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (ดำรง ณ น่าน, 2555) นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังช่วยให้ความรู้ไม่สูญหายไป มีแหล่งความรู้ให้ค้นหาเพื่อนำไปแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติพบว่า บุคลากรในองค์กรขาดการปฏิสัมพันธ์ความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะรู้สึกว่าการจัดการความรู้เป็นภาระงานที่เพิ่มเข้ามาและยังไม่เห็นผลตอบแทนจากสิ่งนี้ ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย หรืออาจเกิดจากผู้บริหารไม่จริงจังกับการจัดการความรู้ เป็นต้น ส่งผลให้การจัดการขับเคลื่อนไปได้ช้า พนักงานเฉื่อยชาและขาดความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจอันทำให้องค์กรตั้งอยู่บนความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ

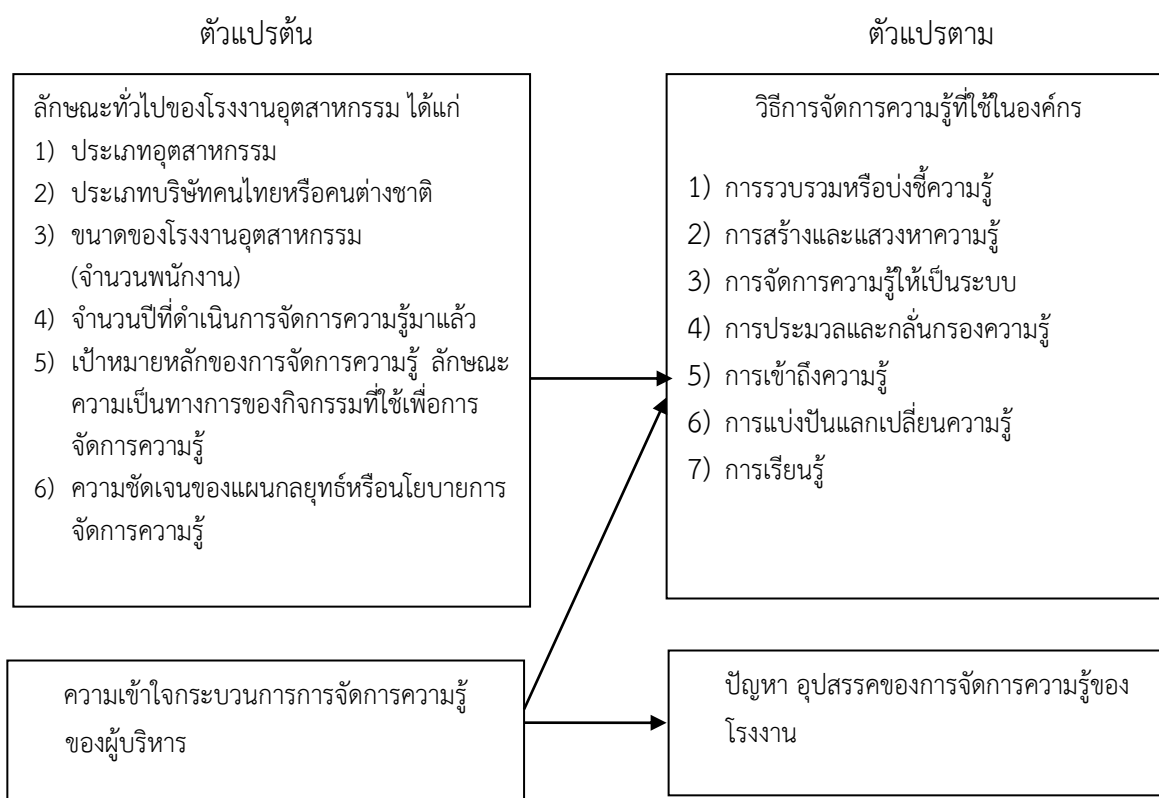
การแข่งขันยุคเศรษฐกิจแนวใหม่นี้ต้องอาศัยความรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญ จึงไม่อาจปฏิเสธการจัดการความรู้ได้ องค์กรที่จะก้าวหน้าคู่แข่งได้ต้องเร่งสรรหาวิธีจัดการกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในขณะเดียวกันก็ต้องสามารถรับความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว (สลิทธิพิย์ รัตนวรรณ, 2555) โดยมีทรัพยากรมนุษย์เป็นมูลค่าและคุณค่าที่สร้างและสะสมเพื่อก่อให้เกิดความรู้ ตลอดจนเป็นผู้ดำเนินการให้กระบวนการจัดการความรู้สามารถขับเคลื่อนไปได้ นั่นหมายความว่าหากบุคลากรในแต่ละองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมด้วยความกระตือรือร้นและมีความเอาใจใส่ต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของกระบวนการ

จัดการความรู้จะส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดการความรู้ที่นั้นอาจต้องอาศัยแรงจูงใจเข้ามาเสริมให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้ที่เป็นระบบมากขึ้น จึงกล่าวสรุปได้ว่า การจัดการความรู้จะขับเคลื่อนไปได้ก็ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจังของบุคลากร ขณะที่องค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องมีลักษณะของความไว้วางใจ มีบรรยากาศที่เปิดเผย โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต้องได้รับโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนการจัดการความรู้ให้สามารถดำเนินไปให้บรรลุผลสำเร็จได้เร็วยิ่งขึ้น

จากประเด็นดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง วิธีการจัดการความรู้ในภาคอุตสาหกรรม กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรมทั่วประเทศไทย เพื่อให้ได้แนวทางการส่งเสริมการจัดการความรู้ในโรงงานที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมทั่วประเทศให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจ โดยเฉพาะการสนองตอบของการเปิดประชาคมอาเซียนในปี 2558

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ บดินทร์ วิจารณ์ (2547, น. 45-46) บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548, น. 54) ไสว โลจนะศุภฤกษ์ (2555, น. 2-4) และสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, น. 5-6) มากำหนดเป็นตัวแปรตามของการวิจัย ดังมีกรอบแนวคิดดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ดังมีวิธีการดำเนินการวิจัย คือ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับสูง-ระดับกลางและผู้จัดการด้านการจัดการความรู้ของโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมทั่วประเทศ มีจำนวน 34 นิคมอุตสาหกรรม รวมมีโรงงานทั้งสิ้น 2,782 โรงงาน (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2555) โดยผู้วิจัยกำหนดศึกษาโรงงานทุกประเภทที่ยังคงดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในปัจจุบันและยกเว้นนิคมอุตสาหกรรมที่มีจำนวนโรงงานน้อยกว่า 10 โรงงาน ซึ่งมีอยู่ 5 นิคมอุตสาหกรรม ดังนั้น ประชากรคือผู้บริหารและผู้จัดการด้านการจัดการความรู้ในนิคมอุตสาหกรรม รวมทั้งสิ้น 29 นิคมอุตสาหกรรมทั่วประเทศ ขนาดกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยคัดเลือกมานิคมละ 10 โรงงาน รวม 290 โรงงาน โดยเลือกผู้บริหารระดับสูง-ระดับกลางและผู้จัดการที่ได้จัดการความรู้แล้วประสบความสำเร็จอยู่ในลำดับต้นๆ (จากการแนะนำของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย) มาโรงงานละ 2 คน รวมได้กลุ่มตัวอย่าง 580 คน

2. วิธีการสุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling)

3. การสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือ มีขั้นตอน คือ 1) ค้นคว้า รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ จากหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ การบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กร ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับนิคมอุตสาหกรรม 2) กำหนดขอบเขตและรายละเอียดเนื้อหาของตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่ได้ศึกษา เพื่อกำหนดโครงสร้างของเครื่องมือที่ต้องการ 3) สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และนำแบบสอบถามที่สร้างให้ที่ปรึกษาโครงการวิจัยพิจารณาให้คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องแล้วนำไปทดลองใช้ (Try-Out) เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) แล้วนำข้อมูลมาทดสอบความเชื่อมั่นได้ค่าสัมประสิทธิ์ของแอลฟาครอนบาค (Cranach's Alpha Coefficients) เท่ากับ 0.811

