

อุปกรณ์ในการแบ่งปันความรู้ในแผนวิศวกรรมเครื่องกล
กรณีศึกษา บริษัทบรรจุภัณฑ์แก้ว

อิทธิบูรณ์ บุญนาค



สารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2555

Barrier of Knowledge Sharing in Plant Mechanical Engineering
A Case Study of Glass Packaging Firm

Ittiboon Boonnark



A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for The Degree of Master of Business Administration Program in Industrial Management
Graduate School
Thai – Nichi Institute of Technology
Academic Year 2012

หัวข้อสารนิพนธ์

อุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ในแผนกวิศวกรรมเครื่องกล
กรณีศึกษา บริษัทบรรจุภัณฑ์แก้ว

โดย

อิทธิบูรณ์ บุญนา

สาขาวิชา

การจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร. กรกฎ เหมสถาปัตย์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ดร. ณรงค์พันธ์ บุญทรงไพศาล)

..... กรรมการ
(อาจารย์เกษม ทิพย์ธาราจันทร์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(ดร. กรกฎ เหมสถาปัตย์)

อิทธิบูรณ์ บุณนาค: อุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ ในแผนกวิศวกรรมเครื่องกล
กรณีศึกษา บริษัทบรรจุภัณฑ์แก้ว. อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. กรกฎ เหมสถาปัตย์,
59 หน้า.

จุดมุ่งหมายของการทำสารนิพนธ์นี้ เพื่อศึกษาอุปสรรคที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ และการถ่ายทอดประสบการณ์ ในระบบการจัดการความรู้ โดยแนวทางการศึกษานี้ คือ การประยุกต์การศึกษาแนวทางในการจัดการความรู้ในอดีต และอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ โดยทำแบบสอบถามภายในแผนกวิศวกรรมเครื่องกล ในการศึกษา ผู้ศึกษาพบว่า มีอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1. อุปสรรคส่วนบุคคล 2. อุปสรรคขององค์กร 3. อุปสรรคในการจัดการความรู้ในด้านเทคโนโลยี ซึ่งจากการสรุปผลพบว่า อุปสรรคในการจัดการความรู้ในด้านเทคโนโลยี มีคะแนนสูงสุด มีรายละเอียดดังนี้ คือ

- ขาดการบูรณาการของระบบไอที และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของคน

- ขาดการสนับสนุนทางด้านเทคนิค (ทั้งภายในหรือภายนอก) และการบำรุงรักษา/ซ่อมบำรุงโดยทันทีของระบบไอทีแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวางการปฏิบัติงานและสายการสื่อสาร

- ขาดการทำงานร่วมกัน (Compatibility) ระหว่างระบบไอทีที่หลากหลายและกระบวนการที่หลากหลาย

- การขาดการฝึกอบรมกับพนักงานให้มีความคุ้นเคยต่อระบบไอทีและกระบวนการทำงานต่างๆใหม่

ผู้ศึกษาจึงได้สรุปหาแนวทางในการแก้ไขกับผู้เกี่ยวข้องได้ผลได้ข้อสรุป คือ หน่วยงานควรสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดการแบ่งปันความรู้ และควรจัดให้พนักงานมีเวลาว่างเพื่อสร้างคุ้นเคยกับระบบ IT หรือแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ทำให้ระบบต่างๆ เข้าถึงได้ง่าย ลดความซับซ้อนในการทำงานลง และทำความเข้าใจถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการแบ่งปันความรู้

ITTIBOON BOONNARK: OBSTACLES OF KNOWLEDGE SHARING IN
MECHANICAL ENGINEERING DEPARTMENT: A CASE STUDY. ADVISOR:
DR. KORAKOT HEMSATHAPAT, 59 PP.

The objective of this study is to identify obstacles of knowledge and/or experience sharing in a knowledge management system of a mechanical engineering department. The obstacles gleaned from this study could help to create framework of knowledge sharing for the company. From the study of the existing knowledge sharing problems, most of knowledge is transferred from generation to generation by high experienced workers from hand-on experiences in problem-solving. A survey is conducted to classify and rank the knowledge sharing problems in to three categories: 1. potential individual barriers, 2 potential organizational barriers, and 3. potential technology barriers. However, the potential technology barriers are ranked with the high score from the survey with the following details.

- Lack of integration of IT systems and processes impedes on the way people do things;
- Lack of technical support (internal and external) and immediate maintenance of integrated IT systems obstructs work routines and communication flows;
- Lack of compatibility between diverse IT systems and processes;
- Lack of training regarding employee familiarization and experience with them;

In summary, all departments should support and motivate their employees to create knowledge sharing environment. Free time for IT system hand on experience for employees is suggested for expediting knowledge sharing and assessable of knowledge without any complex obstacles. At last, all participants receive benefits from the knowledge sharing system.

Graduate School

Student's Signature

Field of Study Industrial Management

Advisor's Signature

Academic Year 2012



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี และเป็นไปตามความมุ่งหมายทุกประการนั้น เนื่องด้วยความกรุณาของ ดร. กรกฎ เหมสถาปัตย์ อาจารย์ซึ่งเป็นที่ปรึกษาเสนอแนวคิด และตรวจสอบความครบถ้วน รวมถึงข้อบกพร่องต่างๆ และประเด็นสำคัญในการนำเสนองาน สารนิพนธ์ในครั้งนี้ ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร. ดำรงเกียรติ รัตนอมรพิน ดร.ณรงค์พันธ์ บุญทรงไพศาล และคณาจารย์ทุกท่าน ที่อบรมสั่งสอน เสนอแนะแนวทางในการศึกษา การวางแผนงานต่างๆ และการติดตามด้านการศึกษิต่างๆ ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณ คุณจุฑามาศ ประสพสันต์ สำหรับข่าวสารต่างๆ คำแนะนำต่างๆ และความช่วยเหลืออื่นๆ ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณ คุณศศิธร วีระอาชากุล คุณนิวัฒน์ ธาดาสีห์ คุณนพดล สุตสน และเพื่อนๆ MIM รุ่น 4 ที่คอยเป็นกำลังใจ และคอยช่วยเหลือตลอดมา

ขอขอบคุณ พนักงานแผนกวิศวกรรมเครื่องกล ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้ให้ข้อมูล คำแนะนำ ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ในการศึกษิตั้งนี้เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่มีส่วนที่สำคัญให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ จนกระทั่งสำเร็จการศึกษาและประสบความสำเร็จดังเช่นปัจจุบันนี้

อิทธิบูรณ์ บุญนาค

สารบัญ

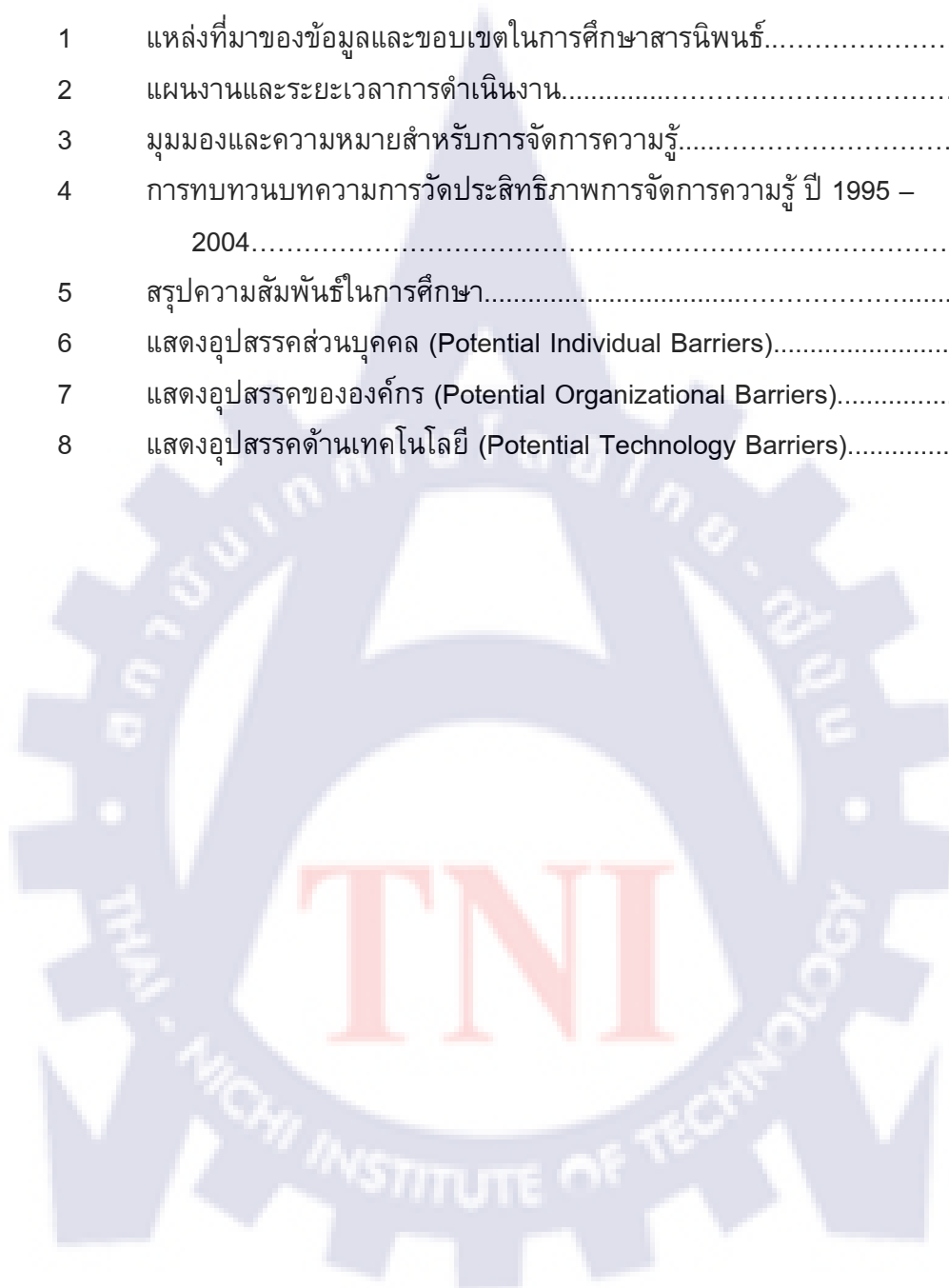
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูป.....	ญ
 บทที่	
1 บทนำ.....	1
สภาวะความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
ขอบเขตของการทำสารนิพนธ์.....	3
คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา.....	4
ขั้นตอนการดำเนินการทำสารนิพนธ์.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
แผนงาน และระยะเวลาการดำเนินงาน.....	5
2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดประเภทของความรู้.....	6
แนวคิดและทฤษฎีในการจัดการความรู้.....	7
อุปสรรคที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้.....	12
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
บทสรุปการทบทวนวรรณกรรม.....	25
3 วิธีดำเนินงานสารนิพนธ์.....	26
ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน.....	26
ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง.....	27
ที่มาและสาเหตุของปัญหา.....	28

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	32
	ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามและการประยุกต์ใช้.....	33
	ผลการตอบแบบสอบถาม.....	36
	อุปสรรคส่วนบุคคล (Potential Individual Barriers).....	37
	อุปสรรคขององค์กร (Potential Organizational Barriers).....	39
	อุปสรรคด้านเทคโนโลยี (Potential Technology Barriers).....	42
4	บทสรุปและข้อเสนอแนะ.....	45
	ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น.....	45
	แนวทางที่เหมาะสมในการแบ่งปันความรู้.....	54
	ข้อเสนอแนะเพื่อการต่อยอดการศึกษา.....	55
	บรรณานุกรม.....	56
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	59

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แหล่งที่มาของข้อมูลและขอบเขตในการศึกษาสารนิพนธ์.....	3
2	แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน.....	5
3	มุมมองและความหมายสำหรับการจัดการความรู้.....	19
4	การทบทวนบทความการวัดประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ปี 1995 – 2004.....	20
5	สรุปความสัมพันธ์ในการศึกษา.....	25
6	แสดงอุปสรรคส่วนบุคคล (Potential Individual Barriers).....	37
7	แสดงอุปสรรคขององค์กร (Potential Organizational Barriers).....	39
8	แสดงอุปสรรคด้านเทคโนโลยี (Potential Technology Barriers).....	42



สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	กระบวนการการจัดการความรู้.....	8
2	การแสดงความสัมพันธ์ขั้นตอนการจัดการความรู้.....	10
3	การสื่อสารและโครงสร้างความรู้ในการจัดการความรู้ในโรงงาน.....	17
4	ความสัมพันธ์ระหว่าง Process Knowledge Classes และ Knowledge Representation).....	18
5	การประเมินประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในอดีตเทียบกับปัจจุบัน.....	20
6	มุมมองการสร้างความคิดองค์กรรวมในการจัดการความรู้ในองค์กร.....	22
7	กระบวนการผลิตบรรจุภัณฑ์แก้ว.....	28
8	Model กระบวนการพัฒนาและการจัดการกระบวนการความรู้.....	31
9	แผนภาพเปรียบเทียบอุปสรรคส่วนบุคคลระหว่างผู้แบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้.....	38
10	แผนภาพเปรียบเทียบอุปสรรคขององค์กรระหว่างผู้แบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้.....	40
11	แผนภาพเปรียบเทียบอุปสรรคด้านเทคโนโลยีระหว่างผู้แบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้.....	43
12	KM Barriers Model กระบวนการพัฒนาและการจัดการกระบวนการความรู้.....	45
13	แผนภาพแสดงผลอุปสรรคส่วนบุคคล (ระดับจัดการ).....	52
14	แผนภาพแสดงผลอุปสรรคขององค์กร (ระดับจัดการ).....	52
15	แผนภาพแสดงผลอุปสรรคด้านเทคโนโลยี (ระดับจัดการ).....	53

บทที่ 1

บทนำ

สภาวะความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญ และในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะพบว่ามียุทธศาสตร์ที่ทำให้บุคลากรสามารถแสดงศักยภาพออกมา เช่น ความมั่นคงในหน้าที่ สวัสดิการต่าง ความสุขในการทำงาน และการมีส่วนร่วมหรือรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กร เป็นต้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรนั้น ความรู้ในงานที่ตนเองทำและความรู้เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ ต้องอาศัยการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เช่น จากการสอนงาน จากความรู้ที่องค์กรมีอยู่ หรือศึกษาเพิ่มเติมจากภายนอก เป็นต้น

การแข่งขันในโลกธุรกิจ องค์กรหรือบริษัทที่มีการจัดการและพัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ จะได้เปรียบคู่แข่งมากกว่าองค์กรหรือบริษัทที่ไม่มีการจัดการ ในอดีตการเรียนรู้กันต่างๆ จะเป็นระบบพี่เลี้ยงสอนงาน เรียนรู้ด้วยประสบการณ์ด้วยตนเอง ความจำที่มีการบอกต่อๆ กัน และเริ่มพัฒนาเป็นระบบการบันทึก หรือทำเป็นระบบฐานข้อมูล ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KMS) การถ่ายทอดความรู้จากตัวบุคคลออกมาเป็น ข้อมูลความรู้ไปสู่องค์กร โดยความเหล่านี้นี้ต้องมีการผ่านการวินิจฉัย โดยผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในด้านนั้น เพื่อให้แน่ใจได้ว่า ความรู้ที่เชื่อถือได้และสามารถนำไปใช้ได้ ความรู้ต่างๆ เหล่านี้ นอกจากนั้นความรู้ที่ได้จากการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KMS) ยังช่วยในการตัดสินใจในกระบวนการต่างๆ และนำมาพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

ความรู้ต่างเหล่านั้นควรมีการแบ่งออกเป็นส่วนที่ชัดเจน เช่น ความรู้ทางด้านเทคนิค ความรู้ทางด้านการผลิต ความรู้ทั่วไป ความรู้เฉพาะด้าน/หน่วยงาน เป็นต้น เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ความรู้มีการแบ่งระดับและลำดับการเรียนรู้ และสามารถวัดผลได้ ระบบการจัดการความรู้ช่วยทำให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ และตอบสนองความต้องการในการพัฒนาตนเอง ดังนั้นการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร

ในการศึกษาอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ในแผนกวิศวกรรมเครื่องกล กรณีศึกษา บริษัทบรรจุภัณฑ์แก้วครั้งนี้ พบว่าบริษัทนี้ เริ่มก่อตั้งเมื่อปี 2496 เป็นบริษัทรายแรกที่ได้เป็นผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์แก้วในประเทศไทย และขยายกำลังการผลิตมาที่ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ในปี 2534 ปัจจุบันบรรจุภัณฑ์แก้วได้รับความความนิยมมากขึ้นบรรจุภัณฑ์แก้วเป็นบรรจุภัณฑ์ที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ในกระบวนการผลิตได้ 100 % ในการผลิตบรรจุภัณฑ์แก้ว ต้องใช้ความรู้ความชำนาญสูง เพื่อให้ได้บรรจุภัณฑ์แก้วที่มีคุณภาพและมีความปลอดภัยในการใช้งาน ความรู้และความชำนาญในการผลิตนั้น นับเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะเกิดจากการทดลองในการผลิตหลายครั้ง จนทำให้ปัญหาในกระบวนการผลิตลดลง การถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้จากตัวระหว่างกันจึงเป็นเรื่องสำคัญ และสิ่งที่กระบวนการผลิตขาดไม่ได้ คือ การบำรุงรักษาเครื่องจักรที่ดี แผนกที่ผู้ศึกษาทำงานเป็นแผนกที่สนับสนุนการผลิต มีหน้าที่ในการบำรุงรักษาเครื่องจักรให้พร้อมใช้งาน และแก้ปัญหาต่างๆที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบของแผนก ในแผนกประกอบไปด้วย พนักงานที่มีความชำนาญและมีอายุงานมากกว่า 10 ปี เป็นจำนวนมาก ในการแบ่งปันความรู้ในแผนก เริ่มต้นจากการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันโดยใช้การบอกเล่า จดบันทึก และการสอนงาน การเรียนรู้ประสบการณ์และความรู้นั้นบางครั้งก็พบปัญหาว่า ความรู้ต่างๆเหล่านั้น บางครั้งซำรุด สูญหาย หรือเมื่อมีบุคลากรลาออกไปความรู้ต่างๆ เหล่านั้นก็ได้สูญหายตามไปด้วย ทำให้การส่งต่อประสบการณ์ และการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลขาดความต่อเนื่องและสูญหายไป นอกจากนี้ยังมีอุปสรรคอื่นๆอีกที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบัน ความแตกต่างระหว่างความรู้และอายุปัจจัยส่วนบุคคล การเปลี่ยนงาน แรงจูงใจ หรือรูปแบบการจัดเก็บความรู้ การนำความรู้มาใช้ และการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ก็เป็นส่วนที่ทำให้การเรียนรู้ประสบการณ์ ความรู้ ในด้านต่างๆ เปลี่ยนไป ปัญหาดังกล่าวส่งผลให้แผนกวิศวกรรมเครื่องกล ทำการปรับปรุงระบบการแบ่งปันความรู้ เพื่อให้ความรู้ในด้านต่างๆ ไม่สูญหาย และเกิดความต่อเนื่องในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่นำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุดและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาอุปสรรคที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้และการถ่ายทอดประสบการณ์ ในระบบการจัดการความรู้
2. เพื่อเสนอแนวทางในการแบ่งปันความรู้ของแผนกวิศวกรรมเครื่องกล

ขอบเขตของการทำสารนิพนธ์

กรณีศึกษาได้ทำการศึกษาข้อมูลขอบเขตในการศึกษาจะเน้นในเรื่องของการประยุกต์ความรู้ที่ได้จากตัวบุคคลออกมาเป็นความรู้ขององค์กร เพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร และตอบสนองความต้องการในการพัฒนาตนเอง เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ และทำให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในอนาคต โดยระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้นจะเป็นระบบการแบ่งปันความรู้ภายใน แผนกวิศวกรรม เครื่องกลโรงงาน ได้ความรู้ส่วนใหญ่จากความรู้ของคนรุ่นก่อน จากผู้ทำงานมาเป็นเวลานาน มีประสบการณ์สูง จากการแก้ไขปัญหาต่างๆ และจาก Manual ในสมัยที่มีการก่อตั้งโรงงาน ในปัจจุบันเครื่องจักรต่างๆมีการพัฒนาไปมาก ทำให้ในโรงงานมีความหลากหลายของเครื่องจักร และความหลากหลายของปัญหา ดังนั้นการนำความรู้ในส่วนต่างๆทั้งใหม่และเก่าเมื่อนำมาจัดการให้เป็นระบบจะทำให้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากความไม่รู้ หรือรู้จริงเป็นบางส่วนหมดไป และทำให้ผู้ที่ต้องการจะพัฒนาตนเองสามารถหาความรู้ได้จากแหล่งความรู้ที่ได้จัดทำขึ้น โดยมีขอบเขตของการศึกษาตามข้อมูลในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แหล่งที่มาของข้อมูลและขอบเขตในการศึกษาสารนิพนธ์

แหล่งที่มาของข้อมูล	ขอบเขตในการศึกษาข้อมูล
1. การจัดการความรู้ในองค์กรในกรณีศึกษา	การจัดการความรู้ในองค์กร - ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) - ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)
2. ประเภทการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร	ศึกษาข้อมูลการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร
3. แบบสอบถาม	ศึกษาปัจจัยและความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร - ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ - แรงจูงใจในการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ - วิธีการศึกษาหาความรู้ - การแบ่งประเภทของความรู้ - ปัจจัยส่วนบุคคล

จากข้อมูลในตารางที่ 1 จะพบว่า การศึกษาครั้งนี้ เลือกกำหนดขอบเขตของการศึกษาข้อมูลความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ศึกษาข้อมูลการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร ศึกษาอุปสรรคในการแบ่งปัน

ความรู้ภายในองค์กร โดยเหตุผลที่เลือกศึกษาข้อมูลดังกล่าว ในการแบ่งปันความรู้ของแผนกวิศวกรรมเครื่องกล เนื่องจากปัจจุบันแผนกวิศวกรรมเครื่องกล เริ่มมีการจัดทำฐานความรู้ แต่ก็พบว่าในการแบ่งปันความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการนำไปใช้ ทำให้ มีอุปสรรคต่างๆ ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในแผนกวิศวกรรมเครื่องกล และเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการแบ่งปันความรู้ที่แผนกมีอยู่ และสามารถนำแนวทางในการแบ่งปันความรู้มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา

1. **ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)** เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ ประสบการณ์ แนวความคิด บางครั้งจึงเรียกว่า ความรู้แบบนามธรรม หมายถึง การคาดการณ์สิ่งหนึ่งสิ่งใดที่จะเกิดขึ้นในช่วงเวลาในอนาคต และนำคำพยากรณ์นั้นมาใช้ประโยชน์เพื่อการตัดสินใจใดๆ

2. **ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)** เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สื่อต่างๆ เช่น VCD DVD Internet เทป เป็นต้น และบางครั้งเรียกว่า ความรู้แบบเป็นรูปธรรม

3. **ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System : KMS)** หมายถึง การที่มีการจัดรูปแบบฐานความรู้ที่ชัดเจนที่อยู่ในองค์กรอย่างเป็นระบบ การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ และมีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ที่มีอยู่และสามารถนำความรู้ที่ศึกษา มาพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ หรือนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาหน่วยงานเข้าสู่รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้จริง

ขั้นตอนการดำเนินการทำสารนิพนธ์

1. ทำความเข้าใจข้อมูลที่จะนำมาทำเนงานสารนิพนธ์
2. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความรู้และการจัดการความรู้ต่างๆ
3. จำแนกประเภทประเภทความรู้และการจัดการความรู้ที่มีอยู่ ศึกษาอุปสรรค และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในแผนกวิศวกรรมเครื่องกล
4. ระบุข้อจำกัด ปัจจัย หรืออุปสรรค ที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ในแผนกวิศวกรรมเครื่องกล เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงให้เหมาะสม

