

รูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ

กรณีศึกษา บริษัท ยู-อินดัสเทรียล เทคโนโลยี จำกัด

A KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL OF EMPLOYEES IN SYSTEM INTEGRATOR BUSINESS ORGANIZATION: A CASE STUDY OF U-INDUSTRIAL TECH CO., LTD.

สุกัญญา หอมหวาน¹, ดวงเดือน จันทร์เจริญ²

ชมสุภักดิ์ ครุฑทะกะ³, กฤษดา ตั้งชัยศักดิ์⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพและปัญหาในการจัดการความรู้ และองค์ความรู้ที่จำเป็นของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ (2) สร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ และ (3) ประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ (1) ศึกษาสภาพและปัญหาในการจัดการความรู้ และองค์ความรู้ที่จำเป็นในองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างกับผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างาน และพนักงานในองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ จำนวน 30 คน (2) สร้างรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นต่อข้อความที่สร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน โดยใช้เทคนิคเดล

ฟาย 3 รอบ (3) การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิภายในองค์กร และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกองค์กร จำนวน 7 คน และประเมินความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ โดยผู้ใช้อย่างไรก็ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายวิศวกรรม/บริการ และฝ่ายไอที/ฝ่ายซัพพอร์ท จำนวน 40 คน

ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. สภาพการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ จำแนกตามกระบวนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การแสวงหาความรู้ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานจาก Google, Website, Web page ต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร (2) การสร้างความรู้จากประสบการณ์ หรือความเชี่ยวชาญการปฏิบัติงาน

¹หลักสูตรปริญญาตรี สาขาการพัฒนาระบบสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพัฒนาระบบสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

³รองศาสตราจารย์ คณะพัฒนาระบบสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

⁴รองศาสตราจารย์ นักวิชาการอิสระ ด้านการบริหารและการจัดการ

ทำให้ความรู้เพิ่มมากขึ้นจากการต่อยอดความรู้เดิม ให้เป็นความรู้ใหม่ (3) การจัดเก็บและเข้าถึงความรู้ File, Word, Excel, Power point, PDF, รูปภาพ คลิปวิดีโอ เก็บไว้ใน Computer และ External Hard disk (4) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ใช้สื่อ Social Media เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงให้ทุกคนสามารถเข้ามาแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น Facebook, Line, E-Mail, Website, Web Page, Outlook และ (5) การเรียนรู้นำความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน แก้ไขปัญหา มาออกแบบวิธีการ/แนะนำ/ปรับปรุงในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ปัญหาการจัดการความรู้ของพนักงานในองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ จำแนกตามกระบวนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การแสวงหาความรู้ ขาดแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ของฐานข้อมูลองค์กรที่เป็นศูนย์กลาง (2) การสร้างความรู้ ในองค์กรขาดการจัดอบรม/สัมมนา อย่างต่อเนื่องทำให้พนักงานไม่สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้ (3) การจัดเก็บและเข้าถึงความรู้ ยังไม่มีศูนย์กลางในการจัดการระบบระเบียบของข้อมูล (4) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่มีศูนย์กลางในการบริหารจัดการความรู้ และ (5) การเรียนรู้ ขาดการแยกแยะข้อมูลและการกรองข้อมูล ความรู้ต่าง ๆ ก่อนนำไปใช้หรือสร้างเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร

องค์ความรู้ที่จำเป็นของพนักงานในองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ จำนวน 4 ฝ่าย ได้แก่ (1) ฝ่ายการตลาด คือ ทักษะด้านการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของตลาด (2) ฝ่ายขาย คือ เทคนิคการขาย (3) ฝ่ายวิศวกรรม/บริการ คือ ความรู้ด้านไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ และ (4) ฝ่ายไอที

/ซัพพอต คือ ทักษะด้าน Network Sever และ Internet

2. สร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ ตามกระบวนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ ประกอบด้วย ร่างรูปแบบการจัดการความรู้ผ่านเว็บไซต์ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) ที่พนักงานทุกคนสามารถเข้าไปค้นหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บ แลกเปลี่ยนความรู้ และเรียนรู้ โดยผู้ใช้งานจะมี User และ Password ของแต่ละคน พร้อมคู่มือการใช้รูปแบบการจัดการความรู้

3. ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ และผู้บริหารทางด้านการบริหารและการจัดการความรู้ มีความเห็นว่า รูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ ด้านโครงสร้าง และองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในเว็บไซต์ และด้านการจัดเก็บและเข้าถึงความรู้ และด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ และด้านการเรียนรู้ มีความเหมาะสม ร้อยละ 100 ด้านการแสวงหาความรู้ ร้อยละ 96.42 ซึ่งรูปแบบการจัดการความรู้ ๆ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และผลการประเมินความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: รูปแบบการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ ธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ

Abstract

This research aims at (1) exploring the situations and problems of knowledge management (KM) and body of knowledge as required by employees of system integrator business organization: Case study of U-Industrial Tech Co., Ltd., (2) developing a KM model for employees of system integrator business organization, and (3) assessing the KM model for employees of system integrator business organization.

The research procedure was consisting of 3 stages. Firstly, in an attempt to explore the situations and problems of knowledge management and body of knowledge as required by employees of system integrator business organization, semi-structured interviews were conducted with 30 executives, managers, supervisors, and employees of system integrator business organization. Secondly, to develop a KM model for employees of system integrator business organization, a 3-step Delphi technique with a questionnaire was employed with 18 experts. Lastly, 7 internal & external professionals, executives, and IT personnel were asked to assess the appropriateness of KM model, and 40 model-using employees from the sales, marketing, and IT departments were asked about their

satisfaction with the usage of the developed KM model.

The research findings are as follows:

1. The KM situations of employees of system integrator business organization in accordance with five processes of knowledge management are as following: (1) acquisition of beneficial job-related knowledge from Google, Website, Web page both from within and outside the organization; (2) creation of knowledge from experiences or operational expertise so that existing knowledge was added-on to be new knowledge; (3) storing and accessing to knowledge in the form of Word files, Excel, Power point, PDF, photos, or video clips, and keeping them in computers and external hard disks; (4) sharing and exchanging knowledge by using social media as a network through which everyone could share and exchange knowledge. Those social media include Facebook, Line, E-Mail, Website, Web Page, or Outlook; and (5) learning by using acquired problem-solution experiences to design/advise/improve goal-attaining work operations.

The KM problems of employees in the system integrator business organization can be grouped in accordance with the five KM processes: (1) knowledge acquisition: unavailability of information

sources regarding central database of organization, (2) knowledge creation: lack of continuous training and seminars, leading thus to employees' inability to create new knowledge, (3) knowledge storage and access: unavailability of central mechanism in data organizing, (4) knowledge sharing and exchanging: no central unit in knowledge management, and (5) learning: unavailability of data/knowledge categorization and assessment prior to using them as a strategy in organizational work operations.

The body of knowledge required by employees of the system integrator business organization in 4 departments is as following: (1) Marketing department: analytical skills regarding market problems and needs, (2) Sales department: selling technique, (3) Engineering/service department: knowledge in electronic electricity, and (4) IT/support department: skills in network server and internet.

2. Development of KM model for employees in the system integrator business organization follows the five KM processes as consisting of knowledge acquisition, knowledge creation, knowledge storage and access, knowledge sharing and exchange, and learning. That includes knowledge management via website and on the internet that allows

every employee to search, create, store, and exchange knowledge, as well as get learning, in which each user has his/her own user name and password together with user's KM guideline.

3. Regarding the assessment of KM model for employees in the system integrator business organization as conducted by KM experts, scholars, and executives, all of them (100%) agreed on the appropriateness of structure and components of knowledge management on website, knowledge storage and access, and learning, while 96.42% of them agreed on knowledge acquisition. Both the appropriateness of KM model and usage satisfaction were found in the highest level.

Keywords: Knowledge Management Model, Knowledge Management, System Integrator Business Organization

บทนำ

การพัฒนาของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมในระดับโลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร และการคมนาคมขนส่งที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การแลกเปลี่ยนสินค้า และการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ระหว่างประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกและพฤติกรรม

การบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศซึ่งแต่ละประเทศต่างก็มีการเตรียมความพร้อมในการปรับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมให้สอดคล้องกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559)

ในปัจจุบันธุรกิจเกี่ยวกับวิศวกรรมในประเทศไทยได้ปรับตัวเพื่อสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ ที่เน้นไทยแลนด์ 4.0 จึงทำให้มีธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ (System Integrator-SI) เกิดขึ้น ซึ่งได้แบ่งประเภทธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ (SI) ได้ 2 ประเภท คือ (1) ลักษณะธุรกิจ System Integrator (SI) ในด้าน IT คือ ผู้ออกแบบระบบคอมพิวเตอร์ และระบบสื่อสารคอมพิวเตอร์ ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพตรงต่อความต้องการของลูกค้า องค์ประกอบของระบบประกอบด้วย คอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ ซิสเต็มซอฟต์แวร์ แอปพลิเคชัน ซอฟต์แวร์ และอุปกรณ์ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ลักษณะงานเป็นแบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งรวมไปถึงการให้คำปรึกษา การวางแผนงานโครงการ การออกแบบระบบ การดำเนินการติดตั้ง การฝึกอบรม และการซ่อมบำรุง รักษา (2) ลักษณะธุรกิจ System Integrator (SI) ในด้านอุตสาหกรรม คือ ทำหน้าที่วิเคราะห์ ออกแบบ ติดตั้ง วางแผนและการเชื่อมต่อไอทีเข้ากับเครื่องจักรในอุตสาหกรรม SI ต้องพัฒนาศักยภาพให้สามารถนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาเชื่อมโยง เช่น ระบบ Automation, Robotics ซึ่งกำลังมีบทบาทสำคัญอย่างมากกับการพัฒนาระบบในวงการอุตสาหกรรมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้ประเทศไทยมีจำนวน SI เพียง 9,000 ราย ส่วนใหญ่อยู่ในราชการ มหาวิทยาลัย มีเพียงจำนวน

500-600 รายเท่านั้นที่อยู่ภาคเอกชน และอยู่แต่บริษัทใหญ่ ๆ ทำให้ภาคเอกชนขาดแคลนบุคลากรและยังขาดการบริหารจัดการความรู้ที่เป็นระบบในองค์กร ทำให้การบริหารงานและดำเนินธุรกิจ SI ไม่ต่อเนื่อง ซึ่งมูลค่าของตลาด SI ในประเทศไทยมีประมาณ 30,000 ล้านบาท จากตลาดรวม 60,000 ล้านบาท และคาดว่าจะมีอัตราการเติบโต 30% จัดว่าเป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มที่ดี (Construction variety online, 2561)

ทั้งนี้ องค์กรที่ดำเนินธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ (SI) ในประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัท ยู-อินดัสเทรียล เทค จำกัด ได้ดำเนินธุรกิจ SI ตั้งแต่ปี 2548 เป็นระยะเวลากว่า 10 ปี ยังคงพัฒนาและเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งยังคงอาศัยประสบการณ์จากการทำงานมานาน สังเกตความรู้อันเป็นความชำนาญงานเฉพาะด้านในตัวบุคคล ซึ่งองค์ความรู้จะฝังลึกอยู่ที่ตัวบุคคล และไม่สามารถสื่อสารและถ่ายทอดออกมาได้ อีกทั้งองค์กรได้ประสบปัญหาในเรื่องของการขาดแคลนคลังความรู้ขององค์กรในด้านต่าง ๆ ที่มีความรู้เกี่ยวกับการวิปฏิบัติงาน และไม่มีการติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงกันเท่าที่ควร เนื่องจากสภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะอยู่นอกองค์กร หรือประจำอยู่ตามไซต์งานของลูกค้าเป็นส่วนใหญ่ ประกอบกับองค์กรขาดการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรที่เป็นระบบ และไม่มีศูนย์กลางในการเชื่อมโยงให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้และนำไปใช้ได้ตลอดเวลา

