

## บทที่ 2

### ผลงานวิจัย และงานเขียนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้ามาใช้ ระบบ KNOWLEDGE SYSTEM กรณีศึกษา บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัย ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

2.4 ระบบ KNOWLEDGE SYSTEM ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

โลกปัจจุบันเป็นยุคของการแข่งขันในด้านต่างๆ โดยเฉพาะในการประกอบธุรกิจ โดยกลยุทธ์หนึ่งที่ใช้ในการแข่งขัน คือการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ที่สนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น อาทิ เช่น ทรัพยากรธรรมชาติ ทุน แรงงาน ฯลฯ อย่างไรก็ตามในยุคข้อมูลข่าวสารนี้ เชื่อว่าการแข่งขันทางธุรกิจจะเป็นการแข่งขันด้านข้อมูล และการแข่งขันด้านทุนมนุษย์ (Human capital) ดังนั้นองค์กรชั้นนำจึงพยายามพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง หรือการสร้างพนักงานให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge worker)

ดังนั้นหลายท่านเรียกสภาวะการณ์เช่นนี้ว่า ยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society and Economy) ซึ่งจะให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานให้เป็นทุนมนุษย์ ด้วยการให้พนักงานเข้าถึงข้อมูล และนำข้อมูลมาประยุกต์ในการปฏิบัติงานได้ หรือการนำแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge management) มาใช้ในองค์กร

Karl (1997) ตั้งข้อสังเกตว่าองค์กรธุรกิจทั้งหลาย มีการแข่งขันทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ต่างพยายามพัฒนาวิธีการทำงานและผลงานของตน โดยเน้นไปที่การพัฒนาผลผลิต (Products) คุณภาพงานบริการ (Service quality) ความเร็วในการตอบสนองความต้องการของ

ลูกค้า (Responsiveness) แนวคิดที่แตกต่าง (Diversity) แนวคิดเรื่องลูกค้าเป็นสำคัญ (Customization) และต่างก็เห็นพ้องต้องกันว่า เครื่องมือสำคัญที่ต้องใช้คือ ความรู้ (Knowledge) ที่ได้รับการสะสมไว้ในบริษัท เรียกได้ว่าเป็นทรัพย์สินของบริษัท (Knowledge assets)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้คำนิยามคำว่า “**ความรู้**” ว่าเป็นสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติของศิวิชาในแต่ละสาขา

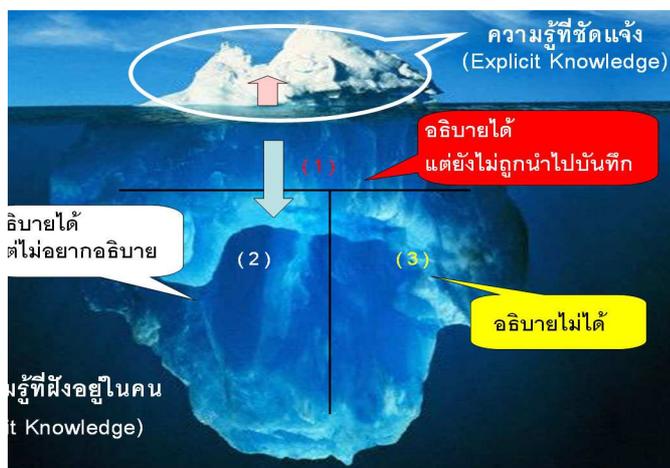
อย่างไรก็ตาม นักวิชาการได้คำนิยามของ “**ความรู้**” แตกต่างกันไป ดังนี้ Davenport and Prusak (1998) เห็นว่าเป็นกระบวนการผสมผสานประสบการณ์ คำนิยาม สารสนเทศ ความรอบรู้ชำนาญงาน และสัญชาตญาณที่มีอยู่เดิมของบุคลากรทุกคนในองค์กร ขณะที่ Scott and George (2000) นิยามความรู้ในมิติของประโยชน์ที่ได้รับจากความรู้ ว่าสิ่งที่จับต้องไม่ได้ มองเห็นไม่ได้ แต่สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้มาก

Scott and George (2000) และ Peter F. Drucker (1993) มีความคิดเห็นกันว่า สิ่งที่จะเรียกว่าเป็นความรู้ ต้องเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถประยุกต์ใช้ และก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ โดย Peter ได้กล่าววว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ (Asset) ขององค์กร

การพยายามใช้ประโยชน์จากความรู้ ก่อให้เกิดแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge management) ซึ่งมีนักทฤษฎีที่สำคัญคือ Nonaka และ Takeuchi โดยมีผลงานที่สำคัญคือ The Knowledge-Creating Company ซึ่งตีพิมพ์ใน ค.ศ.1995 ผลงานดังกล่าว (Nonaka & Takeuchi, 1995) แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) และความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge)

ความรู้เด่นชัด เป็นความรู้ที่สามารถจับต้องได้ สามารถถ่ายทอดให้อยู่ในรูปของคำพูด อักษร และตัวเลขได้ ความรู้ประเภทนี้จึงปรากฏในเอกสาร ตำรา คู่มือปฏิบัติงาน ฯลฯ