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาอุปสรรคที่มีผลต่อการเรียนรู้และการถ่ายทอดประสบการณ์ในแผนกวิศวกรรมเครื่องกล จากการศึกษาข้อมูลที่ค้นคว้ากรณีศึกษาครั้งนี้ จึงได้ทำการแบ่งกรอบแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดประเภทของความรู้
2. แนวคิดและทฤษฎีในการจัดการความรู้
3. อุปสรรคที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดประเภทของความรู้

ความหมายของ “ความรู้” คือ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา (ราชบัณฑิตยสถาน. 2542 : 490)

คำว่า "ความรู้" จะขึ้นอยู่กับจำนวนของการตีความที่แตกต่างกัน ในอดีตนั้นมีการเชื่อมโยงกับคำเช่นข้อมูล, ข้อมูล, ความฉลาด, ทักษะ, ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญด้านความคิดปรัชญาหรือความเข้าใจซึ่งทั้งหมดขึ้นอยู่กับบริบทที่มีการใช้คำ Plato มองความรู้เป็น “ความเชื่อในความถูกต้อง” (387 ปีก่อนคริสต์ศักราช สำนักหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) ภายหลังถูกดัดแปลงโดย Nonaka และTakeuchi ในปี1995 มองความรู้เป็น “การขับเคลื่อนกระบวนการของมนุษย์ในการแสดงเหตุผลอันสมควร ความเชื่อส่วนบุคคลที่มีต่อความจริง” Prusak ในปี 1998 มองความรู้คือ "ผสมผสานประสบการณ์ คุณค่า ข้อมูลบริบทและความเข้าใจอย่างถ่องแท้"

ประเภทความรู้ ความรู้จำแบ่งได้เป็น 2 ประเภท (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2550 : 9 - 12)

1.1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงานงานฝีมือ ประสบการณ์ แนวความคิด ซึ่งการนำความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนออกมาแบ่งปันเป็นเรื่องค่อนข้างลำบาก ขึ้นอยู่กับผู้ถ่ายทอดผู้รับ และปัจจัยอื่นบางครั้งจึงเรียกว่า ความรู้แบบนามธรรม

1.2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ เอกสาร ภาวะเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สื่อต่าง ๆ เช่น VCD DVD Internet เทป เป็นต้น ในการถ่ายทอดความรู้ที่ชัดแจ้งสามารถทำได้ง่ายกว่า บางครั้งจึงเรียกว่า ความรู้แบบรูปธรรม

โดยความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) หรือความรู้ซ่อนเร้น และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) หรือความรู้เด่นชัด ความรู้ทั้งสองประเภทนี้ย่อมมีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน ตามสภาพแวดล้อมและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของแต่ละองค์กร

2. แนวคิดและทฤษฎีในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ความรู้ในองค์กร เป็นรากฐานที่สำคัญในการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ในการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการสร้างความรู้และการเรียนรู้ หลายองค์กรมักจะประสบความล้มเหลว เนื่องจากหลายสาเหตุ เช่น การจัดการ และการบริหารไม่ดีพอ เป็นต้น ผู้ศึกษาขอเสนอแนวทางในการจัดการความรู้อ้างอิงจากหนังสือ Harvard Business Review on Knowledge Management (ปีเตอร์ เอฟ ดร็กเกอร์. 2544)

ในการพัฒนาคนและองค์กรให้กลายเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ เบื้องต้นจะต้องแสดงความชัดเจนในหัวข้อต่างๆดังนี้ คือ

1. ความหมาย หรือการกำหนดนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ได้จริง สามารถนำไปใช้ได้จริง
2. การบริหารจัดการที่มีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย โดยต้องระบุวิธีปฏิบัติจริง แทนการกำหนดเป้าหมายที่เป็นนามธรรม
3. การวัดผลด้วยเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมินความเร็วและระดับความรู้ขององค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าการเรียนรู้ขององค์กรเกิดขึ้นจริง

กิจกรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีทักษะความเชี่ยวชาญในการทำกิจกรรมหลัก 5 ด้านดังนี้ คือ

1. การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยปรัชญาและวิธีตามแนวคิดด้านการบริหารคุณภาพ เช่น การบริหารจัดการโดยใช้ข้อเท็จจริง การตั้งสมมติฐาน และการทดสอบสมมติฐาน การใช้เครื่องมือทางสถิติมาจัดระเบียบข้อมูลเพื่อหาข้อสรุป
2. การทดลอง เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการค้นหา และการทดสอบความรู้ใหม่อย่างเป็นระบบ โดยอาศัยแรงจูงใจว่าจะได้โอกาส ขยายขอบเขตความรู้ และความรู้ใหม่มากกว่าจากปัญหาที่เผชิญอยู่และต้องได้รับการแก้ไข การทดลองอย่างต่อเนื่องจะเป็นการสร้างความรู้อย่างมีลำดับ และมีระบบ ในบางครั้งการทดลองอาจทำเป็นโครงการสาธิต โดยเป็นการ

เรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ เป็นส่วนใหญ่ เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วม และปรับปรุงการทำงานโดยอาจแบ่งออกเป็นระดับต่างๆ โดยโครงการสาธิตจะสร้างผลกระทบในวงจำกัดเท่านั้น

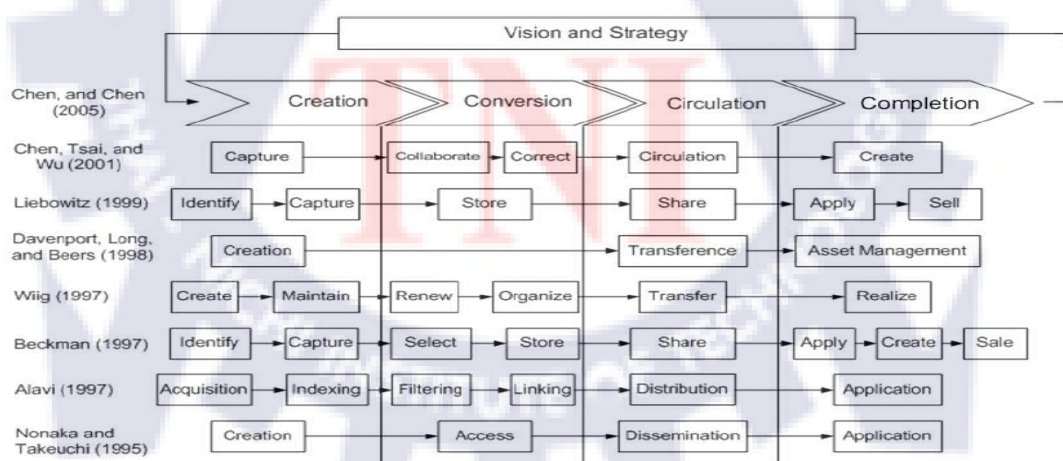
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต องค์กรต้องนำความสำเร็จและความล้มเหลวในอดีตกลับมาคิดทบทวน ประเมินอย่างเป็นระบบ และบันทึกออกมาเป็นบทเรียน เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงของบุคลากรในองค์กร

4. การเรียนรู้จากบุคคลอื่น เพื่อให้ได้มุมมองที่แตกต่าง และแปลกใหม่ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดอย่างสร้างสรรค์ โดยองค์กรจะได้รับประโยชน์จากการศึกษาแนวทางปฏิบัติและวิธีการทำงานมากกว่าผลลัพธ์

5. การถ่ายทอดความรู้ เพื่อไม่ให้ความรู้กระจุกตัวอยู่ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรจึงต้องมีการเผยแพร่ความรู้ อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลกระทบในวงกว้าง

ในการจัดการความรู้ควรควรทำแบบค่อยเป็นค่อยไป ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้จากทัศนคติที่ดี และความมุ่งมั่นตั้งใจของคนในองค์กร

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้อย่างเป็นขั้นตอนประกอบไปด้วย 1. การสร้างความรู้ 2. การแปลงความรู้ 3. การกระจายความรู้ 4. การทำให้สำเร็จ และต้องพิจารณากระบวนการความรู้ประกอบด้วยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงความรู้ และอุปสรรคในการจัดการความรู้ และนำความรู้ใหม่เหล่านั้นเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้อีกครั้ง (Mu-Yen Chen ; and An-Pin Chen. 2006)



รูปที่ 1 กระบวนการการจัดการความรู้

ที่มา : Mu-Yen Chen ; and An-Pin Chen. (2006). **Knowledge Management**

Performance Evaluation : A Decade Review from 1995 to 2004. p. 19.

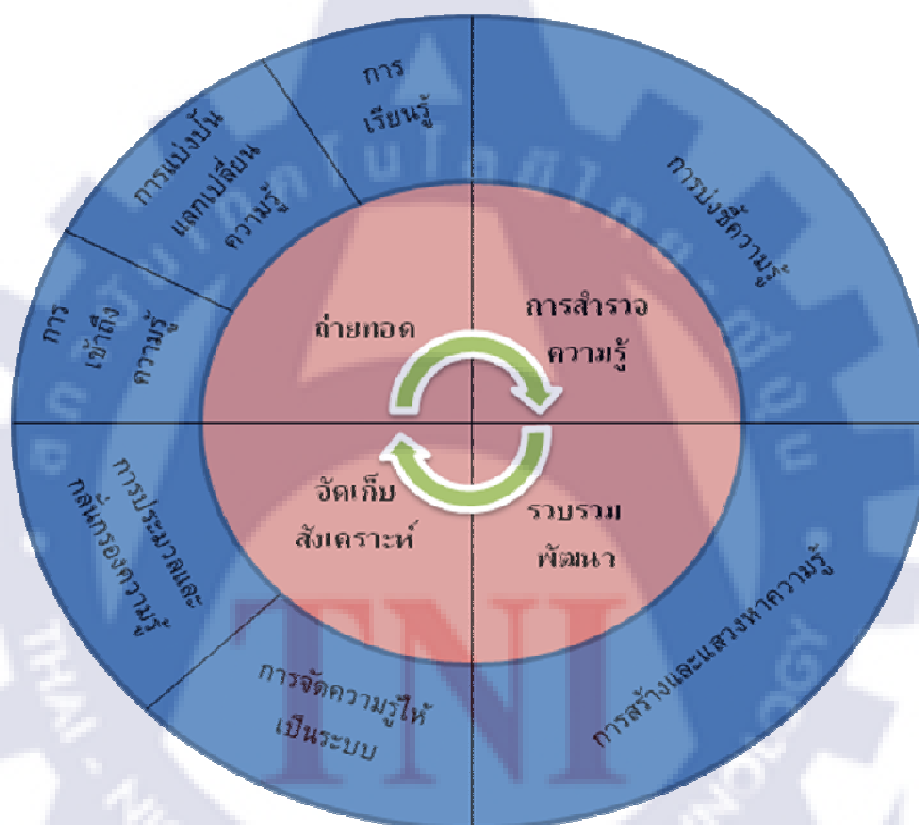
จากงานที่ทำการศึกษารูปที่ 1 มู-เยน เซน และ แอน-พิน เซน (Mu-Yen Chen ; and An-Pin Chen. 2006) ได้ศึกษากระบวนการจัดการความรู้ โดยเริ่มอ้างอิงการจัดการความรู้ ของ Nanoka and Takeuchi ในปี 1995 โดนนำเสนอว่าการจัดการความรู้ เริ่มจากการสร้างความรู้ โดยความรู้เหล่านั้นสามารถที่จะทำการเข้าถึงความรู้นั้นได้ จากนั้นทำการเผยแพร่ความรู้ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ และนำความรู้เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ ต่อมา มีการนำเสนอกระบวนการความรู้โดย M. Alav. สรุปว่าการจัดการความรู้เริ่มต้นจาก การได้มาซึ่งความรู้ และนำความรู้เหล่านั้นมาทำการจัดทำดัชนี เพื่อให้ นำความรู้เหล่านั้นมาทำการกลั่นกรองได้ จากนั้นทำการการเชื่อมโยงความรู้เหล่านั้นเข้าไว้ด้วยกัน และทำการเผยแพร่ความรู้ เพื่อการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ T. Beckman สรุปว่า การจัดการความรู้เริ่มต้นจากการระบุหรือแยกแยะความรู้ และทำการรวบรวมใจความสำคัญความรู้เหล่านั้นออกมา ทำการเลือกความรู้ที่จะนำมาใช้ เพื่อทำการจัดเก็บความรู้ จากนั้นทำการแบ่งปันความรู้ โดยนำความรู้เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้สร้างความรู้ใหม่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้สามารถทำการขายต่อไป K. Wiig สรุปว่า การจัดการความรู้เริ่มต้นจากการสร้างความรู้และรักษาความรู้ไว้ หลังจากนั้นนำความรู้ที่เก็บรักษาไว้มาทำเป็นความรู้ใหม่ เพื่อทำการจัดลำดับความรู้ ก่อนที่จะทำการส่งมอบความรู้นั้นต่อไป จากนั้นทำความเข้าใจกับความรู้ที่ได้มาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อ ในปีต่อมา T.H. Davenport; D.W. Long ; and M.C. Beers สรุปว่า การจัดการความรู้ ประกอบไปด้วยขั้นตอนการสร้างความรู้ หลังจากนั้นนำความรู้ที่สร้างขึ้นมาการดัดแปลง เพื่อให้สามารถทำการจัดการต่อไป (ทรัพย์สินทางปัญญา) ในปีต่อมา J. Liebowitz ได้สรุปว่า การจัดการความรู้ เริ่มจากการระบุหรือแยกแยะความรู้ และทำการรวบรวมใจความสำคัญความรู้เหล่านั้นออกมา ทำการจัดเก็บความรู้ จากนั้นแบ่งปันความรู้ โดยนำความรู้มาประยุกต์เพื่อให้สามารถขายองค์ความรู้นั้น ต่อมา M. Y. Chen; M. J. Tsai ; and H. R. Wu สรุปกระบวนการในการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย การรวบรวมใจความสำคัญความรู้เหล่านั้น จากนั้นร่วมมือกันเพื่อเลือกความรู้ที่จะนำมาใช้ เมื่อได้ความรู้มาก็ทำการเผยแพร่ความรู้ออกไปและนำผลตอบกลับมาทำการสร้างเป็นความรู้ใหม่ต่อไป ในปีต่อมา A. P. Chen ; and M. Y. Chen นำเสนอว่าการจัดการความรู้ เริ่มจากการสร้างความรู้ และนำความรู้เหล่านั้นมาทำการแปลงความรู้เพื่อสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อ จากนั้นทำการเผยแพร่ความรู้ออกไป เพื่อนำความรู้ไปใช้ดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จตามกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่องค์กรตั้งไว้ โดยนำความรู้ใหม่เหล่านั้นเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้อีกครั้ง

แนวทางในการพัฒนาการของความรู้ การจัดการกับความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยอ้างอิงขั้นตอนต่างๆ จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มีขั้นตอนในการปฏิบัติโดยทั่วไปอยู่ 4 ขั้นตอนหลัก และ 7 ขั้นตอนย่อย โดย 4 ขั้นตอนหลักมีดังนี้

1. การสำรวจความรู้
2. รวบรวมพัฒนา
3. จัดเก็บสังเคราะห์

4. ถ่ายทอด

ในการดำเนินการ 4 ขั้นตอนผู้วิจัยมีความเห็นว่าขั้นตอนในการสำรวจและรวบรวมความรู้เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด เนื่องจากความรู้ที่ทำการสำรวจนั้นมีความหลากหลายและบางความรู้ก็เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์และการทำความเข้าใจของบุคคล ในกิจกรรมนั้น ซึ่งการที่จะรวบรวมความรู้เหล่านั้นออกมาทำได้ยากกว่าการรวบรวมความรู้ ที่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎีคู่มือต่าง ๆ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สื่อต่าง ๆ ซึ่งสามารถรวบรวมได้ง่ายกว่า ในการดำเนินงานการจัดการความรู้ยังมีขั้นตอนย่อยที่มีความสัมพันธ์กันดังรูปที่แสดงอยู่



รูปที่ 2 การแสดงความสัมพันธ์ขั้นตอนการจัดการความรู้

- การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าจะอย่างไรให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยจะคัดเลือกว่าจะใช้เครื่องมืออะไร และขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร โดยอาจจะพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการสำรวจความรู้

- การสร้างและแสวงหาความรู้ ซึ่งสามารถทำได้หลายทาง เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า ก่อจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว ทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ที่ตัวบุคคลและนำความรู้นั้น มาทำการรวบรวมเพื่อเตรียมดำเนินงานในขั้นตอนการจัดเก็บและสังเคราะห์

- การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถเรียกความรู้มาใช้งานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม และสามารถนำมาพัฒนาในอนาคตได้

- การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ทันต่อยุคสมัยและเทคโนโลยีที่มี ใช้ภาษาง่ายต่อการเข้าถึง และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์และเหมาะสม และตรงตามเป้าหมายในการจัดการความรู้ขององค์กรที่ตั้งไว้

- การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวกและเหมาะสม โดยการใช้พวกระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เช่น การสื่อสารผ่าน Intranet หรือการประชาสัมพันธ์บน Web Board เป็นต้น

- การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการซึ่งจะแบ่งได้เป็น 2 กรณี ได้แก่

1. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจะจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ที่ผู้รับสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ได้สะดวก และง่ายต่อการแลกเปลี่ยน หรือจัดการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ที่องค์กรมี

2. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ควรจัดทำเป็นระบบ ที่สามารถถ่ายทอดความรู้จากบุคคลออกมาสู่ทีมงาน หรือข้ามสายงาน ผ่านกิจกรรม กลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ระบบการสอนงาน การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัวระหว่างหน่วยงาน และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างตัวบุคคลเอง เป็นต้น

- การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น การเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ขององค์กรเอง การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ และนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาตนเอง และองค์กร ปรับปรุงความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังนั้นในการจัดการความรู้ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ความรู้ที่องค์กรมีไม่ล้าสมัยและเหมาะสมกับองค์กรอยู่เสมอ ในการจัดทำระบบจัดการความรู้ ก็ย่อมมีปัญหาและอุปสรรคในตัวของมันเองได้ เพราะในการจัดทำอาจเกิดปัญหาต่างๆขึ้นและการจะทำการแก้ปัญหาหรือขจัดปัญหา และนำปัญหาเหล่านั้นมาจัดทำเป็นแหล่งความรู้เพื่อศึกษาแลกเปลี่ยนความรู้ได้ ในการแก้ปัญหาอาจไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวคงที่ในแต่ละประเภทของปัญหา หรือชนิดของปัญหา ความรู้เดิมประสบการณ์เดิมเป็นเพียงส่วนช่วยเหลือส่วนหนึ่งเท่านั้น ปัญหาเฉพาะหน้าที่จะแก้ไขต้องใช้วิธีการจัดการความรู้เฉพาะเพื่อแก้ไขปัญหานั้น

ดังนั้นในการจัดทำระบบความรู้จากปัญหาเล็กน้อยและปัญหาที่มีความซับซ้อน จึงเลเยออุปสรรคดังกล่าวข้างต้นไม่ได้ ต้องใช้บุคคลที่มีความชำนาญและประสบการณ์ จึงจะสามารถสังเคราะห์สังเคราะห์ปัญหามาเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน และถ่ายทอดหรือและเปลี่ยนความรู้มาสู่องค์กรได้

3.อุปสรรคที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้

จากการศึกษางานวิจัยต่างๆ พบงานวิจัยของ แอนเดรีย ไรค์ (Andreas Riege. 2005) ว่าในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ นอกจากการดำเนินงานตามขั้นตอนการจัดการความรู้ที่ได้กล่าวไว้แล้ว ก็ยังมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่หลากหลาย ปัจจัย การแยกแยะ การรับรู้จากปัญหา และอุปสรรคที่แบ่งปันความรู้ ซึ่งอาจเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติของวัฒนธรรมองค์กร ในการจัดการความรู้เรื่องการแบ่งปันความรู้ในองค์กร มักจะล้มเหลว เนื่องจากบริษัทพยายามที่จะปรับวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง ให้เหมาะสมกับการจัดการความรู้ หรือให้ได้ในเป้าหมายการแบ่งปันความรู้ การจัดการความรู้เกี่ยวกับการกระจายตัวของความรู้ จากคนที่เหมาะสมกับคนที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม เป็นหนึ่งในความท้าทายที่ใหญ่ที่สุด ในการแบ่งปันความรู้ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากพฤติกรรมของบุคคลหรือการรับรู้ของผู้คนและการกระทำ ที่สามารถเชื่อมโยงไปยังบุคคลหรือกลุ่ม ภายในหรือระหว่างการทำงาน ทางธุรกิจในระดับบุคคล มีอุปสรรคมากมายและความคิดเห็นนี้ได้ระบุถึงอุปสรรคส่วนบุคคล (Potential Individual Barriers) ซึ่งมีอยู่ 17 ข้อ ดังนี้

1. ขาดเวลาที่จะแบ่งปันความรู้ และไม่มีเวลาที่จะสอบถามเพื่อนร่วมงานว่าต้องการเรียนรู้ความรู้อะไรที่เฉพาะเจาะจง
2. ความกลัวว่า ในการแบ่งปันความรู้อาจเป็นการลดหรือเป็นอันตรายต่อความมั่นคงในงานของผู้แบ่งปันความรู้
3. ผู้อื่นมีความตระหนักหรือรับรู้ถึงคุณค่าและประโยชน์ของความรู้ในตัวของผู้มีความรู้นั้นในระดับต่ำ
4. การแบ่งปันความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มีอิทธิพลเหนือหรือมีมากกว่า การแบ่งปันความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Implicit Knowledge) เนื่องจากความรู้แบบฝังอยู่ในตัวคนที่เป็น Know-How ประสบการณ์ ต้องการการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติ การสังเกต การพูดคุย และโต้ตอบกับปัญหาที่หน้างาน ซึ่งการแบ่งปันความรู้แบบชัดแจ้งจะทำได้ง่ายกว่า
5. การใช้การบังคับบัญชาแบบลำดับขั้น (Hierarchy) โดยขึ้นอยู่กับตำแหน่ง และอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในการดึงเอาความรู้
6. ความไม่เพียงพอของการเก็บข้อมูล ความไม่เพียงพอของการประเมินผล ความไม่เพียงพอของข้อเสนอแนะ การสื่อสารที่น้อยเกินไป และความอดทนต่อความผิดพลาดในอดีตที่น้อยเกินไป สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล

7. ความแตกต่างในระดับประสบการณ์
 8. ไม่มีเวลาที่ติดต่อและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างแหล่งความรู้และผู้รับความรู้
 9. การพูด / เขียน การสื่อสารและทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ไม่ดี
 10. ความแตกต่างของอายุ
 11. ความแตกต่างทางเพศ
 12. การขาดเครือข่ายทางสังคม
 13. ความแตกต่างในระดับการศึกษา
 14. ความกลัวจากการไม่ได้รับการยอมรับหรือได้รับการยกย่องจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน หลังจากการได้ครอบครองทรัพย์สินทางปัญญา
 15. การขาดการไว้วางใจในคน เพราะคนเหล่านั้นอาจจะนำความรู้นั้นไปใช้ไม่ถูกต้อง หรือนำความรู้ไปใช้แบบไม่ยุติธรรมโดยไม่ได้ให้เครดิตแก่ผู้คิดค้นความรู้นั้น
 16. ขาดความไว้วางใจในความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของความรู้อันเนื่องมาจากแหล่งที่มาขององค์ความรู้นั้นๆ
 17. ความแตกต่างในวัฒนธรรมของชาติหรือเชื้อชาติและค่านิยมและความเชื่อที่เกี่ยวข้อง (ภาษาเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องนี้)
- หนึ่งในประเด็นสำคัญของการแบ่งปันความรู้ในบริบทขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เหมาะสมและสภาพการ ในเบื้องต้นชี้ให้เห็นว่ามีวิธีการต่างๆของการแบ่งปันความรู้ของแต่ละบุคคลและสังคมหรือองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษางานวิจัยนี้พบว่ามีอุปสรรคอื่นในการแบ่งปันความรู้ คืออุปสรรคขององค์กร (Potential Organizational Barriers) ซึ่งมีอยู่ 14 ข้อ
1. การรวบรวมของกลยุทธ์การจัดการความรู้และความคิดริเริ่มร่วมกันในเป้าหมายของ บริษัท ฯ และแนวทางของการจัดการความรู้ขาดหายไปหรือไม่มีความชัดเจน
 2. ขาดภาวะการณ์เป็นผู้นำและทิศทางของการบริหารจัดการในแง่ของการสื่อสารอย่างชัดเจนถึงประโยชน์และคุณค่าในทางปฏิบัติของการแบ่งปันความรู้
 3. ขาดพื้นที่หรือช่องทางที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) ในการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และสร้างความความรู้ใหม่ๆ
 4. ขาดระบบที่มีความโปร่งใสในการให้รางวัล หรือสร้างการยอมรับแก่ผู้ที่ทำการแบ่งปันความรู้ เพื่อเป็นการโน้มน้าวให้เกิดการแบ่งปันความรู้มากยิ่งขึ้น
 5. วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ ไม่ได้ให้การสนับสนุนที่เพียงพอสำหรับการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน
 6. ไม่ได้ให้ความสำคัญในการเก็บรักษาทักษะระดับสูงและประสบการณ์ของพนักงาน

7. ปัญหาการขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน

8. การขาดทรัพยากรของ บริษัท ที่จะให้โอกาสในการแบ่งปันความรู้อย่างเพียงพอ

9. การแข่งขันที่สูงจากภายนอก ยกตัวอย่างเช่น ระหว่างหน่วยธุรกิจที่ต่างกัน หน่วยงานที่มีหน้าที่ต่างกัน หรือหน่วยงานย่อยที่ต่างกัน จะมีผลให้เกิดภาวะที่ว่า ความรู้ที่ไม่ได้ค้นคิดที่หน่วยงานนี้ไม่ถือว่าเป็นความรู้ของหน่วยงานนี้ (Not Invented here Syndrome) ซึ่งจะ เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้

10. การสื่อสารและการไหลของความรู้จะถูกจำกัดโดยทิศทาง ยกตัวอย่างเช่น จากบนลงล่าง (เหมือนผู้บังคับบัญชาสอนลูกน้อง) แต่ในทางกลับกันจากล่างสู่บนทำไม่ได้เนื่องจากผู้บังคับบัญชาจะไม่ให้ความสำคัญกับลูกน้อง

11. สภาพทางกายภาพสองสถานที่ทำงาน และผังพื้นที่การทำงานขัดขวางการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

12. การแข่งขันที่สูงภายใน ยกตัวอย่างเช่น ระหว่างหน่วยธุรกิจ ระหว่างหน่วยงานที่มีหน้าที่ต่างกัน และ ระหว่างหน่วยงานย่อย

13. องค์กรที่มีโครงสร้างเป็นแบบลำดับชั้น (Hierarchy) จะเป็นอุปสรรคขัดขวางในการแบ่งปันความรู้ หรือทำให้การแบ่งปันความรู้ทำได้ช้าลง

14. ขนาดของหน่วยธุรกิจมักจะไม่ได้เป็นขนาดเล็กพอ และไม่สามารถบริหารจัดการเพื่อเพิ่มศักยภาพในการติดต่อ และการอำนวยความสะดวกความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน

การปฏิสัมพันธ์ที่จำเป็นระหว่างคนและเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกการปฏิบัติงานร่วมกันในการปรับปรุงการแบ่งปันความรู้ส่วนใหญ่พบว่า มันมีความท้าทายในการสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ การใช้เทคโนโลยีที่มีความสามารถที่จะนำเสนอ การเข้าถึงข้อมูลทันที การสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน เพื่อสนับสนุนการบริหารแบบทีมและเพิ่มความรู้การปฏิบัติร่วมกัน มีข้อสงสัยว่าเทคโนโลยีสามารถทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการแบ่งปันความรู้ได้ง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ปัญหาสำคัญ คือการเลือกและใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์กร เทคโนโลยีที่ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบางองค์กรอาจล้มเหลวในรายการด้านล่างเป็นอุปสรรคด้านเทคโนโลยี (Potential Technology Barriers) ที่มีผลต่อศักยภาพในการแบ่งปันความรู้ ซึ่งมีอยู่ 8 ข้อ

1. ขาดการบูรณาการของระบบไอที และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของคน

2. ขาดการสนับสนุนทางด้านเทคนิค (ทั้งภายในหรือภายนอก) และการบำรุงรักษา/ซ่อมบำรุงโดยทันทีของระบบไอทีแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวางการปฏิบัติงานและสายการสื่อสาร

3. การความคาดหวังของพนักงานที่ไม่น่าเป็นไปได้ในการแบ่งปันความรู้ ซึ่งในบางเรื่องเทคโนโลยีสามารถทำได้ แต่ในบางเรื่องก็ไม่สามารถทำได้

4. ขาดการทำงานร่วมกัน (Compatibility) ระหว่างระบบไอทีที่หลากหลายและกระบวนการที่หลากหลาย

5. ความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการที่จำเป็นของแต่ละบุคคล ทำให้ระบบไอทีแบบบูรณาการและกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆจำกัดการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน

6. ความลังเลที่จะใช้ระบบไอทีที่เกิดจากการขาดความคุ้นเคยและขาดประสบการณ์ของผู้ใช้ระบบไอทีนั้น

7. การขาดการฝึกอบรมกับพนักงานให้มีความคุ้นเคยต่อระบบไอทีและกระบวนการทำงานต่างๆใหม่

8. การขาดการสื่อสารและการสาธิตที่ชี้ให้เห็นข้อได้เปรียบและประโยชน์ที่มีมากกว่าของระบบไอทีใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับระบบเดิมที่มีอยู่

มีหลายวิธีปฏิบัติที่ในการที่จะแบ่งปันความรู้โดยจะขึ้นอยู่กับโครงสร้างพื้นฐานของแต่ละองค์กรการสร้างกลยุทธ์การจัดการ และการแบ่งปันความรู้ ขึ้นอยู่กับฐานข้อมูลที่มีอยู่ การให้การสนับสนุนในการเก็บข้อมูล โดยการใช้เทคโนโลยีอาจเพิ่มแรงจูงใจของผู้คนสำหรับการแบ่งปันความรู้ การปรับปรุงกระบวนการให้บริการความรู้และแสวงหาความรู้ แม้ว่าการใช้เทคโนโลยีจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดในการแบ่งปันความรู้ ดังนั้นเทคโนโลยีที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยเหลืออย่างมากในการลดอุปสรรคการสื่อสาร เทคโนโลยีที่หลากหลาย จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร เพื่อบูรณาการโครงสร้างพื้นฐาน ที่สนับสนุนด้านต่างๆในการสื่อสาร

ในการจัดการความรู้และการแบ่งปันความรู้ให้ประสบความสำเร็จ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับปัญหาและอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ที่มีศักยภาพ การสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ ต้องเผชิญกับอุปสรรคจากจำนวนการแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นต้อง การจัดการที่จะแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จ สามารถสรุปปัจจัยหลักดังข้างล่างนี้

1. การสร้างแรงจูงใจให้กำลังใจและการกระตุ้นของพนักงานในการรวมความรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีประโยชน์และสร้างขึ้นใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ความรู้อยู่ในตัวคน

2. โครงสร้างองค์กรที่อำนวยความสะดวก กับกระบวนการความรู้ และแหล่งข้อมูลการเรียนรู้วัฒนธรรมอย่างต่อเนื่องขององค์กรในการสื่อสารที่ชัดเจนของเป้าหมายของ บริษัท และกลยุทธ์การเชื่อมโยงความรู้ร่วมกัน

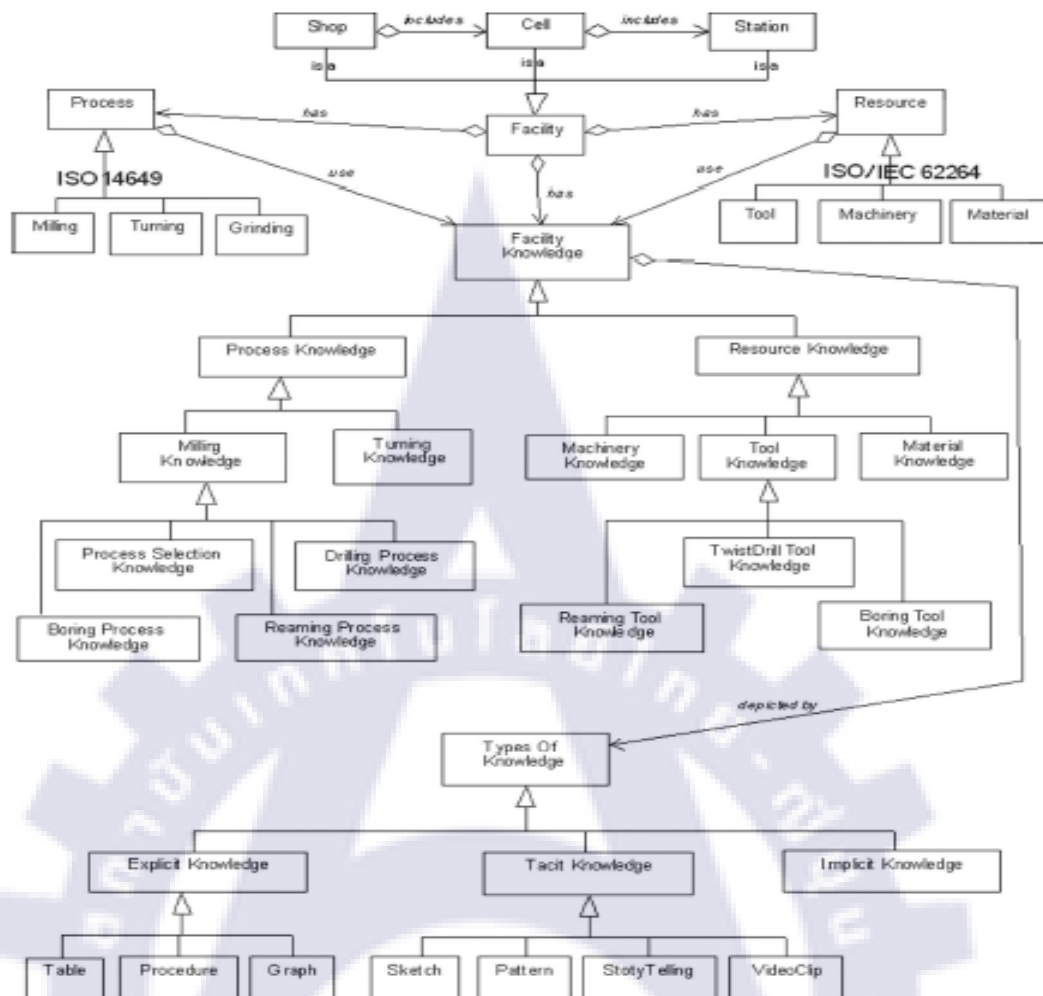
3. เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่เหมาะสมสามารถเข้าถึงได้ทุกคนที่จำเป็นต้องมีความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกที่มีความหลากหลาย

จากการศึกษานี้ พบว่า ในองค์กรของผู้ศึกษาเอง ในการจัดทำการจัดการความรู้ในองค์กรมีการคำนึงถึงอุปสรรคต่างๆ ไม่ครอบคลุมอุปสรรคต่างๆเหล่านั้น ผู้ศึกษาพบว่าอุปสรรคดังที่กล่าวไว้เบื้องต้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการหาอุปสรรคขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษางานวิจัยเพื่อหาแนวทางในการทำการศึกษารื่อง อุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ในแผนกวิศวกรรมเครื่องกล กรณีศึกษา ผู้ศึกษาทำการค้นคว้าข้อมูลเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรดังนี้

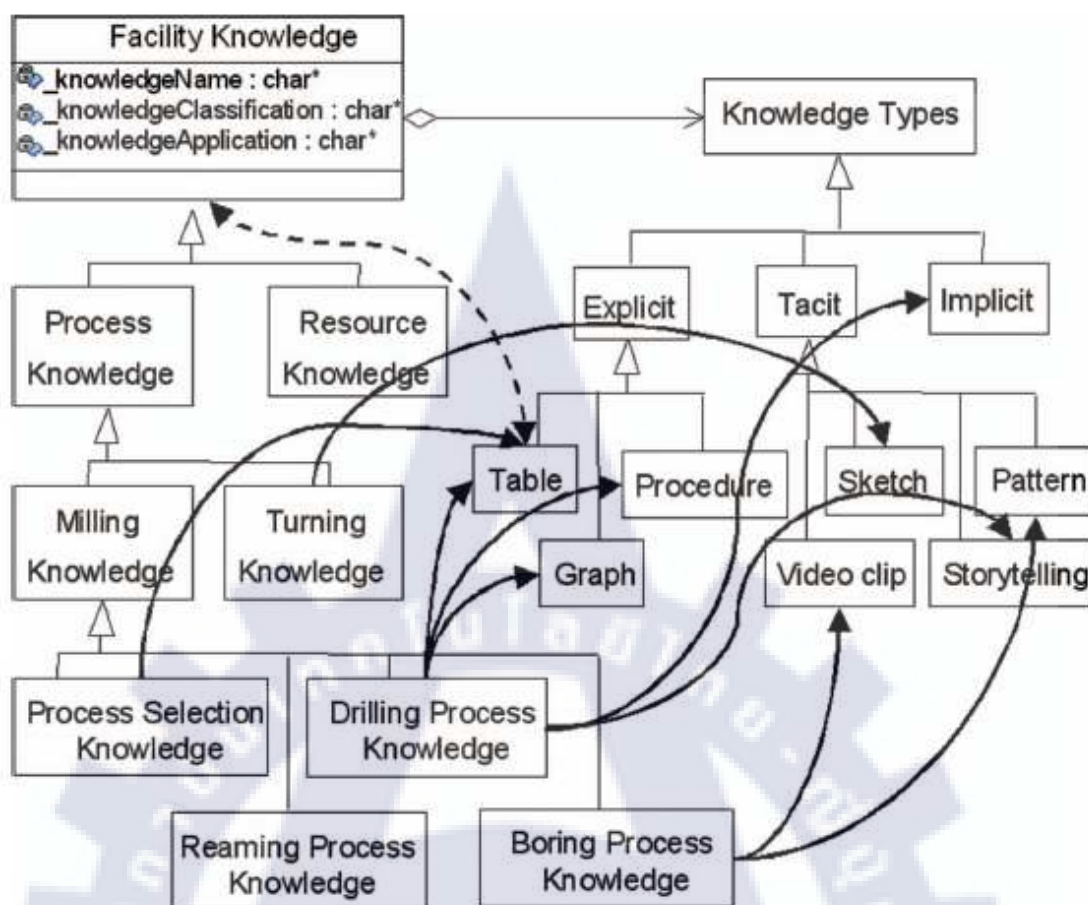
4.1 ดี. เอ. กัวร่า-ซูไบกา และ อาร์. ไอ. เอ็ม. ยัง (D. A. Guerra-Zubiaga ; and R. I. M. Young. 2008) ได้กล่าวถึง การศึกษารูปแบบการจัดการความรู้โดยทำการออกแบบ Manufacturing Knowledge Model ในการเจาะชั้นงาน ด้วยการสร้างแบบจำลองของโรงงานผลิตชิ้นส่วน การจัดโครงสร้างข้อมูลและความรู้ของโรงงานซึ่งเป็นความรู้เกี่ยวกับกระบวนการและทรัพยากร โดยทำการรวบรวมข้อมูลต่างๆที่มีอยู่ในองค์กรดังนี้



รูปที่ 3 การสื่อสาร และโครงสร้างความรู้ในการจัดการความรู้ในโรงงาน

ที่มา : D. A. Guerra-Zubiaga ; and R. I. M. Young. (2008). **Design of a Manufacturing Knowledge Model.** p. 534.

ในการออกแบบของโครงสร้างข้อมูลและความรู้ที่ต้องการวิเคราะห์ในเชิงลึกของข้อมูลและความรู้เพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบบจำลอง โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างข้อมูลและความรู้ที่องค์กรมีดังแสดงในรูปที่ 3



รูปที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่าง Process Knowledge Classes และ Knowledge Representation

ที่มา : D. A. Guerra-Zubiaga ; and R. I. M. Young. (2008). **Design of a Manufacturing Knowledge Model.** p. 535.

มีการนำข้อมูลและความรู้ที่ได้มาจัดหมวดชั้นหมวดหมู่และการแทนที่ความรู้ เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และสามารถเข้าถึงข้อมูลและความรู้ขององค์กรได้ ระบบการออกแบบการทดลองและดำเนินการนี้ได้ ถูกนำมาใช้สำหรับการใช้งานจริงของเครื่องเจาะรูในชิ้นงานที่เป็นตัวอย่างของกระบวนการผลิต

4.2 มู-เยน เซน และ แอน-พิน เซน (Mu-Yen Chen ; and An-Pin Chen. 2006) ได้ทำการศึกษาโดย การประเมินประสิทธิภาพการจัดการความรู้: ความคิดเห็นระหว่างปี 1995-2004 โดยได้รวบรวมสถิติงานวิจัยประเมินผลกาประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ สํารวจปี 1995 – 2004 เพื่อศึกษารูปแบบในการวัดประสิทธิภาพการจัดการความรู้

โดยได้ทำการสรุปประวัติความเป็นมาของวิวัฒนาการของกระบวนการจัดการความรู้ว่า (รูปที่ 1) คือ กระบวนการของการสร้าง แปลง การไหลเวียนและการดำเนินการความรู้ให้ตรงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นแนวทางในการจัดการความรู้ในช่วงดังกล่าวว่ามีการพัฒนาไปในทิศทางใดบ้าง นอกจากนี้งานวิจัยนี้ได้ทำการ เปรียบเทียบมุมมองที่หลากหลายของความรู้และความหมายสำหรับการจัดการความรู้ไว้ดังตารางที่ 3 นี้เพื่อแสดงให้เห็นถึงมุมมองในการจัดการความรู้เปรียบเทียบความหมายสำหรับการจัดการความรู้

ตารางที่ 3 มุมมองและความหมายสำหรับการจัดการความรู้

	มุมมอง	นัยยะการจัดการความรู้
State of Mind	ความรู้เป็นสภาวะของการรู้และความเข้าใจ	การจัดการความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและความเข้าใจที่ผ่านการจัดเตรียมข้อมูล
Object	ความรู้เปรียบเสมือนการจัดเก็บและจัดการ	การจัดการความรู้ประเด็นที่สำคัญคือการสร้างและการจัดการคลังความรู้
Process	ความรู้เป็นกระบวนการที่ประยุกต์ใช้ความเชี่ยวชาญ	มุ่งเน้นการจัดการความรู้อยู่บนกระแสรู้และความรู้ และกระบวนการของการสร้าง, แปลง, การไหลเวียนและการดำเนินการ
Access to Information	ความรู้เป็นเงื่อนไขของการเข้าถึงข้อมูล	มุ่งเน้นการจัดการความรู้ที่อยู่ในกระแสรู้และความรู้และกระบวนการของการสร้าง, การแปลง, การไหลเวียนและดำเนินการ
Capability	ความรู้คือศักยภาพที่จะมีอิทธิพลต่อการกระทำ	การจัดการความรู้เกี่ยวกับการสร้างความสามารถหลัก

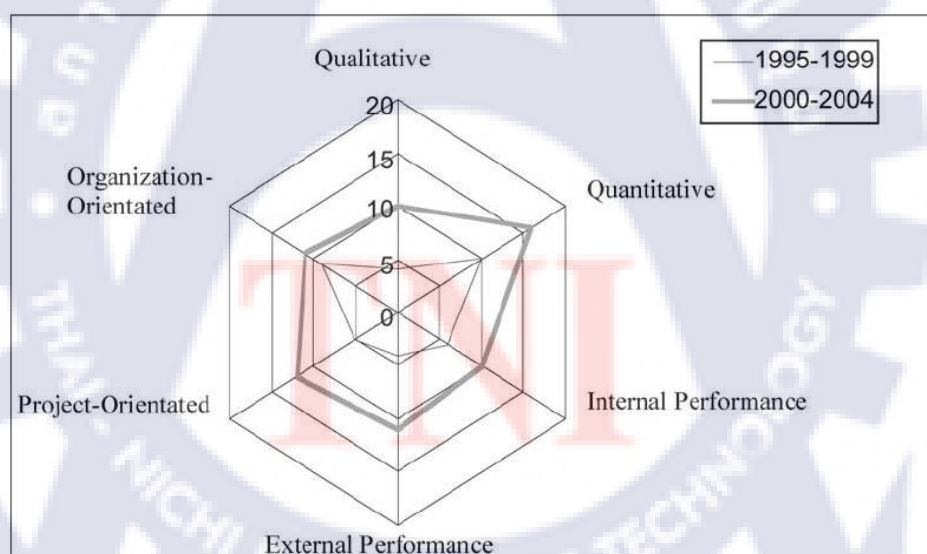
ที่มา : Mu-Yen Chen ; and An-Pin Chen. (2006). **Knowledge Management Performance Evaluation : A Decade Review from 1995 to 2004.** p. 19.

ในการสำรวจรวบรวมงานวิจัยมากถึง 108 ฉบับ โดยแบ่งตามประเภทของตัวชี้วัดการประเมินประสิทธิภาพการจัดการความรู้ดังตารางที่ 4 นี้ โดยเปรียบเทียบเพื่อแสดงแนวโน้มในการประเมินประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในอดีตเทียบกับปัจจุบันดังรูปที่ 5

ตารางที่ 4 การทบทวนบทความการวัดประสิทธิภาพการจัดการความรู้ปี 1995 - 2004

Approach	Paper amount	1995–1999	2000–2004
Qualitative	14	4	10
Quantitative	26	10	16
Internal Performance	16	6	10
External Performance	15	4	11
Project-Orientated	17	5	12
Organization-Orientated	20	9	11
Total	108	38	70

ที่มา : Mu-Yen Chen ; and An-Pin Chen. (2006). **Knowledge Management Performance Evaluation : A Decade Review from 1995 to 2004.** p. 31.



รูปที่ 5 การประเมินประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในอดีตเทียบกับปัจจุบัน

ที่มา : Mu-Yen Chen ; and An-Pin Chen. (2006). **Knowledge Management Performance Evaluation : A Decade Review from 1995 to 2004.** p. 32.