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนคือ ผู้วิจัยอธิบาย ชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการเก็บข้อมูลให้กับผู้เก็บข้อมูลเพื่อให้มีความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกัน ผู้วิจัยและผู้เก็บข้อมูลดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ เมื่อได้แบบสอบถามกลับคืนมาได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จนได้แบบสอบถามครบ 580 ชุด

5. การวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ นำเสนอข้อมูลในรูปค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance--ANOVA) และวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Fisher Least-Significant Difference)

ผลการวิจัย

พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 76.4 มีอายุ 30-39 ปี ร้อยละ 41.6 รองลงมา คือ มีอายุ 40-49 ปี ร้อยละ 41.4 และมีอายุ 20-29 ปี ร้อยละ 39 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี ร้อยละ 34.3 รองลงมา คือ มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี ร้อยละ 33.6 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็น ผู้บริหารระดับกลาง ร้อยละ 80.9 ผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 14.5 และผู้จัดการด้านการจัดการความรู้ของโรงงาน ร้อยละ 4.6

ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการจัดการความรู้ขององค์กรที่เหมาะสมในโรงงานในนิคมอุตสาหกรรม สรุปได้ว่า โรงงานในนิคมอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้ โรงงานในนิคมอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มีการบ่งชี้ความรู้ร้อยละ 58.9 ใช้วิธีการด้านการพัฒนาคนและการพัฒนางานมาประยุกต์ใช้เพื่อระบุความรู้ที่องค์กรต้องการ ได้แก่ มาตรฐานการทำงาน (Skill Matrix) การวิเคราะห์งานเพื่อความปลอดภัย (Job Safety Analyze: JSA) คุณลักษณะของ

พนักงานที่ต้องการ (Job Specification) การฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) หลักสูตรการฝึกอบรมที่จำเป็นในแต่ละปี (Training Course) และค้นหาหลักสูตรอบรมใหม่ๆ เสมอตลอดจนใช้กราฟิแรมงุม (Radar Chart) สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้ โรงงานในนิคมอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มีการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้วยวิธีการและเครื่องมือในรูปแบบต่างๆ ร้อยละ 71.0 ส่วนใหญ่ได้มาจากการอบรมสัมมนาตามหลักสูตรการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ การค้นหาสาเหตุของปัญหา การเล่าประสบการณ์ การอบรมหรือแสวงหาความรู้ใหม่ๆ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงาน

ขั้นตอนการจัดความรู้ให้เป็นระบบ โรงงานในนิคมอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มีการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ด้วยวิธีการและเครื่องมือในรูปแบบต่างๆ ร้อยละ 51.4 ได้แก่ การเก็บข้อมูลในคอมพิวเตอร์ จัดทำเป็นระบบเอกสารโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และใช้ระบบการฝึกอบรมของบริษัท

ขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการและเครื่องมือในรูปแบบต่างๆ ร้อยละ 74.7 เป็นการจัดทำความรู้ให้เป็นมาตรฐานที่ง่ายต่อการนำไปใช้ การทบทวนความรู้และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย มีการประชุมเพื่อลงความคิดเห็นจากหลายๆ ฝ่าย ได้แก่ การประเมินผลหลังจากอบรม วัดความรู้หรือตรวจสอบความสำเร็จของงานหรือการจัดการ

ขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ ส่วนใหญ่ มีการเข้าถึงความรู้ ด้วยวิธีการและเครื่องมือในรูปแบบต่างๆ ร้อยละ 48.3 มุ่งเน้นให้ทุกคนสามารถเปิดใช้ความรู้นั้นได้ ส่วนใหญ่ใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย เช่น ใช้ระบบ Internet และระบบ Intranet ตลอดจนใช้วิธีการสอนแนะนำงาน (Coaching) การนำเสนอข้อมูลเชิงลึกนำเสนอผลที่ได้ หรือความสำเร็จในงาน

ขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ส่วนใหญ่มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ด้วยวิธีการและเครื่องมือในรูปแบบต่างๆ ร้อยละ 65.3 มีหลายวิธีการ ได้แก่ อบรมโดยผลัดเปลี่ยนหัวข้อกันนำเสนอข้อมูล การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การแบ่งปันประสบการณ์จากผู้ที่ไปฝึกอบรมมา การนำเสนอความคิดเห็นผ่านระบบ Intranet

