

ปัจจัยการจัดการความรู้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ขนส่ง จำกัด สังกัดกระทรวงคมนาคม

จุฑามาศ แยมกลีน^{*}

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลย์พร รัตนเศรษฐ^{**}

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาปัจจัยการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมกระบวนการ ของการจัดการความรู้ ของ บริษัท ขนส่ง จำกัด 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของกิจกรรมกระบวนการในการจัดการความรู้ กับการพัฒนาบุคลากรของ บริษัทฯ และ 3. นำเสนอรูปแบบ แนวดำเนินกิจกรรม การจัดการความรู้ ที่เหมาะสมกับ บริษัทฯ โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มีกลุ่มเป้าหมายจำนวนทั้งสิ้น 121 คน ใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ผลการศึกษาพบว่า

1) ปัจจัยการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมกระบวนการ ของการจัดการความรู้ ในผลสำรวจระดับความเข้าใจกิจกรรมโดยรวม อยู่ในเกณฑ์ “ส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจ” และมีสัดส่วนจำนวนผู้ไม่เข้าใจเลย สูงขึ้นตามลำดับ จากร้อยละ 7.4 ไปสู่ร้อยละ 13.7 โดยค่าเฉลี่ยระดับความเข้าใจของผู้บริหารมีสูงกว่าระดับปฏิบัติการ ในทุกขั้นตอนกิจกรรม โดยกิจกรรม KM Action Plan มีจำนวนผู้ไม่เข้าใจเลย สูงที่สุดร้อยละ 16

ผลสำรวจความเห็นในการเลือกกรอบขอบเขตการจัดการความรู้ ของระดับบริหาร เลือก “ความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ” ร้อยละ 90 ส่วนระดับผู้ปฏิบัติงาน เลือก “การพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนางาน” ร้อยละ 71 “การบริการเหนือคาดหมาย” เพื่อดำเนินการกำหนดเป้าหมายในลำดับถัดไป โดยระดับบริหาร เลือก “การปรับกระบวนการ การทำงานใหม่ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น หรือสามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้” ร้อยละ 93 ส่วนระดับผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เลือกเป้าหมาย “ผลักดันให้องค์กรมีรายได้เพิ่ม” และ “การบริการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ” ร้อยละ 71

2) การศึกษาความสัมพันธ์ของกิจกรรมกระบวนการในการจัดการความรู้ กับการพัฒนาบุคลากรของ บริษัทฯ พบว่า ส่วนใหญ่ให้การระบุลักษณะองค์ความรู้สำหรับกรอบเป้าหมาย “การบริการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ” ว่าเป็นแบบองค์ความรู้ฝังอยู่ในตัวมากกว่า แบบองค์ความรู้ที่ชัดแจ้ง แต่สำหรับกรอบเป้าหมาย “ผลักดันให้องค์กรมีรายได้เพิ่ม”

^{*} นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

^{**} ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ระบุว่าเป็นแบบองค์ความรู้ที่ชัดเจน มากกว่าแบบองค์ความรู้ฝังอยู่ในตัว สำหรับกิจกรรมการสร้างความรู้และแสวงหา การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ในลำดับต่อไป

3) รูปแบบ แนวดำเนินกิจกรรม การจัดการความรู้ ที่เหมาะสมกับ บริษัท ขนส่ง จำกัด โดยมีขั้นตอนกิจกรรม 4 ส่วนได้แก่ 1) การทบทวนสื่อสารเนื้อหา เพื่อความเข้าใจกิจกรรม กระบวนการจัดการความรู้ 2) การบ่งชี้ความรู้ 3) การสร้างความรู้และแสวงหา การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 4) การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปัน และแลกเปลี่ยน การเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ หรือ KM Action Plan : 5 step

1. บทนำ

บริษัท ขนส่ง จำกัด เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ที่ดำเนินกิจการเฉพาะทางในการบริการขนส่งสาธารณะด้วยรถโดยสารประจำทางระหว่างกรุงเทพมหานครฯ กับต่างจังหวัด เป็นรัฐวิสาหกิจโครงสร้างพื้นฐาน ที่ประชาชนคนไทย โดยเฉพาะผู้ใช้แรงงานที่มีภูมิลำเนาอยู่ในต่างจังหวัด รวมถึงประเทศเพื่อนบ้าน รู้จักและนิยมใช้มาอย่างยาวนาน ได้มีการนำการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) มาเป็นเครื่องมือหนึ่งในกิจกรรมการบริหารระดับองค์กร โดยได้เริ่มและดำเนินการบริหารจัดการความรู้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2556 มาอย่างต่อเนื่องโดยเน้นการนำกิจกรรมการบริหารจัดการความรู้ KM เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพการทำงาน สนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับองค์กรโดยให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งการออกแบบและอำนวยความสะดวกให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง นำไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยแผนแม่บทในการบริหารจัดการความรู้ มีกรอบระยะเวลาปี 2557-2561

งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาปัจจัยการจัดการความรู้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ของ บริษัท ขนส่ง จำกัด รวมถึงการนำเสนอรูปแบบ แนวดำเนินกิจกรรม การจัดการความรู้ ที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพได้อย่างต่อเนื่อง

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมกระบวนการ ของการจัดการความรู้ ของ บริษัท ขนส่ง จำกัด
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของกิจกรรมกระบวนการในการจัดการความรู้ กับการพัฒนาบุคลากรของ บริษัท ขนส่ง จำกัด
3. นำเสนอรูปแบบ แนวดำเนินกิจกรรม การจัดการความรู้ ที่เหมาะสมกับ บริษัท ขนส่ง จำกัด

3. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเป็นแบบเชิงสำรวจ (Survey Research) เจาะจงศึกษาบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ของบริษัท ขนส่ง จำกัด ทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ จำนวนทั้งสิ้น 121 คน ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย.-

- 1) ด้านปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ หรือระดับของความรู้บุคลากร ประกอบด้วย
 - 1.1) การสื่อสารเนื้อหาความเข้าใจของกระบวนการจัดการความรู้
 - 1.2)ทัศนคติในการมีส่วนร่วม ความคิดเห็นสนับสนุนของบุคลากร
 - 1.3) ทัศนคติความผูกพันองค์กร ในการนำเสนอความร่วมมือในกิจกรรม
- 2) ด้านบุคลากร ประกอบด้วย ตำแหน่ง เพศ อายุ ประสบการณ์อายุงานในองค์กร ระดับการศึกษา
- 3) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย
 - 3.1) การบ่งชี้ความรู้ (KM Focus Area)
 - 3.2) การกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ KM Focus Area
 - 3.3) การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ Desired State ในขอบเขตการจัดการความรู้
 - 3.4) กิจกรรมการ การสร้างความรู้และแสวงหา การประมวลและกลั่นกรองความรู้
 - 3.5) กิจกรรมการเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยน การเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ด้วย KM Action Plan
- 4) ด้านประเด็นเพื่อการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การบริการเหนือความคาดหมาย, การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน, การพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนางาน, ความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ, การบริการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ, ผลักดันให้องค์กรมีรายได้เพิ่ม, การปรับกระบวนการการทำงานใหม่ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น หรือสามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้ และ ความผูกพันองค์กร

4. กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยการจัดการความรู้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร บริษัท ขนส่ง จำกัด กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้.-

ตัวแปรอิสระ

ปัจจัย ด้านบุคลากร ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none">• ตำแหน่ง• เพศ• อายุ• ประสบการณ์อายุงานในองค์กร• ระดับการศึกษา
กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none">• การบ่งชี้ความรู้ (KM Identify)• การกำหนดกรอบขอบเขตการจัดการความรู้ KM Focus Area• การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ Desired State ในกรอบขอบเขตการจัดการความรู้• กิจกรรมการ การสร้างความรู้และแสวงหา การประมวลและกลั่นกรองความรู้• กิจกรรมการเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันและ แลกเปลี่ยน การเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ด้วย KM Action Plan• การ สื่อสารเนื้อหาความเข้าใจของ กระบวนการจัดการความรู้ (Know-What & Know-How)• ทักษะคติในการมีส่วนร่วม ความคิดเห็น สนับสนุนของบุคลากร(Know-How & Know-Why)• ทักษะคติความผูกพันองค์กร ในการนำเสนอ ความร่วมมือในกิจกรรม (Know-Why & Care Why)

ตัวแปรตาม

การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none">• การบริการเหนือความคาดหมาย• การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน• การพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนางาน• ความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ• การบริการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ• ผลักดันให้องค์กรมีรายได้เพิ่ม• การปรับกระบวนการ การทำงาน ใหม่ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น หรือ สามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้• ความผูกพันองค์กร
--

5. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม, ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ เพื่อบ่งชี้ความรู้ (KM Focus Area), ตอนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อหาความเข้าใจเกี่ยวกับ “องค์ความรู้ (K)” และตอนที่ 4 แบบสอบถามเพื่อหาความเข้าใจเกี่ยวกับ “KM – Action Plan”

6. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือกับบุคลากรในฝ่ายพัฒนาองค์กรของ บริษัท ขนส่ง จำกัด ในการแจกแบบสอบถามไปยังบุคลากร เจาะจงศึกษากลุ่มตัวอย่างที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ของบริษัท ขนส่ง จำกัด และเก็บแบบสอบถามคืนทั้งหมด 121 ชุดด้วยตนเอง นำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์ผลด้วยวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ดังนี้.-

1. หาค่าความถี่ และร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลคำตอบจากผู้ตอบแบบสอบถาม
2. หาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
3. หาความสัมพันธ์เชื่อมโยงของปัจจัยการจัดการความรู้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร บริษัท ขนส่ง จำกัด ดังนี้.-
 - 1) ระดับความรู้ความเข้าใจจากการสื่อสารเนื้อหา ความเข้าใจ ของกระบวนการจัดการความรู้ ในระยะเริ่มต้นของแผนแม่บทการบริหารจัดการความรู้ อ่านค่าระดับความเข้าใจ 0 ถึง 5
 - 2) ทศนคติในการมีส่วนร่วม ความคิดเห็นสนับสนุนของบุคลากรในกระบวนการจัดการความรู้ อ่านค่าระดับความเห็นด้วย จาก 1 ถึง 5
 - 3) ทศนคติความผูกพันองค์กร ในการนำเสนอความร่วมมือในกิจกรรมการจัดการความรู้ อ่านค่าการนำเสนอลักษณะความร่วมมือ ในการให้ความเห็นที่ชัดเจนในการเลือกกระทำ, การให้ความเห็นเลือกกระทำโดยส่วนใหญ่, การให้ความเห็นไม่ชัดเจนหรือการไม่เลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง และการไม่สามารถให้ความเห็น

7. สรุปผลการวิจัย

การศึกษาปัจจัยการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมกระบวนการ ของการจัดการความรู้ ของ บริษัท
ขนส่ง จำกัด

การศึกษาสำรวจระดับความเข้าใจกิจกรรมการบริหารจัดการความรู้ บุคลากรกลุ่ม
ตัวอย่างโดยรวม และแยกศึกษาสำรวจระหว่างบุคลากรระดับปฏิบัติการกับบุคลากรระดับผู้บริหาร
จัดการ อยู่ในเกณฑ์ ส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจ

โดยกลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหาร (หัวหน้าหน่วยขึ้นไป) มีจำนวนผู้ไม่เข้าใจเลย เฉลี่ยรวม
ทุกกิจกรรม ขึ้นตอน ร้อยละ 4.3, กลุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนผู้ไม่เข้าใจเลยเฉลี่ยรวมทุก
ขึ้นตอนกิจกรรมร้อยละ 13.76 โดยมีจำนวนผู้ไม่เข้าใจเลยสูงที่สุดในขึ้นตอนกิจกรรม KM
Action Plan (การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยน การเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้) ร้อย
ละ 16

กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหาร (หัวหน้าหน่วยขึ้นไป) เห็นด้วยโดยส่วนใหญ่ เลือก “ความ
ปลอดภัยของผู้ใช้บริการ” และ “การพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนางาน” เป็นกรอบขอบเขตการ
จัดการความรู้ ร้อยละ 90 และ 86.7 ตามลำดับ โดยเลือก “การบริการเหนือคาดหมาย” เป็น
ลำดับสุดท้าย

กลุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยโดยส่วนใหญ่ เลือก “การพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนา
งาน” และ “ความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ” เป็นกรอบขอบเขตการจัดการความรู้ ร้อยละ 71
และ 70 ตามลำดับ โดย เลือก “การบริการเหนือคาดหมาย” (ร้อยละ 59.3) เป็นลำดับสุดท้าย
เช่นกัน ซึ่งผลสำรวจที่ได้ไม่สอดคล้องกับการเลือก “การบริการเหนือคาดหมาย” เป็นกรอบ
ขอบเขตการจัดการความรู้ของบริษัทฯ ในการดำเนินการลำดับต่อไป