จากงานวิจัยนี้สามารถสรุปได้แสดงการวัดประสิทธิภาพการจัดการความรู้ โดยแยกความแตกต่างออกเป็น 2 ช่วง คือในช่วง 5 ปีแรกระหว่างปี 1995–1999 และช่วง 5 ปีหลังระหว่างปี 1999 – 2004 โดยสรุปได้ดังนี้

1. มีการให้ความสำคัญกับการวัดประสิทธิภาพในการจัดการความรู้จากจำนวนสิ่งตีพิมพ์จากหัวข้องานวิจัยที่ข้องกับการวัดประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ การสร้างความรู้ การแปลงความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้

2. การวิเคราะห์เชิงปริมาณเป็นวิธีการหลักที่ใช้ประเมินผลประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ซึ่งแต่เดิมนักวิชาการเสนอแนะที่จะใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน ซึ่งในขณะนี้ นักวิชาการได้ยืนยันการวัดประสิทธิภาพการจัดการความรู้โดยใช้ตัวชี้วัดทางสถาบันการเงิน ทางสังคม และทางพฤติกรรมวิทยา (Behavioral Sciences Approach)

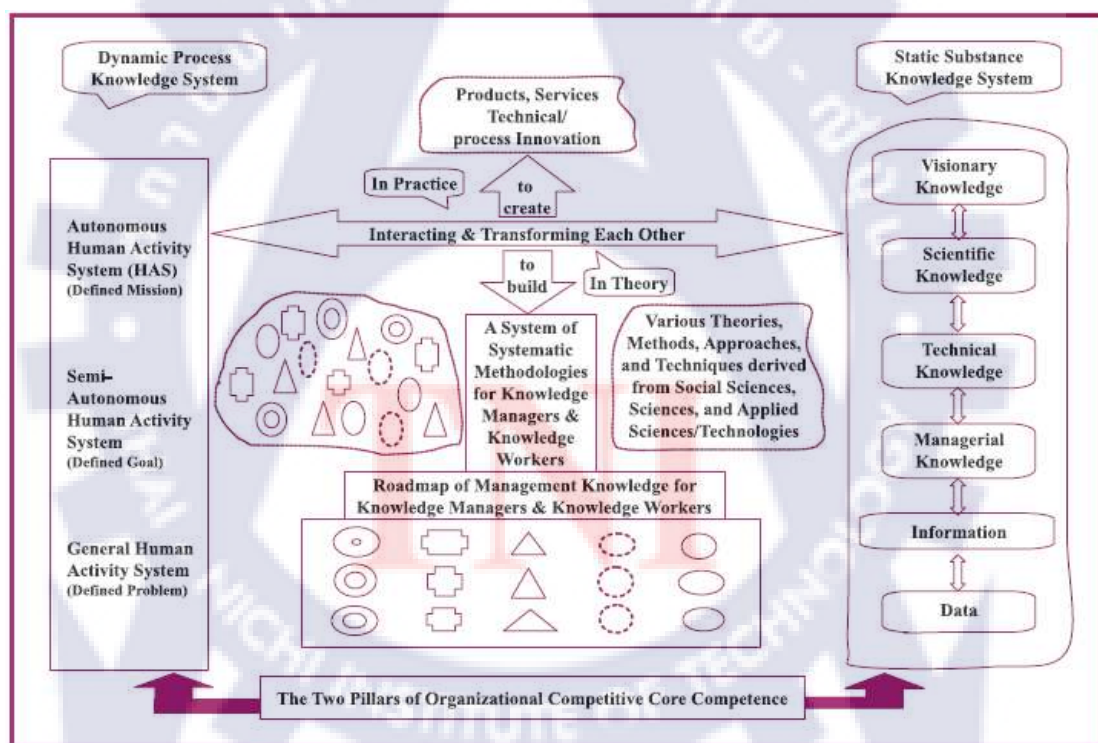
3. ปัจจุบันบริษัทให้ความสำคัญกับการวัดประสิทธิภาพ การจัดการความรู้ของคู่แข่ง ผ่านการ Benchmark หรือ Best Practices อย่างน้อยที่สุด ก็จะมีการการตรวจวัดภายในของประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ เทียบกับ BSC จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นถึงการวัดประสิทธิภาพการจัดการความรู้ โดยการวัดประสิทธิภาพจากภายนอกมีเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเพื่อเป็นการวัดผลแทนมุมมอง BSC เดิมโดยใช้การวัดจากภายนอก

4. บริษัทเริ่มมุ่งเน้นที่จะวัดผลจากการจัดการโครงการมากขึ้น โดยวัดผลจากความสำเร็จในการจัดการโครงการของการจัดการความรู้เป็นหลัก การวัดประสิทธิภาพการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นเรื่องยากมาก จากมุมมองของกระบวนการ การเป็นผู้นำวัฒนธรรม หรือเทคโนโลยีสังเกตุได้จากประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความรู้ผ่านโครงการ

4.3 เอเลีย เอ็ม แฟร์ไชลด์ (Alea M. Fairchild. 2002) ได้ทำการศึกษา วิธีการจัดการความรู้ผ่านทาง เมตริก Balanced Scorecard โดยการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยขั้นตอนเริ่มต้นจากการร้องขอความช่วยเหลือจากลูกค้า ในการจัดการลงทุนด้านไอทีในระดับองค์กร วัดผลกระทบของการวิจัยครั้งนี้เพื่อชี้วัดส่วนประกอบเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อช่วยในการทำความเข้าใจของเหตุผลอันสมควรในการลงทุนไอที ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับการพัฒนารูปแบบ และการสร้างส่วนขยายของกรอบความคิดของ Balanced Scorecard ในแง่ของมุมมองของตน เพื่อให้ครอบคลุมตัวชี้วัดของการจัดการความรู้ เพื่อแสดงความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ โดยได้แสดงการวัดผลโดยทั่วไปในการเปรียบเทียบมุมมองด้านต้นทุน กับ มุมมองของ Balanced Scorecard โดยงานวิจัยนี้จะพิจารณาวิธี Balanced Scorecard ในการกำหนดความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่มุ่งเน้นการใช้งานระหว่าง กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้และกลยุทธ์ด้านไอทีและการดำเนินงาน

4.4 เฟ เกา; เหมง ลี ; และ สตีฟ คาร์ก (Fei Gao; Meng Li ; and Steve Clarke. 2008) ได้ทำการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้และการจัดการความรู้ในการดำเนิน

ธุรกิจ วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้คือช่วยให้เข้าใจระบบบริหารความรู้ ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และได้รับความเข้าใจของธรรมชาติขอบเขตและวิธีการของการจัดการความรู้ ผ่านการนำเสนอมุมมองต่อความรู้การบริหารและการจัดการความรู้ โดยพิจารณาสาระสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรจากมุมมองของระบบความคิดที่สำคัญ และได้สรุปพื้นฐานของการพัฒนาแนวความคิดของการจัดการความรู้ ในลักษณะของการจัดหมวดหมู่ ได้ว่าการจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ หมายถึง การจัดการกิจกรรมความรู้ของแรงงานซึ่งทำได้ โดยการอำนวยความสะดวก สร้างแรงจูงใจ ชักนำ สนับสนุนการปฏิบัติงานและการให้ความรู้หรือบำรุงสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม และระบบการปฏิบัติที่สำคัญเป็นเครื่องมือในที่มีประสิทธิภาพไม่เพียง แต่ช่วยให้เราเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันในการพัฒนาของการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตาม สำหรับองค์กรธุรกิจ งานที่สำคัญที่สุดคือ การสร้างความสามารถขององค์กรที่ไม่ซ้ำกัน ในการแข่งขันความรู้ด้านการผลิตและถ่ายโอนความรู้ลงในผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แสดงในรูปที่ 6 นี่คือนิยามสำคัญของการจัดการความรู้



รูปที่ 6 มุมมองการสร้างความคิดองค์กรรวมในการจัดการความรู้ในองค์กร

ที่มา : Fei Gao; Meng Li ; and Steve Clarke. (2008). **Knowledge, Management, and Knowledge Management in Business Operations.** p. 7.

4.5 ซินเทีย จิมส์ และ ลาร์รี่ ลูคาร์เดีย (Cynthia Jimes ; and Larry Lucardie. 2003) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ที่เน้นที่ เทคโนโลยี การยอมรับความรู้ที่เหมาะสมองค์กรต้องทำการวางกรอบความคิดของความรู้ จุดหมายหลักของการรวมกรอบความคิดเพื่อให้ได้รูปแบบที่ชัดเจนของความรู้ที่ชัดเจนและความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ดังนั้นขั้นตอนพื้นฐานทั้งหลายจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น การวางการจัดการความรู้ไว้ในเป้าหมาย จะช่วยให้ เปลี่ยนองค์กรจาก เน้นที่ข้อมูล ไปยัง ฐานความรู้ ได้อย่างแท้จริง

4.6 นีเดเดอร์เรอร์ คริสติน่า; และ อิมานิ ยาสมาน (Niedderer Kristina ; and Imani Yassaman. 2008) ศึกษาว่ารูปแบบและวิธีการที่เลือกจากการจัดการความรู้ (KM) สามารถใช้ในการสร้างกรอบความคิด สำหรับการสร้างวิธีการที่สอดคล้องกันและถูกต้องที่สุด ในการวิจัยนี้เกิดขึ้นจากปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัยในงานศิลปะและการออกแบบใน UK ที่เกี่ยวกับวิธีการและขอบเขต โดยได้ทำการศึกษาบทบาทและความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันของความรู้ในการวิจัย และวิธีการในการจัดการความรู้ (KM) และการคิดสร้างสรรค์ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับวิธีที่สามารถจัดการและโอนความรู้ได้ การวิจัย สามารถนำมาใช้ในการพัฒนากรอบการทำงานสำหรับการจัดการที่แตกต่างกันของความรู้ในการวิจัย โดยนำเสนอกรอบการทำงานทั่วไป และมีความยืดหยุ่น ซึ่งสามารถทำความเข้าใจและสร้างวิธีการวิจัยของตนเองและเพื่อบูรณาการวิธีการของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวกับการจัดการที่แตกต่างกันของความรู้

4.7 วิทเธอร์ ริคาร์โด ซานโทส; แอนโทนีโอ ลูคัส ; และ จาว อัลวาโร คาร์วอลโฮ (Vitor Ricardo Santos; António Lucas Soares ; and João Álvaro Carvalho. 2012) จากการศึกษา การจัดการโครงการ พบว่า มีหลายโครงการที่มีการพิจารณาที่ซับซ้อน มีความหลากหลาย และความไม่แน่นอนในการที่ต้องดึงข้อมูลที่ถูกต้อง และการจัดการของปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้เข้าร่วมที่แตกต่างกัน นำไปสู่ การแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพ รายงานได้ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่แบ่งปันความรู้และการวิจัยและด้านกิจกรรมพัฒนา (R & D) ที่เกิดขึ้นในบริบทของการบริหารโครงการที่ซับซ้อน การศึกษาที่มีการจัดปัญหา ความยากลำบากและการปฏิบัติที่ยอมรับโดยผู้จัดการโครงการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้และ R & D (เน้นเกี่ยวกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือและการทำงานร่วมกัน) โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เราชี้ให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ที่สำคัญ : ขั้นตอนการประมวลเทคโนโลยี สารสนเทศไม่เพียงพอ ขาดความคิดริเริ่มและกลยุทธ์ โดยผู้ทำงาน การขาดเวลาและทรัพยากร นอกจากนี้เรายังได้อธิบายการปฏิบัติและประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ R & D ในการทำงานกิจกรรมร่วมกัน : การแลกเปลี่ยนข้อมูล อุปสรรคการสื่อสาร การพึ่งพากันของความรู้และทักษะ และคำศัพท์ทางเทคนิคที่แตกต่างกัน การศึกษานำไปสู่ความเข้าใจในการทำงานดำเนินการในบริบทของโครงการที่ซับซ้อนในการปรับปรุงการจัดการและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการสนับสนุน

4.8 พี. ดี. สเตน ; และ เอ. เอส. เอ. เดอ ทอท (P. D. Steyn ; and A. S. A. du Toit. 2006) จากความคาดหวังที่พัฒนา เรื่องของการทำ KM คาดหวังว่าการทำ KM จะช่วยเพิ่ม Productivity ซึ่งเป็นเรื่องที่คาดหวังมากที่สุดจากฝ่ายบริหาร ในขณะที่เมื่อก่อนการเพิ่ม Productivity จะทำด้วยการ Kaizen หรือ การทำ Just-in-Time แต่ความพยายามด้านการบริหารสำหรับศตวรรษที่ 21 นี้ได้มีการเปลี่ยนมาสนใจที่การเพิ่ม Productivity โดยการเพิ่มความรู้ให้กับพนักงาน โดยในกลุ่มคนงานจะมีเพียง 20 % ที่มีความรู้และในกลุ่ม 20% นี้เป็นกลุ่มที่สามารถเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในประเทศที่พัฒนาแล้ว อาจมีคำถามว่าความสำคัญของ KM และการกระจายความรู้จะนำไปสู่การจัดทำแผนเพื่อการแข่งขัน KM เป็นปัจจัยเริ่มต้นของการรองรับวัฒนธรรมระบบการผลิตของคนงาน สถานที่และเงินทุน องค์ความรู้เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้ความพยายามจากการร่วมมือทุกฝ่ายอย่างมากรวมถึงการใช้จ่ายเงินทุน ลักษณะที่เป็นความรู้เฉพาะทาง มีส่วนช่วยเพิ่มการกระจาย การเก็บ และการส่งมอบ KM สามารถรับมือกับสภาพการเปลี่ยนแปลง ของ ข้อมูลและกระบวนการ ทั้งหลายของนวัตกรรมและเทคโนโลยี

4.9 โยเกส มาลโฮตรา (Yogesh Malhotra. 2002) เรียนรู้จากความล้มเหลวที่ใหญ่ที่สุดของการจัดการความรู้ในประวัติศาสตร์โลกที่ผ่านมาและความล้มเหลวของ 'เศรษฐกิจใหม่' ได้อธิบายว่าทำไมระบบการจัดการความรู้ (KMS) ล้มเหลวและวิธีการที่ความเสี่ยงของความล้มเหลวอาจจะลดลง หลักสำคัญคือ ความสามารถ ของการออกแบบ KMS สำหรับ 'ความรู้ของโรงงาน' ซึ่งมักจะแก้ไขด้วยกระบวนการด้านวิศวกรรม และกลายเป็นข้อจำกัด ในการปรับตัว และพัฒนาระบบดังกล่าว สำหรับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความไม่แน่นอนสูงและการเปลี่ยนแปลงต่อเนื่องรุนแรง การออกแบบจาก KMS ควรให้แน่ใจว่าการปรับตัวและนวัตกรรมของผลการดำเนินงานทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอยู่ในแนวเดียวกันกับการเปลี่ยนแปลงพลวัตของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ในขณะเดียวกัน วิธีของเทคโนโลยีสารสนเทศและปัจจัยการผลิตของมนุษย์ที่ฝังอยู่ใน KMS สามารถลดความเสี่ยงจากการเสื่อมสภาพอย่างรวดเร็วของระบบดังกล่าว การทำแบบจำลองทางธุรกิจไม่เพียงในแง่ของกระบวนการเก็บเกี่ยวความรู้ เพื่อการแสวงหาประสิทธิภาพและการเพิ่มประสิทธิภาพ แต่สามารถใช้ร่วมกับกระบวนการสร้างความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรไม่เพียงประสบความสำเร็จในการทำสิ่งที่ถูกต้องในระยะสั้น แต่ยังอยู่ในการทำสิ่งที่ถูกต้องในระยะยาว

4.10 แอนเดรีย ไรค์ (Andreas Riege. 2005) ได้ศึกษาการแบ่งปันความรู้คือสิ่งสำคัญพื้นฐานของกลยุทธ์ การจัดการความรู้หลาย ๆ องค์กร (KM) แม้จะมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นจากการปฏิบัติการแบ่งปันความรู้สำหรับการแข่งขันขององค์กรและการตลาด หลายอุปสรรคทำให้มันยากสำหรับการจัดการความรู้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและส่งมอบผลตอบแทนที่ดีในการลงทุน การวิจัยนี้จะให้การทบทวนรายละเอียดของการจัดการความรู้ในปัจจุบัน และที่เกี่ยวข้องกันเป็นจำนวนมากของปัญหาและอุปสรรคที่มีความรู้ร่วมกัน อุปสรรคมากกว่าสามโหลที่อาจ

เกิดขึ้นแยกประเภทไว้ในสามโดเมนหลัก อุปสรรค บุคคล / ส่วนบุคคล องค์กร และเทคโนโลยี ซึ่งรายละเอียดกล่าวไว้ในหัวข้อที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

บทสรุปการทบทวนวรรณกรรม

ตารางที่ 5 สรุปความสัมพันธ์ในการศึกษา

ลำดับ	ความสัมพันธ์ในการศึกษา	Literature Review (ฉบับที่)									
		4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10
1	อุปสรรคหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้							✓		✓	✓
2	การวัดประสิทธิภาพการจัดการความรู้		✓	✓	✓						
3	KM Model	✓	✓								
4	การจัดการและการบริหารความรู้	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓

จากการ Literature Review ทั้งหมด สามารถสรุปความสัมพันธ์ในการศึกษา ตารางที่ 5 ในการซึ่งผู้ศึกษาได้เล็งเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ขององค์กร ซึ่งในการแบ่งปันความรู้ แผนกวิศวกรรมควรรูปแบบหรือ KM Model ที่เหมาะสมกับกับแผนก โดยคำนึงถึงอุปสรรคต่างๆที่แผนกมี เพื่อให้สามารถจัดรูปแบบในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมได้ ในการทบทวนวรรณกรรม ผู้ศึกษาพบว่ามีความสอดคล้องกับอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ขององค์กรของผู้ศึกษา ซึ่งมีความตั้งใจในการจัดทำรูปแบบหรือ KM Model ให้เหมาะสมกับแผนกวิศวกรรม โดยคำนึงถึงอุปสรรคต่างๆที่จะเกิดขึ้นได้ ผู้ศึกษาพบว่าในงานวิจัย หัวข้อ 4.2 และ 4.10 สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานกับการศึกษาได้มากที่สุด เนื่องจากในงานวิจัย หัวข้อ 4.2 ได้แสดง การจัดทำ KM Model ในช่วงปี 1994 - 2004 ผู้ศึกษาพบว่ามีความเหมาะสมในการนำ KM Model มาประยุกต์ใช้ต่อยอดได้และ หัวข้อ 4.10 มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ที่ครอบคลุม และสมบูรณ์มากกว่าทุกงานวิจัยที่ผู้ศึกษาทำการทบทวน ดังนั้นในการศึกษาอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ ถ้าไม่สามารถหาอุปสรรคที่แท้จริงในการจัดการความรู้ขององค์กรได้ อาจส่งผลต่อการดำเนินงานในการแบ่งปันความรู้ในแผนกวิศวกรรมได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินงานสารนิพนธ์

ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน

บริษัทกรณีศึกษา เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์แก้ว มีส่วนแบ่งตลาดมากกว่า 40% ในประเทศ บริษัทผลิตขวดเพื่อรองรับการเติบโตของเครื่องดื่ม โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์เบียร์ และอื่นๆ ผลิตขวดแก้วหลากหลายรูปแบบ ทั้งประเภทเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ นอน-แอลกอฮอล์ และในกลุ่มสินค้าประเภทอาหารต่างๆ ที่ความต้องการใช้บรรจุภัณฑ์แก้ว

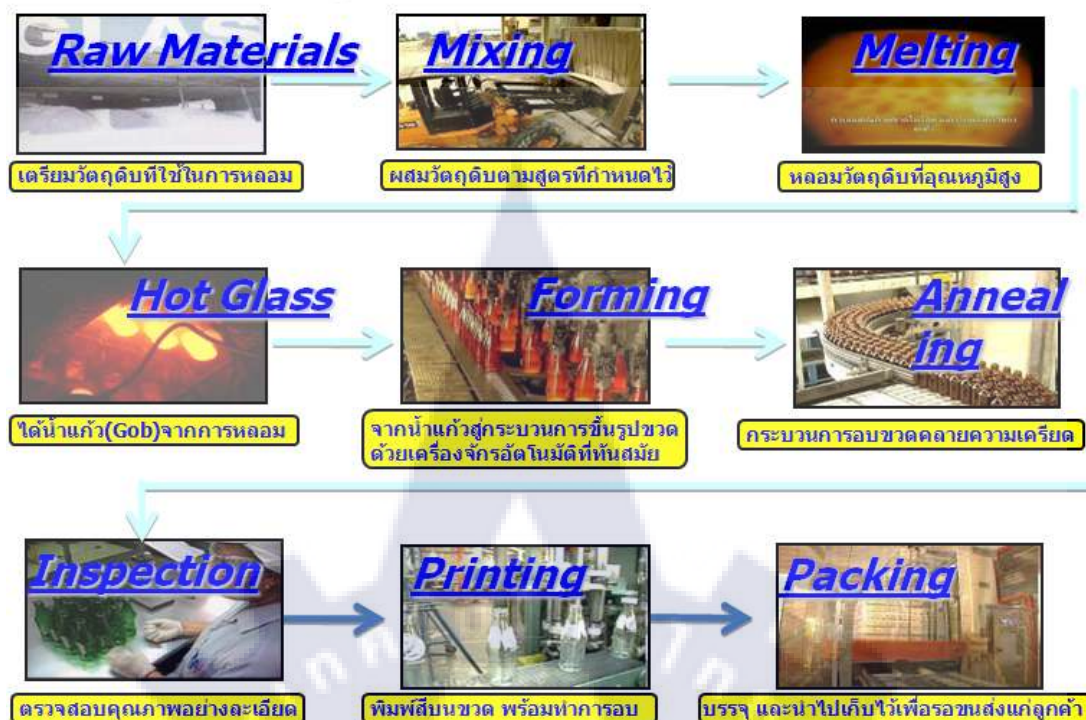
ในปัจจุบัน บริษัทได้นำระบบต่างๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในกระบวนการต่างๆ ด้านระบบการบริหารคุณภาพ บริษัทได้นำเอาระบบบริหารคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000 เข้ามาใช้ในการพัฒนาระบบงานและบุคลากร บริษัทถือเป็น ผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์แก้วรายแรกในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000 และ ภายใต้คำปณิธาน “เราจะรักษาสิ่งแวดล้อมในวันนี้ เพื่อชีวิตที่ดีในวันหน้า” พร้อมกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในทุกๆ ด้านอย่างเหมาะสมพอเพียงและมีประสิทธิภาพ บริษัทได้นำระบบ การจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 : 2004 มาประยุกต์ใช้และได้รับการรับรอง เป็นรายแรกของกลุ่มอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์แก้วของประเทศไทย ทั้งยังใส่ใจในความปลอดภัยของพนักงานอย่างยิ่ง โดยเมื่อปี พ.ศ. 2553 บริษัทได้เริ่มนำเอาระบบ OHSAS 18001 ซึ่งเป็นระบบมาตรฐานการจัดการเกี่ยวกับความปลอดภัยและอาชีวอนามัยเข้ามาดำเนินการ พร้อมกันนี้ยังได้นำเอาแนวคิดแบบ Lean และระบบ Six Sigma มาใช้ เป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและ Supply Chain เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า และยังให้ความสำคัญต่อกระบวนการรีไซเคิล โดยในแต่ละปีบริษัทได้นำบรรจุภัณฑ์แก้วที่ใช้แล้วในรูปของเศษแก้วกลับมาหลอมใหม่มากกว่า 5 แสนตัน ซึ่งนอกจากจะช่วยลดปริมาณขยะเศษแก้ว และลดการใช้ทรายแก้วที่เป็นทรัพยากรธรรมชาติที่นับวันจะหมดไป ยังช่วยลดการใช้พลังงานในกระบวนการผลิตลงได้กว่า 20% บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรทุกระดับ โดยจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการส่งพนักงานเข้าร่วมฝึกอบรม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาตนเองให้ก้าวทันเทคโนโลยีใหม่ๆ และมีความพร้อมที่จะดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อผลผลิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และในปี พ.ศ.2554 บริษัทได้จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้เกี่ยวกับบรรจุภัณฑ์แก้วและเทคโนโลยีการผลิตแก้วขึ้น โดยรวมความรู้วิชาการในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแหล่งพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน และยังเป็นแหล่งเรียนรู้ของนักเรียนนักศึกษาและประชาชนทั่วไปที่สนใจตลอดเวลา 60 ปีที่ผ่านมา บริษัทถือเป็นผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์แก้วรายใหญ่ของประเทศ มีกำลังผลิตทั้งสิ้นกว่า 3,300