ขั้นตอนการเรียนรู้ ส่วนใหญ่มีการเรียนรู้ ด้วยวิธีการและเครื่องมือในรูปแบบต่างๆ ร้อยละ 71.4 ส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดอบรมให้พนักงานทั้งการอบรมภายในและภายนอกองค์กรและการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน

ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปขององค์กรกับการจัดการความรู้ตลอดจนปัญหา อุปสรรคของการจัดการความรู้ของโรงงานในนิคมอุตสาหกรรม สรุปได้ว่า โรงงานในนิคมอุตสาหกรรมเป็นอุตสาหกรรมประเภทผลิตอาหาร ร้อยละ 54.0 เป็นอุตสาหกรรมประเภทผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ ร้อยละ 41.6 เป็นบริษัทของคนต่างชาติ ร้อยละ 65.5 มีพนักงานจำนวนน้อยกว่า 200 คน ร้อยละ 22.2 พนักงานจำนวน 201-300 คน ร้อยละ 10.7 พนักงานจำนวน 301-400 คน ร้อยละ 15.7 ในภาพรวมองค์กรมีการดำเนินการด้านการจัดการความรู้มาแล้วเป็นระยะเวลา 1-5 ปี ร้อยละ 41.4 และมีการจัดการความรู้มาแล้วเป็นระยะเวลา 6-10 ปี ร้อยละ 28.3 เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรคือ เพื่อพัฒนาคน ร้อยละ 44.7 พัฒนางค์กร ร้อยละ 36.9 และเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน ร้อยละ 18.4 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่จัดขึ้นส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นกิจกรรมที่เป็นทางการ ร้อยละ 79.2 องค์กรกำหนดแผนกลยุทธ์หรือนโยบายการจัดการความรู้ไว้ชัดเจน ร้อยละ 98.4

ผู้บริหารระดับสูง-ระดับกลางและผู้จัดการด้านการจัดการความรู้มีความเข้าใจกระบวนการการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 44.6 รองลงมาคือ มีความเข้าใจกระบวนการการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 34.7 ในภาพรวมบุคลากรทั้งองค์กรรับทราบและเข้าใจแผนกลยุทธ์หรือนโยบายการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 59.0 รองลงมาคือ บุคลากรทั้งองค์กรรับทราบและเข้าใจแผนกลยุทธ์หรือนโยบายการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 19.7 บุคลากรทั้งองค์กรรับทราบและเข้าใจแผนกลยุทธ์หรือนโยบายการจัดการความรู้ อยู่ในระดับน้อย ร้อยละ 14.3 และบุคลากรทั้งองค์กรรับทราบและเข้าใจแผนกลยุทธ์หรือนโยบายการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 7.1 ในภาพรวมการจัดการความรู้ในองค์กรประสบผลสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 62.8 รองลงมาคือ ประสบผลสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 19.1 กลุ่มตัวอย่างมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้โดยเป็นผู้ใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้ ร้อยละ 31.2 ร่วมเป็นคณะทำงาน ร้อยละ 26.4 ดังตาราง 1 และตาราง 2

ตารางที่ 1 ร้อยละของความเข้าใจของผู้บริหารกับการจัดการความรู้

ประเด็น	ค่าร้อยละ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
กระบวนการการจัดการความรู้	20.7	34.7	44.6	0.0	0.0
การรับทราบและเข้าใจแผนกลยุทธ์หรือนโยบายการจัดการความรู้	7.1	19.7	59.0	14.3	0.0
ความสำเร็จของการจัดการความรู้	17.6	19.1	62.8	0.5	0.0

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของความเข้าใจของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

การมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ (เลือกได้หลายคำตอบ)	จำนวน	ร้อยละ
ร่วมเป็นคณะทำงาน	160	26.4
เป็นผู้ให้ความรู้แก่ผู้อื่น	154	25.4
ร่วมแสดงความคิดเห็น	103	17.0
เป็นผู้ใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้	189	31.2
รวม (n=580)	606	100.0