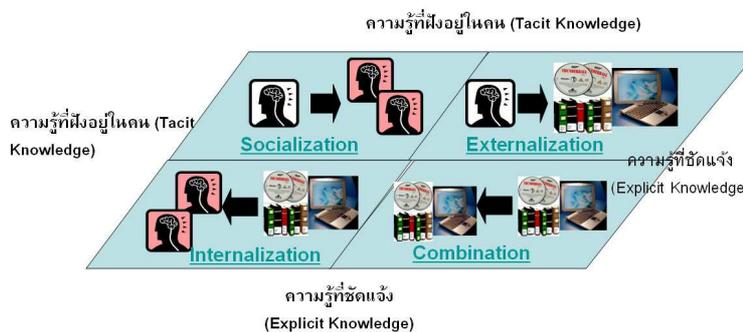
ความรู้ซ่อนเร้น เป็นความรู้ที่เกิดจากทักษะ ประสบการณ์ ความคิด พรสวรรค์ ซึ่งอยู่ในบุคคลแต่ละคน ซึ่งความรู้ซ่อนเร้นอาจเป็นความรู้ที่อธิบายได้ แต่ยังไม่ได้ถูกบันทึกให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง หรือเป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายได้จริง ๆ เช่น งานศิลป์ งานที่ต้องวัดคุณภาพจากรูป รส กลิ่น เสียง ที่ไม่สามารถกำหนดได้ด้วยตัว ดังภาพที่ 2.1 ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้เด่นชัด กับความรู้ซ่อนเร้น



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้เด่นชัดกับความรู้ซ่อนเร้น  
ที่มา: <http://oac.rta.mi.th/index.asp>

นอกจากการให้ความหมาย และประเภทของความรู้แล้ว ผู้เชี่ยวชาญทั้งสองท่านยังอธิบายถึงกระบวนการจัดการความรู้ ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ 1) วงจรเซกิหรือเซกิโมเดล (SECI - Knowledge Conversion Process หรือ SECI Model) 2) บา (Ba) และ 3) คลังความรู้ (Knowledge Asset) ดังนี้ (Nonaka & Takeuchi, 1995)

วงจรเซกิ (SECI Model) เป็นการกล่าวถึงกระบวนการถ่ายทอดความรู้จากคนสู่คน และระหว่างความรู้เด่นชัด กับความรู้ซ่อนเร้น ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของ SECI Model  
ที่มา: <http://oac.rta.mi.th/index.asp>

1. Socialization เป็นการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้จาก Tacit Knowledge ไปสู่ Tacit Knowledge หรือเป็นกระบวนการและเปลี่ยนความรู้จากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน ด้วยการใช้การสื่อสารทางวาจา เช่นการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ การประชุม การสอนงาน เป็นต้น

2. Externalization เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้จาก Tacit Knowledge ไปเป็น Explicit Knowledge คือการถ่ายทอดความรู้ที่อยู่ในตัวของบุคคล ไปเป็นความรู้ที่อยู่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ตำรา คู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. Combination เป็น การรวบรวมความรู้ที่ได้จาก Explicit Knowledge ออกมาเป็น Explicit Knowledge คือ รวบรวมความรู้จากหนังสือ ตำรา Explicit Knowledge แล้วสังเคราะห์ วิเคราะห์ จึงก่อให้เกิดความรู้ใหม่ พร้อมทั้งถ่ายทอดผลการศึกษายเป็นลายลักษณ์อักษร

4. Internalization เป็นการนำความรู้จาก Explicit Knowledge กลับเข้าไปเป็นความรู้ Tacit Knowledge คือ การนำความรู้ที่จากการเรียนรู้ (ซึ่งส่วนใหญ่เป็นความรู้ในรูปของ คำพูด และอักษร) ไปปฏิบัติ เช่นหัวหน้างานเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน (เป็น Explicit Knowledge) เมื่อลูกน้องอ่านแล้วสามารถทำงานได้ก็จะเกิดความรู้และประสบการณ์อยู่ในตัวลูกน้อง

บา หรือ บะ (Ba) ซึ่งมาจากภาษาญี่ปุ่นว่า Ba เป็นสถานที่พบปะเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งบาอาจเกิดอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ โดยบา แบ่งตามลักษณะ หรือช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ 3 ลักษณะคือ

1. Physical space เป็นสถานที่ที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้จริง
2. Virtual space เป็นสถานที่จำลอง เช่น ใน Computer network
3. Mental space สถานที่ในสมองบุคคลกร คือนำความคิดไปใส่ไว้ให้คิดต่อ

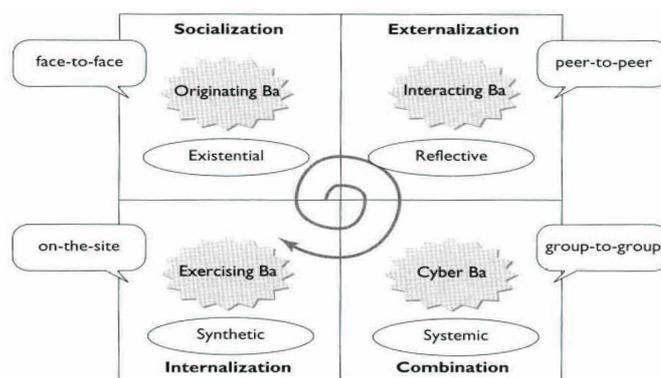
อย่างไรก็ตาม บาสสามารถเป็น 4 ลักษณะตามการลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ ดังภาพที่ 2.3 คือ

1. Originating Ba (Face-to-Face, Individual) เป็นพื้นที่สำหรับให้พนักงาน เรียนรู้ พฤติกรรมลูกค้าจากการสังเกตลูกค้าในร้าน พูดคุยกับลูกค้า เพื่อให้พนักงานมีความรู้
2. Dialoguing Ba (Interacting Ba) มีหลายระดับ ถ้าเป็นภายในร้าน 7-11 มีนโยบายให้พนักงานหลายๆ คนเป็นคนสั่งออเดอร์สินค้า แทนที่จะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้คุย (มี dialog) แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน, ระดับสูงขึ้นมาหน่อยก็มี