อย่างไรก็ตามในการสำรวจศึกษาต่อเนื่องในการกำหนดเป้าหมาย ของกรอบขอบเขต
“การบริการเหนือคาดหมาย” พบว่า กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหาร (หัวหน้าหน่วยขึ้นไป) เห็นด้วย
โดยส่วนใหญ่ ในการเลือกเป้าหมาย “การปรับกระบวนการ การทำงานใหม่ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่
ดีขึ้น หรือสามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้” ร้อยละ 93 โดย เลือกเป้าหมาย “การบริการที่ก่อให้เกิด
ความพึงพอใจ” (ร้อยละ 76.7) เป็นลำดับสุดท้าย โดยเห็นสวนทางกับกลุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงาน
ที่เห็นด้วยโดยส่วนใหญ่ เลือกเป้าหมาย “ผลักดันให้องค์กรมีรายได้เพิ่ม” และ “การบริการที่
ก่อให้เกิดความพึงพอใจ” ร้อยละ 71 โดย เลือกเป้าหมาย “การปรับกระบวนการ การทำงานใหม่
ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น หรือสามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้” (ร้อยละ 67.5) เป็นลำดับสุดท้าย

การศึกษาความสัมพันธ์ของกิจกรรมกระบวนการในการจัดการความรู้ กับการพัฒนาบุคลากรของ
บริษัท ขนส่ง จำกัด สรุปผลดังนี้.-

ระดับความเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ เรียงตามลำดับขึ้นตอนกิจกรรม มีแนวโน้ม
ต่ำลงตามลำดับ จากระดับเข้าใจบ้างและไม่เข้าใจบ้าง ไปสู่ระดับส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจ

แนวโน้มร้อยละของบุคลากรที่มีความไม่เข้าใจการจัดการความรู้เลย พิจารณาต่อเนื่องตามลำดับขั้นตอนกิจกรรมการจัดการความรู้ มีแนวโน้มสูงขึ้น (จากร้อยละ 7.4 ไปสู่อ้อยละ 13.7)

กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหาร (หัวหน้าหน่วยขึ้นไป) มีค่าเฉลี่ยระดับความเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานทุกกิจกรรมขั้นตอน

การบ่งชี้ลักษณะองค์ความรู้โดยรวม ตามกระบวนการจัดการความรู้ตั้งแต่ กำหนดกรอบขอบเขตและเป้าหมาย พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีสัดส่วนจำนวนคนที่เชื่อว่ามีลักษณะองค์ความรู้แบบองค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน สำหรับ กรอบเป้าหมายใน “การบริการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ” มากกว่า สัดส่วนจำนวนคนที่เชื่อว่ามี แบบองค์ความรู้ที่ชัดเจน

ในกรอบเป้าหมาย “ผลิตภัณฑ์หรือบริการมีรายได้เพิ่ม” มีสัดส่วนจำนวนคนของกลุ่มตัวอย่างที่เชื่อว่ามี องค์ความรู้ที่ชัดเจน มากกว่า สัดส่วนจำนวนคนที่เชื่อว่ามีลักษณะองค์ความรู้แบบองค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน

กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหาร (หัวหน้าหน่วยขึ้นไป) สนับสนุนความเชื่อว่ามี แบบองค์ความรู้ที่ชัดเจน มากกว่า สัดส่วนจำนวนคนที่เชื่อว่ามีลักษณะองค์ความรู้แบบองค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน สำหรับเป้าหมาย “ผลิตภัณฑ์หรือบริการมีรายได้เพิ่ม” แต่มีสัดส่วนจำนวนคนที่เชื่อว่ามีลักษณะองค์ความรู้แบบองค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน มากกว่า สัดส่วนจำนวนคนที่เชื่อว่ามี แบบองค์ความรู้ที่ชัดเจน สำหรับเป้าหมาย “การปรับกระบวนการ การทำงานใหม่ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น หรือสามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้”

การศึกษาทัศนคติความผูกพันองค์กร พบว่า ระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร (หัวหน้าหน่วยขึ้นไป) มีความเห็นพ้องกันว่า ผู้ที่มีองค์ความรู้ฝังอยู่ในคน ในระดับปฏิบัติการ จะให้ความร่วมมือน้อยกว่า ผู้ที่มีองค์ความรู้ฝังอยู่ในคน ในระดับบริหาร

ในการบ่งชี้ลักษณะองค์ความรู้ ในเป้าหมาย “การบริการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ” สำหรับการจัดการความรู้เฉพาะแต่ละสังกัด กลุ่มตัวอย่างระดับปฏิบัติการมีความเห็นว่าเป็นแบบองค์ความรู้ที่ชัดเจนแย้งกับระดับผู้บริหาร (หัวหน้าหน่วยขึ้นไป) ที่มีความเห็นว่ามีลักษณะองค์ความรู้แบบองค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน

กลุ่มตัวอย่างระดับปฏิบัติการมีความเห็นพ้องตรงกันกับระดับผู้บริหาร (หัวหน้าหน่วยขึ้นไป) ในการบ่งชี้ลักษณะองค์ความรู้ที่ชัดเจน ในเป้าหมาย “การปรับกระบวนการ การทำงานใหม่ ๆ” สำหรับการจัดการความรู้เฉพาะแต่ละสังกัด และ มีลักษณะองค์ความรู้แบบที่ฝังอยู่ในคน สำหรับการจัดการความรู้ระดับบริษัท

กลุ่มตัวอย่างระดับปฏิบัติการมีความเห็นพ้องตรงกันกับระดับผู้บริหาร (หัวหน้าหน่วยขึ้นไป) ในการให้เลือกใช้กิจกรรม “แหล่งผู้รู้ในองค์กร หรือ กิจกรรม “การเล่าเรื่อง” มีความเหมาะสมสำหรับ องค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน ในระดับผู้บริหาร และเห็นพ้องกันในการเลือกใช้กิจกรรม “การเล่าเรื่อง” ว่ามีความเหมาะสมสำหรับ องค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน ระดับปฏิบัติการ และมีความเห็น

ป้องกันในการเลือกใช้กิจกรรม “ชุมชนนักปฏิบัติ” ว่ามีความเหมาะสมสำหรับ องค์ความรู้ที่ชัดเจน ระดับปฏิบัติการ รวมถึงมีความเห็นพ้องกันในการเลือกใช้กิจกรรม “แหล่งผู้รู้ในองค์กร” ว่ามีความเหมาะสมสำหรับ องค์ความรู้ที่ชัดเจน ระดับผู้บริหาร

ระดับผู้บริหาร (หัวหน้าหน่วยขึ้นไป) มีความเห็นว่า “ชุมชนนักปฏิบัติ” และ “การทบทวนหลังการปฏิบัติ” มีความเหมาะสมสำหรับองค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน ระดับปฏิบัติการ ในขณะที่ ระดับปฏิบัติการมีความเห็นว่า กิจกรรม “แหล่งผู้รู้ในองค์กร” มีความเหมาะสมสำหรับองค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน ระดับปฏิบัติการ

ทั้งระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร (หัวหน้าหน่วยขึ้นไป) มีความเห็นไปในทางเดียวกันว่าขั้นตอน การเตรียมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จะมีอุปสรรคมากที่สุด ต้องใช้เวลาและความประณีตในการดำเนินการสูง เพื่อให้สำเร็จลุล่วงได้ ต่อแผนดำเนินการจัดการความรู้ KM-Action Plan โดยขั้นตอน การยกย่องชมเชย ให้รางวัล จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จน้อยที่สุด หรือ สามารถส่งเสริมดำเนินการสำเร็จลุล่วงได้โดยง่าย

รูปแบบ แนวดำเนินการกิจกรรม การจัดการความรู้ ที่เหมาะสมกับ บริษัท ขนส่ง จำกัด (ข้อเสนอแนะ)

ผลการศึกษาสำรวจ เปรียบเทียบเป็น จุดแข็งจุดด้อย ในกระบวนการจัดการความรู้ ของ บริษัท ขนส่ง จำกัด สามารถนำเสนอรูปแบบแนวดำเนินการ กิจกรรม การจัดการความรู้ และปัจจัยการพัฒนาบุคลากร ที่เหมาะสมกับ บริษัทฯ ได้ 4 ส่วนดังนี้.-

1) ขั้นตอนการทบทวนสื่อสารเนื้อหา เพื่อความเข้าใจกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ และยกระดับความเข้าใจความหมาย วัตถุประสงค์ เนื้อหารายละเอียด การปฏิบัติ ในกิจกรรมที่สำคัญ

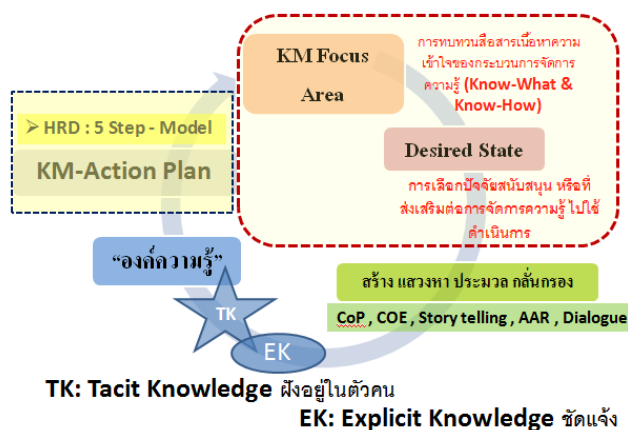
2) ขั้นตอนกิจกรรมการบ่งชี้ความรู้ ควรเลือกปัจจัยสนับสนุนหรือที่ส่งเสริมต่อการจัดการความรู้ ไปใช้ดำเนินการ