ต้นต่อวัน ส่งผลให้บริษัทเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายบรรจุภัณฑ์แก้วใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ด้วยวิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นผู้นำที่ยึดมั่นในธรรมมาภิบาล มุ่งสร้างบรรจุภัณฑ์แก้วชั้นดีเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้บริโภค บริษัทพร้อมจะเติบโตและยกระดับศักยภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่องทั้งในเรื่องการบริหารจัดการ การพัฒนาคุณภาพบุคลากร การพัฒนาเทคโนโลยี การพัฒนาศักยภาพกระบวนการจัดเก็บและขนส่ง รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบวิถีชีวิตยุคใหม่ที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม และพร้อมจะก้าวไกลบนเส้นทางแห่งความเป็นผู้นำแห่งอาเซียนตะวันออกเฉียงใต้ อย่างภาคภูมิใจ โดยธุรกิจบรรจุภัณฑ์แก้วของ บริษัทแบ่งออกเป็น เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ 30% เครื่องดื่มไร้แอลกอฮอล์ 30% สินค้าประเภทอาหาร 30% อื่นๆ 10% และที่สำคัญที่สุดซึ่งถือว่าเป็นเสาหลักของบริษัท คือ พนักงานที่มีประสบการณ์อันถือได้ว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามาก สำหรับอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์แก้วซึ่งไม่สามารถหาซื้อได้ คือ ประสบการณ์การทำงานซึ่งนำมาสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพและเป็นที่ไว้วางใจของลูกค้า

ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในหัวข้อนี้ จะกล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร เนื่องจากบริษัทได้จัดตั้งขึ้นเมื่อ ปี พ.ศ. 2494 และได้ขยายกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่อง โดยกระบวนการผลิตบรรจุภัณฑ์แก้ว ต้องใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อให้ได้บรรจุภัณฑ์แก้วที่มีคุณภาพและความปลอดภัยในการใช้งาน ในการเรียนรู้กระบวนการผลิต สามารถหาได้จากตำรา และหนังสือต่างๆ ได้ แต่ในกระบวนการผลิตจริงต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญในด้านนั้นๆ มาสอน เช่น ขั้นตอนการจัดเตรียมวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตบรรจุภัณฑ์แก้ว ที่จะต้องใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพที่เหมาะสมกับการผลิต เป็นต้น ดังนั้นจึงขออธิบายกระบวนการผลิตบรรจุภัณฑ์แก้ว เพื่อให้ทราบถึงขั้นตอนและกระบวนการการผลิตบรรจุภัณฑ์แก้วเบื้องต้น และตระหนักได้ว่าเทคโนโลยีความรู้ในการผลิตบรรจุภัณฑ์แก้วต้องใช้ระยะเวลาในการสั่งสมความรู้เพื่อให้ได้มาซึ่งบรรจุภัณฑ์แก้วที่มีคุณภาพ



รูปที่ 7 กระบวนการผลิตบรรจุภัณฑ์แก้ว

จากรูปที่ 7 จะเห็นได้ว่าในแต่ละขั้นตอนเมื่ออ่านจบแล้วมันง่ายที่จะเข้าใจ แต่ยากที่จะลงมือดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้และทำความเข้าใจ

ที่มาและสาเหตุของปัญหา

ในการแบ่งปันความรู้ของหน่วยงานตนเอง ด้วยการถ่ายทอดประสบการณ์และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานผ่านการสอนงานและลงมือปฏิบัติ ในหน่วยงานมีการจัดทำข้อมูล เอกสาร ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตน เนื่องจากเป็นบริษัทที่ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลายาวนานและบุคลากรในด้านต่างๆ มีอายุงานและมีประสบการณ์การทำงานมาก จึงทำให้บุคลากรเหล่านั้น นับเป็นสินทรัพย์เคลื่อนที่ขององค์กร ในปัจจุบันแผนกวิศวกรรมเครื่องกลพบว่า สภาพของบุคลากรเปลี่ยนแปลงไปมีพนักงานใหม่เข้ามามากขึ้น ในการถ่ายทอดความรู้ขององค์กรในปัจจุบัน ก็มีการปรับปรุงการแบ่งปันความรู้ อันเนื่องมาจากนโยบายที่มุ่งเน้นจะพัฒนาคุณภาพบุคลากร การพัฒนาเทคโนโลยี และการนำความรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงทำให้หน่วยงานมีการจัดทำเอกสาร และข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการแบ่งปันความรู้และนำความรู้ไปใช้ในการทำงานของหน่วยงาน จากการทำงานและการศึกษางานวิจัยต่างๆ จึงพบว่า ปัญหาในการแบ่งปันความรู้และนำความรู้ที่จัดเตรียมไว้ไปใช้ อาจมีอุปสรรคอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ทั้งด้านการถ่ายทอดความรู้และการเรียนรู้ ในมุมมองของผู้ศึกษามุ่งเน้นที่

การศึกษาอุปสรรค ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การแบ่งปันความรู้ภายในแผนกวิศวกรรมเครื่องกล โรงงาน โดยผู้ศึกษาได้แบ่งกลุ่มผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับปัญหา ซึ่งจะขอลำถึงในหัวข้อขั้นตอน การสร้างแบบสอบถามและการประยุกต์ใช้ต่อไป ผู้ศึกษาได้นำรูปแบบของการแบ่งอุปสรรคใน การแบ่งปันความรู้จากงานวิจัยที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 หัวข้อ อุปสรรคที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ มาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในแผนกวิศวกรรมเครื่องกล ดังนี้

1. ปัญหาอุปสรรคด้านบุคคล

การแบ่งปันความรู้ที่เกิดขึ้นจากปัญหาในการทำงาน และจากประสบการณ์ที่ไม่ได้ เกิดเป็นประจำ บางครั้งใช้เวลานานกว่าจะเกิดขึ้นอีกครั้ง เช่น การเปลี่ยนเฟืองขับเคลื่อน ผลิตวัตถุดิบ เป็นต้น ในการถ่ายทอดประสบการณ์ดังกล่าวอาจพบว่าอุปสรรคในการที่จะ ถ่ายทอดออกมาเป็นข้อมูลนั้นทำได้ยาก และขั้นตอนหรือเครื่องมือในปัจจุบันที่ใช้ในการทำงาน มีความสามารถในการอำนวยความสะดวกมากกว่าอดีต ในกรณีที่ถ่ายทอดประสบการณ์ออกมา เป็นตัวหนังสือแล้ว ผู้เรียนรู้บางครั้งไม่เข้าใจในสิ่งที่อธิบายเนื่องจากหลายสาเหตุ เช่น ไม่เคย พบหรือมีประสบการณ์ เกี่ยวกับเครื่องมือ หรือเครื่องจักร ดังกล่าว เป็นต้น หรือเมื่อนำขั้นตอน หรือกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวไปใช้แล้ว พบกับปัญหาหรืออุปสรรคในระหว่างขั้นตอนการ ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกรณีที่มีพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน ในองค์กรของผู้ศึกษามีการ สอนงานผ่านโปรแกรมการสอนงาน (On the Job Training) ในส่วนงานที่พนักงานสังกัดอยู่ เมื่อ ผ่านช่วงทดสอบงานแล้ว ในบางครั้งพนักงานก็จะพบปัญหาที่แตกต่างกับสิ่งที่เรียนรู้มา นอกจากนั้น ภาระงานที่มากและเวลารว่างในระหว่างการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ระยะเวลาของผู้ที่แบ่งปันความรู้กับผู้เรียนรู้ไม่สอดคล้องกัน หรือไม่มีเวลาในการแบ่งปัน ความรู้ จากภาระงานหน้าที่ในงานที่ทำแตกต่างกัน หรือเวลารว่างไม่ตรงกัน เป็นต้น ซึ่งปัจจัย ต่างๆ เหล่านี้องค์กรมักจะถูกมองข้ามไป เนื่องจากปัจจัยของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันจึงทำ ให้ในการแบ่งปันความรู้จากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง อาจต้องใช้กระบวนการที่แตกต่างกัน ด้วย และในบางครั้ง บ่อยครั้งที่ความรู้ที่ไม่ได้ถูกใช้งานหรือนานๆ จะได้ใช้ เมื่อมาลงมือ ปฏิบัติงานก็จะพบว่าที่เรียนรู้กับการลงมือปฏิบัติอาจมีข้อแตกต่าง ซึ่งการศึกษาในส่วนนี้จะหา ข้อเท็จจริงจากการทำแบบสอบถามในการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ให้หรือผู้แบ่งปันความรู้ และ ผู้รับหรือผู้เรียนรู้ ก็มีปัจจัยของทั้งสองฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้องกัน ซึ่งในเบื้องต้นจะขอเรียกว่า ปัจจัย ด้านบุคคล

2. ปัญหาอุปสรรคด้านองค์กร

ในการดำเนินการ การแบ่งปันความรู้ภายในหน่วยงาน องค์กรถือเป็นแรงผลักดันที่ สำคัญในการดำเนินการแบ่งปันความรู้ และการสร้างวัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้ ต้อง ได้รับการสนับสนุนที่ดีจากทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในปัจจุบัน การแบ่งปันความรู้ภายในหน่วยงาน เป็นการสอนงานระหว่างพนักงานด้วยกัน และเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานหน้า งาน ซึ่งนอกจากการหาความรู้จากส่วนดังกล่าวแล้ว หน่วยงานก็มีข้อมูลให้ศึกษาจาก Manual

และข้อมูลที่เป็นแผนภูมิ และปัจจุบันองค์กรได้สร้างศูนย์อบรมขึ้น เพื่อบุคลากรให้ก้าวหน้าความรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ และมีความพร้อมที่จะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันพบปัญหาว่าสภาพในหน่วยงาน ไม่เอื้อต่อการการแบ่งปันความรู้และการศึกษาหาความรู้ เนื่องจากสภาพของหน่วยงานและสภาพการดำเนินงานตามนโยบายต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นเมื่อริเริ่มที่จะทำการแบ่งปันความรู้ระหว่างตัวบุคคล อาจต้องทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน โดยต้องมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง และแจกแจงวัตถุประสงค์ในการจัดทำ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของผู้ที่แบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้ เพื่อที่จะสามารถนำความรู้มาใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพซึ่งในเบื้องต้นจะขอเรียกว่าปัจจัยด้านองค์กร

3. ปัญหาด้านเทคโนโลยี

ปัจจุบันในหน่วยงาน ได้มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถหาแนวทางในการแก้ไขได้อย่างยั่งยืน ในการศึกษาเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และศึกษาทำความเข้าใจ การเรียนรู้เทคโนโลยีต่างๆ อาจต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญเข้าศึกษาเพื่อทำการปรับปรุงหรือเปรียบเทียบกับเทคโนโลยี ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากในการเรียนรู้เทคโนโลยีในบางครั้ง ผู้ใช้อาจไม่มีความคุ้นเคยและไม่มีประสบการณ์เกี่ยวกับเทคโนโลยี และเมื่อนำความรู้ที่ได้เรียนรู้กลับมาทำการถ่ายทอดให้บุคลากรในหน่วยงานไม่ครบถ้วน และในระบบจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ภายในแผนก ได้จัดเก็บข้อมูลความรู้ ผ่านระบบ IT ของแผนก สามารถเข้าไปทำการศึกษาได้ด้วยตนเอง และสามารถแก้ไขข้อมูลได้เฉพาะผู้ได้รับสิทธิ์ นอกจากนี้ยังสามารถรายงานปัญหาหรือสอบถามผ่านระบบ IT ที่ทำได้ เนื่องจากการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคคล ผ่านระบบ IT ในหน่วยงาน จะต้องเข้ามาในการใช้งานในแผนกเท่านั้นไม่สามารถทำการเรียนรู้นอกแผนกได้

จากปัจจัยข้างต้นจะเห็นได้ว่าปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยมีอิทธิพลต่อแบ่งปันความรู้ภายในแผนก ในการศึกษา Model ในการจัดการความรู้ ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่าการแบ่งปันความรู้มีขั้นตอนหลักอยู่ 4 ขั้นตอน (Mu-Yen Chen ; and An-Pin Chen. 2006)

1. การสร้างความรู้ (Creation)
2. การแปลงความรู้ (Conversion)
3. การกระจายความรู้ (Circulation)
4. การทำให้สำเร็จ (Completion)

โดยขั้นตอนดังกล่าวทั้ง 4 ขั้นตอน จะต้องปรับปรุงให้เข้ากับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรอยู่เสมอ ดังที่แสดงไว้ในรูปที่ 1 จาก Model ดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ ผู้ศึกษาได้นำ Model ของ มู-เยน เซน และ แอน-พิน เซน (Mu-Yen Chen ; and An-Pin Chen. 2006) รูปที่ 8 มาทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับอุปสรรคที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้เพื่อให้ได้แนวทางในการจัดการความรู้ของแผนกวิศวกรรมเครื่องกล



รูปที่ 8 Model กระบวนการพัฒนาและการจัดการกระบวนการความรู้

จากรูปที่ 8 ผู้ศึกษาได้นำ Model กระบวนการพัฒนาและการจัดการความรู้ โดยผู้ศึกษาพบว่า Model ดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการแบ่งปันความรู้ความรู้ในแผนกวิศวกรรมเครื่องกล โดยมีแนวความคิดในการนำอุปสรรคในด้านต่างๆที่ผู้ศึกษาทำการศึกษามาประกอบการพิจารณาในการประยุกต์กับ Model

1. การสร้างความรู้

ในขั้นตอนดังกล่าว ก่อนที่จะลงมือสร้างความรู้ มีการกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายของการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการสร้างความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

2. การแปลงความรู้

เมื่อได้ความรู้มาแล้ว ในขั้นตอนการแปลงความรู้เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากการนำความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนออกมาแบ่งปันระหว่างกันภายในแผนก ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของความรู้ เนื่องจากความเข้าใจของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันตามปัจจัยและอุปสรรค เพื่อให้สามารถนำอุปสรรคมาพิจารณาได้อย่างเหมาะสม ในการแปลงความรู้ อุปสรรคด้านต่างๆควรถูกนำพิจารณาว่าอุปสรรคดังกล่าวมีผลต่อการแปลงความรู้หรือไม่

3. การกระจายความรู้

ในการกระจายความรู้ ต้องมีการคำนึงถึงความรู้และทรัพยากรที่หน่วยงานมีและการเข้าถึงความรู้เหล่านั้น เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ อุปสรรคในการกระจายความรู้ควรนำมาพิจารณาในขั้นตอนนี้ด้วย เพื่อพิจารณาอุปสรรคดังกล่าวมีผลต่อการกระจายความรู้หรือไม่

4. การทำให้สำเร็จ

ในการนำความรู้มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามแผนการดำเนินการที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน และตรงตามจุดประสงค์และเป้าหมายของการแบ่งปันความรู้

ในการแบ่งปันความรู้ ดังที่ผู้ศึกษาได้นำเสนอนี้ จากการศึกษาเรื่องอุปสรรคในการจัดการความรู้ ผู้ศึกษามีความเห็นว่างอุปสรรคในการจัดการความรู้ที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 มีความครอบคลุมต่อการจัดการความรู้ของหน่วยงานวิศวกรรมเครื่องกล โดยผู้ศึกษาพบว่าในการ

ประยุกต์อุปสรรคกับ Model มีความเหมาะสมกับขั้นตอนการแปลงความรู้ และการกระจายความรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการทำการศึกษานี้ เป็นการทำแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นแบบสอบถาม จะอยู่ในรูปของการยกตัวอย่างอุปสรรคที่อาจส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในแผนกวิศวกรรมเครื่องกล โดยผู้ศึกษาทำการศึกษา พบว่า อุปสรรคต่างๆ (บทที่ 2 อุปสรรคที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้) จากงานวิจัยของ แอนเดรีย ไรก์ (Andreas Riege. 2005) พบว่ามีอุปสรรคการแบ่งปันความรู้ที่ต้องนำมาพิจารณา โดยแบ่งอุปสรรคออกเป็นแต่ละด้าน ซึ่งจำนวนอุปสรรคเหล่านั้นสามารถนำมาต่อยอดการวิจัย มีจำนวนมากเพียงพอต่อการนำอุปสรรคมาประยุกต์ใช้ กับการแบ่งปันความรู้และตรงกับวัตถุประสงค์ของผู้ศึกษา แต่เพื่อเป็นการศึกษาหาอุปสรรคที่สอดคล้อง กับการแบ่งปันความรู้ในองค์กรของผู้ศึกษา จึงได้มีการเพิ่มในส่วนของอุปสรรคอื่นๆ และข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้อุปสรรคที่เหมาะสมกับ Model การแบ่งปันความรู้ โดยหน่วยงานของผู้ศึกษามีจำนวนของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นดับพนักงาน 25 คน โดยเป็นผู้รับความรู้ 19 คน และผู้ให้ความรู้ 6 คน ระดับจัดการ 2 คน รวม 27 คน โดยผู้ศึกษาจะเน้นไปที่ระดับพนักงาน เนื่องจากเป็นผู้ที่ต้องนำนโยบายไปปฏิบัติ และเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ส่วนระดับจัดการซึ่งเป็นผู้วางนโยบายและมองภาพรวม ซึ่งผู้ศึกษาต้องการเพียงสะท้อนมุมมองอุปสรรคที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ของระดับจัดการเทียบกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระดับพนักงานว่ามีมุมมองแตกต่างกันอย่างไร โดยโครงสร้างของแบบสอบถาม ประกอบไปด้วย 3 ส่วนสำคัญ ดังนี้

1. หนังสือนำหรือคำชี้แจง โดยชี้แจงเกี่ยวกับการจัดการความรู้และ คำอธิบายลักษณะของแบบสอบถาม วิธีการตอบแบบสอบถามพร้อมตัวอย่าง
2. คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว คำตอบที่ได้จะเป็นข้อเท็จจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น คำถาม เกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ เป็นต้น และการสอบถามเกี่ยวกับมุมมองความคิดของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยจะสอบถามเฉพาะข้อมูลในส่วนของอุปสรรคที่ผู้ศึกษาทำการศึกษาเท่านั้น
3. ประเด็นที่จะวัดถึงอุปสรรคที่อาจส่งผลต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กร ผู้ศึกษาได้ทำการแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลักคือปัจจัยด้านบุคคล องค์กร และเทคโนโลยี ซึ่งรายละเอียดแต่ละหัวข้อ ได้อ้างอิงไว้ในหัวข้อที่ 3 ในบทที่ 2 อุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามและการประยุกต์ใช้

การสร้างแบบสอบถามประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะที่จะวัด

โดยกำหนดผู้ที่จะทำแบบสอบถามในการทำการศึกษา ผู้ศึกษาได้แบ่งกลุ่มคนที่ จะทำการศึกษา เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้รับความรู้และผู้แบ่งปันความรู้ เนื่องจากในการแบ่งปัน ความรู้ ความรู้ต่างๆ ที่องค์กรมี เช่น ข้อมูล ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ข้อมูล เป็นต้น ซึ่งง่ายต่อ การจัดหาและจัดการ แต่ข้อมูลความรู้อื่น อาจทำได้ยากกว่า เช่น ความรู้จาก ประสบการณ์ ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ แนวความคิด เป็นต้น ซึ่งความรู้เหล่านี้จัดการได้ยากกว่า และ เมื่อได้ความรู้เหล่านั้นมาแล้ว ทำการแปลงความรู้ กระจายความรู้ และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ งาน ซึ่งผลจากการดำเนินงานจะขึ้นอยู่กับอุปสรรคต่างที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ศึกษามีความต้องการที่ จะศึกษาอุปสรรคต่างๆเหล่านั้น ที่มีผลกระทบต่อการแบ่งปันความรู้ โดยแบ่งทำการศึกษา อุปสรรคที่เกิดจากการแบ่งปันความรู้ คือ ผู้แบ่งปันความรู้ และผู้ที่นำความรู้ต่างๆ ที่ได้จากการ เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ คือผู้รับความรู้ และในการจัดการความรู้ ระดับจัดการที่มีส่วนสำคัญที่จะทำ การผลักดันในการจัดการความรู้ เนื่องจากเป็นผู้ที่ต้องดูในภาพรวมของระดับพนักงาน คือทั้ง ผู้แบ่งปันความรู้ และผู้รับ ความรู้และให้เป็นไปตาม วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ในการ วิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาจะใช้ Radar Chart เนื่องจากมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการ เปรียบเทียบอุปสรรคในด้านต่างๆ โดยมี สเกลความสำคัญของอุปสรรคตั้งแต่ 1 น้อยที่สุด 2 น้อย 3 ปานกลาง 4 มาก 5 มากที่สุด

ขั้นที่ 2 กำหนดประเภทของข้อคำถาม ปรับปรุงแก้ไข แบบสอบถาม

ในการศึกษานี้เป็นการใช้ คำถามปลายปิด (Close Ended Question) เป็นคำถามที่ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่อาจส่งผลต่อการจัดการความรู้ โดยเป็นให้คะแนนเลือก อุปสรรคในด้านที่กำหนดไว้ ของอุปสรรคอาจส่งผลต่อการจัดการความรู้ และคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) โดยผู้ตอบแบบสอบถามสามารถนำเสนออุปสรรคอื่นๆ และ ข้อเสนอแนะได้

ขั้นที่ 3 จัดทำแบบสอบถามและนำเสนอแบบสอบถาม

ขั้นที่ 4 ทำการเก็บข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยข้อมูลที่ได้นี้ จะนำมาทำการเฉลี่ยคะแนนโดยน้ำหนัก ดังสูตรนี้

$$Ci = (Ai \times Bi)$$

$$D = \text{Sum } Ci$$

$$F = D \div E$$

A = ความสำคัญของปัจจัยโดยมีคะแนนตั้งแต่ 1 – 5 คะแนน

B = จำนวนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

C = ผลคูณระหว่างความสำคัญของปัจจัย และจำนวนความคิดเห็นของผู้ตอบ

แบบสอบถามของแต่ละอุปสรรค

D = ผลรวมของ C

E = จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

F = ผลหารของ D/E ซึ่งเป็นผลรวมของอุปสรรค

I = อุปสรรคแต่ละข้อ

ขั้นที่ 5 ทำการสรุปผล ผู้วิจัยแบ่งผลสรุปออกเป็น 5 ส่วนดังนี้ คือ

5.1 ผู้แบ่งปันความรู้ เพื่อให้ทราบถึงมุมมองอุปสรรคแต่ละด้านของผู้แบ่งปันความรู้

5.2 ผู้รับความรู้ เพื่อให้ทราบถึงมุมมองอุปสรรคแต่ละด้านของผู้รับความรู้

5.3 สรุปผลรวมอุปสรรค เพื่อให้ทราบถึงมุมมองของอุปสรรคแต่ละด้านในภาพรวม เนื่องจากผลรวมอุปสรรคจะเป็นมุมมองของผู้ปฏิบัติ หรือผู้ดำเนินการในการแบ่งปันความรู้ ภายในแผนกวิศวกรรมเครื่องกล โดยผู้ศึกษาจะเลือกข้อที่มีผลรวมสูงสุดอันดับแรกรวมทั้งในกรณีที่ที่มีคะแนนเท่ากันมากกว่า 1 หัวข้อด้วย โดยเลือกหัวแต่ละด้านของอุปสรรค เป็นอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ในแผนก ผู้ศึกษาจะเลือกข้อมูลที่ได้คะแนนมากสุดในแต่ละด้าน มาดำเนินการต่อในขั้นที่ 6

5.4 อันตรภาคชั้น ของคะแนนของผลรวมอุปสรรค แบ่งออกเป็น 5 ช่วงคะแนน ดังนี้

พิสัย (Range) โดย พิสัย = ค่าสูงสุด - ค่าต่ำสุด

ความกว้างของอันตรภาคชั้น (I) = พิสัย ÷ จำนวนอันตรภาคชั้น ซึ่งเมื่อแทนค่าจะได้เกณฑ์ดังนี้

ตั้งแต่ 1.00 - 1.80 ลงมา อุปสรรคอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตั้งแต่ 1.81 - 2.60 ลงมา อุปสรรคอยู่ในระดับน้อยกว่า

ตั้งแต่ 2.61 - 3.40 ลงมา อุปสรรคอยู่ในระดับปานกลาง

ตั้งแต่ 3.41 - 4.20 ลงมา อุปสรรคอยู่ในระดับสูงกว่า

ตั้งแต่ 4.21 - 5.00 ลงมา อุปสรรคอยู่ในระดับสูงสุด

โดยผู้ศึกษาจะนำอุปสรรคที่อยู่ในระดับสูงสุดของอุปสรรคแต่ละด้านมาพิจารณา และดำเนินการในขั้นตอนที่ 6 ต่อไป

5.5 ผลต่างอุปสรรค เพื่อให้ทราบถึงมุมมองของอุปสรรคแต่ละด้านของ ผู้แบ่งปันความรู้ และผู้รับความรู้ ซึ่งข้อมูลส่วนนี้จะแสดงให้เห็นถึงความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจผลต่อการดำเนินงานในการแบ่งปันความรู้ได้ โดยผู้ศึกษาได้แบ่งผลต่าง

อุปสรรคออกเป็น 3 ช่วงคะแนน ดังนี้ ซึ่งเมื่อแทนค่าจะได้อันตรายภาคชั้นของผลต่างอุปสรรคตามเกณฑ์ดังนี้

ตั้งแต่ 0.10 - 0.40 ลงมา อุปสรรคอยู่ในระดับต่ำ

ตั้งแต่ 0.41 - 0.70 ลงมา อุปสรรคอยู่ในระดับปานกลาง

ตั้งแต่ 0.71 - 1.00 ลงมา อุปสรรคอยู่ในระดับสูง

คะแนนผลต่างอุปสรรคที่มีความแตกต่างกันมากที่สุด ในแต่ละด้าน จะนำมาดำเนินการต่อในขั้นที่ 6 ต่อไป

5.6 ระดับ เป็นส่วนที่แสดงผลต่างของมุมมองอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ โดยแบ่งออกเป็น ผลต่างออกเป็น

5.6.1 สูง คือ ผลต่างของอุปสรรคสูง ระหว่างผู้แบ่งปันความรู้ และผู้รับความรู้ แสดงให้เห็นว่าอุปสรรคนั้นอาจจะมีผลต่อการดำเนินการในการแบ่งปันความรู้ ผู้เกี่ยวข้องควรมีมาตรการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้ผลต่างของอุปสรรคลดลง

5.6.2 ปานกลาง คือ ผลต่างของอุปสรรคปานกลาง ระหว่างผู้แบ่งปันความรู้ และผู้รับความรู้ แสดงให้เห็นว่าอุปสรรคนั้นในอนาคตระดับอาจจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินการในการแบ่งปันความรู้ในอนาคต ในการแบ่งปันความรู้ผู้เกี่ยวข้องควรจัดให้มีการวางแผนการประชุมเพื่อหาแนวทางในการลดลงของผลต่างของอุปสรรค เพื่อป้องกันการยกระดับไปสู่ระดับสูงต่อไปในอนาคต

5.6.3 ต่ำ คือ ผลต่างของของอุปสรรคต่ำ ระหว่างผู้แบ่งปันความรู้ และผู้รับความรู้ โดยผลต่างของอุปสรรคต่ำ ในการแบ่งปันความรู้ผู้เกี่ยวข้องควรรักษาระดับผลต่างเอาไว้ไว้ อย่าให้เพิ่มขึ้นและหาแนวทางที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดผลต่างลดลงในอนาคต

5.6.4 เท่ากัน คือ ผลต่างของคะแนนมีค่า เท่ากับ 0 โดยผลต่างของอุปสรรคเท่ากันผู้เกี่ยวข้องควรรักษาไว้ อย่าให้เพิ่มขึ้น

5.6.5 ตรงกันข้าม คือ ผลต่างของคะแนนมีค่าติดลบ โดยผลต่างของอุปสรรคตรงกันข้ามผู้เกี่ยวข้อง ควรหาสาเหตุว่า ทำไมจึงมีมุมมองที่แตกต่างกันและหาแนวทางร่วมกันเพื่อผลต่างของมุมมอง เพื่อให้ได้ความร่วมมือในการแบ่งปันความรู้

$$\text{ผลต่างของอุปสรรค} = \text{ผู้แบ่งปันความรู้} - \text{ผู้รับความรู้}$$

โดยผลออกมาเป็น บวก แสดงให้เห็นว่า อุปสรรคเกิดกับผู้แบ่งปันความรู้มากกว่าผู้รับความรู้ ซึ่งในทางเดียวกัน ถ้าเป็นลบ แสดงให้เห็นว่าอุปสรรคเกิดกับทั้งผู้รับความรู้ และผู้แบ่งปันความรู้ ซึ่งมีความเห็นในทางตรงกันข้าม อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการแบ่งปันความรู้ได้

ขั้นที่ 6 นำผลสรุปที่ได้ ไปทำการสอบถามผู้แบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้ เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากข้อจำกัดของผู้ศึกษาจึงได้ทำการสอบถามตัวแทนที่เกี่ยวข้องในการแบ่งปันความรู้ โดยจะทำการสอบถามตัวแทนที่เกี่ยวข้องในการแบ่งปันความรู้จำนวน 5 คน ซึ่ง 2 คน ซึ่งเป็นทีมงานหลักในการแบ่งปันความรู้ และ 3 เป็นตัวแทนของผู้ที่ได้รับการแบ่งปันความรู้

ขั้นที่ 7 นำผลสรุปมาประยุกต์ใช้กับ Model เพื่อให้ได้ Model ที่เหมาะสมกับแผนกวิศวกรรมเครื่องกล

ผลการตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษา เรื่อง อุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ในแผนกวิศวกรรมเครื่องกล กรณีศึกษา บริษัทบรรจุภัณฑ์แก้ว เพื่อศึกษาปัจจัยหรืออุปสรรคที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในแผนกวิศวกรรมเครื่องกล มีวัตถุประสงค์เพื่อนำอุปสรรคต่างๆ คือ อุปสรรคส่วนบุคคล (Potential Individual Barriers) อุปสรรคขององค์กร (Potential Organizational Barriers) และอุปสรรคด้านเทคโนโลยี (Potential Technology Barriers) มาประยุกต์เข้ากับ KM Model สำหรับใช้ในเป็นทิศทาง ในการจัดรูปแบบกระบวนการแบ่งปันความรู้ของแผนกวิศวกรรมเครื่องกล และเพื่อให้ทราบถึงมุมมองของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยเป็นมุมมองของทั้งผู้ที่แบ่งปันความรู้ และผู้ที่ได้รับความรู้ ว่าปัจจัยหรืออุปสรรคใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ในแผนกวิศวกรรมเครื่องกล และเพื่อเป็นการยืนยันว่าอุปสรรคนั้นเป็นอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ ก่อนที่จะทำการประยุกต์ใช้กับ KM Model ที่ผู้ศึกษาทำการศึกษา จึงทำการแยกผลในการตอบแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน คือ ผู้แบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้ โดยผู้แบ่งปันความรู้ คือ ตั้งแต่ระดับหัวหน้างานลงมา และผู้รับความรู้ คือ ระดับพนักงานปฏิบัติการ ซึ่งผู้ศึกษาได้จัดทำเปรียบเทียบอุปสรรคของผู้แบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้ครบทั้ง 3 ด้าน จากแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาได้ทำศึกษา ปัจจัยหรืออุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ โดยสามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

จากการตอบแบบสอบถามพบว่า ในภาพรวมอุปสรรคที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่ง จะทำการนำเสนอ ดังนี้

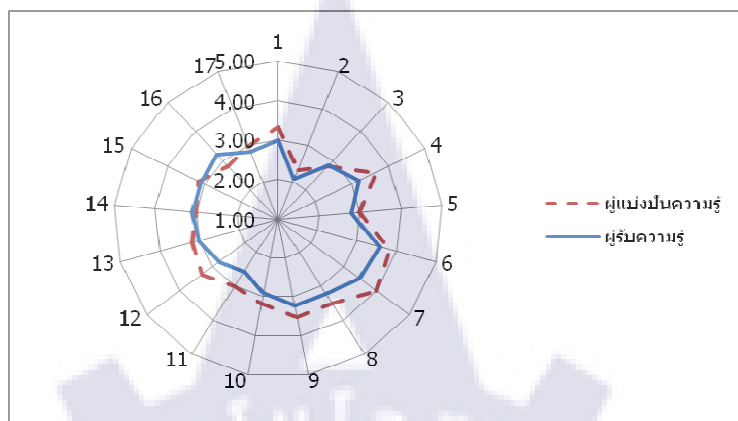
อุปสรรคส่วนบุคคล (Potential Individual Barriers)

ตารางที่ 6 แสดงอุปสรรคส่วนบุคคล (Potential Individual Barriers)

อุปสรรคส่วนบุคคล (Potential Individual Barriers)	ผู้ แบ่งปัน ความรู้	ผู้รับ ความรู้	ผลรวม อุปสรรค	ผลต่าง อุปสรรค	ระดับ
1 เวลาที่แบ่งปันความรู้ และไม่มีเวลาที่จะสอบถามเพื่อนร่วมงานว่าต้องการเรียนรู้ความรู้อะไรที่เฉพาะเจาะจง	3.33	3.00	3.08	0.33	ต่ำ
2 ความกลัวว่า ในการแบ่งปันความรู้จะเป็นการลดหรือเป็นอันตรายต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานของผู้แบ่งปันความรู้	2.33	2.11	2.16	0.23	ต่ำ
3 ผู้ที่มีความตระหนักหรือรับรู้ถึงคุณค่าและประโยชน์ของความรู้ในตัวของผู้มีความรู้ในระดับต่ำ	2.83	2.84	2.84	-0.01	เท่ากัน
4 การแบ่งปันความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มีอิทธิพลเหนือหรือมีมากกว่า การแบ่งปันความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Implicit Knowledge) เนื่องจากความรู้แบบฝังอยู่ในตัวคนที่เป็น Know-How ประสบการณ์ ต้องการการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติ การสังเกต การพูดคุย และได้ตอบกับปัญหาที่ทำงาน ซึ่งการแบ่งปันความรู้แบบชัดแจ้งจะทำได้ง่ายกว่า	3.67	3.21	3.32	0.46	ปานกลาง
5 การใช้การบังคับบัญชาแบบลำดับชั้น (Hierarchy) โดยขึ้นอยู่กับตำแหน่ง และอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในการดึงเอาความรู้	3.00	2.79	2.84	0.21	ต่ำ
6 ความไม่เพียงพอของการเก็บข้อมูล ความไม่เพียงพอของการประเมินผล ความไม่เพียงพอของข้อเสนอแนะ การสื่อสารที่น้อยเกินไป และความอดทนต่อความผิดพลาดในอดีตที่น้อยเกินไป สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล	3.83	3.58	3.64	0.25	ต่ำ
7 ความแตกต่างในระดับประสบการณ์	4.00	3.47	3.60	0.53	ปานกลาง
8 ไม่มีเวลาที่ติดต่อและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างแหล่งความรู้และผู้รับความรู้	3.50	3.21	3.28	0.29	ต่ำ
9 การพูด / เขียน การสื่อสารและทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ไม่ดี	3.50	3.21	3.28	0.29	ต่ำ
10 ความแตกต่างของอายุ	3.17	2.89	2.96	0.27	ต่ำ
11 ความแตกต่างทางเพศ	3.00	2.56	2.67	0.44	ปานกลาง
12 การขาดเครือข่ายทางสังคม	3.33	2.79	2.92	0.54	ปานกลาง
13 ความแตกต่างในระดับการศึกษา	3.17	3.00	3.04	0.17	ต่ำ
14 ความกลัวจากการไม่ได้รับการยอมรับหรือได้รับการยกย่องจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน หลังจากการได้ครอบครองทรัพย์สินทางปัญญา	3.00	3.11	3.00	-0.11	ตรงกันข้าม
15 การขาดการไว้วางใจในคน เพราะคนเหล่านั้นอาจจะนำความรู้ไปใช้ไม่ถูกต้อง หรือนำความรู้ไปใช้แบบไม่ยุติธรรมโดยไม่ได้ให้เครดิตแก่ผู้คิดค้นความรู้	3.17	3.11	3.12	0.06	ต่ำ
16 ขาดความไว้วางใจในความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของความรู้เนื่องจากแหล่งที่มาขององค์ความรู้	2.83	3.21	3.12	-0.38	ตรงกันข้าม
17 ความแตกต่างในวัฒนธรรมของชาติหรือเชื้อชาติและค่านิยมและความเชื่อที่เกี่ยวข้อง (ภาษาเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องนี้)	3.00	2.84	2.88	0.16	ต่ำ

จากตารางที่ 6 แสดงผลอุปสรรคส่วนบุคคล (Potential Individual Barriers) แสดงให้ทราบถึงผลรวมอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการแบ่งปันความรู้ คือ ข้อ 6 ความไม่เพียงพอของการเก็บข้อมูล ความไม่เพียงพอของการประเมินผล ความไม่เพียงพอของข้อเสนอแนะ การสื่อสารที่น้อยเกินไป และความอดทนต่อความผิดพลาดในอดีตที่น้อยเกินไป สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ของบุคคล และข้อ 7 ความแตกต่างในระดับประสบการณ์

และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้แบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้ พบว่าได้อุปสรรคในการจัดการความรู้เหมือนกับผลรวมอุปสรรค ดังรูปที่ 9 ซึ่งแสดงให้เห็นภาพรวมของอุปสรรคส่วนบุคคลในการแบ่งปันความรู้



รูปที่ 9 แผนภาพเปรียบเทียบอุปสรรคส่วนบุคคลระหว่างผู้แบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นถึงผลต่างในอุปสรรคส่วนบุคคลระหว่างผู้แบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้ โดยผลต่างในอุปสรรคส่วนบุคคลระดับ ปานกลาง คือ ข้อ 4, 7, 11 และ 12

สาเหตุจากมุมมองของผู้ศึกษา

- พนักงานมีภาระงานที่มาก
- ช่วงเวลาว่างที่ไม่สอดคล้องกัน ทำให้ไม่มีการปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

แนวทางในการดำเนินการของผู้ศึกษา

- ควรการจัดให้มีช่วงเวลาว่างที่เหมาะสมให้พนักงาน ได้มีโอกาสแบ่งปันความรู้ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นบ้าง ตามความเหมาะสม

ผลต่างในอุปสรรคส่วนบุคคลระดับต่ำคือ ข้อ 1, 2, 5, 6, 8, 9, 10, 13, 15 และ 17

สาเหตุจากมุมมองของผู้ศึกษา

- การไม่ได้กำหนดแนวทางในการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน
- การไม่ให้เครดิตแก่ผู้แบ่งปันความรู้
- การไม่กำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

แนวทางในการดำเนินการของผู้ศึกษา

- แบ่งระดับความรู้ให้เหมาะสมกับระดับความรู้ประสบการณ์ กำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการแบ่งปันความรู้ การให้เครดิตและอื่นๆ ตามความเหมาะสมแก่ผู้แบ่งปันความรู้ รวมถึงแนวทางในทางที่ชัดเจนในการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ตามแนวทางที่กำหนด

- หาแนวทางที่สนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้

พบว่า มีมุมมองของผู้แบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้ ที่มีมุมมองเดียวกัน คือ ข้อ 3 ผู้ที่มีความตระหนักหรือรับรู้ถึงคุณค่าและประโยชน์ของความรู้ในตัวของผู้มีความรู้นั้น ในระดับต่ำ และตรงกันข้าม คือ ข้อ 14 ความกลัวจากการไม่ได้รับการยอมรับหรือได้รับการยกย่องจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน หลังจากการได้ครอบครองทรัพย์สินทางปัญญา และ ข้อ16 ขาดความไว้วางใจในความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของความรู้ อันเนื่องมาจากแหล่งที่มาขององค์ความรู้นั้นๆ เนื่องมาจากการยอมรับความรู้ ทั้งที่มาของความ ตัวแบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้ ไม่มีความสอดคล้องหรือเหมาะสม ซึ่งจะขอลำรายละเอียดในข้อเสนอแนะและความคิดเห็น

อุปสรรคขององค์กร (Potential Organizational Barriers)

ตารางที่ 7 แสดงอุปสรรคขององค์กร (Potential Organizational Barriers)

อุปสรรคขององค์กร (Potential Organizational Barriers)	ผู้แบ่งปันความรู้	ผู้รับความรู้	ผลรวมอุปสรรค	ผลต่างอุปสรรค	ระดับ
1 การรวบรวมของกลยุทธ์การจัดการความรู้และความคิดริเริ่มร่วมกันในเป้าหมายของ บริษัท ฯ และแนวทางของการจัดการความรู้ขาดหายไปหรือไม่มีความชัดเจน	3.83	2.84	3.08	0.99	สูง
2 ขาดภาวะการเป็นผู้นำและทิศทางของการบริหารจัดการในแง่ของการสื่อสารอย่างชัดเจนถึงประโยชน์และคุณค่าในทางปฏิบัติของการแบ่งปันความรู้	3.17	3.37	3.32	-0.20	ตรงกันข้าม
3 ขาดพื้นที่หรือช่องทางที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) ในการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และสร้างความความรู้ใหม่ๆ	3.33	3.00	3.08	0.33	ต่ำ
4 ขาดระบบที่มีความโปร่งใสในการให้รางวัล หรือสร้างการยอมรับแก่ผู้ที่ทำการแบ่งปันความรู้ เพื่อเป็นการโน้มน้าวให้เกิดการแบ่งปันความรู้มากขึ้น	3.83	2.95	3.16	0.89	สูง
5 วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ ไม่ได้ให้การสนับสนุนที่เพียงพอสำหรับการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน	3.67	3.37	3.44	0.30	ต่ำ
6 ไม่ได้ให้ความสำคัญในการเก็บรักษาทักษะระดับสูงและประสบการณ์ของพนักงาน	4.00	3.53	3.64	0.47	ปานกลาง
7 ปัญหาการขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน	3.67	3.42	3.48	0.25	ต่ำ
8 การขาดทรัพยากรของ บริษัท ที่จะให้โอกาสในการแบ่งปันความรู้เพียงพอ	3.67	3.47	3.52	0.19	ต่ำ
9 การแข่งขันที่สูงจากภายนอก ยกตัวอย่างเช่นระหว่าง หน่วยธุรกิจที่ต่างกัน หน่วยงานที่มีหน้าที่ต่างกัน หรือหน่วยงานย่อยที่ต่างกัน จะมีผลให้เกิดภาวะที่ว่า ความรู้ที่ไม่ได้ค้นคิดที่หน่วยงานนี้ไม่ถือว่าเป็นความรู้ของหน่วยงานนี้ (Not invented here syndrome) ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้	3.17	3.32	3.28	-0.15	ตรงกันข้าม
10 การสื่อสารและการไหลของความรู้จะถูกจำกัดโดยทิศทาง ยกตัวอย่างเช่น จากบนลงล่าง (เหมือนผู้บังคับบัญชาสอนลูกน้อง) แต่ในทางกลับกันจากล่างสู่บนทำไม่ได้เนื่องจากผู้บังคับบัญชาจะไม่ให้ความสำคัญกับลูกน้อง	3.83	3.47	3.56	0.36	ต่ำ
11 สภาพทางกายภาพสองสถานที่ทำงาน และผังพื้นที่การทำงานขัดขวางการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพ	2.67	3.21	3.08	-0.54	ตรงกันข้าม
12 การแข่งขันที่สูงภายใน ยกตัวอย่างเช่น ระหว่างหน่วยธุรกิจ ระหว่างหน่วยงานที่มีหน้าที่ต่างกัน และระหว่างหน่วยงานย่อย	2.83	3.16	3.08	-0.32	ตรงกันข้าม
13 องค์กรที่มีโครงสร้างเป็นแบบลำดับชั้น (Hierarchy) จะเป็นอุปสรรคขัดขวางในการแบ่งปันความรู้หรือทำให้การแบ่งปันความรู้ทำได้ช้าลง	3.67	3.11	3.24	0.56	ปานกลาง
14 ขนาดของหน่วยธุรกิจมักจะไม่ได้เป็นขนาดเล็กลง และไม่สามารถบริหารจัดการเพื่อเพิ่มศักยภาพในการติดต่อ และการอำนวยความสะดวกความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน	3.17	2.89	2.96	0.27	ต่ำ

จากตารางที่ 7 แสดงผลอุปสรรคขององค์กร (Potential Organizational Barriers) แสดงให้ทราบถึงผลรวมอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ คือ

ข้อ 5 วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ ไม่ได้ให้การสนับสนุนที่เพียงพอสำหรับการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน

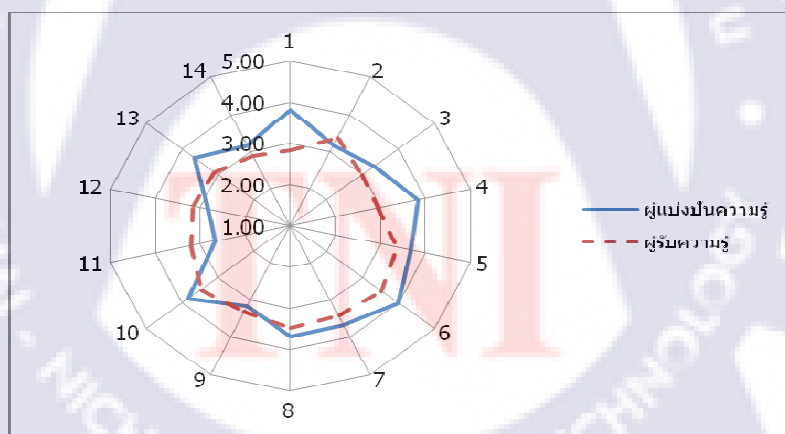
ข้อ 6. ไม่ได้ให้ความสำคัญในการเก็บรักษาทักษะระดับสูงและประสบการณ์ของพนักงาน

ข้อ 7. ปัญหาการขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม ในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน

ข้อ 8. การขาดทรัพยากรของ บริษัท ที่จะให้โอกาสในการแบ่งปันความรู้อย่างเพียงพอ

ข้อ 10. การสื่อสารและการไหลของความรู้จะถูกจำกัดโดยทิศทาง ยกตัวอย่างเช่น จากบนลงล่าง (เหมือนผู้บังคับบัญชาสอนลูกน้อง) แต่ในทางกลับกันจากล่างสู่บนทำไม่ได้ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาจะไม่ให้ความสำคัญกับลูกน้อง

และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้แบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้ พบว่าได้อุปสรรคในการจัดการความรู้ของผู้แบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้ ดังรูปที่ 10 ซึ่งแสดงให้เห็นภาพรวมของอุปสรรคขององค์กรในการแบ่งปันความรู้



รูปที่ 10 แผนภาพเปรียบเทียบอุปสรรคขององค์กรระหว่างผู้แบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นถึงผลต่างในอุปสรรคของระหว่างผู้แบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้ โดยผลต่างในอุปสรรคส่วนบุคคลระดับ สูง คือ ข้อ 1 การรวบรวมของกลยุทธ์การจัดการความรู้และความคิดริเริ่มร่วมกันในเป้าหมายของบริษัท และแนวทางของการจัดการความรู้ขาดหายไปหรือไม่มีความชัดเจน และข้อ 4 ขาดระบบที่มีความโปร่งใสในการให้รางวัล

หรือสร้างการยอมรับแก่ผู้ที่ทำการแบ่งปันความรู้ เพื่อเป็นการโน้มน้าวให้เกิดการแบ่งปันความรู้มากยิ่งขึ้น

สาเหตุจากมุมมองของผู้ศึกษา

- องค์กร ไม่มีรูปแบบ และแนวทางในการแบ่งปันความรู้ จึงทำให้หน่วยงานปฏิบัติไม่ได้ผลสัมฤทธิ์ตามนโยบาย

- องค์กรไม่ได้สนับสนุน ในเรื่องของผลตอบแทน รางวัล ผลประโยชน์แก่ผู้แบ่งปันความรู้ อย่างชัดเจน

แนวทางในการดำเนินการของผู้ศึกษา

- องค์กร ควรกำหนดรูปแบบ หรือแนวทางในการจัดการความรู้ อย่างชัดเจน ที่เหมาะสมกับ ทรัพยากร ข้อมูล ความรู้ และระดับของพนักงาน และควรมีรูปแบบสนับสนุน ในเรื่องของผลตอบแทน รางวัล ผลประโยชน์แก่ผู้แบ่งปันความรู้ ตามความเหมาะสม