ตัวแทน 7-11 เติบโตสายตรวจงาน ให้คำแนะนำแก่สาขาต่างๆ ทั่วประเทศ และสุดท้ายสูงสุดคือ ผู้จัดการภาค จะต้องเข้าโตเกียวมาประชุมพบหน้ากันทุกสัปดาห์ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน

3. Systemizing Ba (Cyber Ba) อาทิเช่น Webboard, Mailing list, Groupware, Intranet

4. Exercising Ba เช่น การอ่านคู่มือ, ทำแบบฝึกหัด



ภาพที่ 2.3 ลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ในบา

ที่มา : <http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>

คลังความรู้ (Knowledge Asset) การปฏิสัมพันธ์ในวงจรเซกิ จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ หรือคลังความรู้ใหม่ขององค์กร ซึ่งจะกลายเป็นปัจจัยนำเข้าของวงจรเซกิวงจรใหม่ต่อไป คลังความรู้สามารถแบ่งเป็น 4 รูปแบบตามลักษณะของการแหล่งความรู้ คือ

คลังความรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential) เป็นความรู้แบบ Tacit ที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน และสายสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ฯลฯ ได้แก่ ทักษะในการทำงานของแต่ละคน ความรักในการทำงาน Passion

คลังความรู้เชิงแนวคิด (Conceptual) เป็นความรู้แบบ Explicit ที่แสดงออกผ่านภาพลักษณ์ สัญลักษณ์ และภาษา ได้แก่ คอนเซปต์ของผลิตภัณฑ์ ดีไซน์ แปรนด์ เป็นต้น

คลังความรู้จากงานประจำ (Routine) เป็นความรู้แบบ Tacit ที่เกิดจากการทำงานประจำ เช่น ทักษะในการทำงานของทีม วิธีหรือขั้นตอนการทำงานในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร

คลังความรู้เชิงระบบ (Systemic) เป็นความรู้ Explicit ที่จัดทำเป็นแพคเกจ หรือเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น เอกสาร คู่มือ สเปก ฐานข้อมูล สิทธิบัตร เป็นต้น

Nonaka and Takeuchi (1995) เสนอว่าองค์กรจะต้องทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การจัดการความรู้ (KM) เป็นเครื่องมือ ซึ่งองค์กรมีหน้าที่ 3 ประการคือ สร้างความรู้ (Knowledge creation) บำรุงรักษาความรู้ที่ไว้ (Knowledge maintenance) และ นำความรู้ที่นั้นไปใช้ (Knowledge exploitation)

O' Dell and Carla S. (1998, อ้างใน นงนุช วิชญาเดชา, 2551) นำเสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือ

1. สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้ประสบความสำเร็จ หรือการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ เช่น ต้องการให้ลูกค้าประทับใจ ต้องการลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ และความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ

2. ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้างปัจจัยหลัก 4 ด้านที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ได้แก่

- วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงโดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรในองค์กรกล้าคิด กล้าทำ โดยบุคคลกรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

- เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นต้น

- โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคลหรือทีมรับผิดชอบการจัดการความรู้ในองค์กร และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น

- การวัดผลการจัดการความรู้ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการใช้เป็นหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร โดยองค์กรที่มีการจัดการความรู้ ต้องมั่นใจว่าองค์กรมีปัจจัยดังกล่าวข้างต้นครบถ้วนสมบูรณ์ และที่สำคัญต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้สอดคล้องประสานกันอยู่เสมอ เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นตลอดเวลา

3. กระบวนการเปลี่ยนแปลง เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และมั่นใจว่ามีปัจจัยทั้ง 4 ส่วนที่กล่าวมาข้างต้น องค์กรต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

- การวางแผน โดยทำการประเมินสถานะขององค์กรว่าอยู่ ณ ตำแหน่งใดเมื่อเทียบกับสิ่งที่อยากดำเนินการ
- การออกแบบ โดยการกำหนดหน้าที่ บทบาทของผู้ที่มีส่วนร่วมเทคโนโลยีที่จะใช้ วิธีการและกำหนดการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการ จัดทำแผนงาน
- การปฏิบัติ โดยจัดทำโครงการนำร่อง และดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้
- การขยายผล โดยการนำความสำเร็จจากโครงการนำร่องไปใช้ขยายผลให้ทั่วทั้งองค์กร

Tannenbaum and Alliger (2000, อ้างใน กิตติพงษ์ หาญกุลพงษ์, 2549) กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการความรู้ ใน 4 ด้าน คือ การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility) การซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 จะช่วยให้เข้าใจภาพของการจัดการความรู้ รวมถึง หลักเกณฑ์ และปัจจัยพื้นฐานของความสำเร็จของการจัดการความรู้ ตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 องค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการความรู้

<p><b>Knowledge Application</b></p> <p><math>KAppy = KAssim + Opportunity\ to\ Apply\ (Opp) + Motivation\ to\ Use\ (Motiv2u) + Ability\ to\ Use\ (Abil2u)</math></p>	<p><b>Knowledge Sharing</b></p> <p><math>KShare = Knowledge\ (Know) + Motivation\ to\ Share\ (Motiv2s) + Ability\ to\ Share\ (Abil2s) + Knowledge\ Elicitation\ Practices\ (KEP)</math></p>
<p><b>Knowledge Assimilation</b></p> <p><math>KAssim = KAccess + Motivation\ to\ Learn\ (Motiv2L) + Ability\ to\ Learn\ (Abil2L)</math></p>	<p><b>Knowledge Accessibility</b></p> <p><math>KAccess = KShare + Knowledge\ Organization\ (KOrg) + Knowledge\ Dissemination\ (KDiss)</math></p>