3) ขั้นตอนกิจกรรมการสร้างความรู้และแสวงหา การประมวลและกลั่นกรองความรู้

4) ขั้นตอนกิจกรรมการเข้าถึงความรู้ การแบ่งปัน และแลกเปลี่ยน การเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ ด้วย KM Action Plan : 5 Step Model

ทั้งระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหารมีความเห็นไปในทางเดียวกันว่าขั้นตอน การเตรียมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จะมีอุปสรรคมากที่สุด การยกย่องชมเชย ให้รางวัล เป็นขั้นตอนที่สามารถส่งเสริมดำเนินการสำเร็จลุล่วงได้โดยง่าย จึงควรจัดการยกย่องชมเชย ให้รางวัล ไว้ในทุกขั้นตอน จาก 6 step เป็น 5 step

กระบวนการจัดการความรู้ “บขส” : ข้อเสนอแนะ



8. อภิปรายผลการวิจัย

ลักษณะกลุ่มบุคคลของ บริษัท ขนส่งจำกัด มีกลุ่มช่วงอายุ และประสบการณ์ ที่มีช่วงห่างของรุ่นผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร รวมถึง มีความเชี่ยวชาญในด้านการเคลื่อนไหวบริการ มากกว่า กิจกรรมเชิงวิชาการ ระดับความเข้าใจในการจัดการความรู้ของระดับผู้บริหารที่มีสูงกว่าระดับปฏิบัติการ แต่มีความไม่สอดคล้องกับความเห็นกันโดยรวม ในการเลือกประเด็นมาดำเนินการในกิจกรรมระยะเริ่มต้น ของแผนแม่บท KM ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนกิจกรรมเชิงวิชาการหลายขั้นตอน ตั้งแต่การเลือกขอบเขตกรอบการจัดการความรู้ ชัดแย้งกับความเห็นส่วนใหญ่ที่เห็นด้วยกับ “การพัฒนาบุคลากร” ให้เป็นลำดับแรก ส่งผลต่อเนื่องระดับความไม่เข้าใจในการจัดการความรู้มีแนวโน้มสูงขึ้นในลำดับกิจกรรมต่อเนื่องถัดไป

ระดับความเข้าใจ การมีส่วนร่วม ความคิดเห็นสนับสนุน การนำเสนอความร่วมมือของบุคลากร ตั้งแต่กิจกรรมส่วนแรกของกระบวนการจัดการความรู้ มีผลต่อระดับความเข้าใจ และความร่วมมือ ในขั้นตอนลำดับถัดไป มีผลต่อความสำเร็จต่อแผนแม่บทโดยรวม ของการบริหารจัดการความรู้ ตามลำดับดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ที่มีความผูกโยงต่อเนื่องกันระหว่างขั้นตอน

ขั้นตอนกิจกรรมการเตรียมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม กิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นขั้นตอนที่ได้รับความเห็นโดยรวม ว่ามีอุปสรรคในการดำเนินการ ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในการกำหนดองค์ความรู้ให้เป็นที่ยอมรับเห็นชอบ หรือเป็นที่สนใจโดยรวม เพื่อลดอุปสรรค และสามารถ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ตามวัตถุประสงค์สู่โอกาสการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จริงในทางปฏิบัติ

งานวิจัยครั้งต่อไปในการจัดการความรู้หรือการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรศึกษาเพื่อการคัดกรองย่อยส่วนกิจกรรมการจัดการความรู้ให้สั้นกระชับและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือลักษณะองค์กรต่างๆ ในประเทศไทย

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

บดีนทร์ วิจารณ์. (2547). *การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต.

ภราดร จินดาวงศ์. (2549). *การจัดการความรู้ (Knowledge Management The Experience)*.

บริษัทขนส่ง จำกัด. *รายงานประจำปี 2552-56.*, กรุงเทพฯ: พีเอ็มมีเดียปรินท์.

“เอกสารเผยแพร่ทางวิชาการ แผนวิสาหกิจบริษัทขนส่ง จำกัด ประจำปี 2554-57”.

กองวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ ฝ่ายบริหาร, 2553 (ค)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ :.