

## องค์ประกอบการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์

## Knowledge Management Components of Saha Group Companies

พัชรารณ วัฒนสุข<sup>1\*</sup>, ดวงเดือน จันทร์เจริญ<sup>2</sup>, กฤษดา ตั้งชัยศักดิ์<sup>3</sup>, และชมสุภักดิ์ ครุฑทะ<sup>4</sup>

<sup>1</sup>สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

<sup>2,4</sup>คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

<sup>3</sup>สถาบันนานาชาติ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

\*ผู้รับผิดชอบบทความ

Patcharaporn Vatanasuk<sup>1\*</sup>, Duangduen Chancharoen<sup>2</sup>, Krisda Tanchaisak<sup>3</sup>, and Chomsupak Cruthaka<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Human Resource Development, Ramkhamhaeng University, Thailand

<sup>2,4</sup>Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University, Thailand

<sup>3</sup>Institute of International Studies (IIS-RU), Ramkhamhaeng University, Thailand

\*Corresponding author: pvjeed@gmail.com

Received: February 6, 2023 / Revised: April 12, 2023 / Accepted: April 21, 2023

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพ และปัญหาการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์ (2) วิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้ และ (3) ประเมินองค์ประกอบการจัดการความรู้ โดยผู้วิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์ ผู้วิจัยสำรวจความคิดเห็นโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ จำนวน 12 คน ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้ โดยสำรวจความคิดเห็นกับบุคลากรในเครือสหพัฒน์ จำนวน 400 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และขั้นที่ 3 การประเมินองค์ประกอบการจัดการความรู้ โดยการสนทนากลุ่มเพื่อยืนยันองค์ประกอบ

ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพและปัญหาการจัดการความรู้ พบว่า บุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บางส่วนเห็นว่า การจัดการความรู้เป็นภาระที่เพิ่มมากขึ้นจากงานประจำที่ต้องทำให้บรรลุตามตัวชี้วัดที่องค์กรต้องการ ส่งผลให้การจัดการความรู้อยู่ในวงจำกัด ขาดปฏิสัมพันธ์ในลักษณะของการแบ่งปันความรู้แก่กัน ทำให้การจัดการความรู้ ขององค์กร ไม่มีความยั่งยืน (2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (2.1) กระบวนการจัดการความรู้ (2.2) การเรียนรู้ (2.3) สมรรถนะ (2.4) เทคโนโลยี และ (2.5) โครงสร้างองค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .600-.771 และค่าแปรปรวนสะสม = 60.915 (3) ผลการประเมินองค์ประกอบการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์ พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ 5 องค์ประกอบ มีความเหมาะสมและถูกต้องเชิงทฤษฎี ครอบคลุมสมบูรณ์ มีเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ในการนำไปปรับใช้ในองค์กร

**คำสำคัญ:** องค์ประกอบ; การจัดการ; การจัดการความรู้

## Abstract

In this research investigation, the researcher examines (1) the conditions and problems in knowledge management of Saha Group companies; analyzes (2) the knowledge management components; and evaluates (3) the knowledge management components. The researcher divided the research in three steps as follows. Step One was the study of conditions and problems in the knowledge management of Saha Group companies. The researcher conducted a survey of opinions using the technique of in-depth interview with twelve executives and those performing duties related to knowledge management. Step Two was an analysis of knowledge management components by conducting a survey of the opinions of 400 personnel in Saha Group companies. Data were analyzed using the technique of exploratory survey analysis. Step Three was the evaluation of the knowledge management components using the technique of focus group discussion to confirm the components.

Findings are as follows: (1) The conditions and problems of knowledge management found that the personnel under study exhibited incorrect attitudes towards knowledge management. Some were of the opinion that knowledge management was an increased burden on routine work which needed to reach the objectives based on the indicators of the organization. This resulted in knowledge management being in a limited circle. There were no interactions of knowledge sharing leading to the unsustainability of knowledge management of the organization. (2) The analysis of the knowledge management components consisted of five components: (2.1) the knowledge management process; (2.2) learning; (2.3) competency; (2.4) technology; and (2.5) organization structure. The component weights were of .600-.771 and accumulated variance of 60.915. (3) The evaluation of the knowledge management components of the companies under study found that five knowledge management components were appropriate and correct based on theories. They exhibited completeness, appropriateness, feasibility, and usefulness for the implementation in the organization.

**Keywords:** Composition; Management; Knowledge Management

## 1. บทนำ

การจัดการความรู้เป็นกุญแจสำคัญติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลก เช่น การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ดังนั้น การจัดการความรู้ (knowledge management) จึงเป็นแนวคิดที่ได้เผยแพร่เข้าสู่องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อนำมาปรับใช้โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาองค์กร (organization development) ควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) ทั้งในด้านความรู้ ทักษะความสามารถ และทัศนคติ ฯลฯ การบริหารด้วยกระบวนการจัดการความรู้จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ท่ามกลางกระแสการแข่งขันของสังคมโลกภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) การเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย ต่าง ๆ ในศตวรรษที่ 21 ที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างมาก และอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน (Daft, 2001)

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องสามารถทำงาน และเรียนรู้ความรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถปรับตัวให้อยู่รอด โดยรูปแบบของการปรับตัวที่เหมาะสมในสภาวะการณ์ปัจจุบัน คือ การที่ทรัพยากรมนุษย์ต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาหรือนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และดำรงชีวิตอยู่ได้

สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ องค์กรต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงเช่นกัน โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร หรือนอกองค์กรให้เป็นประโยชน์ เพราะความรู้หรือทุนทางปัญญาเป็นฐานพลังที่สำคัญ เพราะความรู้ หมายถึง อำนาจในการอยู่รอด ปรับตัว และเติบโต (Buckman, 2004, p. 12) เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agents) เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีมีคุณภาพให้กับบุคลากรทุกระดับขององค์กร