ด้วยเหตุผลดังกล่าว บริษัท ยู-อินดัสเทรียล เทค จำกัด ซึ่งเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจ SI ในระดับต้น ๆ ของประเทศไทย และกำลังเติบโตขยายธุรกิจให้อุตสาหกรรม ในการที่จะเป็นผู้นำใน

ธุรกิจ SI โดยการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะระบบคลาวด์ อีสต์สตรีมมิ่งไฮโดรเจน ฯลฯ และบริษัท ยู-อินดัสเทรียล เทคโนโลยี จำกัด ได้มีการทำแผนธุรกิจเพื่อเข้าตลาดหลักทรัพย์ในอนาคตอันใกล้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาด้านรูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ (system integrator) โดยการนำกระบวนการจัดการความรู้และเทคโนโลยีด้านไอที มาเป็นเครื่องมือในการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ กรณีศึกษา บริษัท ยู-อินดัสเทรียล เทคโนโลยี จำกัด ผ่านเว็บไซต์ 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายวิศวกรรมและบริการ และ ฝ่ายไอทีและซัพพอร์ท เนื่องจากทั้ง 4 ฝ่าย มีความสำคัญในการสร้างผลกำไรให้กับองค์กรและเป็นตัวขับเคลื่อนในธุรกิจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และเพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาพัฒนาบุคลากรในองค์กรและถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรรุ่นสู่รุ่นต่อไป ทำให้มีความรู้ ความชำนาญงานอย่างต่อเนื่องทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และมีการจัดเก็บความรู้ไว้อย่างเป็นระบบก็จะยิ่งทำให้ “บุคลากร” ในองค์กรมีศักยภาพ และการนำเอากระบวนการจัดการความรู้มาใช้ร่วมกับเทคโนโลยีด้านไอที ยิ่งส่งผลให้การจัดการความรู้ของพนักงานในองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ มีการพัฒนาและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการจัดการความรู้และองค์ความรู้ที่จำเป็นของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ (system integrator)

2. เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ (system integrator)

3. เพื่อประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ (system integrator)

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้รูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ พร้อมทั้งมีการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกัน และกัน รวมทั้งเข้าถึงองค์ความรู้และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานตรงตามความต้องการ

2. มีคลังความรู้ขององค์กร ที่เป็นศูนย์กลางในการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ แยกหมวดหมู่ และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ถ่ายโอนความรู้จากตัวคน (tacit knowledge) มาเป็นในรูปแบบของเอกสาร คู่มือ ตำรา คลิปวีดีโอ และไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ (explicit knowledge)

3. นำรูปแบบการจัดการความรู้ไปใช้เป็นแนวทางในพัฒนาการจัดการความรู้ (knowledge management) ในองค์กรให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อให้ความรู้อยู่กับองค์กรสามารถทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การจัดการความรู้ในปัจจุบันเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรมีการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยได้นำมาเสนอในการทำวิจัย ได้แก่

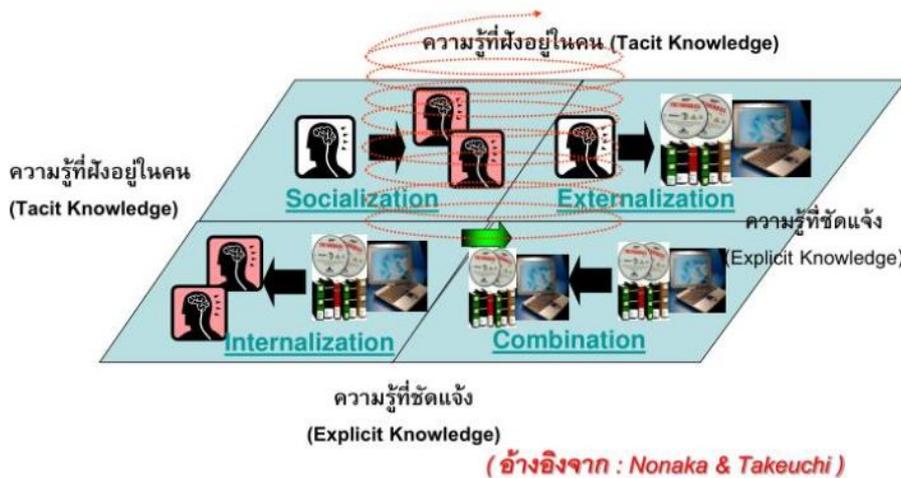
1. แนวคิดและทฤษฎี ของ Polanyi and Nonaka (1991) นำเสนอ SECI Model เป็นการสร้างองค์

ความรู้ด้วยการขยายผลจากชนิดความรู้ คือ ความรู้ที่อยู่ในสมองของคน (tacit knowledge) กับความรู้ที่ได้จากสื่อภายนอก (explicit knowledge) โมเดลดังกล่าวมีชื่อว่า “SECI - Knowledge Conversion Process” ซึ่งมีกระบวนการ ดังนี้ (1) Socialization เป็นการถ่ายโอนความรู้โดยตรงระหว่างกลุ่มคนหรือบุคคล โดยไม่ผ่านการเขียน เรียกว่า “การเสวนาธรรม” กลุ่มคนที่มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากคนหนึ่งไปอีกรคนหนึ่ง กลุ่มคนที่มาเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้กันนั้นมักจะมีพื้นฐานความรู้ที่สอดคล้องกัน (2) Externalization เป็นการถ่ายโอนความรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถในการสอนผ่านสื่อต่าง ๆ จากประสบการณ์ในสมองของเขาออกมาสู่ภายนอกแก่ผู้อื่น (3) Combination การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง และมีการศึกษาเรียนรู้จากความรู้ภายนอก ซึ่งแนวคิดจะมีความหลากหลายมากต้องสร้างความเข้าใจและเชื่อมโยงความรู้อันหลากหลายให้ได้ และถ่ายทอดความรู้

ใหม่ ๆ ให้กับองค์กรของตน (4) Internalization การนำความรู้ใหม่มาลงมือปฏิบัติจริง ผู้ปฏิบัติจะเกิดการเรียนรู้ให้เกิดเป็นความรู้ประสบการณ์และปัญญา เป็นประสบการณ์อยู่ในสมองในเชิง Tacit Knowledge ต่อไป ดังแสดงในภาพที่ 1

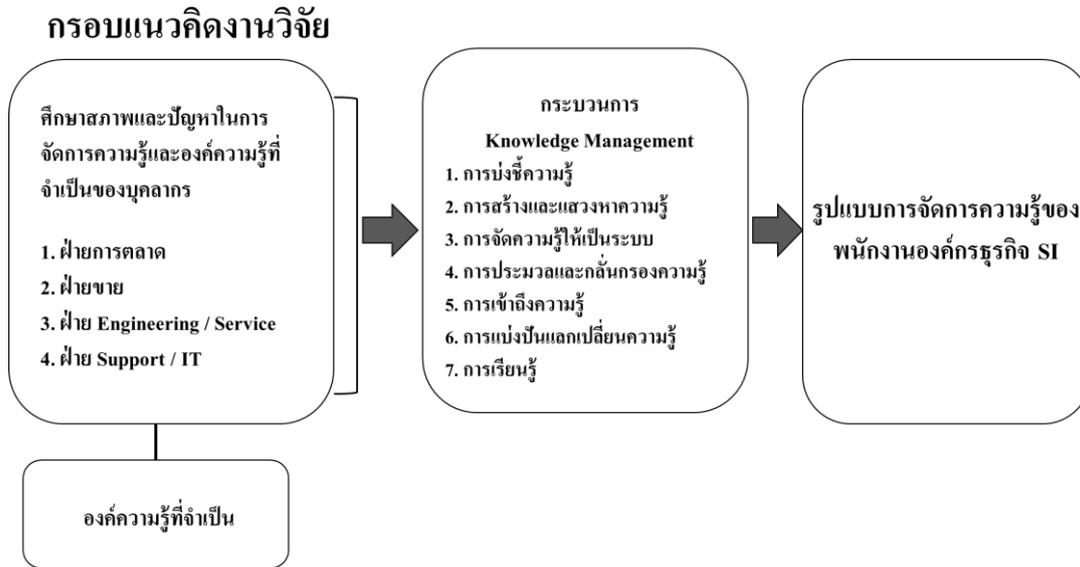
2. แนวคิด และทฤษฎี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2552) นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย (1) การบ่งชี้ความรู้ (knowledge Identification) (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) (3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) (4) การประมวล และกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) (5) การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) (6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) (7) การเรียนรู้ (learning)

3. แนวคิดและทฤษฎี ของ Turban and Other



ภาพที่ 1 เกลียวความรู้

ที่มา. จาก *The knowledge creating company* (p. 32), by M. Polanyi & I. Nonaka, 1991, New York: Harvard Business School.



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ (System Integrator) กรณีศึกษา บริษัท ยู-อินดัสเทรียล เทคโนโลยี จำกัด

(2006) นำเสนอ กระบวนการจัดการความรู้เป็นวัฏจักร ประกอบด้วย (1) การสร้าง (Create) (2) การจับและเก็บ (Capture and Store) (3) การเลือกหรือกรอง (Refine) (4) การกระจาย (Distribute) (5) การใช้ (Use) และ (6) การติดตาม/ตรวจสอบ (Monitor)

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทราบถึงขั้นตอนการจัดทำรูปแบบการจัดการความรู้หลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว แต่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะต้องมีความสัมพันธ์กันและเกี่ยวข้องกัน ผู้วิจัยสนใจศึกษาทฤษฎีการจัดการความรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548), Turban and Other (2006) และ Polanyi, M., &

Nonaka, I. (1991) เพื่อให้สอดคล้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา และตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยได้สรุปกรอบแนวคิดงานวิจัย ดังภาพที่ 2

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการความรู้ และองค์ความรู้ที่จำเป็นของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวม โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลหลัก 30 คน โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และจัดกลุ่ม (categorized) และสรุปแจกแจงความถี่

ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ ใช้แบบสอบถามปลายเปิดและแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ เกี่ยวกับรูปแบบการ

จัดการความรู้ ฯโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณหาค่ามัธยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิภายในองค์กร และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกองค์กร รวมจำนวน 7 คน โดยหาค่าความถี่ และร้อยละ และประเมินความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ โดยพนักงานของ บริษัท ยู-อินดัสเทรียล เทคโนโลยี จำกัด 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายวิศวกรรม/บริการ และฝ่ายไอที/ซัพพอร์ท จำนวน 40 คน โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. สภาพการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ จำแนกตามกระบวนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การแสวงหาความรู้ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานจาก Google, Website, Web page ต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร (2) การสร้างความรู้จากประสบการณ์ หรือความเชี่ยวชาญการปฏิบัติงาน ทำให้ความรู้เพิ่มมากขึ้นจากการต่อยอดความรู้เดิมให้เป็นความรู้ใหม่ (3) การจัดเก็บและเข้าถึงความรู้ File, Word, Excel, Power point, PDF, รูปภาพ คลิป วีดีโอ เก็บไว้ใน Computer และ External Hard disk (4) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ใช้สื่อ Social Media เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงให้ทุกคนสามารถเข้ามาแบ่งปันและแลกเปลี่ยน