ปัญหา อุปสรรคของการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง คือ ปัญหาที่พบ 1) ด้านผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงไม่สนับสนุนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูงไม่มีส่วนร่วม ไม่มีภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ 2) ปัญหาที่พบ ด้านทัศนคติของบุคลากร ได้แก่ ขาดความกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างจริงจัง บุคลากรไม่มีส่วนร่วม ไม่เข้าใจวิธีการจัดการความรู้ บุคลากรไม่เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ 3) ด้านเทคโนโลยี ปัญหาที่พบ ได้แก่ ใช้เทคโนโลยีที่ยากแก่การใช้งานและไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยี 4) ปัญหาที่พบในด้านการบริหาร ได้แก่ ขาดการประเมินผลการจัดการความรู้ ขาดแรงจูงใจ ขาดการวางแผนที่ดี และขาดงบประมาณ

สรุปข้อเสนอแนะที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างในเรื่องวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสม ได้แก่ การทำงานร่วมกันเป็นทีม หรือสร้างเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ที่มีความไว้วางใจกัน ร้อยละ 32.2 รองลงมาคือ การร่วมกันแก้ปัญหา อภิปรายปัญหาอย่างเปิดเผย ร้อยละ 21.9 ใช้วิธีการที่สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กร ร้อยละ 13.9 ต้องแน่ใจว่าองค์กรจะได้ผลลัพธ์ที่ดี หรือประสบผลสำเร็จจากวิธีการนั้น ร้อยละ 12.7 เลือกใช้วิธีการที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ ร้อยละ 8.0 และแบ่งปันความรู้กันด้วยใจที่บริสุทธิ์ ไม่หวงความรู้ ร้อยละ 5.0 การสนับสนุนที่กลุ่มตัวอย่างต้องการเพื่อช่วยให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม เช่น การรับฟังความคิดเห็น ร้อยละ 37.5 ด้านงบประมาณ ร้อยละ 33.9 และด้านแรงเสริมแรงจูงใจ ร้อยละ 28.6 ดังตาราง 3

ตารางที่ 3 ข้อเสนอแนะเรื่องวิธีการจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
วิธีการจัดการความรู้		
1. ต้องแน่ใจว่าองค์กรจะได้ผลลัพธ์ที่ดี หรือประสบผลสำเร็จจากวิธีการนั้น	145	12.7
2. เลือกใช้วิธีการที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ	92	8.0
3. ใช้วิธีการที่สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กร	159	13.9
4. การร่วมกันแก้ปัญหา อภิปรายปัญหาอย่างเปิดเผย	251	21.9
5. การทำงานร่วมกันเป็นทีม หรือสร้างเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ที่มีความไว้วางใจกัน	368	32.2
6. แบ่งปันความรู้กันด้วยใจที่บริสุทธิ์ ไม่หวงความรู้	57	5.0
การสนับสนุนที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ		
1. ด้านงบประมาณ	240	33.9
2. ด้านแรงเสริม แรงจูงใจ	203	28.6
3. ด้านการมีส่วนร่วม เช่น การรับฟังความคิดเห็น	266	37.5

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 สรุปได้ว่า

1. ขนาดโรงงานที่แตกต่างกันมีวิธีการหรือเครื่องมือจัดการความรู้ในขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และขั้นตอนการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
2. ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ของผู้บริหารที่แตกต่างกันมีวิธีการหรือเครื่องมือจัดการความรู้ในขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
3. ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ของผู้บริหารที่แตกต่างกันทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้บริหาร ด้านทัศนคติของบุคลากรและด้านการบริหาร และความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ของผู้บริหารที่แตกต่างกันทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันในด้านเทคโนโลยีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สรุปและอภิปรายผล

1. จากผลการศึกษาที่พบว่า วิธีการจัดการความรู้ขององค์กรที่เหมาะสมในโรงงานนิคมอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ใช้การประมวลและกลั่นกรองความรู้มากที่สุด โดยการจัดทำความรู้ให้เป็นมาตรฐานที่ง่ายต่อการนำไปใช้ การทบทวนความรู้และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย ส่วนใหญ่มีการประชุมเพื่อลงความคิดเห็นจากหลายๆ ฝ่ายได้แก่ การประมวลผลหลังจากอบรม วัดความรู้หรือตรวจสอบความสำเร็จของงานหรือการจัดการ ผู้วิจัยเห็นว่า ปัจจุบันความรู้มีอยู่มากมายทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้ง่าย แต่การกลั่นกรองความรู้และนำความรู้มาใช้ประโยชน์นั้นมีความสำคัญมากกว่าการรวบรวมความรู้มาให้ได้มากที่สุด เพราะการกลั่นกรองความรู้จะทำให้ได้สาระที่เป็นกุญแจสำคัญแก่การนำมาใช้สนับสนุนให้การพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ บดินทร์ วิจารณ์ (2547) บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548) ไสว โลจนะศุภฤกษ์ (2555) และสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ที่กล่าวว่า การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารและข้อมูลให้เป็นมาตรฐานและประมวลผลความรู้เพื่อให้ได้เฉพาะความรู้ที่สำคัญ ๆ เท่านั้น หรือกำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือความรู้ที่รู้กันดีแล้วทิ้งไปแล้วจัดให้อยู่ในรูปแบบที่ใช้ได้ง่าย เป็นภาษาที่เข้าใจได้ง่าย ใช้ภาษาเดียวกันและปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

ผลการศึกษาในครั้งนี้นักวิจัยพบว่า วิธีการจัดการความรู้ที่ใช้ในองค์กรทั้ง 7 ขั้นตอน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ องค์กรส่วนใหญ่ในนิคมอุตสาหกรรมเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม ผู้วิจัยมีความเห็นว่า วิธีการที่คนส่วนใหญ่คุ้นเคยและเป็นวิธีการที่มีความสะดวกในการปฏิบัติ ใช้งบประมาณน้อย การฝึกอบรมยังสามารถนำความรู้ต่างๆ มาสอดแทรกได้ตลอดจนสามารถฝึกปฏิบัติทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับประสบการณ์ที่หลากหลายจากผู้เข้าร่วมการอบรม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สกล บุญสิน (2555) ที่พบว่า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องนี้โดยตรง การบินไทย มีวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่สอดแทรกเข้าไปในทุกส่วนของกิจกรรม เห็นได้จากการมีหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับที่หลากหลาย แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจน

2. จากประเด็นสภาพทั่วไปของการจัดการความรู้ ที่ค้นพบว่า โรงงานในนิคมอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มีเป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรคือ เพื่อพัฒนาคน พัฒนาองค์กร และเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่จัดขึ้นส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นกิจกรรมที่เป็นทางการและองค์กรกำหนดแผนกลยุทธ์หรือนโยบายการจัดการความรู้ไว้ชัดเจน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ความอยู่รอดและความเติบโตขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรที่ต้องมีความรู้เพื่อการพัฒนาตนเองก่อน จึงจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร การพัฒนาคน พัฒนาองค์กรจึงเป็นเป้าหมายหลักของการนำการจัดการความรู้มาใช้ ส่วนการปรับปรุงวิธีการทำงานอาจจะเป้าหมายที่ทุกคนต้องทำเป็นกิจวัตรประจำวันอยู่แล้วและเป็นงานส่วนหนึ่งของการพัฒนางานทั้งหมด สอดคล้องกับแนวคิดของ ไสว โลจนะศุภฤกษ์ (2555) และ สุชาติ จันทรวงศ์ (2552) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้มีวัตถุประสงค์สำคัญ ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายของงาน การพัฒนางานและการพัฒนาคน

ผลการศึกษาที่พบว่า องค์กรกำหนดแผนกลยุทธ์หรือนโยบายการจัดการความรู้ไว้ชัดเจน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า นโยบายเป็นกุญแจสำคัญที่จะกำหนดทิศทางการจัดการความรู้ให้ก้าวไปสู่จุดหมายปลายทาง องค์กรต้องประกาศนโยบายให้ทุกคนโดยเฉพาะผู้บริหารทุกระดับได้ทราบและเข้าใจตรงกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sohel-Uz-Zaman and Anjalin (2011) พบว่า กลยุทธ์ที่ใช้องค์ความรู้เป็นพื้นฐานควรวางแผนงานตามลำดับ คือ การพัฒนานโยบายการพัฒนาธุรกิจ เป็นการกำหนดนโยบายทางธุรกิจให้ชัดเจน ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานโดยประกาศให้บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจ การวางแผนโครงสร้างองค์ความรู้ เป็นการวางแผนเรื่องขอบเขตความรู้การสร้างสรรค์ความรู้ การรวบรวมความรู้ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็มาจากการร่วมมือของหลาย ๆ ฝ่าย