องค์กรหลายแห่งได้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ จึงได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือ รูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อนำแนวคิดการจัดการเรียนรู้มาใช้พัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ เพื่อบริหารจัดการให้สามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้น พนักงานในองค์กรจึงต้องมีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ ในสิ่งที่ทำอย่างแท้จริง ไม่ว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงไปในทางใด โดยจะต้องรู้เท่าทัน สามารถกำหนดแผนงานให้ทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์ ทั้งนี้ พนักงานต้องมีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง ตลอดจนเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะความเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและในทุกทิศทาง หากพนักงานหยุดเรียนรู้ ก็จะไม่สามารถติดตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลก (Marquardt, 1999, pp. 213-214)

จากปัญหาการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์ดังกล่าวข้างต้น จึงควรได้รับการสนับสนุนเพื่อให้สามารถตอบโจทก์ และสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของผู้บริหารระดับสูง เพราะจะช่วยสร้างฐานความรู้ที่มีประโยชน์ให้กับบริษัทในเครือสหพัฒน์ แต่เนื่องจากเครือสหพัฒน์มีบริษัทจำนวนมากทำให้ประสบปัญหา ไม่สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างทั่วถึง และอาจส่งผลกระทบต่อภารกิจหลักของเครือสหพัฒน์ ดังนั้น เครือสหพัฒน์ จึงควรสร้างการจัดการความรู้ และพัฒนาความรู้เหล่านั้นให้ออกมาเป็นรูปแบบของเอกสาร หลักฐาน การบันทึก หรือผ่านสื่อต่าง ๆ ที่สามารถนำไปใช้ได้ไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาอีกครั้ง ความรู้เหล่านั้นจะฝังลึกเพื่อถ่ายทอดไปสู่บุคลากรรุ่นต่อ ๆ ไปได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจ ต้องการศึกษารูปแบบองค์ประกอบการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์ โดยมีเป้าหมาย เพื่อสร้างกระบวนการรวบรวม การจัดเก็บความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์ เพื่อนำกระบวนการจัดการความรู้ที่จะได้จากการศึกษาวิจัยไปใช้เป็นกรอบการจัดการความรู้ และใช้เป็นทุนทางปัญญา สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินธุรกิจของบริษัทในเครือสหพัฒน์ จึงกำหนดเป็นหัวข้อวิจัยเรื่อง “องค์ประกอบการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์”

## 2. ทบทวนวรรณกรรม

### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้

Marquardt (2002, pp. 140-141) ได้แบ่งลำดับขั้นของความรู้ว่า เป็นการบ่งชี้ลักษณะของความรู้ โดยอธิบายความสำคัญจากลำดับล่างขึ้นไป ประกอบด้วย 5 ลำดับขั้น ดังนี้ (1) ข้อมูล (data) เป็นทั้งลักษณะของเนื้อความ ประกอบด้วยตัวหนังสือ ข้อเท็จจริง รูปภาพที่สื่อความหมายและรหัสตัวเลขต่าง ๆ ซึ่งปราศจากบริบทและไม่มี ความหมาย (2) สารสนเทศ (information) หมายถึง ข้อมูลที่เต็มไปด้วยคำอธิบายความหมาย บริบทและความหมาย ซึ่งรูปแบบและเนื้อหาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานได้ หลังจากที่ได้ผ่านการจัดรูปแบบ จัดประเภท และประมวลผลแล้ว (3) ความรู้ (knowledge) ประกอบด้วย สาระ หลักการ และประสบการณ์ ซึ่งสามารถแก้ปัญหา และการตัดสินใจ (4) ความรู้ความชำนาญ (expertise) คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และ (5) ความสามารถ (capability) เป็นการสร้างความมุ่งหมายสู่ความสามารถ และความรู้ ความชำนาญขององค์กร เพื่อสร้างผลผลิตและบริการ

### 2.2 การจัดการความรู้

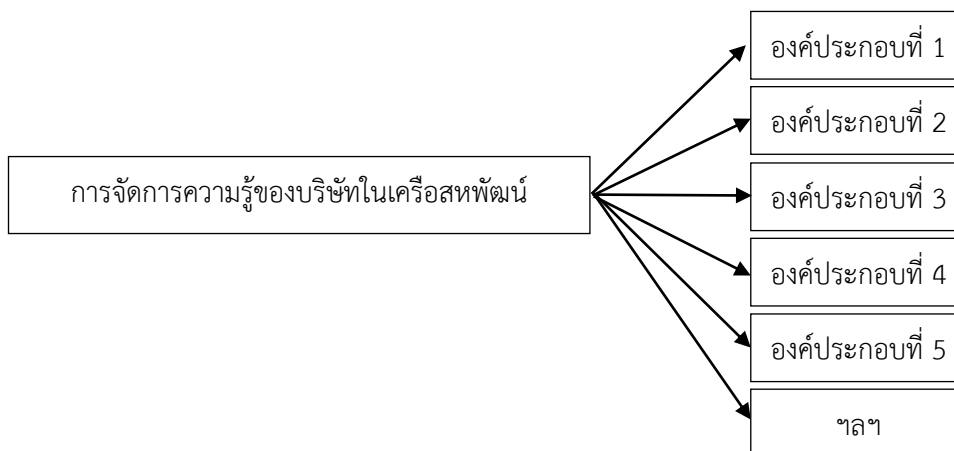
การจัดการความรู้เป็นการอธิบายถึงปัจจัยองค์ประกอบ และกระบวนการของการจัดการความรู้ ซึ่งองค์กรแต่ละองค์กรสามารถเลือกใช้ตามบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ เพราะการนำรูปแบบการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ

(best practice) ขององค์กรอื่นมาใช้มิได้หมายความว่า จะประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้เสมอไป ซึ่ง ชมสุภัค ครุฑทะ (2560, หน้า 13-14) ได้สรุปว่า ประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่องค์กรจะได้รับ จะทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลีกเลี่ยงการทำงานผิดในเรื่องเดิม ๆ นำมาใช้เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ อาจเป็นการให้รางวัลหรือจูงใจให้บุคคลนำความรู้ในตัวเองมาจัดให้เป็นระบบ มีการแบ่งปันกัน ในการปฏิบัติงานและเผยแพร่ความรู้ในองค์กร การนำสารสนเทศมาจัดการความรู้ ช่วยให้แก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ลดผลกระทบในการทำงานจากการเกษียณอายุหรือการสูญเสียบุคลากร ทำให้มีวงจรการพัฒนาที่รวดเร็วขึ้น ช่วยแก้ปัญหาลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้ดีขึ้นเนื่องจากมีการบันทึกงานอย่างเป็นระบบ สำหรับธุรกิจหรือกิจกรรมที่กำลังเริ่มต้น หากมีการนำการจัดการความรู้ที่ดีตั้งแต่เริ่มแรก จะทำให้องค์กรหรือธุรกิจนั้นจัดการกับกิจการใหม่ ๆ ได้ดีและรวดเร็ว

### 2.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีความจำเป็นและสำคัญมากในยุคปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ จึงเล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ซึ่งองค์ประกอบในการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) การกำหนดองค์ความรู้ (2) การรวบรวมองค์ความรู้ (3) การคัดเลือกองค์ความรู้ (4) การจัดเก็บองค์ความรู้ (5) การแบ่งปันองค์ความรู้ (6) การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ (7) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ และ (8) การถ่ายทอดองค์ความรู้ เป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในการจัดการความรู้ (นฤมล สายะบุตร และประกอบ คุณารักษ์, 2557) โดยความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบ การจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย (1) คน (people) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กรที่จะสร้าง นวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวะการณ์การพัฒนาด้านในองค์กร จึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก (2) กระบวนการ (process) ของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย แนวทางและขั้นตอนการจัดการความรู้ ต้องระบุประเภทความรู้ที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูล ภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กรแล้วนำความรู้ นั้นมา กำหนดโครงสร้าง รูปแบบ และตรวจสอบความถูกต้อง และ (3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology--IT) เป็นเครื่องมือที่พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่า “ระบบบริหารความรู้” (ชมสุภัค ครุฑทะ, 2562)

จากการรวบรวมและศึกษางานวิจัยต่างประเทศ พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุน หรือรูปแบบการจัดการความรู้ หรือการพัฒนาการจัดการความรู้ที่มีความจำเป็น มีความเหมาะสมกับองค์กร และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากรและองค์กร โดยพบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหารองค์กร ระบบการปฏิบัติงานแบบเป็นทีม การมีส่วนร่วมของบุคลากร ระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุน กระบวนการจัดการความรู้ และรูปแบบการบริหารงานขององค์กรที่มีการจัดการความรู้ ซึ่งในองค์กรใดที่มีการจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบจะประสบความสำเร็จในการบริหารธุรกิจอย่างเห็นได้อย่างชัดเจน การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์ โดยผู้วิจัยได้ศึกษากรอบแนวคิดและทฤษฎีที่จะนำ ดำเนินการศึกษาองค์ประกอบการจัดการความรู้ที่จำเป็นของบริษัทในเครือสหพัฒน์ ซึ่งบูรณาการโดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ จากนักวิชาการ ได้กรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์ ผู้วิจัยสำรวจความคิดเห็นกับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ จำนวน 12 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของบริษัทในเครือสหพัฒน์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพ และปัญหาการจัดการความรู้มาร่างข้อคำถามเพื่อนำไปสำรวจกับกลุ่มตัวอย่าง บุคลากรในเครือบริษัท สหพัฒน์ กำหนดขนาดตัวอย่างที่ยอมรับได้คือจำนวน 300-500 คน (บุญใจ ศรีสถิตนรางกูร, 2547, หน้า 483) โดยมีวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างไม่เป็นสัดส่วน จากบริษัทในเครือ 10 บริษัท บริษัทละ 40 คน รวมทั้งสิ้น 400 คน โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์ มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และ น้อยที่สุด จำนวน 167 ข้อ ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .99

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินองค์ประกอบการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์ เป็นการประเมินโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการสนทนากลุ่ม โดยพิจารณาความถูกต้อง ความสมบูรณ์ครบถ้วน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ และปรับแก้องค์ประกอบตามข้อเสนอแนะ

### 4. ผลการวิจัย

4.1 ผลการศึกษาสภาพ และปัญหาการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์ พบว่า บุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บางส่วนเห็นว่า การจัดการความรู้เป็นภาระที่เพิ่มมากขึ้นจากงานประจำ ที่ต้องทำให้บรรลุตามตัวชี้วัด ที่องค์กรต้องการ ส่งผลให้การจัดการความรู้อยู่ในวงจำกัด ขาดปฏิสัมพันธ์ในลักษณะของการแบ่งปันความรู้แก่กัน ทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรไม่มีความยั่งยืน กล่าวคือ การแบ่งปันความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ ควรเป็นสิ่งที่บุคลากรปฏิบัติเป็นประจำในการทำงาน

4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ความเหมาะสมของข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์ มีค่าไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลคิน (KMO) มีค่าเท่ากับ .973 ผลการทดสอบด้วย Bartlett's test of Sphericity พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00 เป็นค่าที่น้อยกว่า .00 แสดงว่า ข้อมูลมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เหมาะสมต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบ ดังแสดงตาราง 1

#### ตาราง 1

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ค่าไอแกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม จำนวนรายการและน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์

| component | Eigen value | % of variance | Cumulative %<br>of variance | Number of<br>item | Loading factors |
|-----------|-------------|---------------|-----------------------------|-------------------|-----------------|
| 1         | 35.862      | 21.474        | 21.474                      | 36                | .603-.771       |
| 2         | 21.702      | 12.995        | 34.469                      | 14                | .600-.675       |
| 3         | 15.761      | 9.438         | 43.907                      | 12                | .600-.766       |
| 4         | 14.538      | 8.705         | 52.612                      | 7                 | .605-.712       |
| 5         | 13.866      | 8.303         | 60.915                      | 9                 | .602-.728       |