ความรู้ และ (5) การเรียนรู้ นำความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน แก้ไขปัญหาแบบวิธีการ/แนะนำ/ปรับปรุงในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ปัญหาการจัดการความรู้ของพนักงานในองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ จำแนกตามกระบวนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การแสวงหาความรู้ ขาดแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ของฐานข้อมูลองค์กรที่เป็นศูนย์กลาง (2) การสร้างความรู้ ในองค์กรขาดการจัดอบรม/สัมมนา อย่างต่อเนื่องทำให้พนักงานไม่สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้ (3) การจัดเก็บและเข้าถึงความรู้ ยังไม่มีศูนย์กลางในการจัดการระบบระเบียบของข้อมูล (4) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่มีศูนย์กลางในการบริหารจัดการความรู้ และ (5) การเรียนรู้ ขาดการแยกแยะข้อมูลและการกรองข้อมูล ความรู้ต่าง ๆ ก่อนนำไปใช้หรือสร้างเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร

องค์ความรู้ที่จำเป็นของพนักงานในองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ จำนวน 4 ฝ่าย ได้แก่ (1) ฝ่ายการตลาด คือ ทักษะด้านการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของตลาด (2) ฝ่ายขาย คือ เทคนิคการขาย (3) ฝ่ายวิศวกรรม/บริการ คือ ความรู้ด้านไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ และ (4) ฝ่ายไอที/ซัพพอร์ท คือ ทักษะด้าน Network Sever และ Internet

2. สร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การแสวงหาความรู้ (2) การสร้างความรู้ (3) การจัดเก็บและเข้าถึงความรู้ (4) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ และ (5) การเรียนรู้พบว่า

ความเหมาะสมทุกข้อ โดยมีความเหมาะสมอยู่ใน

ระดับมากที่สุด ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบการจัดการ



ภาพที่ 3 เว็บไซต์การจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ (System Integrator) กรณีศึกษา บริษัท ยู-อินดัสเทรียล เทค จำกัด

ความรู้ ๆ ไปสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ผ่านเว็บไซต์ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) สร้างขึ้นโดยโปรแกรม Joomla และใช้พื้นที่เว็บไซต์ของ Thaibighost ที่ www.utech-km.com โดยผู้ใช้งานจะมี User และ Password ของแต่ละคน พร้อมคู่มือการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ และพนักงานทุกคนสามารถเข้าไปใช้แสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บและเข้าถึง แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ และเรียนรู้ ดังภาพที่ 3

3. ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน และภายนอกองค์กร มีความเห็นว่า รูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ ด้านโครงสร้าง และองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในเว็บไซต์ ด้านการจัดเก็บและเข้าถึงความรู้ ด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ และด้านการเรียนรู้

มีความเหมาะสม ร้อยละ 100 ด้านการแสวงหาความรู้ ร้อยละ 96.42 ซึ่งรูปแบบการจัดการความรู้ ๆ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ผลการประเมินความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ โดยพนักงานที่ใช้รูปแบบการจัดการความรู้ ของบริษัท ยู-อินดัสเทรียล เทค โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ผู้วิจัยได้สรุปรูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงาน องค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ (system integrator) กรณีศึกษา บริษัท ยู-อินดัสเทรียล เทค จำกัด ดังภาพที่ 4

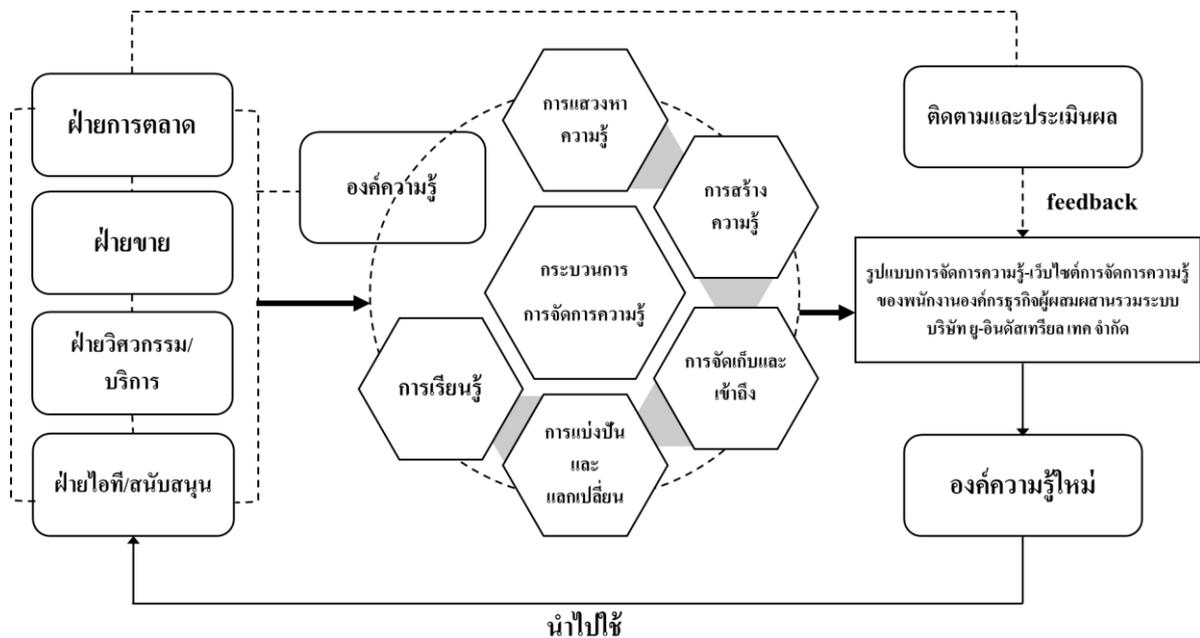
การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการ

ความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ (system integrator) กรณีศึกษา บริษัท ยู-อินดัสเทรียล เทค จำกัด ตามกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและเข้าถึง การแบ่งปัน และแลกเปลี่ยน การเรียนรู้ และการติดตาม ประเมินผล มีประเด็นที่น่าสนใจมีดังนี้

1. ด้านแสวงหาความรู้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็น ว่ารูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ มีความสอดคล้องอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนี้ ค้นหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานจาก Google, Website, Web page ต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร ทั้งนี้เนื่องจาก การแสวงหาความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ จะค้นหาความรู้ต่าง ๆ จากหลาย ๆ แหล่งความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร และภายนอกองค์กร ซึ่งในปัจจุบันเทคโนโลยีทำ

พนักงานในองค์กรค้นหาความรู้ได้ง่ายขึ้นและรวดเร็ว และอินเทอร์เน็ตมีบทบาทสำคัญมากในการค้นหาความรู้ในยุคปัจจุบัน ดังนั้นองค์กรจะต้องแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้มีแหล่งค้นคว้าหาความรู้ได้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการความรู้ ของ ก.พ.ร. (2548) ที่กำหนดว่า การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นการแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอก และสิ่งแวดล้อมรอบตัวพร้อมทั้งรักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป และตามทัศนะของ Davenport and Prusak (2000, p. 24) ที่ได้สรุปไว้ว่า การจัดการความรู้จำเป็นต้องมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนในการแสวงหาและค้นหาความรู้ที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็วทันกับความต้องการใช้ความรู้ตลอดเวลา และก่อให้เกิดวิธีการ และพฤติกรรมทางการแสวงหา และสืบค้นความรู้ใหม่



ภาพที่ 4 รูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ (system integrator) กรณีศึกษา บริษัท ยู-อินดัสเทรียล เทค จำกัด

2. ด้านการสร้างความรู้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็น ว่ารูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กร ธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ มีความสอดคล้องอยู่ในระดับมากที่สุด โดยอาจจัดลำดับความสำคัญได้ ดังนี้ สร้างความรู้จากประสบการณ์ สร้างความรู้ จากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างการส่งข้อมูล ผ่าน E-Mail, Line, File, Website ทั้งนี้เนื่องจากการสร้างความรู้ ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ นอกจากการสร้างความรู้จาก ทักษะความรู้ของตนเองและความสัมพันธ์ระหว่าง คนในองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละ บุคคลในกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (socialization) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับการหยั่งรู้และความเข้าใจในความรู้ นั้น ๆ อย่าง ลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ที่ทุกคนสามารถเป็น ผู้สร้างความรู้ได้ในรูปแบบต่าง ๆ ในองค์กรผู้ผสมผสานรวมระบบการสร้างความรู้ได้นำเทคโนโลยี เข้ามาเป็นเครื่องมือในการช่วยสร้างองค์ความรู้ ใหม่โดยการเชื่อมโยงความรู้ซึ่งกันและกันภายใน องค์กร เช่น การส่ง E-Mail, Line, Web site, Web page ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวม ระบบเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับทัศนะของ Marquardt (1996, pp. 27-30) ได้สรุปไว้ว่า การ สร้างความรู้ (knowledge creation) เป็นการสร้าง ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลที่เกิดจากการสังสม ประสบการณ์ จนเกิดความชำนาญและเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติงาน และการสร้างความรู้ที่ชัดเจน จากการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันซึ่งได้นำ เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสร้างความรู้

3. ด้านการจัดเก็บและเข้าถึงความรู้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็น ว่ารูปแบบการจัดการความรู้ของ พนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ โดย

อาจจัดลำดับความสำคัญได้ ดังนี้ จัดเก็บความรู้ใน รูปแบบของ File, Word, Excel, Power point, PDF, รูปภาพ คลิป วิดีโอ เก็บไว้ใน Computer และ External Hard disk จัดเก็บความรู้ โดยแยก เป็นหมวดหมู่ จัดเก็บไว้ในคลังฐานข้อมูลกลางของ องค์กรที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่ายและนำไปใช้ใ นการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจากการจัดเก็บและ การเข้าถึงความรู้ ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ จะเน้นการจัดเก็บความรู้ใน รูปแบบข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ รูปภาพ คลิปวิดีโอ โดยการแยกเป็นหมวดหมู่ ประเภท ทำให้การเลือกนำไปใช้งานง่ายและตรงกับความต้องการ ของผู้นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้อง กับทัศนะของ Wiig (1993) ผู้บริหารของ Knowledge Research Institute และ ผู้ก่อตั้ง International Knowledge Management Network ที่สรุปไว้ ว่า กลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เน้นที่กระบวนการจัดเก็บความรู้เป็นหมวดหมู่ และเข้าถึง ความรู้ โดยกลยุทธ์นี้เน้นให้การนำเทคโนโลยีเข้า มาช่วยในการจัดการความรู้ ด้านการจัดเก็บและ เข้าถึงเป็นเสมือนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของ องค์กร

4. ด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็น ว่ารูปแบบการจัดการ ความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวม ระบบ โดยมีความสอดคล้องอยู่ในระดับมาก การ ใช้สื่อ Social Media เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยง ให้ทุกคนสามารถเข้ามาแบ่งปันและแลกเปลี่ยน ความรู้ ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยน ความรู้ แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร ตาม นโยบายขององค์กร ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง สอนงาน และส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ใน