ผลต่างในอุปสรรคส่วนบุคคลระดับปานกลาง คือ ข้อ 6 และ 13

สาเหตุจากมุมมองของผู้ศึกษา

- องค์กร ไม่ได้สนับสนุนในการให้ความสำคัญกับความรู้และประสบการณ์

- การจำกัดการเข้าถึงข้อมูลขององค์กร

แนวทางในการดำเนินการของผู้ศึกษา

- ควรสร้างแนวทางที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ โดยให้ความสำคัญกับความรู้และประสบการณ์ และคำนึงถึงผลประโยชน์ในภาพรวมของทุกฝ่าย

ผลต่างในอุปสรรคส่วนบุคคลระดับต่ำ คือ ข้อ 3, 5, 7, 8, 10 และ 14

สาเหตุจากมุมมองของผู้ศึกษา

- เดิมวัฒนธรรมองค์กร ไม่ได้สนับสนุนในการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์

- การจำกัดการเข้าถึงข้อมูลขององค์กร

- องค์กรมองว่าการแบ่งปันความรู้ควรประยุกต์ให้เข้ากับทรัพยากรที่องค์กรมีเท่านั้น

แนวทางในการดำเนินการของผู้ศึกษา

- องค์กรควรสร้างวัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้ อย่างจริงจัง และสนับสนุนแนวทางในการประยุกต์ทรัพยากรที่องค์กรมี ให้เข้ากับความรู้และประสบการณ์ อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

- ควรพิจารณาแนวทางสนับสนุนการใช้โครงสร้างพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ ที่เหมาะสมกับความรู้และระดับความรู้ที่มี เพื่อให้สามารถสร้างช่องทางในการแบ่งปันความรู้ อย่างเหมาะสม และสร้างบรรยากาศในองค์กร

ผลต่างในอุปสรรคส่วนบุคคลระดับตรงกันข้าม คือ ข้อ 2, 9, 11 และ 12

สาเหตุจากมุมมองของผู้ศึกษา

- องค์กรมีเป้าหมายในการดำเนินการจัดการความรู้ ที่ก่อให้เกิดการแข่งขันกันมากเกินไป

- ขาดทิศทางในการจัดการการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจนทำให้เกิดการเรียนรู้

- สภาพในการทำงานยากต่อการแบ่งปันความรู้

แนวทางในการดำเนินการของผู้ศึกษา

- องค์กรควรสร้างแรงจูงใจ และให้เป้าหมายที่ชัดเจนกับทุกคนในองค์กร เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน และเกิดการเกื้อหนุนกัน มากกว่าที่จะแข่งขันกันมากจนเกินความพอดี

อุปสรรคด้านเทคโนโลยี (Potential Technology Barriers)

ตารางที่ 8 แสดงอุปสรรคด้านเทคโนโลยี (Potential Technology Barriers)

อุปสรรคด้านเทคโนโลยี (Potential Technology Barriers)	ผู้แบ่งปันความรู้	ผู้รับความรู้	ผลรวมอุปสรรค	ผลต่างอุปสรรค	ระดับ
1 ขาดการบูรณาการของระบบไอที และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของคน	3.67	3.53	3.56	0.14	ต่ำ
2 ขาดการสนับสนุนทางด้านเทคนิค (ทั้งภายในหรือภายนอก) และการบำรุงรักษา/ซ่อมบำรุงโดยทันทีของระบบไอทีแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวางการปฏิบัติงานและสายการสื่อสาร	3.83	3.53	3.60	0.31	ต่ำ
3 การความคาดหวังของพนักงานที่ไม่นำไปใช้ในการแบ่งปันความรู้ ซึ่งในบางเรื่องเทคโนโลยีสามารถทำได้ แต่ในบางเรื่องก็ไม่สามารถทำได้	3.33	3.16	3.20	0.18	ต่ำ
4 ขาดการทำงานร่วมกัน (Compatibility) ระหว่างระบบไอทีที่หลากหลายและกระบวนการที่หลากหลาย	4.00	3.32	3.48	0.68	ปานกลาง
5 ความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการที่จำเป็นของแต่ละบุคคล ทำให้ระบบไอทีแบบบูรณาการและกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขัดการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน	3.50	3.21	3.28	0.29	ต่ำ
6 ความลังเลที่จะใช้ระบบไอทีที่เกิดจากการขาดความคุ้นเคยและขาดประสบการณ์ของผู้ใช้ระบบไอทีนั้น	3.67	3.21	3.32	0.46	ปานกลาง
7 การขาดการฝึกอบรมพนักงานให้มีความคุ้นเคยต่อระบบไอทีและกระบวนการทำงานต่างๆใหม่	4.00	3.74	3.80	0.26	ต่ำ
8 การขาดการสื่อสารและการสาธิตที่ชี้ให้เห็นข้อได้เปรียบและประโยชน์ที่มีมากกว่าของระบบไอทีใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับระบบเดิมที่มีอยู่	3.83	3.32	3.44	0.52	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 แสดงผลอุปสรรคในการจัดการความรู้ในด้านเทคโนโลยี (Potential Technology Barriers) แสดงให้ทราบถึงผลรวมอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ คือ

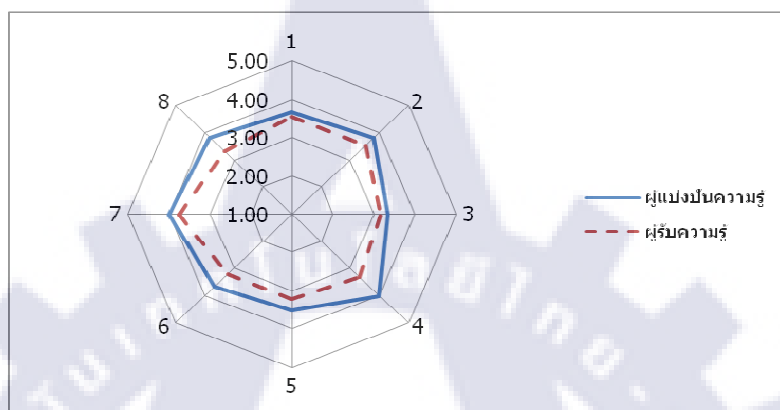
ข้อ 1 ขาดการบูรณาการของระบบไอที และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของคน

ข้อ 2 ขาดการสนับสนุนทางด้านเทคนิค (ทั้งภายในหรือภายนอก) และการบำรุงรักษา/ซ่อมบำรุงโดยทันทีของระบบไอทีแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวางการปฏิบัติงานและสายการสื่อสาร

ข้อ 4 ขาดการทำงานร่วมกัน (Compatibility) ระหว่างระบบไอทีที่หลากหลายและกระบวนการที่หลากหลาย

ข้อ 7 การขาดการฝึกอบรมกับพนักงานให้มีความคุ้นเคยต่อระบบไอที และกระบวนการทำงานต่างๆใหม่

และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้แบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้ พบว่าได้อุปสรรคในการจัดการความรู้ของผู้แบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้ ดังรูปที่ 11 รายละเอียดดังนี้



รูปที่ 11 แผนภาพเปรียบเทียบอุปสรรคด้านเทคโนโลยีระหว่างผู้แบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นถึงผลต่างในอุปสรรคของระหว่างผู้แบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้ โดยผลต่างในอุปสรรคด้านเทคโนโลยีระดับ ปานกลาง คือ ข้อ 4, 6 และ 8

สาเหตุจากมุมมองของผู้ศึกษา

- พนักงานมีโอกาสน้อยมาก ในการเข้าถึงระบบ IT ขององค์กร
- ภาระงานมาก ทำให้พนักงานคิดว่าการเรียนรู้ด้าน IT เป็นภาระที่เพิ่มขึ้น
- พนักงานขาดความมั่นใจในการใช้ระบบ IT

แนวทางในการดำเนินการของผู้ศึกษา

- มีเป้าหมายในการเรียนรู้ด้าน IT ไปยังหน่วยงาน
- สร้างโอกาสให้เข้าถึงระบบ IT ที่หลากหลายอย่างเหมาะสม
- การสอนพื้นฐานการใช้งาน IT เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยกับระบบ และแนะนำให้เห็นถึงประโยชน์

ถึงประโยชน์

- สร้างโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ด้าน IT ในหน่วยงาน
- การสร้างงานที่ต้องมีการใช้ระบบ IT เช่น ระบบบันทึกงาน รายงานประจำวัน เป็นต้น เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยกับระบบ IT ในหน่วยงาน

ผลต่างในอุปสรรคด้านเทคโนโลยีระดับต่ำ คือ ข้อ 1, 2, 3, 5 และ 7

สาเหตุจากมุมมองของผู้ศึกษา

- พนักงานขาดการสนับสนุนในด้านการให้ความรู้ด้าน IT
- ขาดความเข้าใจและการสนับสนุนที่ดีในด้านต่างๆ จากระบบ IT

แนวทางในการดำเนินการของผู้ศึกษา

- ส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ด้าน IT ในหน่วยงาน และสร้างความเข้าใจในการทำงานที่ต้องมีการใช้ระบบ IT และประโยชน์ในด้านต่างๆ



บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลและการประยุกต์ปัจจัยหรืออุปสรรคในการแบ่งปันความรู้

จากการเปรียบเทียบระหว่างผู้แบ่งปันความรู้กับผู้รับพบว่า ในอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ พบว่า อุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ความรู้ ที่ควรนำมาพิจารณาเป็นลำดับแรกคือ อุปสรรคด้านเทคโนโลยี ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยโดยน้ำหนัก 3.46 และอุปสรรคอุปสรรคส่วนบุคคล มีคะแนนเฉลี่ยโดยน้ำหนัก 3.04 กับอุปสรรคขององค์กร ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยโดยน้ำหนัก 3.28 เนื่องจากในการแบ่งปันความรู้ต้องใช้กระบวนการต่างๆเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ และต้องจัดทำความรู้ออกมาเพื่อใช้ในการแบ่งปันความรู้ ให้เข้ากับทรัพยากรที่มี ซึ่งต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างมาก จึงจะได้ความรู้ที่เหมาะสม จึงทำให้ได้อุปสรรคด้านเทคโนโลยีมีคะแนนสูงกว่าอุปสรรคอื่นๆ ตามเกณฑ์ที่ผู้ศึกษาได้จัดทำไว้อยู่ในระดับสูงกว่า อุปสรรคส่วนบุคคล ก็จะมี ความแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล เช่น ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ความรับผิดชอบตามหน้าที่ เป็นต้น และอุปสรรคขององค์กร ก็เป็นมุมมองที่สะท้อน วัฒนธรรมขององค์กรออกมาจาก มุมมองของบุคลากร ซึ่งเมื่อมีดำเนินการแบ่งปันความรู้ จึงมีผลกระทบน้อยกว่าอุปสรรคด้านเทคโนโลยี

จากการตอบแบบสอบถาม ในภาพรวมอุปสรรคที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ใน มุมมองทั้ง 3 ด้าน พบว่า เมื่อนำอุปสรรคมาประยุกต์ใช้กับ Model โดยนำหัวข้อที่มีคะแนนเฉลี่ย สูงสุด คือ อุปสรรคด้านเทคโนโลยี ซึ่งจะนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการแบ่งปันความรู้ใน หน่วยงาน กับ KM Model ของบริษัทกรณีศึกษา จาก KM Model ที่ผู้ศึกษาทำการศึกษา บทที่ 3 (รูปที่ 8) ดังนี้



รูปที่ 12 KM Barriers Model กระบวนการพัฒนาและการจัดการกระบวนการความรู้

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น

จากการตอบแบบสอบถาม ได้มีการนำเสนอปัจจัยหรืออุปสรรคอื่นๆ ในการจัดการความรู้ มีหลากหลายอุปสรรค โดยผู้ศึกษาสามารถนำเสนอได้ดังนี้

1. อุปสรรคเรื่องเวลาในการเรียนรู้และปริมาณงานที่มาก ทำให้ไม่มีเวลาในการเรียนรู้
2. การทำงานไม่เป็นระบบทั้งระบบการส่งงานและความสมดุลระหว่างงานกับคน
3. การปิดกั้นในการแสดงความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์
4. ไม่สามารถเข้าถึงระบบ IT
5. ความกดดันจากผู้บังคับบัญชาและ เปลี่ยนแปลงนโยบายของส่วนงานไปมา
6. ขาดการทำความเข้าใจระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน
7. การจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานและสายงานบังคับบัญชาให้เป็นลำดับ

ขั้นตอน

และเมื่อนำผลของอุปสรรคส่วนบุคคล มาพิจารณาจะพบว่าข้อ 6 และ 7 มีความสำคัญของอุปสรรคมากที่สุด จากการพิจารณาของผู้ศึกษา มีสาเหตุดังนี้

ข้อ 6 ความไม่เพียงพอของการเก็บข้อมูล ความไม่เพียงพอของการประเมินผล ความไม่เพียงพอของข้อเสนอแนะ การสื่อสารที่น้อยเกินไป และความอดทนต่อความผิดพลาดในอดีตที่น้อยเกินไป สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล เนื่องจากเป็นบริษัทที่มีการผลิต 24 ชม. เวลาที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ จึงความหมายมาก ในบางปัญหา ต้องใช้เวลาในการพิสูจน์ เพื่อให้ทราบได้ว่าปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อปัญหา สิ่งเหล่านี้ในการทำงานจริง จึงใช้การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มากกว่าการพิสูจน์ปัญหาเพื่อลดความเสียหายจากการสูญเสียผลผลิต

ข้อ 7 ความแตกต่างในระดับประสบการณ์ ในมุมมองของผู้แบ่งปันความรู้ให้ ความสำคัญต่อประสบการณ์มากเนื่องจากความรู้ต่างๆที่ได้รับมา ล้วนมาจากประสบการณ์และความรู้ที่ผู้แบ่งปันความรู้สรรคหามาได้ แต่ผู้รับความรู้ได้รับความรู้อย่างง่ายดาย ทำให้มองข้ามเรื่องประสบการณ์ไป

อุปสรรคส่วนบุคคล ในข้ออื่นๆ คือ

ข้อ 1 ขาดเวลาที่จะแบ่งปันความรู้ และไม่มีเวลาที่จะสอบถามเพื่อนร่วมงานว่า ต้องการเรียนรู้ความรู้อะไรที่เฉพาะเจาะจง

ข้อ 2 ความกลัวว่า ในการแบ่งปันความรู้ อาจเป็นการลดหรือเป็นอันตรายต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานของผู้แบ่งปันความรู้

ข้อ 3 ผู้อื่นมีความตระหนักหรือรับรู้ถึงคุณค่าและประโยชน์ของความรู้ในตัวของผู้มีความรู้นั้นในระดับต่ำ

ข้อ 4 การแบ่งปันความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มีอิทธิพลเหนือหรือมีมากกว่า การแบ่งปันความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Implicit Knowledge) เนื่องจากความรู้แบบฝังอยู่ในตัวคนที่เป็น Know-How ประสบการณ์ ต้องการการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติ การสังเกต การพูดคุย และโต้ตอบกับปัญหาที่หน้างาน ซึ่งการแบ่งปันความรู้แบบชัดแจ้งจะทำได้ง่ายกว่า

ข้อ 5 การใช้การบังคับบัญชาแบบลำดับชั้น (Hierarchy) โดยขึ้นอยู่กับตำแหน่ง และอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในการดึงเอาความรู้

ข้อ 8 ไม่มีเวลาที่ติดต่อกันและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างแหล่งความรู้และผู้รับความรู้

ข้อ 9 การพูด / เขียน การสื่อสารและทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ไม่ดี

ข้อ 10 ความแตกต่างของอายุ

ข้อ 11 ความแตกต่างทางเพศ

ข้อ 12 การขาดเครือข่ายทางสังคม ในมุมมองของผู้แบ่งปันความรู้นั้น การทำงานร่วมกันและการอาศัยพึ่งพากันเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นเครือข่ายทางสังคมสามารถเป็นส่วนหนึ่งของแหล่งความรู้ได้เป็นอย่างดี และสำหรับผู้รับรู้นั้นมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บังคับบัญชาเท่านั้น จึงให้ความสำคัญกับเครือข่ายน้อยกว่าผู้แบ่งปันความรู้

ข้อ 13 ความแตกต่างในระดับการศึกษา

ข้อ 14 ความกลัวจากการไม่ได้รับการยอมรับหรือได้รับการยกย่องจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน หลังจากการได้ครอบครองทรัพย์สินทางปัญญา

ข้อ 15 การขาดการไว้วางใจในคน เพราะคนเหล่านั้นอาจจะนำความรู้ไปใช้ไม่ถูกต้อง หรือนำความรู้ไปใช้แบบไม่ยุติธรรมโดยไม่ได้ให้เครดิตแก่ผู้คิดค้นความรู้

ข้อ 16 ขาดความไว้วางใจในความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของความรู้อันเนื่องมาจากแหล่งที่มาขององค์ความรู้

ข้อ 17 ความแตกต่างในวัฒนธรรมของชาติหรือเชื้อชาติและค่านิยมและความเชื่อที่เกี่ยวข้อง (ภาษาเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องนี้)

ผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางในการดำเนินการโดยรวม เพื่อแสดงมุมมองในการแบ่งปันความรู้ของผู้ศึกษาดังนี้

1. พนักงานมีภาระงานที่มากเกินไปจนทำให้พนักงานไม่มีเวลาที่จะแบ่งปันความรู้ และในขั้นตอนการสอนงานอาจเร่งรีบไปจนทำให้ความรู้ที่ได้ มีไม่เพียงพอที่จะนำไปต่อยอด ควรมีการจัดช่วงเวลาว่างที่เหมาะสมให้พนักงานได้มีโอกาส ถ่ายทอดความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานด้วยกัน และนอกจากนี้ยังควรเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้แสดงความคิดเห็นในการสร้างแนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานบ้าง ตามความเหมาะสมโดยทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการยอมรับระหว่างกัน ที่สำคัญที่สุดคือ เวลาว่าง ซึ่งผู้บริหารและองค์กรจะเป็นผู้กำหนดแนวทางในส่วนดังกล่าวได้ดีที่สุด

2. การแบ่งปันความรู้ที่ฝังในตัวคน ควรใช้เครื่องมือที่ง่ายต่อการเรียนรู้ เช่น VDO และการทำ Work Shop เป็นต้น เข้ามาช่วยเพื่อง่ายต่อการทำความเข้าใจและลดช่องว่างของประสบการณ์ลง และควรมีการสื่อสารถึงที่มาที่ไปและการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ผู้รับความรู้ เห็นถึงความสำคัญของการได้มาซึ่งความรู้ ควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่าง

หน่วยงานในงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งข้อแนะนำต่างๆเหล่านี้ต้องได้รับการสนับสนุนที่ดี จึงจะสามารถจัดปัญหาต่างๆไปได้

3. ควรมีการกำหนดแนวทางในการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน แนวทางในการให้ได้มาซึ่งความรู้ ควรแบ่งระดับความรู้ให้เหมาะสมกับระดับความรู้ประสบการณ์ โดยความรู้เหล่านั้นควรเป็นความรู้ที่พิสูจน์แล้วว่าสามารถนำไปใช้ได้จริงและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ หรือการเรียนรู้ให้เป็นไปในทางที่กำหนด ควรคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้แบ่งปันความรู้และผู้เรียนรู้ และหาแนวทางที่สนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ เช่น ผลตอบแทนที่เหมาะสม หรือความก้าวหน้าของพนักงานในอนาคตของทั้งผู้แบ่งปันและผู้เรียนรู้ เป็นต้น เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ โดยเป็นความรู้ที่ผู้แบ่งปันความรู้เต็มใจที่จะถ่ายทอดออกมา

เมื่อนำผลของอุปสรรคขององค์กร มาพิจารณาจะพบว่าข้อ 6, 7, 8 และ 10 มีความสำคัญของอุปสรรคมากที่สุด จากการพิจารณาของผู้ทำวิจัย มีสาเหตุดังนี้

ข้อ 6 ไม่ได้ให้ความสำคัญในการเก็บรักษาทักษะระดับสูงและประสบการณ์ของพนักงาน เนื่องจากเดิม ไม่มีการจัดการการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน ในความรู้ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่ได้มา จะเป็นการขวนขวายของแต่ละบุคคล ซึ่งกว่าจะได้มาต้องพิสูจน์ได้ว่าเป็นประโยชน์จึงจะได้รับการยอมรับ ซึ่งในบางปัญหาที่มีปัจจัยคล้ายกัน ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ เช่น ปัญหาเดียวกัน แต่เปลี่ยนสถานที่ เป็นต้น และวัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเก็บรักษาทักษะระดับสูงและประสบการณ์ของพนักงาน ดังนั้นควรมีการให้ความสำคัญกับการจัดเก็บรักษาทักษะระดับสูงและประสบการณ์ของพนักงาน โดยหาแนวทางร่วมกัน เพื่อให้สามารถจัดการกับการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ข้อ 7 ปัญหาการขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม ในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน และข้อ 8. การขาดทรัพยากรของ บริษัท ที่จะให้โอกาสในการแบ่งปันความรู้ อย่างเพียงพอ ผู้ศึกษามีมุมมองว่าในเบื้องต้นในการแบ่งปันความรู้ ควรใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีให้เต็มประสิทธิภาพ และพิจารณาถึงโครงสร้างพื้นฐาน และทรัพยากรตามความเหมาะสม

ข้อ 10 การสื่อสารและการไหลของความรู้จะถูกจำกัดโดยทิศทาง ยกตัวอย่างเช่น จากบนลงล่าง (เหมือนผู้บังคับบัญชาสอนลูกน้อง) แต่ในทางกลับกันจากล่างสู่บนทำไม่ได้ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาจะไม่ให้ความสำคัญกับลูกน้อง เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ต้องดูแลเครื่องจักร และปัญหาที่หลากหลายเป็นจำนวนมาก ซึ่งต้องใช้เวลาให้คุ้มค่าที่สุด ในการสื่อสารต่างจึงเป็นแบบบนลงล่าง ดังนั้นในการแบ่งปันความรู้โดยปกติ และจากปัญหาต่างๆ จึงเป็นรูปแบบในลักษณะของการสั่งงาน ดังนั้นควรมีการจัดให้มีช่วงเวลาที่ใช้ในการทบทวนปัญหาร่วมกัน และเป็นช่วงที่พนักงานจะได้มีโอกาสในการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อุปสรรคขององค์กร ในข้ออื่นๆ คือ

ข้อ 1 การรวบรวมของกลยุทธ์การจัดการความรู้ และความคิดริเริ่มร่วมกันในเป้าหมายของ บริษัท ฯ และแนวทางของการจัดการความรู้ขาดหายไปหรือไม่มีความชัดเจน

ข้อ 2 ขาดภาวะการเป็นผู้นำและทิศทางของการบริหารจัดการในแง่ของการสื่อสารอย่างชัดเจนถึงประโยชน์และคุณค่าในทางปฏิบัติของการแบ่งปันความรู้

ข้อ 3 ขาดพื้นที่หรือช่องทางที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) ในการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และสร้างความความรู้ใหม่ๆ

ข้อ 4 ขาดระบบที่มีความโปร่งใสในการให้รางวัล หรือสร้างการยอมรับแก่ผู้ที่ทำการแบ่งปันความรู้ เพื่อเป็นการโน้มน้าวให้เกิดการแบ่งปันความรู้มากยิ่งขึ้น

ข้อ 5 วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ ไม่ได้ให้การสนับสนุนที่เพียงพอสำหรับการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน

ข้อ 9 การแข่งขันที่สูงจากภายนอก ยกตัวอย่างเช่น ระหว่างหน่วยธุรกิจที่ต่างกัน หน่วยงานที่มีหน้าที่ต่างกัน หรือหน่วยงานย่อยที่ต่างกัน จะมีผลให้เกิดภาวะที่ว่า ความรู้ที่ไม่ได้ค้นคิดที่หน่วยงานนี้ไม่ถือว่าเป็นความรู้ของหน่วยงานนี้ (Not Invented here Syndrome) ซึ่งจะ เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้