จากตาราง 1 พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์ มีค่าไอแกน (eigen value) มากกว่า 1 ขึ้นไป มีค่าความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบได้ร้อยละ 60.915 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ สรุปดังนี้

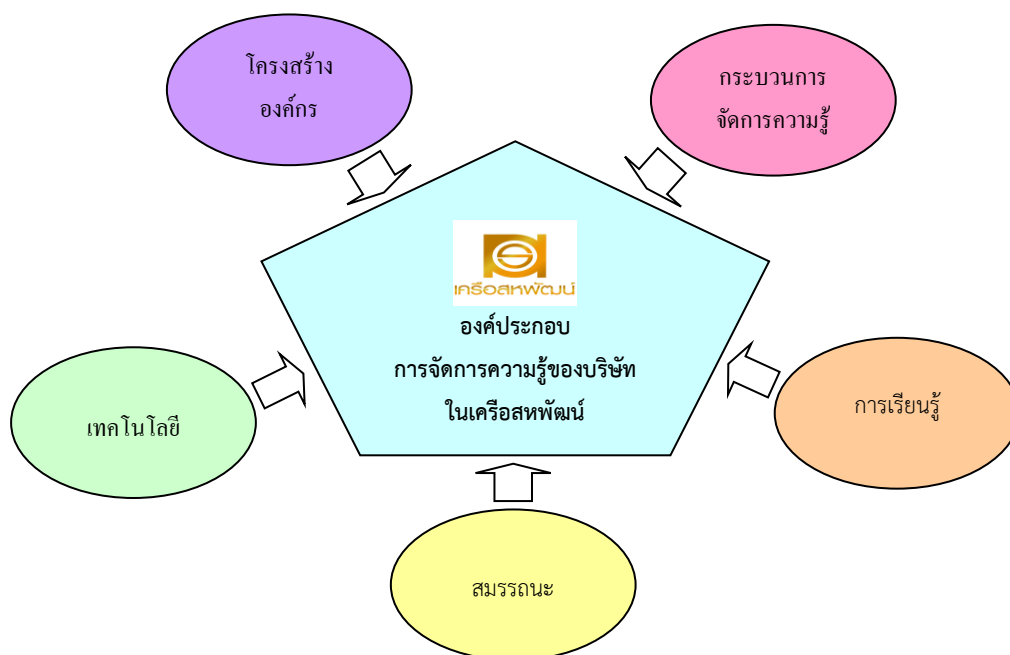
องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 36 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .603-.771 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 35.862 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 21.474 ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “กระบวนการจัดการความรู้”

องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 14 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .600-.675 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร เท่ากับ 21.702 และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 12.995 ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การเรียนรู้”

องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 12 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .600-.766 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร เท่ากับ 15.761 และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 9.438 ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “สมรรถนะ”

องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .605-.712 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร เท่ากับ 14.538 และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 8.705 ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “เทคโนโลยี”

องค์ประกอบที่ 5 จำนวน 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .602-.728 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร เท่ากับ 13.866 และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 8.303 ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “โครงสร้างองค์กร” สรุปองค์ประกอบของการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์ ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 องค์ประกอบการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์

4.3 ผลการประเมินองค์ประกอบการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์ โดยสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า มีความเหมาะสมและถูกต้องเชิงทฤษฎี สมบูรณ์ครบถ้วน มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในการนำไปปรับใช้ในองค์กร โดยผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะว่า การจัดการความรู้จะใช้ได้ผลดี หากองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ที่ประสบความสำเร็จ และนำความรู้เหล่านั้นไปใช้นอกกรอบ

## 5. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

5.1 สภาพและปัญหาต่อการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์ พบว่า บุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บางส่วนเห็นว่า การจัดการความรู้เป็นภาระที่เพิ่มมากขึ้นจากงานประจำ ส่งผลให้การจัดการความรู้อยู่ในวงจำกัด ขาดปฏิสัมพันธ์ในลักษณะของการแบ่งปันความรู้แก่กัน ทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรไม่ความยั่งยืน ทั้งนี้ อาจเนื่องจาก องค์กรไม่ได้กำหนดนโยบายที่ชัดเจน อีกทั้งบริษัทในเครือสหพัฒน์มีจำนวนมาก ทำให้พนักงานให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ไม่มีแรงจูงใจในการจัดการความรู้ องค์กรความรู้จึงอยู่ในวงจำกัด สอดคล้องกับแนวคิดของ มงคลชัย วิริยะพินิจ (2554) ได้สรุปประเด็นปัญหาของการจัดการความรู้ ไว้ว่า ปัญหาการจัดการความรู้ เนื่องมาจากความไม่เข้าใจเรื่องการจัดการความรู้อย่างแท้จริงของบุคลากรในองค์กร โดยมักจะคิดว่าการจัดการความรู้เป็นแค่เรื่องการแบ่งปันความรู้เพียงอย่างเดียว หรือว่าการมีเทคโนโลยี ซอฟต์แวร์ หรือโปรแกรมต่าง ๆ ในองค์กรถือว่าการจัดการความรู้ที่สมบูรณ์ครบถ้วนแล้ว อีกทั้งยังมีความคิดว่าการจัดการความรู้ นั้น ไม่ใช่ความรับผิดชอบหลักในการปฏิบัติงาน มองว่าเป็นสิ่งที่เป็นการทำนอกเหนือเวลางานเท่านั้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะนนท์ พริ้งน้อย (2556) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของเทศบาลในเขตปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า สภาพการจัดการความรู้ของเทศบาลในเขตปริมณฑล และปัญหาการจัดการความรู้ของเทศบาลในเขตปริมณฑล จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเทศบาล สรุปได้ว่า การไม่ได้ใช้รูปแบบการจัดการความรู้ที่เป็นระบบในการจัดการความรู้ บุคลากรของเทศบาลขาดความเข้าใจต่อรูปแบบการจัดการความรู้ และเทศบาลบางแห่งขาดระบบเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้