องค์กร ใช้เทคโนโลยี สื่อต่าง ๆ เป็นตัวเชื่อมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ซึ่งกันและกัน อาจเนื่องมาจากพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบใช้สื่อโซเชียลในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาเป็นเครื่องมือในการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรที่พนักงานในองค์กรสามารถมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันได้อย่างอิสระ และการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้พนักงานเข้าถึงความรู้และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Braun (2002, pp. 43-52) ที่สรุปว่าการเปลี่ยนแปลงและประยุกต์ใช้ความรู้ทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ของโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการยืดหยุ่นและรับผิดชอบต่อในการเปลี่ยนแปลงความรู้ตลอดเวลา และ Bharadwaj (2000, pp. 69-96) ให้แนวคิดว่าการกำหนดโครงสร้างวิธีการเทคโนโลยี กำหนดการเข้าถึงระบบที่จำกัดไม่ใช่หลักการพื้นฐาน โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีเป็นนโยบายกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้วิธีหนึ่งขององค์กรในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

5. ด้านการเรียนรู้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่ารูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ มีความสอดคล้องอยู่ในระดับมากที่สุด โดยอาจจัดลำดับความสำคัญได้ดังนี้ นำความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน แก้ไขปัญหาแบบวิธีการ/แนะนำ/ปรับปรุงในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้เนื่องจาก การเรียนรู้ ของพนักงานในองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบในปัจจุบันโดยการนำความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจนเกิดความเชี่ยวชาญ นำไป

ปรับใช้ให้เหมาะกับงานของตนเองที่รับผิดชอบ ปัจจุบันการเรียนรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ จำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบาย และธุรกิจขององค์กร การเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรจะทำให้เกิดความใหม่ ๆ ขึ้นมากมายจะยิ่งทำให้องค์กรมีองค์ความรู้สะสมมากยิ่งขึ้นและได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ ดังนั้น การจัดการความรู้ ด้านการเรียนรู้ ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์เป็นคลังสมองขององค์กรที่ทุกคนสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการความรู้ ของ ก.พ.ร. (2548) ที่กำหนดว่า บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้จากการนำความรู้ขององค์กรไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ และประสบการณ์ใหม่ ๆ และการเรียนรู้จะหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่องในองค์กร

6. ด้านการติดตามและประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ กรณีศึกษา บริษัท ยู-อินดัสเทรียล เทคโนโลยี จำกัด ผ่านเว็บไซต์ ที่ได้มีการออกแบบและตรงตามวัตถุประสงค์ มีรูปแบบตามกระบวนการจัดการความรู้อย่างชัดเจน ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเนื่องมาจากผู้วิจัยศึกษา สภาพและปัญหาของการบริหารการจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ จากผู้ให้ข้อมูลหลัก และสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจผู้ผสม

ผสมรวมระบบ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย และผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็นตรงกัน พร้อมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะให้มีการประเมินและติดตาม ในรูปแบบการจัดการความรู้ ฯ เนื่องจากลักษณะธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ (system integrator) มีการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงตามสภาวะการณ์เศรษฐกิจ ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัว และรวมไปถึงสินค้า บริการ เทคโนโลยี นวัตกรรม ที่เข้ามามีบทบาททำให้องค์กรจะต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา รูปแบบการจัดการความรู้ ฯ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรได้มีความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีคลังความรู้ที่เพียงพอให้พนักงานได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน สร้างประโยชน์และเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลให้กับองค์กร และพร้อมรองรับการขยายตัวของธุรกิจในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะ ของ Debowski (2006, p. 16) ได้สรุปไว้ว่า เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างยิ่งในการช่วยให้การจัดการองค์การความรู้มีการพัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุดการปฏิบัติหน้าที่จะเป็นการเชื่อมต่อบริบท และกระบวนการ และบริษัทมีการยอมรับในเรื่องของการดำเนินการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการทำงานของ e-workplace, e-commerce และ e-community มาใช้ในการปฏิบัติงานและกิจกรรมที่สอดคล้องด้วยการใช้อิเล็กทรอนิกส์การจัดการองค์การความรู้มีการนำเอาระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานการจัดการองค์การความรู้มีการสนับสนุนการทำงานของพนักงานในการทำงานโดยทั่วไปการทำงานมีพื้นฐานด้านเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในเรื่องของการจัดการฐานข้อมูล การเก็บเอกสารและระบบอินเทอร์เน็ต โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีเป็นนโยบาย กลยุทธ์การ

บริหารการจัดการความรู้วิธีหนึ่งขององค์กร การบริการการจัดเก็บฐานข้อมูลและข่าวสารการรวบรวมข้อมูลความรู้คู่กับความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร เพื่อสะดวกในการค้นคว้าข้อมูลปัจจุบันเป็นกลยุทธ์ด้านองค์ความรู้ของบางองค์กร การบริการฐานข้อมูลความรู้มุ่งที่ผู้ใช้ข้อมูลให้สามารถอ่านได้และเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ง่ายเพื่อพัฒนาความรู้ โดยการถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่มีความรู้ความชำนาญไว้ในสื่อคอมพิวเตอร์ อาจเป็นเพราะองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับ 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายวิศวกรรม/บริการ และฝ่ายไอที/ซัพพอร์ท รวมไปถึงองค์ความรู้ทั่วไปที่พนักงานทุกคนต้องรู้และเข้าถึง และยังรวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันที่ทุกคนสามารถเข้ามาแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ตลอดเวลา พร้อมกับพนักงานสามารถสร้างบทความ หรือองค์ความรู้ที่ตนเองมีและต้องการจะแบ่งปันแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ ฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กร และดาวน์โหลดความรู้ในเว็บไซต์ไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ และยังมีกระดานสนทนา ที่เปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรทุกคนสามารถมาพูดคุยแลกเปลี่ยนกันได้อย่างอิสระ และได้มีการจัดทำคู่มือการใช้เว็บไซต์เพื่อที่พนักงานทุกคนสามารถศึกษาและเรียนรู้จากคู่มือ สอดคล้องตามทัศนะของ Debowski (2006, p. 273-274) ได้สรุปไว้ว่า การประเมินการจัดการความรู้ เพื่อประสิทธิภาพ การจัดการความรู้ จำเป็นต้องได้รับการยอมรับและนำไปใช้ในองค์กร กลยุทธ์ในการบริหารจะสัมพันธ์กับงานทั้งการสื่อสาร ผลผลิต และกระบวนการ การประเมิน เป็นสิ่งสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความรู้ ซึ่งบอกผลของการลงทุนด้านความรู้ อาทิเช่น เงิน เวลา และความพยายาม