ข้อ 11 สภาพทางกายภาพของสถานที่ทำงาน และผังพื้นที่การทำงานขัดขวางการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ข้อ 12 การแข่งขันที่สูงภายใน ยกตัวอย่างเช่น ระหว่างหน่วยธุรกิจ ระหว่างหน่วยงานที่มีหน้าที่ต่างกัน และ ระหว่างหน่วยงานย่อย

ข้อ 13 องค์กรที่มีโครงสร้างเป็นแบบลำดับชั้น (Hierarchy) จะเป็นอุปสรรคขัดขวางในการแบ่งปันความรู้ หรือทำให้การแบ่งปันความรู้ทำได้ช้าลง

ข้อ 14 ขนาดของหน่วยธุรกิจมักจะไม่ได้เป็นขนาดเล็กพอ และไม่สามารถบริหารจัดการเพื่อเพิ่มศักยภาพในการติดต่อ และการอำนวยความสะดวกความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน

ผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางในการดำเนินการโดยรวม เพื่อแสดงมุมมองในการแบ่งปันความรู้ของผู้ศึกษาดังนี้

1. ในการแบ่งปันความรู้ควรมีการสอบถามความคิดเห็นอย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม และทำให้ทราบว่าจะทำการแบ่งปันความรู้และมีเป้าหมายในการนำไปใช้อย่างไร

2. ควรมีการให้รางวัล หรือสร้างการยอมรับแก่ผู้ที่ทำการแบ่งปันความรู้ อย่างคุ่มค่าเนื่องจากความรู้เหล่านั้น ต้องใช้ระยะเวลา และการขวนขวายในการแสวงหาความรู้ นั้น มาประยุกต์ใช้กับงานจนได้เป็นความรู้ของตนเอง จึงเป็นความคิดที่ง่ายเกินไปว่า ความรู้เหล่านั้นเป็นความรู้ของหน่วยงานหรือองค์กรด้วย และควรเปิดโอกาสให้กับตัวแทนหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการแบ่งปันความรู้ มีส่วนรวมตั้งแต่เริ่มต้น และมีทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน

และประกาศแนวทางนั้นไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถนำไปดำเนินการได้อย่างถูกต้องตามที่วางไว้

3. ควรมีการสนับสนุนในการให้ความสำคัญกับความรู้และประสบการณ์ และมองว่าในการดำเนินการในการแบ่งปันความรู้ ควรมองว่าสามารถประยุกต์ให้เข้ากับทรัพยากรที่องค์กรมีอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไรบ้าง และการจำกัดการเข้าถึงข้อมูลขององค์กร ควรมีการพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการแบ่งปันความรู้ และระดับของความรู้ เพื่อให้สามารถสร้างการแบ่งปันความรู้ที่เหมาะสม ควรสร้างบรรยากาศภายในเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ อย่างเพียงพอ และสร้างกลุ่มการเรียนรู้ในระดับย่อยเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง

4. ควรมีเป้าหมายในการดำเนินการจัดการความรู้ ให้มีเป้าหมายที่ทุกคนในองค์กรได้ผลประโยชน์ร่วมกัน และเกิดการเกื้อหนุนกัน มากกว่าที่จะแข่งขันกันมากจนเกินความพอดี ควรสร้าง Training Road Map ที่สัมพันธ์กับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้

เมื่อนำผลของอุปสรรคด้านเทคโนโลยี มาพิจารณาจะพบว่า

ข้อ 1 ขาดการบูรณาการของระบบไอที และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของคน

ข้อ 2 ขาดการสนับสนุนทางด้านเทคนิค (ทั้งภายในหรือภายนอก) และการบำรุงรักษา/ซ่อมบำรุงโดยทันทีของระบบไอทีแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวางการปฏิบัติงานและสายการสื่อสาร

ข้อ 4 ขาดการทำงานร่วมกัน (Compatibility) ระหว่างระบบไอทีที่หลากหลายและกระบวนการที่หลากหลาย สาเหตุมาจากลักษณะงานที่ผู้แบ่งปันความรู้จะมีความคุ้นเคยกับกระบวนการต่างๆ ของระบบไอทีมากกว่าผู้รับความรู้

ข้อ 7 การขาดการฝึกอบรมกับพนักงานให้มีความคุ้นเคยต่อระบบไอที และกระบวนการทำงานต่างๆ ใหม่

มีความสำคัญของอุปสรรคมากที่สุด จากการพิจารณาของผู้ศึกษา มีสาเหตุดังนี้ คือ การขาดการสนับสนุนทางด้านเทคนิค และการขาดการฝึกอบรมของพนักงานที่เพียงพอต่อการทำงาน นอกจากนี้ พนักงานมีภาระงานมากจึงมีความคิดว่าการเรียนรู้ระบบ IT เป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น และในงานที่รับผิดชอบมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบ IT ที่น้อยมาก และไม่มี ความคุ้นเคยกับระบบ IT และกระบวนการทำงานต่างๆ ที่มีความหลากหลาย มีการใช้งานยาก ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ ในการใช้งานระบบไอที ควรจัดให้มีการเข้าถึงได้ง่าย และมีกิจกรรมที่ขั้นตอนไม่ซับซ้อน ถ่ายทอดให้กับพนักงาน โดยชี้ให้เห็นถึงการนำไปใช้ประโยชน์ในด้านอื่นๆ ต่อไป

อุปสรรคด้านเทคโนโลยี ในข้ออื่นๆ คือ

ข้อ 3 การความคาดหวังของพนักงานที่ไม่นำไปได้ในการแบ่งปันความรู้ ซึ่งในบางเรื่องเทคโนโลยีสามารถทำได้ แต่ในบางเรื่องก็ไม่สามารถทำได้

ข้อ 5 ความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการที่จำเป็นของแต่ละบุคคล ทำให้ระบบไอทีแบบบูรณาการและกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆจำกัดการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน

ข้อ 6 ความลังเลที่จะใช้ระบบไอทีที่เกิดจากการขาดความคุ้นเคยและขาดประสบการณ์ของผู้ใช้ระบบไอทีนั้น

ข้อ 8 การขาดการสื่อสารและการสาธิตที่ชี้ให้เห็นข้อได้เปรียบ และประโยชน์ที่มีมากกว่าของระบบไอทีใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับระบบเดิมที่มีอยู่

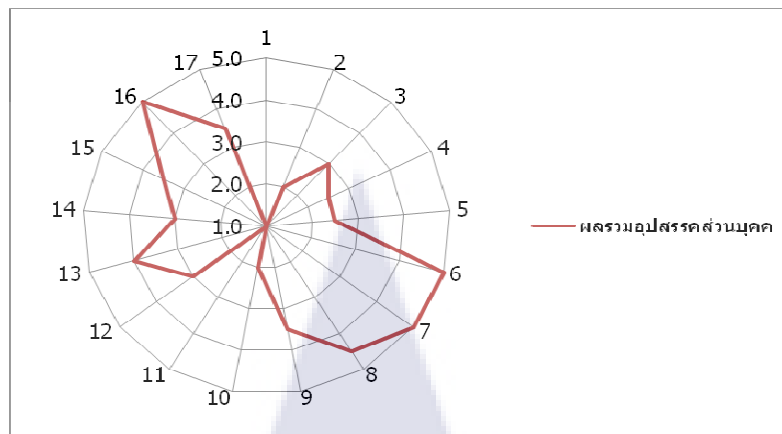
ผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางในการดำเนินการโดยรวม เพื่อแสดงมุมมองในการแบ่งปันความรู้ของผู้ศึกษาดังนี้

1. ในการเข้าถึงระบบ IT ของพนักงานมีโอกาสน้อยมาก พนักงานมีภาระงานมาก ทำให้พนักงานคิดว่าการเรียนรู้ด้าน IT เป็นภาระที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นควรมีเป้าหมายในการเรียนรู้ด้าน IT ไปยังหน่วยงานและสร้างโอกาสให้เข้าถึงระบบ IT ที่หลากหลายอย่างเหมาะสม รวมถึงการสอนพื้นฐานการใช้งาน IT เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยกับระบบ และแนะนำให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้

2. ในการฝึกอบรมต่างๆ ควรมีความต่อเนื่อง มีระบบการถ่ายทอดความรู้ที่ชัดเจน และรู้ว่าความรู้ที่ได้รับการแบ่งปัน มีประโยชน์อย่างไรต่อหน้าที่การงานที่ทำอย่างไร และทำให้พนักงานเกิดความคุ้นเคยต่อระบบไอทีและกระบวนการทำงานต่างๆ ใหม่

3. ในการเรียนรู้ระบบ IT ในการทำงาน และในการแบ่งปันความรู้ ควรทำควบคู่กันไป เพื่อให้เกิดนิสัยในการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งในหน่วยงานของผู้ศึกษาไม่ได้แยกระบบ IT ออกเป็นระบบ IT ในการทำงาน และในการแบ่งปันความรู้

และในการแบ่งปันความรู้จะต้องมีผู้ที่คอยผลักดัน เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้ศึกษาขอเสนอแนะมุมมองของระดับจัดการโดยหัวข้ออุปสรรคเดียวกันกับระดับพนักงานในเรื่องของ อุปสรรคในการจัดการความรู้ในด้านต่างๆ พร้อมข้อเสนอแนะดังนี้



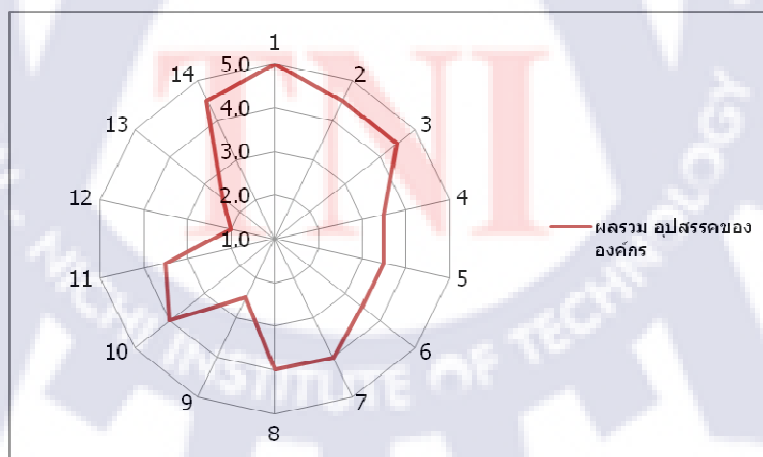
รูปที่ 13 แผนภาพแสดงผลอุปสรรคส่วนบุคคล (ระดับจัดการ)

อุปสรรคส่วนบุคคล (Potential Individual Barriers)

ข้อ 6 ความไม่เพียงพอของการเก็บข้อมูล ความไม่เพียงพอของการประเมินผล ความไม่เพียงพอของข้อเสนอแนะ การสื่อสารที่น้อยเกินไป และความอดทนต่อความผิดพลาดในอดีตที่น้อยเกินไป สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล

ข้อ 7 ความแตกต่างในระดับประสบการณ์

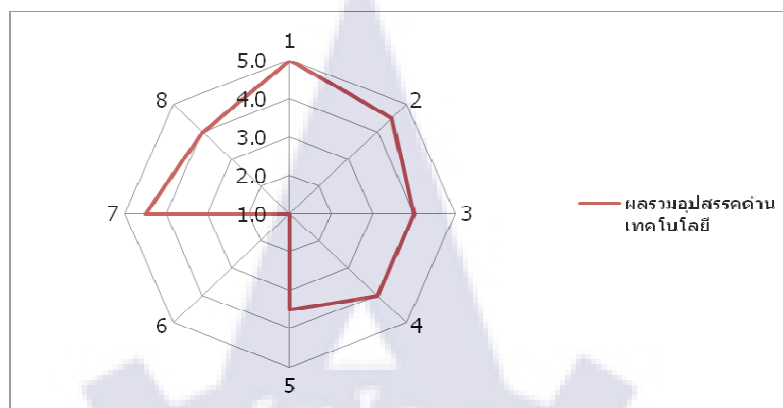
ข้อ 16 ขาดความไว้วางใจในความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของความรู้อันเนื่องมาจากแหล่งที่มาขององค์ความรู้นั้นๆ



รูปที่ 14 แผนภาพแสดงผลอุปสรรคขององค์กร (ระดับจัดการ)

อุปสรรคขององค์กร (Potential Organizational Barriers)

ข้อ 1 การรวบรวมของกลยุทธ์การจัดการความรู้ และความคิดริเริ่มร่วมกันในเป้าหมายของ บริษัท ฯ และแนวทางของการจัดการความรู้ขาดหายไปหรือไม่มีความชัดเจน



รูปที่ 15 แผนภาพแสดงผลอุปสรรคด้านเทคโนโลยี (ระดับจัดการ)

อุปสรรคด้านเทคโนโลยี (Potential Technology Barriers)

ข้อ 1 ขาดการบูรณาการของระบบไอที และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของคน

ในส่วนของข้อเสนอแนะ มีดังนี้

1. ขาดรูปแบบที่ชัดเจนและการส่งเสริมจากองค์กร
2. ผู้แบ่งปันความรู้และผู้รับความรู้ไม่แน่ใจว่าจะใช้ประโยชน์ได้จริง
3. ข้อมูลจากประสบการณ์บางครั้งไม่ถูกต้อง
4. มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีตลอดเวลา ทำให้ความรู้เดิมไม่สามารถใช้ได้
5. ผู้แบ่งปันความรู้ไม่ให้ข้อมูลที่ดีจากประสบการณ์ที่ได้รับ เนื่องจากมองว่าเป็นคุณค่าของตนและใช้เวลาในการสังคมนาน
6. ควรหาแนวทาง วิธีการที่ชัดเจน ในการสื่อสารให้กับผู้ถ่ายทอดประสบการณ์ให้เข้าใจและมีการทำอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ทำแล้วหยุด

จากการข้อมูลดังกล่าวข้างต้น พบว่า มุมมองของระดับการจัดการอาจให้ความสำคัญแตกต่างกับระดับพนักงานซึ่งความเห็นที่แตกต่างกันควรนำมาพิจารณาาร่วมกันเพื่อให้สามารถที่จะทำการแก้ไขอุปสรรคต่างๆ ได้ ในการจัดการความรู้ต้องอาศัยการร่วมมือกัน ดังนั้นการประยุกต์อุปสรรคมาใช้ในการจัดการ ต้องเป็นทิศทางเพื่อให้การแบ่งปันความรู้ประสบความสำเร็จ ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้

แนวทางที่เหมาะสมในการแบ่งปันความรู้

ในการแบ่งปันความรู้ในหน่วยงาน จากการทำการสอบถามผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสอบถามความคิดเห็นถึงอุปสรรคที่ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปออกมา และเปิดโอกาสเพื่อให้แสดงมุมมองของผลงานการศึกษา โดยสามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้

1. อุปสรรคส่วนบุคคล

จากมุมมองของผู้เกี่ยวข้องในการเรียนรู้จากความผิดพลาด และแปลงความรู้ออกมาบ่อยครั้งที่ความรู้เหล่านั้น ไม่สามารถใช้งานได้ทุกครั้ง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมของปัญหา และเมื่อวิธีดังกล่าวไม่สามารถแก้ปัญหาได้ วิธีการนั้นก็จะถูกมองข้ามไปทั้งที่ปัญหาคลายคลึงกัน นอกจากนี้ ประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้มานั้น ก็มักจะถูกเก็บไว้มากกว่าที่จะนำมาแบ่งปันกัน เนื่องจากเมื่อแก้ไขปัญหาก็จะได้รับความดีความชอบ จึงทำให้การแบ่งปันความรู้เป็นเรื่องยาก และ เนื่องจากประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มุมมองในการแก้ไขแตกต่างกัน และเมื่อทำการแก้ไขปัญหาก็จะถือว่า เป็นความรับผิดชอบของบุคคลนั้นไป

ในมุมมองของผู้เกี่ยวข้องมองว่าเวลาก็เป็นส่วนที่สำคัญ เนื่องจากภาระงานที่มากทำให้ไม่มีเวลาในการในการแบ่งปันความรู้ และกลัวว่าสิ่งที่ได้ทำลงไปอาจเป็นสิ่งที่ผิด และกลัวว่า จะต้องรับผิดชอบ ความรู้ต่าง ถ้ามีการบอกกันจนหมด ตนเองก็อาจจะไม่มีคุณค่า และก็จะทำให้คนได้แค่รื้อรับมากกว่าที่จะทดลองทำ เนื่องจากไม่ยอมมีส่วนร่วมกับความรับผิดชอบ และผลที่จะรับตามมาจากการดำเนินงาน

2. อุปสรรคขององค์กร

จากมุมมองของผู้เกี่ยวข้อง มองว่าอุปสรรคในส่วนนี้ ในการเก็บรวบรวมความรู้และประสบการณ์ เป็นแบบครูพักลักจำมากกว่า และก็จะจดความรู้ที่นั้นไว้ ในแบบที่ตัวเองไว้อ่านเองมากกว่าที่จะนำมาแบ่งปันกัน จึงเป็นความรู้ของบุคคลนั้นๆ มากกว่า ตามความใฝ่รู้ และในการสื่อสารขององค์กรก็เป็นแบบบนลงล่าง ผู้ใหญ่สั่งอะไรก็ทำไป เพราะไม่ยอมรับผิดชอบ บางครั้งความคิดเห็นที่เป็นความจริง แต่เป็นผลเสียก็อย่าพูดออกมาจะดีกว่า เพราะเมื่อเกิดปัญหาก็จะกลายเป็นแพะรับบาปไปมากกว่า และอีกสาเหตุก็มาจากมุมมองของผู้ประสบกับปัญหาที่มีมุมมองที่แตกต่างกัน จึงไม่แน่ใจว่าสิ่งที่สื่อสารออกไปเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

ในการแบ่งปันความรู้ผู้เกี่ยวข้องคิดว่าอีกอุปสรรคที่สำคัญ คือ การขาดแนวทางที่ชัดเจนในการแบ่งปันความรู้ การนำไปใช้และการให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ในการแบ่งปันความรู้แนวทางในการนำความรู้ไปใช้งาน และการดำเนินงานในเรื่องต่าง เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ และอื่นๆ โดยรวม

3. อุปสรรคด้านเทคโนโลยี

จากมุมมองของผู้เกี่ยวข้อง มองว่าอุปสรรคในส่วนนี้ มาจากพนักงาน มีงานทำมากกว่าที่จะมีเวลาว่างในการที่จะมาแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ด้านเป็นภาระที่เพิ่มขึ้น ไม่ได้ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น และงานด้านระบบ IT เป็นของหัวหน้างาน ส่วนความรู้ต่างๆ หากจาก

ภายนอก เช่น ที่บ้าน เป็นต้น สะดวกใจมากกว่าที่ทำงาน เนื่องจากในบางครั้งหัวหน้างานอาจมองว่า ไม่มีงานทำหรือเปล่า หรืออาจจะมองว่างานที่ให้น้อยเกินไป

ส่วนที่สำคัญที่สุด คือ พนักงานไม่ค่อยได้ใช้งานระบบ IT และไม่มีความคุ้นเคย ทั้งงานในระบบ IT และการได้รับการแบ่งปันความรู้ผ่านระบบ IT ซึ่งในการหาความรู้หาได้จากการสอบถามง่ายกว่า ที่จะมานั่งหาความรู้จากระบบ IT และความรู้ที่ได้จากการสอบถามหัวหน้างานก็จะหมายความว่า ความรับผิดชอบในการนำความรู้ที่ได้รับการแบ่งปันนั้นไปใช้ในงาน และเมื่อเกิดความผิดพลาดในงานก็จะเป็นของหัวหน้างานด้วยส่วนหนึ่ง

ข้อเสนอแนะเพื่อการต่อยอดการศึกษา

จากข้อมูลดังกล่าวผู้ศึกษาคิดว่า งานศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อการแบ่งปันความรู้ และในการแบ่งปันความรู้ เราจะพบว่า มีอุปสรรคมากมายเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ต้องอาศัยความร่วมมือในการผลักดันในการแบ่งปันความรู้ในแผนกวิศวกรรม โดยระดับจัดการ มีความสำคัญมากในการขับเคลื่อนการแบ่งปันความรู้ จากงานศึกษาพบว่า อุปสรรคที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน คือ อุปสรรคด้านเทคโนโลยี และเมื่อเทียบมุมมองของระดับจัดการ การมีอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ที่แตกต่างกันอาจพบกับปัญหาได้ เนื่องจากระดับจัดการก็จะมุ่งแก้ไขในส่วนที่ตนเป็นและเห็นว่าเป็นอุปสรรค อุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ควรให้ความสำคัญกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขอุปสรรคร่วมกัน ดังนั้นในกรณีที่เกิดความแตกต่างของมุมมองในอุปสรรคการแบ่งปันความรู้ ควรค้นหาแนวทางที่เป็นรากของปัญหาที่แท้จริงร่วมกัน เพื่อหาแนวทางในการจัดการความรู้ร่วมกัน และสามารถขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นตามความเหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาหวังว่าในปัญหาดังกล่าวจะมีผู้ที่สนใจ นำปัญหาไปพัฒนาต่อยอดเพื่อให้สามารถหาแนวทางในการจัดการการแบ่งปันความรู้ในหน่วยงาน ให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์. (2554). **คัมภีร์สำหรับผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด**. แปลโดย ญัฎฐา สันตระกูลผล. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด. ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). **ความรู้**. สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2555, จาก <http://www.scribd.com>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550). **7 ขั้นตอนในการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร. (เอกสารประกอบคำสอน)**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- Alea M. Fairchild. (2002). Knowledge Management Metrics via a Balanced Scorecard Methodology. **In Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences**. 8 : 243.
- Andreas Riege. (2005). Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers must Consider. **Journal of Knowledge Management**. 9 (3) : 18 – 35.
- Cynthia Jimes and Larry Lucardie. (2003). Reconsidering the Tacit-Explicit Distinction - A Move Toward Functional (Tacit) Knowledge Management. **Electronic Journal of Knowledge Management**. 1 (1) : 23 – 32.
- D. A. Guerra-Zubiaga; and R. I. M. Young. (2008). Design of a Manufacturing Knowledge Model. **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**. 21 (5) : 526 – 539.
- Fei Gao; Meng Li; and Steve Clarke. (2008). Knowledge, Management, and Knowledge Management in Business Operations. **Journal of Knowledge Management**. 12 (2) : 3 – 17.
- Lisa Ellram; and Craig Carter. (2011, December). Evaluation Criteria Development and Assessment of Purchasing and Supply Management Journals. **The Journal of Supply Management**. 25 : 165 – 183.
- Mu-Yen Chen; and An-Pin Chen. (2006). Knowledge Management Performance Evaluation: A Decade Review from 1995 to 2004. **Journal of Information Science**. 32 (1) : 17 – 38.

- Niedderer Kristina; and Imani Yassaman. (2008). Developing a Framework for Managing Tacit Knowledge in Research using Knowledge Management Models. **In Proceedings of Design Research Society Conference**. UK : Sheffield Hallam University.
- P. D. Steyn; and A. S. A. du Toit. (2006). Investigating the Potential for the Development of a Just-in-Time Knowledge Management Model . **South African Journal of Business Management**. 41 (2) : 1 – 12.
- Vitor Ricardo Santos; António Lucas Soares; and João Álvaro Carvalho. (2012). Knowledge Sharing Barriers in Complex Research and Development Projects: an Exploratory Study on the Perceptions of Project Managers. **Knowledge and Process Management**. 19 (1) : 27 – 38.
- Yogesh Malhotra. (2002). Why Knowledge Management Systems Fail? Enable and Contrain of Knowledge Management in Human Enterprises. **In International Handbook on Information System**. USA. : Brint Institute.