## 5.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์ สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

5.2.1 องค์ประกอบ “กระบวนการจัดการความรู้” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .603 -.771 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ถึงร้อยละ 21.474 ของความแปรปรวนทั้งหมด โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด 3 อันดับแรกได้แก่ (1) องค์การมีการสร้างความรู้ใหม่โดยมีการบูรณาการความรู้จากภายนอกองค์กรไว้อย่างเป็นระบบ (2) มีการกำหนดระยะเวลา เพื่อพิจารณาปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย และ (3) มีการตรวจสอบคุณภาพความรู้ที่จัดเก็บ ให้มีความครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัย ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ทั้งนี้เนื่องจาก บริษัทในเครือสหพัฒน์มีจำนวนมาก และพนักงานจำนวนมาก พนักงานแต่ละบริษัทจึงมีองค์ความรู้ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันไปตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร องค์ความรู้จากการทำงาน ผลิตภัณฑ์และงานบริการมีความหลากหลาย ความรู้จึงกระจายอยู่ตามบริษัทต่าง ๆ ไม่มีศูนย์กลางรับผิดชอบ ในการจัดการความรู้เป็นระบบ และทันสมัย กระบวนการจัดการความรู้ไม่มีแผนที่ชัดเจน ขาดการต่อยอดของความรู้ ที่จำเป็น ซึ่งความรู้เหล่านั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ได้กับบริษัทในเครือสหพัฒน์ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2554) ที่กล่าวว่ากระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคลหรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ไม่ได้มีความหมายเพียงแค่นำความรู้มาจัดการ แต่มีความหมายจำเพาะและลึกซึ้งกว่านั้น กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย (1) การค้นคว้าและรวบรวมความรู้ คัดเลือกเอาไว้เฉพาะความรู้ที่จำเป็นสำหรับการใช้ประโยชน์ทั้งจากภายในองค์กร และภายนอกองค์กร นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือ ความเหมาะสมกับบริบทของสังคมและขององค์กร ถ้าไม่เหมาะสมก็ดำเนินการปรับปรุง (2) การจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน (3) การจัดเก็บความรู้เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย (4) การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้ (5) การจัดกิจกรรมและกระบวนการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ (6) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้ (7) การสร้างความรู้ใหม่ (8) การประยุกต์ใช้ความรู้ และ (9) การเรียนรู้จากการใช้ความรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกัญญา หอมหวาน (2561) ศึกษาเรื่องรูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ: กรณีศึกษา บริษัท ยู-อินดัสเทรียลเทค จำกัด พบว่าสภาพการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ จำแนกตามกระบวนการจัดการความรู้ได้ 5 ขั้นตอน คือ (1) การแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานจาก Google, Website, Web Page ต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร (2) การสร้างความรู้จากประสบการณ์ หรือความเชี่ยวชาญการปฏิบัติงานทำให้ความรู้ เพิ่มมากขึ้นจากการต่อยอดความรู้เดิมให้เป็นความรู้ใหม่ (3) การจัดเก็บและเข้าถึงความรู้ File, Word, Excel, PowerPoint, PDF, รูปภาพ คลิปวิดีโอ เก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ และ External Hard Disk (4) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ใช้สื่อ Social Media เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงให้ทุกคนสามารถเข้ามาแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น Facebook, Line, e-Mail, Website, Web Page, Outlook และ (5) การเรียนรู้ นำความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน แก้ไขปัญหาออกมาเป็นวิธีการ/แนะนำ/ปรับปรุงในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

5.2.2 องค์ประกอบที่ 2 “การเรียนรู้” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .600-.675 โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ฝึกฝนความชำนาญ หรือพัฒนาทักษะตามความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ในการริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ (2) มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา บรรยาย การดูงาน การเป็นภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ และ (3) มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปเป็นวิทยากร หรือผู้ให้ความรู้แก่หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นการยกระดับความรู้ ทั้งนี้เนื่องจาก การเรียนรู้ ของพนักงานบริษัทในเครือสหพัฒน์เป็นการนำความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาการทำงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม การประชุม การฝึกอบรม มาใช้จนเกิดความเชี่ยวชาญ นำไปปรับใช้ให้เหมาะกับงานของตนเองที่รับผิดชอบ พนักงานเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีความสนใจที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งองค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้

พนักงานเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน และสร้างนวัตกรรมในการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบาย และธุรกิจของบริษัทในเครือ การเรียนรู้ของพนักงานจะทำให้เกิดองค์ความรู้มากยิ่งขึ้นและนำไปใช้ให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002) กล่าวว่า ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับทุกองค์กร เนื่องจากความรู้ก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน การที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้อย่างทั่วถึง จำเป็นต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น จึงเน้นที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถขยายศักยภาพของตนได้ด้วยการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรความรู้เป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้เชิงองค์กร เป็นเรื่องที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สร้างและใช้ความรู้

5.2.3 องค์ประกอบที่ 3 “สมรรถนะ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .600-.766 โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) บุคลากรมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ร่วมมือร่วมใจ ประสานผลประโยชน์และเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น (2) บุคลากรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ มีความสนใจ ที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ และ (3) บุคลากรใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะในการทำงานอย่างถูกต้องเหมาะสมตามความเป็นจริง ทั้งนี้เนื่องจาก องค์การต่าง ๆ พนักงานมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ต้องพยายามพัฒนาและปรับปรุงศักยภาพและสมรรถนะของตน ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ร่วมมือ ประสานงาน ฝึกฝนทักษะในการทำงาน เรียนรู้ และคิดเชิงสร้างสรรค์ เพื่อปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ และเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรสอดคล้องกับแนวคิดของ O'Hagan (1996) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นแนวคิด ที่คนสามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปภายในองค์กร การวางแผนงานการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ตลอดจนมีกิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำทั่วไป นอกจากนั้น ยังรวมถึงคุณภาพของควมมีประสิทธิภาพของบุคคลในสถานที่ทำงาน โดยทั่วไปจะกล่าวถึง ความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้และทักษะจะเป็น สิ่งที่สำคัญที่สุด และสามารถฝึกอบรม และพัฒนาง่ายกว่าการสร้างหรือปลูกฝังค่านิยม อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่า ค่านิยม หรือทัศนคติ จะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้นได้ยากกว่าการฝึกอบรมความรู้และทักษะ แต่ทั้งหมดเป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูนและพัฒนาสมรรถนะ

5.2 องค์ประกอบที่ 4 “เทคโนโลยี” มีค่าน้ำหนักตัวแปรองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .605-.712 โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนข้อมูลจากฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์และช่วยในการตัดสินใจ โดยเน้นความต้องการของผู้ใช้ (2) มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร และเกิดการสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง และ (3) มีการใช้เทคโนโลยีการจัดเก็บ (storage technology) เป็นเสมือนคลังความรู้ เช่น Data Warehouse จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้ง การเผยแพร่ข้อมูลไปยังบุคลากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทในเครือสหพัฒน์มีความหลากหลายของประเภทธุรกิจ และมีขนาดที่แตกต่างกัน ทำให้ความสามารถในการจัดหาและจัดการด้านเทคโนโลยีมีความแตกต่างกันไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมทั้งความสามารถในการจัดหาเทคโนโลยี ดังนั้นการนำเทคโนโลยีมาใช้จึงมีความแตกต่างกันตามการใช้งาน รวมทั้งความสามารถและงบประมาณค่าใช้จ่าย จึงส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน แต่จะมีกลุ่มบริษัทในเครือสหพัฒน์ที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันบ้าง การนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการจัดเก็บและเข้าถึงความรู้ได้รวดเร็ว และนำมาซึ่งการมีประสิทธิภาพในการจัดเก็บความรู้ และเข้าถึงความรู้ที่ง่ายและสามารถเข้าไปดึงข้อมูล ความรู้ต่าง ๆ ที่จัดเก็บไว้ และตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งความรู้เป็นความรู้ที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาเป็นเครื่องมือในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรสามารถมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ Lai (2005, p. 250) กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนอย่างเหมาะสม สามารถพัฒนาขีดความสามารถของ

องค์กรให้เพิ่มสูงขึ้น เพื่อให้ผลลัพธ์ในการทำงานเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rašula et al. (2012) ศึกษาเรื่อง “The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance” ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้วัดโดยผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กร อีกทั้ง Sardjono et al. (2020) ศึกษาเรื่อง “Evaluation Model of Knowledge Management Systems Implementation Using Factor Analysis and Regression Analysis at the Corporation” พบว่า ปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของพนักงานผ่านการนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอ

5.2.5 องค์ประกอบที่ 5 “โครงสร้างองค์กร” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .602-.728 โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) มีการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนการปฏิบัติงานและสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร (2) มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรไว้อย่างชัดเจน และ (3) นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนด มีความชัดเจน และมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทในเครือสหพัฒน์มีจำนวน 176 บริษัท รวมทั้งมีพนักงานจำนวน 64,914 คน มีนโยบายการบริหารธุรกิจที่เป็นอิสระ เป็นกลุ่มบริษัทอุปโภคบริโภคครบวงจรใหญ่ของประเทศไทย จึงมีโครงสร้างและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อจำกัดในการบริหาร โดยข้อดีของการมีบริษัท ในเครือและพนักงานจำนวนมาก ทำให้เกิดความหลากหลายในการทำธุรกิจ แต่ละกลุ่มบริษัทมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรไว้อย่างชัดเจน ก่อให้เกิดการแข่งขัน ทั้งในและนอกเครือสหพัฒน์ ทำให้เกิดความคล่องตัว เพื่อเอื้อต่อการแข่งขันอย่างเป็นอิสระ มีความคล่องตัว มีความยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานไม่ซับซ้อนและมีการจัดตั้งชมรม จัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ การให้ความช่วยเหลือ และเป็นที่พักพิงให้กับสมาชิก อีกทั้งชมรมดังกล่าว มีการจัดการความรู้ โดยสมาชิกต้องเรียนรู้หรือศึกษาหาความรู้จากการประชุม ฝึกอบรม หรือสัมมนาที่ผ่านมา แต่จะไม่สามารถค้นคว้าหาความรู้ย้อนหลังได้ เพราะไม่มีการจัดเก็บ หรือรวบรวมความรู้ไว้เพื่อให้บริการสมาชิก จึงไม่ต้องกล่าวถึงการเข้าถึงความรู้หรือข้อมูล เพราะไม่มีการดำเนินการใด ๆ ที่จะทำให้ความรู้หรือข้อมูลเหล่านั้นถูกจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996) กล่าวว่า องค์กรควรมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว มีสายการบังคับบัญชาไม่มากจนเกินไป การบังคับบัญชา ไม่ควรเน้นการควบคุม ไม่ควรมีกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนเกินไป ทั้งนี้ เพื่อให้เอื้อต่อการตั้งทีมงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำหนดความรู้ที่องค์กรต้องการใช้ นอกจากนี้ วิสัยทัศน์องค์กรควรกำหนดไว้ให้ชัดเจน เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีควรมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและผูกพันกับจุดหมาย ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) สามารถคาดคะเน การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อองค์กรจะได้มีการพัฒนาตนเองให้สามารถเรียนรู้ได้ทันกับ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมทั้ง ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ (strategy) เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dehghani and Kamalzadeh (2016) ศึกษาเรื่อง “The Study of Effective Factors in the Implementation of Knowledge Management: A Case Study of Hormozgan Steel Company” วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีประสิทธิผลในการดำเนินการจัดการความรู้ จึงมีความสำคัญมากทั้งในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง และเทคโนโลยี พบว่า โครงสร้างองค์กรส่งเสริมสถานประกอบการจัดการความรู้ให้มีสภาพดี