เป็นต้น การวิเคราะห์กลยุทธ์ การตอบ สนองของ บุคคลและองค์กร ย่อมบอกได้ถึงการดำเนินต่อไป หรือเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์เพื่อการอยู่รอดได้ การ ประเมินมี 2 ลักษณะดังนี้ (1) การประเมินสามารถ อธิบายถึงผลของกลยุทธ์การจัดการความรู้ว่าควร พัฒนา หรือควรแก้ไข (2) การประเมินสามารถ บ่งชี้ถึงผล และประโยชน์ของการจัดการความรู้ เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะให้การจัดการ ความรู้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ ซึ่งการประเมินนี้จะ ตอบคำถามที่ว่า การจัดการความรู้ทำให้เกิดความ แตกต่างในองค์กรได้อย่างไรบ้างในปัจจุบัน กระ บวนการต่างๆ ในองค์กร ต้องมีการประเมินผล ซึ่ง การประเมินผลจะครอบคลุมถึงแผนและกระบวนการ ของการจัดการความรู้ว่าจะสำเร็จหรือมีปัญหา เพื่อจะได้เปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ทันเมื่อทำการ ประเมินต้องคำนึงถึงหลักการ 2 ประการ คือ (1) การประเมินต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนว่า ต้องการ วัดอะไรและผลที่ได้รับนั้นจะนำมาใช้อย่างไร (2) การประเมินต้องครบขั้นตอน กล่าวคือ หลังการ ประเมินแล้วจะต้องรายงานผลและเสนอแนะ แนวทางวิธีแก้ไขปัญหา ซึ่งผลของการประเมินจะ ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์และส่งเสริมคุณค่าต่อ องค์กรนั้นเป็นอย่างมาก องค์กรประกอบของการ ประเมินการจัดการความรู้ (Quinn as cited in Becerra-Fernandez, Gomez, & Sabherwal, 2004, p. 94) มีดังนี้ (1) ทบทวน/ประเมินผลการ ปฏิบัติงานภายในขององค์กรโดยเพื่อนร่วมงาน (2) ประเมินผลการปฏิบัติงานจากบุคคลภายนอก ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า เป็นต้น (3) ประเมินการทำธุรกิจ

จากประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรม (4) ประเมินทรัพย์สินทางความรู้ (Knowledge Asset) ที่ ถูกสร้างขึ้นในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. รูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กร ธุรกิจผู้ผสมผสานรวมระบบ (system integrator) กรณีศึกษา บริษัท ยู-อินดัสเทรียล เทค จำกัด ผ่าน เว็บไซต์ หากธุรกิจอื่น ๆ จะนำรูปแบบตามขั้นตอน ดังกล่าวไปใช้ อาจจะต้องเพิ่มหรือลดขั้นตอนการจัดการ ความรู้ได้ตามความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทขององค์กรธุรกิจนั้น ๆ

2. บริษัท ยู-อินดัสเทรียล เทค จำกัด ได้นำ รูปแบบการจัดการความรู้ของพนักงานองค์กรธุรกิจ ผู้ผสมผสานรวมระบบ ผ่านเว็บไซต์ควรมีเอกสาร ประกอบการชี้แจงการใช้รูปแบบให้ถูกต้องและทำให้ทุกคนเข้าใจ และผู้บริหารขององค์กรควรให้การ สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการใช้รูปแบบการจัดการ ความรู้และควรนำไปเป็นนโยบายขององค์กรพร้อมกับเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อ พัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดการจัดการความรู้ใน องค์กรอย่างต่อเนื่อง

3. องค์กรสามารถพัฒนารูปแบบการจัดการ ความรู้ เพื่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกัน และกัน และสามารถต่อยอดให้เกิดองค์กรแห่งการ เรียนรู้ในการปรับเปลี่ยน และค้นหาวิธีใหม่ ๆ ใน การปฏิบัติงานและการเพิ่ม ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

บรรณานุกรม

- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). *ยุทธศาสตร์การพัฒนอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)*. ค้นเมื่อ 16 มกราคม 2561, จาก http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_plan/thailandindustrialdevelopmentstrategy4.0.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ* ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553. กรุงเทพมหานคร: ซีโนพัลลิซวิง (ประเทศไทย)
- Beccerra-Fernandez, I., Gonzalez, A., & Sabherwal, R. (2004). *Knowledge management: Challenges, solutions and technologies*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bharadwaj, A. S. (2000). *A resource-based perspective on information Technology capability and firm performance: an empirical investigation*, MIS Quarterly, 24(1), 69-96.
- Braun, P. (2002). Digital knowledge networks: linking communities of practice with innovation. *Journal of Business Strategies*, 19(1), 43-52.
- Construction Variety Online. (2018). (online): <http://www.constructionvariety.com/16526929>
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know* (2nd ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Polanyi, M., & Nonaka, I. (1991). *The knowledge creating company*. New York: Harvard Business School.
- Turban, E., Mclean, E., & Wetherbe, J. (2006). *Information technology for management: Transforming business in the digital economy*. New York: John Wiley & Sons.
- Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about Thinking: How people and organizations create, Represent and Use Knowledge*. Arlington, TX: Schema Press.