จากผลการศึกษาที่พบว่า ปัญหา อุปสรรคของการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงไม่สนับสนุนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูงไม่มีส่วนร่วม ไม่มีภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ ปัญหาที่พบด้านทัศนคติของบุคลากร ได้แก่ ขาดความกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างจริงจัง บุคลากรไม่มีส่วนร่วม ไม่เข้าใจวิธีการจัดการความรู้ บุคลากรไม่เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ ข้อค้นพบทั้งสองประเด็นนี้มีความสัมพันธ์กันโดยผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารไม่สนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรจะทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ จึงไม่เห็นความสำคัญและไม่มีความกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างจริงจัง ขาดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นผลมาจากการประจำที่มีอยู่มาก ประโยชน์ของการจัดการความรู้ยังไม่เกิดขึ้นในทันที สอดคล้องกับแนวคิดของ บุรชัยและพัชรา (อ้างถึงใน สุชาติ จันทรวงศ์, 2552) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ไว้ว่า พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในแก่นแท้ของเรื่องการจัดการความรู้จึงไม่เข้าใจประโยชน์ของสิ่งที่ทำประกอบกับการถูกบังคับให้ทำ ทำให้พนักงานถ่ายทอดความรู้เพียงผิวเผิน เพื่อให้เสร็จสิ้นงานที่ได้รับคำสั่งให้ทำเป็นครั้ง ๆ ไป ทำให้องค์ความรู้ที่ได้ขาดความครบถ้วนสมบูรณ์ไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้อย่างแท้จริงได้ หรือต้องเสียเวลาและเสียความรู้สักที่ต้องมีการทบทวนสิ่งที่เขียนอีกครั้ง

3. ผลการศึกษาค้นพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อวิธีการหรือเครื่องมือจัดการความรู้ ได้แก่ ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ของผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้บริหาร ด้านทัศนคติของบุคลากรและด้านการบริหาร ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ส่วนหนึ่งมีผลมาจากการสนับสนุนของผู้บริหาร เครื่องมืออำนวยความสะดวก เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมในองค์กร เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ ตลอดจนผู้บริหารและผู้ปฏิบัติแต่ละคนย่อมมีทัศนคติและทักษะความสามารถ

ด้านการจัดการความรู้แตกต่างกันส่งผลต่อวิธีการบริหารงานที่นำมาใช้ รวมทั้งส่งผลต่อความพึงพอใจและทัศนคติของบุคลากรด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552) ที่กล่าวถึงแนวทางการจัดการความรู้ไว้ว่า ควรสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรและกำหนดบทบาทของผู้บริหารให้เหมาะสม จึงจะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ของผู้บริหารที่แตกต่างทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีที่ไม่แตกต่างกัน ผู้วิจัยเห็นว่า ปัจจุบันมีเทคโนโลยีการสื่อสารที่ก้าวหน้า ทุกคนสามารถเป็นเจ้าของเทคโนโลยีได้ การเข้าถึงแหล่งความรู้จึงมีความสะดวกมากขึ้นและไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาและสถานที่ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต การใช้โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น เทคโนโลยีจึงเป็นเครื่องมือเก็บความรู้และอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริหาร แต่การทำความเข้าใจและการสังเคราะห์ความรู้ที่นำเสนอผ่านเทคโนโลยีนั้นอาจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางความรู้ของผู้บริหารแต่ละคน ส่งผลให้การนำความรู้มาใช้ประโยชน์จึงมีความแตกต่างกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ วิถีมา ธรรมบำรุง (2555) ที่กล่าวว่า โครงสร้างทางเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้เกิดการแบ่งปันความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ในแง่ความสะดวกและรวดเร็วในการนำเสนอรวบรวมเข้าถึงและสืบค้นสารสนเทศ สอดคล้องกับแนวคิดของ บุรชัย และพัชรา (อ้างถึงใน สุชาติ จันทรวงศ์, 2552) และจากผลการวิจัยของ Desouza (อ้างถึงใน สุชาติ จันทรวงศ์, 2552) ที่กล่าวสนับสนุนอีกว่า ทุกคนมีโอกาสเข้าถึงข้อมูลได้เท่าเทียมกันเพราะความทันสมัยของเทคโนโลยี ดังนั้นใครมีข้อมูลมากกว่าจึงไม่ใช่จุดแข็งของการแข่งขัน แต่จุดแข็งจะได้มาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แปลความหรือตีความข้อมูลเพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงาน

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกกระบวนการจัดการความรู้ และสนับสนุนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องขบถกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้ ตลอดจนผู้บริหารควรให้ความสำคัญและพัฒนาวิธีการจัดการความรู้หรือเครื่องมือให้มีประสิทธิภาพและเน้นความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร

2. ผู้บริหารควรแก้ไขปัญหาลักษณะของการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร โดยเฉพาะเรื่องการสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมความรู้เข้าใจวิธีการจัดการความรู้ มีความกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างจริงจัง ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมแก่การใช้งาน และมีการประเมินผลการจัดการความรู้เพื่อนำมาปรับปรุงการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรศึกษาองค์กรที่ประสบผลสำเร็จด้านการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติแก่องค์กรอื่น

2. ศึกษาเรื่องความเป็นไปได้ของการสนับสนุนให้รางวัลแก่บุคลากรที่ดำเนินการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรจนประสบผลสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

- การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2555). การยุบเขตอุตสาหกรรมทั่วไป นิคมอุตสาหกรรมพานทอง
เกษม. สืบค้นจาก <http://www.ieat.go.th>
- ฐิติมา ธรรมบำรุง. (2555). กรณี ธนาคาร Negara Malaysia. สืบค้นจาก <http://www.stks.or.th/th/knowledge-bank/27-km/267-km-negara-malaysia.html>
- ดำรง ณ่าน. (2555). Join Us. จดหมายข่าวรายเดือนสถาบันเพิ่มผลผลิต, 13(148), 1-11.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- _____. (2552). เคล็ด (ไม่) ลับกับ KM. สืบค้นจาก http://www.km.nida.ac.th/home/index.php?option=com_content&view=article&id=177:km&catid=52:2009-02-22-11-47-04&Itemid=93
- บดีนทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้ สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บริษัทฟูจิ ซีร็อกซ์ จำกัด. (2552). รายงานผลการพัฒนาอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: ฟูจิ ซีร็อกซ์.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2548). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.
- สกล บุญสิน. (2555). การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการ: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 35(133).
- สลิลทิพย์ รัตนวรรณ. (2555). การประยุกต์ใช้ KM ใน Fuji Xerox ประเทศสิงคโปร์. สืบค้นจาก http://202.183.190/dwnld/pworld/pw47/47_research.pdf
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). คู่มือการจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ
โครงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ.
กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุชาติ จันทรวงศ์. (2552). รูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้. สืบค้นจาก http://about-kmrb.blogspot.com/2009/11/blog-post_4114.html
- ไสว โลจนะศุภฤกษ์. (2555). Knowledge management. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชน
เพื่อแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ.
- Hoermann, F. (2007). Knowledge management in societies—the vindobona project to reinvent university. **Knowledge Management: Innovation; technology and cultures: proceedings of the 2007 international conference on Knowledge Management, Vienne, Austria 27-28 August 2007**. Singapore; Hackensack, N.J.: World Scientific.
- Robert, A. G., & Monks, N. M. (2000). **Corporate government**. Cambridge, Mass.: Wiley-Blackwell.
- Sohel-Uz-Zaman, A. S. M., & Anjalin, U. (2011). Knowledge for competitive advantage: Putting knowledge at the core of the business. **ABAC Journal**, 30(1).