5.3 ผลการประเมินองค์ประกอบการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์ สามารถ อภิปรายผลได้ดังนี้

5.3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ประเมินความเหมาะสมว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) กระบวนการจัดการความรู้ (2) การเรียนรู้ (3) สมรรถนะ (4) เทคโนโลยี และ (5) โครงสร้างขององค์กร มีความเหมาะสม และถูกต้องเชิงทฤษฎี สมบูรณ์ครบถ้วน ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี เพื่อการบูรณาการ ให้เหมาะสมกับการนำไปใช้กับองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การจัดการความรู้จะใช้ได้ผลดี หากองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) ที่เป็น

Best Practice ที่ประสบความสำเร็จ การจัดการความรู้ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร และนำความรู้เหล่านั้นไปใช่นอกกรอบ อีกทั้ง การพัฒนาบุคลากรควรเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกเข้าทำงานในองค์กร ให้มีคุณสมบัติที่พร้อมจะพัฒนาได้ เพื่อไม่ให้เป็นปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ทั้งนี้เนื่องจาก องค์ประกอบการจัดการความรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ทบทวนและสังเคราะห์แนวคิดการจัดการความรู้ และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและผูปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและแนวทางการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์ และนำข้อมูลมาร่างกลุ่มตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบและจัดกลุ่มตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบการจัดการความรู้ ที่เหมาะสมสำหรับบริษัทในเครือสหพัฒน์ องค์ประกอบดังกล่าวจึงมีความเหมาะสมกับการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือสหพัฒน์ อีกทั้ง องค์การพยายามสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ ณรงค์ โพธิ์พุกขานนท์ และเมธิกา พ่วงแสง (2558) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดการความรู้งานวิจัยข้ามสถาบัน ผลการศึกษาปัจจัยที่ทำให้ KM ประสบความสำเร็จ ดังนี้ (1) วัฒนธรรมและพฤติกรรมของคนในองค์กร: คนในองค์กรต้องมีเจตคติที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่มีอยู่มาเป็นฐานในการต่อยอดความรู้ของคนรุ่นใหม่ต่อไป องค์กรเองต้องมีวัฒนธรรมภายในแห่งความไว้วางใจและให้เกียรติกัน เคารพในสิทธิและความคิดของผู้ร่วมงานในทุกระดับแม้เป็นบุคลากรระดับล่างก็ตาม การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกเรื่อง แม้แต่สิ่งที่เป็นข้อผิดพลาดในอดีต (2) ผู้นำและการสร้างกลยุทธ์: ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเชื่อในคุณค่าของคนและความรู้ที่มีในองค์กร เข้าใจลักษณะของปัญหาและพันธกิจขององค์กร ส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นมืออาชีพในด้านต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น ค้นหาและเชิดชูกระบวนการทำงานที่เป็นเลิศจากหน่วยงานภายใน เป็นต้นแบบแห่งการเป็นผู้ริเริ่มในการแบ่งปันและเรียนรู้ กำหนดทิศทางในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายใน วางกลยุทธ์ในการจัดทำระบบการจัดการองค์ความรู้ที่จะประสบผลสัมฤทธิ์ (3) Tecnology: ความพร้อมของอุปกรณ์ทันสมัยของเทคโนโลยีที่สามารถสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ ของคนในองค์กรได้ การสร้างฐานข้อมูลและการจัดการระบบฐานข้อมูล

5.3.2 ความเป็นไปได้ในการนำองค์ประกอบการจัดการความรู้ไปปรับใช้ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน เห็นว่ามีความเป็นไปได้ โดยเน้นการเชื่อมโยงองค์ความรู้จากประสบการณ์ ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรและไม่ปิดบังความรู้ และนำความรู้ไปสร้างมูลค่าเพิ่มสมรรถนะ (competency) ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า พนักงานในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ จากแหล่งต่าง ๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์และช่วยในการตัดสินใจ อีกทั้งโครงสร้างทุกองค์กรต้องมีความยืดหยุ่น เพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงาน ส่งเสริมกิจกรรมภายในแผนกและการสื่อสารข้ามองค์กรได้อย่างอิสระ นอกจากนี้กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับผลวิจัยของ Hamid (2008) ศึกษาเรื่อง “Identifying Knowledge and Creating Knowledgeable Employees” ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมที่ระบุน้ำความรู้ขององค์กร และการแลกเปลี่ยนความรู้ให้เป็นทรัพยากรขององค์กรที่สามารถนำไปใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิตสำหรับองค์กร ซึ่งได้มาจากการระดมสมอง หรือการประชุม ในระหว่างการปฏิบัติงานของกลุ่มพนักงาน และจากการสื่อสารของพนักงาน หรือการถ่ายทอดจากพนักงานที่มีประสบการณ์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถให้การสนับสนุนกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรได้ และสร้างแรงจูงใจในการแสวงหาความรู้ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร และสอดคล้องกับผลวิจัยของ Ncoyini and Cilliers (2020) ศึกษาเรื่อง “Factors that Influence Knowledge Management Systems to Improve Knowledge Transfer in Local Government: A Case Study of Buffalo City Metropolitan Municipality, Eastern Cape, South Africa” พบว่า การแก้ปัญหาการถ่ายทอดความรู้ KM จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์ KM อย่างเป็นทางการต้องได้รับการพัฒนาและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าผู้บริหารระดับสูงจัดทำและแบ่งปันแผนสำหรับวิสัยทัศน์ของการถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปุณยวีร์

พวงโต (2562) พบว่า การประเมินรูปแบบตามกระบวนการการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

5.3.3 ความเป็นประโยชน์ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ มีประโยชน์ต่อองค์กร โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อหาความรู้ใหม่ เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และการเรียนรู้เป็นทีม มีการกำหนดดัชนีตัวชี้วัด เพื่อติดตามผลความสำเร็จของเป้าหมายการจัดการความรู้ในแต่ละหน่วยงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ ณรงค์ โพธิ์พุกษานนท์ และเมธิกา พ่วงแสง (2558) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดการความรู้งานวิจัยข้ามสถาบัน ผลการศึกษาปัจจัยที่ทำให้ KM ประสบความสำเร็จ ดังนี้ การวัดผลและการนำไปใช้: จัดทำระบบการติดตามและวัดผลการจัดการความรู้ และประโยชน์จากการนำไปใช้เพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนให้คนในองค์กรมีความกระหายอยากเรียนรู้ และอยากมีส่วนร่วมในการสร้างฐานความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปุณยวีร์ พวงโต (2562) พบว่า การประเมินรูปแบบตามกระบวนการการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

## 6. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

### 6.1 ข้อเสนอแนะด้านนโยบาย

6.1.1 ผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ต้องสามารถ บูรณาการการบริหารจัดการกับการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนเดียวกัน โดยไม่มองว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องของหน่วยใดหน่วยหนึ่ง ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการที่จะนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารควรพิจารณานำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปกำหนดนโยบายในการจัดการความรู้ขององค์กร โดยพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ (1) กระบวนการจัดการความรู้ (2) การเรียนรู้ (3) สมรรถนะ (4) เทคโนโลยี และ (5) โครงสร้างองค์กร และพิจารณานำองค์ประกอบที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้

6.1.2 องค์กรควรมีการกำหนดนโยบาย และแผนการจัดตั้งศูนย์กลางการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เพื่อที่จะนำความรู้จากการปฏิบัติงาน การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การฝึกอบรม หรือการสัมมนาไปจัดเก็บ สืบค้นความรู้ การใช้ความรู้ การกระจาย/การแบ่งปันความรู้ และการสร้างความรู้ใหม่อย่างเป็นระบบ โดยใช้ระบบสารสนเทศและนวัตกรรม ที่ทันสมัย และเอื้อต่อการจัดการความรู้ของบริษัทในเครือ

### 6.2 ข้อเสนอแนะด้านการนำไปใช้

6.2.1 จัดฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM) แก่หัวหน้างาน เพื่อให้เห็นความสำคัญ และนำไปปฏิบัติในหน่วยงานอย่างจริงจัง

6.2.2 ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน/ศูนย์กลางที่ดำเนินการจัดการความรู้ (KM) จนประสบความสำเร็จกับหน่วยงาน/ศูนย์ที่ยังไม่ได้ดำเนินการ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ

6.2.3 องค์กรควรสร้างทีมพี่เลี้ยงลงไปให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำ ในการดำเนินงานด้าน การจัดการความรู้ (KM) กับงานที่มีการดำเนินงานด้วยการจัดการความรู้ไม่เข้มข้น

6.2.4 สร้างความเข้าใจ สื่อสารประชาสัมพันธ์เรื่องการจัดการความรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง และการสร้างระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6.2.5 หาช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เปิดกว้างและบุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงได้ สนับสนุนงบประมาณในการทำกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

## 7. เอกสารอ้างอิง

- ชมสุภักดิ์ ครุฑทะกะ. (2560). *หลักการการจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชมสุภักดิ์ ครุฑทะกะ. (2562). เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดการความรู้สำหรับอาจารย์ มหาวิทยาลัยของรัฐ. *วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา*, 8(2), 269-279.
- นฤมล สายะบุตร และประกอบ คุณารักษ์. (2557). รูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*, 4(1), 17-22.
- ปิยะนนท์ พริ้งน้อย. (2556). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของเทศบาลในเขตปริมณฑล. *ดัชนีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุญยวีร์ พวงโต. (2562). การพัฒนารูปแบบตามกระบวนการการจัดการความรู้สำหรับข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด. *ดัชนีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มงคลชัย วิริยะพินิจ. (2554). *รวมแนวคิดหลากหลายมุมมององค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ส่องสยาม.
- วิจารณ์ พานิช. (2554). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: ตาตาพับลิเคชั่น.
- สุกัญญา หอมหวาน. (2561). รูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ: กรณีศึกษา บริษัท ยู-อินดัสเทรียล เทค จำกัด. *ดัชนีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Buckman, R. (2004). *Building a knowledge-driven organization*. New York: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design* (7th ed.). New York: South-Western College Publishing.
- Dehghani, T., & Kamalzadeh, H. (2016). The study of effective factors in the implementation of knowledge management: A case study of hormozgan steel company. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 4-14.
- Hamid, Z. A. (2008). Identifying knowledge and creating knowledgeable employees. *Journal of Knowledge Management Practice*, 9(2), 1-11.
- Lai, I. L. A. (2005). Knowledge management for Chinese medicines: A conceptual model. *Information Management & Computer Security*, 13(3), 244-255.
- Marquardt, M. J. (1999). *Action learning in action: Transforming problems and people for world-class organizational learning*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Marquardt, M. J. (2002). *Global human resource development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ncoyini, S. S., & Cilliers, L. (2020). Factors that influence knowledge management systems to improve knowledge transfer in local government: A case study of Buffalo City Metropolitan Municipality, Eastern Cape, South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1-11.
- O'Hagan, K. (1996). *Competence in social work practice: A practical guide for professionals*. London: Jessica Kingsley.
- Rašula, J., Bosilj Vukšić, V., & Indihar Štemberger, M. (2012). The impact of knowledge management on organizational performance. *Economic and Business Review*, 14(2), 147-168.
- Sardjono, W., Selviyanti, E., & Perdana, W. G. (2020). Evaluation model of knowledge management systems implementation using factor analysis and regression analysis at the corporation. *Journal of Physics Conference Series*, 1538(1), 1-6.