จากตารางที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการความรู้ และสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) คือ การขยายขอบเขตที่บุคคลจะแบ่งปันความรู้กัน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นเสมือนหัวใจของการจัดการความรู้ ซึ่งถ้าบุคคลไม่แบ่งปันความรู้ต่อกัน ก็จะมีความรู้เพียงเล็กน้อย นอกจากนั้นการรู้จักแบ่งปันความรู้กันอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง ข้อมูลมีความสมบูรณ์ และข้อมูลมีความทันสมัยต่อกาลเวลาอยู่เสมอ โดยใช้หลักในการแบ่งปันความรู้ดังนี้

$$\text{Knowledge Sharing (KShare)} = \text{Knowledge (Know)} + \text{Motivation to Share (Motiv2s)} + \text{Ability to Share (Abil2s)} + \text{Knowledge Elicitation Practices (KEP)}$$

ความรู้ (Knowledge: Know) คือ ความรู้ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมี ซึ่งต้องเข้าใจถึงแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้ ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ และปฏิบัติ เพื่อนำความรู้เหล่านั้นออกมา เพื่อให้ความรู้มีประสิทธิผล

แรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้ (Motivation to Share: Motiv2s) หมายถึง ความเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ให้กับบุคคลอื่น แต่โดยทั่วไปแล้วคนมักไม่เต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูล แต่สิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจให้คนแบ่งปันข้อมูลกัน ก็คือ วัฒนธรรมองค์การ และการให้รางวัล การแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับบุคคลที่ได้รับการจูงใจให้แบ่งปันในสิ่งที่มี

ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ (Ability to Share: Abil2s) หมายถึง ความสามารถของคนในการแบ่งปันสิ่งที่รู้ จากผลการวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญมักมีปัญหาในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญของตนเอง แม้จะมีความต้องการที่จะแบ่งปันความรู้ก็ตาม แต่ถ้าไม่ได้มีการกลั่นกรองออกมาอย่างชัดเจนก็อาจจะขัดขวางประสิทธิภาพของการแบ่งปันความรู้ได้

การดึงเอาความรู้ออกมา (Knowledge Elicitation Practices: KEP) หมายถึง การจับประเด็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง จากสารสนเทศ หรือข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ บุคลากรบางคนมีความรู้ตรง ถูกต้อง เต็มใจที่จะแบ่งปัน และมีความสามารถที่จะแสดงออก แต่ก็ล้มเหลวในการดึงเอาความรู้ออกมาถ่ายทอดซึ่งอาจจะเป็นเพราะวิธีการในการนำเสนอไม่ถูกต้อง แต่ก็มีหลายวิธีการที่จะหาทางนำความรู้ออกมาให้เกิดประโยชน์ เช่น ใช้วิธีการสัมภาษณ์ หรือมุ่งเน้นไปที่กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ สังเกตเวลาทำงาน หรืออาจจะคอยซักถามและให้ตอบ

2. ความสามารถที่จะเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility) คือ ขอบเขตซึ่งบุคคลจะเข้าถึงข้อมูลที่เป็นต้องตัดสินใจ แก้ปัญหา และปฏิบัติ ความรู้ที่ใช้ต้องง่ายต่อการเข้าถึง

มีรูปแบบที่เข้าใจง่าย มีระบบที่เป็นเหตุเป็นผล และพร้อมที่หาได้ โดยมีหลักของความสามารถในการเข้าถึงความรู้ดังนี้

$$\text{Knowledge Accessibility (KAccess)} = \text{KShare} + \text{Knowledge Organization (KOrg)} + \text{Knowledge Dissemination (KDiss)}$$

การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing: KShare) หมายถึง ถ้าบุคคลไม่สามารถหรือไม่เต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ ปริมาณความรู้ที่หามาได้ ก็จะถูกจำกัด

การรวบรวมจัดการความรู้ (Knowledge Organization: KOrg) หมายถึง การรวบรวมและแปลสารสนเทศ หรือข้อมูลดิบไปสู่บางสิ่งบางอย่างที่มีความหมาย และเป็นประโยชน์ต่อคนอื่น ๆ การรวบรวมความรู้ที่มีประสิทธิผลจะประกอบด้วยกระบวนการในการจำกัดให้สารสนเทศแคบลง การแปลความหมายและจัดรวบรวมสารสนเทศเหล่านั้น

การกระจายความรู้ (Knowledge Dissemination: KDiss) หมายถึง ช่องทางในการแพร่กระจายความรู้ออกไปยังคนอื่น ได้แก่ ชุดคำสั่งสำหรับคอมพิวเตอร์ โปรแกรมการจัดการความรู้ที่มีความซับซ้อน (Sophisticated KM Applications Groupware) ชุดคำสั่งสำหรับกลุ่มการฝึกอบรม ห้องสมุด สมุดหน้าเหลือง การประชุมแบ่งปันข้อมูลหรือสารสนเทศ การพบกันอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Get-togethers) เป็นต้น

3. การย่อยและการซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation) คือ ขอบเขตที่บุคคลพึงเรียนรู้ เพื่อดัดแปลง ปรับปรุงความรู้ให้เข้ากับความจำเป็นของตนเอง และปฏิบัติอย่างเหมาะสม ซึ่งการซึมซับความรู้เป็นสิ่งสำคัญ ถ้าคนไม่สามารถซึมซับความรู้ก็ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ การซึมซับความรู้ คือ หลักเกณฑ์การเรียนรู้ของการจัดการความรู้ การต้องการความรู้ส่วนใหญ่ แบ่งเป็น 2 หัวข้อคือ 1) ต้องการเรียนรู้อะไร 2) จะเข้าถึงความรู้อะไร หรือค้นคว้าจากอะไรถ้าจำเป็น ดังนั้นการซึมซับความรู้ หมายถึง การเรี่ย และรับรู้ความรู้ที่จำเป็นจะต้องรู้ และเรียนรู้ว่าที่ใดจะเข้าถึงความรู้ได้รวดเร็ว โดยมีหลักของการซึมซับความรู้ดังนี้

$$\text{Knowledge Assimilation (KAssim)} = \text{KAccess} + \text{Motivation to Learn (Motiv2L)} + \text{Ability to Learn (Abil2L)}$$

การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility: KAccess) การซึมซับความรู้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการเข้าถึงความรู้ และการเข้าถึงความรู้จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นความรู้ไม่ว่าจะมีอุปสรรคใดเกิดขึ้นในการแบ่งปันความรู้ ก็จะส่งผลเสียต่อการซึมซับความรู้เช่นกัน

แรงจูงใจที่จะเรียนรู้ (Motivation to Learn: Motiv2L) หมายถึง ความสนใจของคน และความเต็มใจที่จะค้นหา และได้มาซึ่งความรู้ หรือทักษะใหม่ๆ ถึงแม้ว่าความรู้จะเป็นสิ่งที่สามารถจับประเด็น รวบรวมจัดการ และเข้าถึงได้ แต่หากขาดแรงจูงใจที่จะรับความรู้ใหม่ บุคคลก็อาจจะมีแนวโน้มในการเข้าถึงสารสนเทศใหม่ได้น้อยลง แรงจูงใจที่จะเรียนรู้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการได้รับความรู้ และปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้ คือ ลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และระบบการให้รางวัล โดยปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้สามารถส่งผลต่อการเรียนรู้ได้ทั้งในแง่บวก และลบได้

ความสามารถในการเรียนรู้ (Ability to Learn: Abil2L) หมายถึง ความสามารถ และความพร้อมของคนที่จะเรียนรู้ แม้คนจะมีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ แต่ก็ยังมีประเด็นด้านความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ประสบการณ์ที่จะส่งผลต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ซึ่งถ้ามีความรู้เดิมที่เป็นพื้นฐานที่จะช่วยสนับสนุนให้สามารถเรียนรู้และซึมซับความรู้ใหม่ได้ดียิ่งขึ้น

4. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) คือ ขอบเขตที่บุคคลพึงนำความรู้มาประยุกต์และใช้ได้โดยมีประสิทธิภาพ เพื่อการตัดสินใจ และแก้ปัญหา อาจกล่าวได้ว่าเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้จะเกี่ยวข้องกับการที่บุคคลได้ซึมซับความรู้ หรือรู้ว่าเข้าถึงความรู้ได้ที่ไหน โอกาสที่จะนำความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปใช้

ดังนั้น การประยุกต์ใช้ความรู้ คือ บุคคลรู้จักนำความรู้มาดัดแปลง รู้จักแหล่งแสวงหาความรู้ รู้จักโอกาสที่จะนำความรู้ที่ได้นำไปใช้ รู้จักนำแรงจูงใจไปใช้เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ๆ และความสามารถในการใช้ความรู้ที่ได้ซึมซับมาแล้ว ซึ่งสรุปหลักการประยุกต์ใช้ความรู้ได้ดังนี้

$$\text{Knowledge Application (KAppy)} = \text{KAssim} + \text{Opportunity to Apply (Opp)} + \text{Motivation to Use (Motiv2u)} + \text{Ability to Use (Abil2u)}$$

การซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation: KAssim) หากคนไม่รับความรู้ใหม่หรือไม่รู้ว่าจะเข้าถึงความรู้ได้จากที่ไหน การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ก็เป็นไปไม่ได้

โอกาสในการประยุกต์ใช้ (Opportunity to Apply: Opp) หมายถึงโอกาสที่คนจะใช้ความรู้ที่ได้รับมา ถ้าไม่เปิดโอกาสให้ประยุกต์ใช้ในสิ่งที่ได้เรียนรู้มาก็จะไม่ได้รับผลประโยชน์ที่เกิดจากการจัดการความรู้

แรงจูงใจที่จะใช้ (Motivation to Use: Motiv2u) หมายถึง ความสนใจ และความเต็มใจในการประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ ๆ การขาดแรงจูงใจที่จะใช้ความรู้ อาจเกิดขึ้นได้ ถ้าบุคคลขาดความเชื่อถือในคุณค่าของความรู้ที่ได้รับ

ความสามารถในการใช้ (Ability to Use: Abil2u) หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ คนเหล่านั้นมีความสามารถที่จำเป็นต่อการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้เรียนมาหรือไม่

การประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีประสิทธิภาพถือเป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตั้งแต่การแบ่งปันความรู้ การดัดแปลงความรู้ไปจนถึงการประยุกต์ใช้ความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ที่ประสบผลสำเร็จเสมือนเป็นการกระตุ้นให้เกิดการดัดแปลงความรู้ การใช้ความรู้เสริมสร้างความเข้าใจในความรู้ การรับความรู้และประยุกต์สามารถนำไปสู่การแบ่งปัน เนื่องจากบุคคลยังมีความรู้ ข้อมูลมากเท่าไร ก็ยิ่งมีความรู้ที่จะแบ่งปันกันมากขึ้น ดังนั้นความสำเร็จก็จะตามมา

การวิจัยครั้งนี้ การจัดการความรู้ หมายถึง การเข้าใช้ระบบ KNOWLEDGE SYSTEM ซึ่งเป็นระบบที่เก็บสะสมองค์ความรู้ขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อหาข้อมูล และศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

## 2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ โดยถ้าขาดปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ จะส่งผลให้การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กรอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จ โดยการวิจัยครั้งนี้ ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมของการจัดการความรู้ โดยปัจจัยดังกล่าวจะแตกต่างกันไปในแต่ละสถานประกอบการ และปัจจัยนี้อาจเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลา และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

พยัต วุฒิมรงค์ (2550) ศึกษาการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรต่างประเทศ และองค์กรในประเทศไทย พบว่า ทั้งองค์กรในประเทศไทย และต่างประเทศนิยมสร้างชุมชนปฏิบัติ

(CoP) ให้เกิดขึ้น เนื่องจากการสร้างชุมชนปฏิบัติจะเป็นการสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มคนที่สนใจในเรื่องเดียวกัน ในขณะที่องค์กรภาคเอกชนไม่เน้นการสร้างชุมชนปฏิบัติ แต่จะให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และการมีจุดประสงค์ร่วมกันมากกว่า เนื่องจากเทคโนโลยีไม่ได้เป็นปัจจัยเดียวที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ ซึ่งจะสังเกตได้จากการจัดการความรู้ขององค์กรภาคประชาสังคม และภาครัฐที่แม้ว่าจะไม่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ก็สามารถนำปัจจัยอื่นมาทดแทนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ได้

พยัต อธิบายลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่พบบ่อย คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โครงสร้างองค์กร การมีจุดประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน (Share Vision and Mission) เทคโนโลยี การมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ระบบการบริหาร และให้รางวัล ผู้นำองค์กร ผู้นำด้านความรู้ (Work (KM) Champion / Facilitator) การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) วัฒนธรรมองค์กร ดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) องค์กรที่มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย และเหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึกอยากที่จะหาความรู้ใหม่ๆ จัดเก็บความรู้ และเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ให้แก่พนักงานคนอื่นในองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมองการแข่งขันเป็นสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้เพราะจะทำให้องค์กรเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของตนเองกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน แรงกดดันจากสภาพแวดล้อมทำให้องค์กรต้องแบ่งปันความรู้กัน

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) โดย Garvey and Williamson (อ้างในพยัต วุฒิมรงค์, 2550) อธิบายว่า โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น (flexible) แบนราบ (flattening) กระจายอำนาจ (decentralize) มีลักษณะพัฒนาความรู้ในองค์กร มีการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย และมีการกำหนดบทบาทของบุคคลและกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการความรู้ จะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยน และร่วมมือกันในการจัดการความรู้ ระบบการหมุนเวียนคนทำให้คนในองค์กรมีประสบการณ์ และการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้โครงสร้างที่ยืดหยุ่นยังเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกว้างมากขึ้น และมีการขจัดสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตามการที่โครงสร้างมีความยืดหยุ่นจะช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้เช่นนี้ได้ องค์กรจะต้องมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน

3. มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน (Share Vision and Mission) ในการเริ่มต้นการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องมีจุดประสงค์และประโยชน์ต่อองค์กรที่ชัดเจน เช่น ช่วยประหยัด

งบประมาณ หรือช่วยทำให้เกิดรายได้แก่บริษัทเพื่อให้พนักงานทราบ และมีเป้าหมายเดียวกันกับองค์กร เช่น โครงการจัดการความรู้ของบริษัท ดาวเคมีคอล (Dow Chemical) สามารถช่วยบริษัทประหยัดค่าใช้จ่ายมากกว่า 4 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยการจัดการเรื่องสิทธิบัตรที่บริษัทมีอยู่ให้เป็นระบบมากขึ้น จากประโยชน์ดังกล่าวจะทำให้องค์กรและพนักงานเห็นคุณค่า และความสำคัญของความรู้ และให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้มากขึ้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548 อ้างใน พยัต วุฒิมรงค์, 2550) ทั้งนี้การสร้างการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรพนักงานจำเป็นต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกันก่อน องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้

4. เทคโนโลยี (Technology) แม้ว่าจะมีผู้กล่าวกันว่าเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่การจัดการความรู้ แต่สิ่งหนึ่งที่ปฏิเสธไม่ได้คือ จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้แพร่หลาย และมีความเป็นไปได้มากขึ้น ปัจจุบันการจัดการความรู้สมัยใหม่แยกไม่ได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศเนื่องจาก เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ของความรู้ ช่วยในการวัด ควบคุม ประสานงานด้านความรู้ และเป็นหลักประกันว่าความรู้ที่ได้ถูกต้องใช้วิธีการที่ถูกต้อง มีรูปแบบที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสมและมีต้นทุนที่เหมาะสม (Holsapple,2003 อ้างใน พยัต วุฒิมรงค์, 2550)

แม้ว่าเทคโนโลยีจะไม่ใช่วิธีการเดียวที่มีผลต่อการจัดการความรู้แต่อิทธิพลของเทคโนโลยีมีทั้งทางตรง และทางอ้อม การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กรช่วยทำให้การเผยแพร่ความรู้ไปสู่สมาชิกในองค์กรสามารถทำได้ง่ายขึ้นโดยใช้ การอบรมหรือการเรียนรู้ผ่านเว็บ (Web-Based Application) อินเทอร์เน็ต (Internet) อินทราเน็ต (Intranet) เทอร์โบโน้ต (Turbo Note) เว็บบอร์ด (Web Board) และกรุปแวร์ (Groupware) พนักงานทุกคนสามารถสื่อสารกันได้ตลอดเวลา ความรู้มีการถ่ายโอนได้ตลอดเวลา เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการนี้ทำให้โครงสร้างสายการบังคับบัญชาน้อยลงทำให้เกิดความเสมอภาคในการติดต่อสื่อสารกันผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศมากกว่าการไหลของความรู้ตามสายการบังคับบัญชา (Kermally,2002 อ้างใน พยัต วุฒิมรงค์, 2550) ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเอื้อต่อการจัดการความรู้รวมทั้งทำให้ความรู้ในองค์กรมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา มีความถูกต้อง สมบูรณ์จากการเข้าใช้งาน และทำให้ความรู้ทันสมัยตลอดเวลา ช่วยให้องค์กรหรือพนักงานคนอื่นนำความรู้ที่ได้ไปแก้ปัญหาได้ตลอดเวลาทั่วโลก

ระบบเทคโนโลยีจะช่วยสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้โดยการรวบรวม กำหนดรหัส และ เผยแพร่ความรู้ที่ชัดแจ้งและไม่ชัดแจ้ง เมื่อมีการรวบรวมความรู้และจัดระบบแล้ว ความรู้จะสามารถนำมาใช้ได้หลายครั้ง องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมการปฏิบัติที่ดีที่สุด

(Best Practice) และเผยแพร่ให้พนักงานได้ทราบอย่างทั่วถึง ตลอดจนช่วยในการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติที่ดีที่สุด รวมทั้งประโยชน์ต่อการฝึกพนักงาน และช่วยตัดสินใจ เทคโนโลยีจะช่วยทำให้เกิดเครือข่ายที่เชื่อมโยงพนักงาน รวมทั้งถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญได้ (Laudon and Laudon, 2002 อ้างใน พยัต วุฒิมรงค์, 2550) ตัวอย่างเช่น กรณีของ Xerox ที่มีการสร้างโปรแกรม Eureka และ DocuShare เพื่อช่วยให้พนักงานที่มีอยู่ทั่วโลกกว่า 90,000 คนสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในเครื่องถ่ายเอกสารใหม่ๆ เพียงแค่การเข้าโปรแกรม และค้นหาหัวข้อปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งพนักงานคนอื่นเคยพบ และใส่วิธีการแก้ปัญหาไว้ (Kermally, 2002 อ้างใน พยัต วุฒิมรงค์, 2550)

5. มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ (Systematic Knowledge Management Process) องค์การต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุน และให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ใช้และผู้จัดหาสารสนเทศให้ โดยจะต้องสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนตั้งแต่กระบวนการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์

6. ระบบการบริหาร และให้รางวัล (Human Resource and Reward System) ระบบการบริหารได้แก่ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และระบบติดตามและประเมินผล รวมทั้งระบบการบริหารอื่นๆ การคัดเลือกคนในการทำงาน หรือการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ การติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ และสม่าเสมอจะมีผลต่อการจัดการความรู้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548 อ้างใน พยัต วุฒิมรงค์, 2550)

ระบบการให้รางวัลมีผลกระทบต่อการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความได้เปรียบการแข่งขันอย่างยั่งยืน การจัดการความรู้ต้องการใช้ระบบการให้รางวัลที่แตกต่างจากองค์การที่มีการผลิตโดยทั่วไป ระบบการให้รางวัลจำเป็นต้องพิจารณาลักษณะขององค์การ และลักษณะของงานที่ทำประกอบกัน ซึ่งแนวทางที่มีผลกระทบเชิงบวกมากที่สุดคือ การจ่ายตามตัวบุคคล (Person-Based Pay) เพราะเป็นวิธีการที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะ รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมของการพัฒนาความรู้และทักษะ อย่างไรก็ตามระบบการจ่ายตัวบุคคลจะไม่สามารถมีผลได้ ถ้าไม่พิจารณาการจ่ายตามผลงาน (Performance Based Pay) ประกอบด้วย (Lawler, 2003 อ้างใน พยัต วุฒิมรงค์, 2550) ดังนั้น บุคคลภายในองค์การที่มีทัศนคติเชิงบวกกับการสร้างการใช้ และแลกเปลี่ยนความรู้ควรจะได้รางวัลจูงใจเช่นการให้รางวัลแก่ผู้ที่แบ่งปันความรู้มากที่สุด

7. ผู้นำองค์กร (Leader) การจัดการความรู้ต้องการคำมั่นสัญญา และทิศทางที่ชัดเจนจากผู้นำองค์กรในการสนับสนุนทั้งด้านนโยบาย การใช้ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ และให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร (Stapleton,2003 อ้างใน พยัต วุฒิมรงค์ , 2550)

นอกจากนี้ผู้นำองค์กรอาจมีบทบาทในการช่วยพิจารณาว่า การจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ รวมทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีความพร้อมในการสนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การสร้างระบบรองรับการจัดการความรู้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะมาใช้ในองค์กรด้วย สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการเริ่มต้นและสนับสนุนจากผู้นำองค์กร เช่น กรณีของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร (บุญดี บุญญาภิจและคณะ, 2547 อ้างใน พยัต วุฒิมรงค์, 2550)

องค์กรขนาดใหญ่หลายแห่งได้มีการแต่งตั้งผู้ที่รับผิดชอบด้านสารสนเทศขององค์กรซึ่งเรียกว่า ผู้บริหารด้านสารสนเทศ (Chief Information Officer) โดยจะต้องเป็นคนที่มีความเข้าใจในธุรกิจหรือพันธกิจขององค์กร และเทคโนโลยี สามารถสร้างวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีด้านสารสนเทศ ฐานข้อมูล ซึ่งตำแหน่งซีไอโอเริ่มมีประมาณต้นทศวรรษที่ 1980 เมื่อองค์กรเห็นความจำเป็นในเรื่องต้นทุนที่เพิ่มขึ้นในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซีไอโอในหลายองค์กรอยู่ในระดับบริหารที่ทำหน้าที่ตัดสินใจขององค์กรด้วย องค์กรขนาดใหญ่มีการกำหนดตำแหน่งต่างๆ เพิ่มขึ้นเช่น ผู้บริหารด้านความรู้ (Chief Knowledge Officer) หรือผู้บริหารด้านเทคโนโลยี (Chief Technology Officer) เป็นต้น (Pearlson,2001 อ้างใน พยัต วุฒิมรงค์, 2550) แม้ว่าในบางองค์กร การริเริ่มการจัดการความรู้เกิดจากผู้บริหารระดับกลาง เช่น บริษัทซีเมนส์ (Siemens) แต่ในที่สุดแล้ว ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องสนับสนุนด้วย จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ (Davenport et al., 1998 อ้างใน พยัต วุฒิมรงค์, 2550)

8. ผู้นำด้านความรู้ (Work (KM) Champion/Facilitator) องค์กรต้องมีผู้นำความรู้หรือผู้อำนวยการความสะดวซึ่งจะเป็นคนที่ผลักดันโครงการจัดการความรู้ให้เป็นจริง โดยการสร้างระบบ ความผูกพัน และความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นกับพนักงานคนอื่น (วิจารณ์ พานิช, 2549 อ้างใน พยัต วุฒิมรงค์, 2550)

9. การสร้างชุมชนปฏิบัติ (Community of Practice) ในปี ค.ศ. 2000 ศูนย์การผลิตและควบคุมคุณภาพของสหรัฐอเมริกาได้นำเสนอแนวคิดเรื่องชุมชนปฏิบัติ ซึ่งเน้นการจัดการ

ความรู้ในชุมชน ชุมชนในที่นี้หมายถึง ทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมหนึ่งด้วยกัน ซึ่งถ้าพิจารณาจากพัฒนาของการจัดการความรู้ ชุมชนปฏิบัติก็คือ ชุมชนนักปฏิบัติที่ดีที่สุด (Community of best practices) (Gherardi, 2006 อ้างใน พยัต วุฒิมรงค์, 2550)

การเริ่มต้นนำการจัดการความรู้มาใช้ องค์การอาจมีการสร้างชุมชนปฏิบัติซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของพนักงานที่มีความสนใจร่วมกันเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่ามีกลุ่มหรือทีมงานที่สนใจในเรื่องเดียวกันและอยากที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กัน เช่นชุมชนปฏิบัติพนักงานซ่อมเครื่องจักร ชุมชนปฏิบัติของการตลาดกลุ่มคนเหล่านี้จะแลกเปลี่ยนปัญหาที่พบ และสร้างให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งชุมชนนักปฏิบัติ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ชุมชนความรู้ (Knowledge communities) จะเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ความร่วมมือร่วมใจในการเรียนรู้ร่วมกัน ทักษะในการบริหารจัดการ พรสวรรค์ทางด้านการพัฒนาและอื่นๆ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของบุคคลกับการจัดการความรู้ ชุมชนปฏิบัติเป็นเรื่องที่ใหญ่กว่าการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของชุมชนปฏิบัติ ซึ่งหน่วยงานที่ดำเนินการจัดการความรู้โดยใช้รูปแบบของชุมชนปฏิบัติคือ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลศิริราช มีชุมชนปฏิบัติที่แลกเปลี่ยนการเรียนรู้และความรู้จากการปฏิบัติอยู่ถึง 18 ชุมชน เช่น ชุมชนความปลอดภัยเรื่องยา ชุมชนการบริหารยาในผู้ป่วยเด็ก (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2548 อ้างใน พยัต วุฒิมรงค์, 2550)

10. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานที่สำคัญที่มีผลต่อการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ไว้วางใจกัน และการทำงานร่วมกัน (Inkpen, 1996; Zack, 1999 อ้างใน พยัต วุฒิมรงค์, 2550) การจัดการความรู้เปรียบเสมือนสิ่งที่เป็นอุดมคติ และยากต่อการนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการแข่งขันภายในสูง มีการชิงดีชิงเด่น ขาดความไว้วางใจกันมีการหวงความรู้ หวงข้อมูล ชอบทำงานคนเดียว ไม่แลกเปลี่ยนความรู้กัน วัฒนธรรมดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้

หากองค์กรต้องการการอยู่รอดในสถานการณ์ปัจจุบัน การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นและต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ ซึ่ง Brannen and Salk (อ้างใน พยัต วุฒิมรงค์, 2550) ได้ศึกษาผลการวิจัยหลายฉบับพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมแกร่ง (Strong Cultures) ขององค์กรกับผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพขององค์กร การจัดการความรู้ไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในเวลาชั่วครู่ หากแต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ใช้เวลา และต้องการรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อสร้างวัฒนธรรมในระดับที่สามารถปลูกฝังลงไปที่ค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติและฐานคติขององค์กรด้วย อาทิ บริษัท เชฟรอน (Chevron) ซึ่งใช้เวลาถึง 10 ปี

กว่าที่จะสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ให้เป็นค่านิยมหลักขององค์กร รวมทั้งสร้างการร่วมมือเสมือนจริง (Virtual Collaboration) ผ่านทางอินเทอร์เน็ตกับสาขาต่างๆ ทั่วโลก และช่วยทำให้บริษัทลดต้นทุนในการปฏิบัติงานได้ถึง 2 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ภายใน 4 ปี (Turban et al., 2001 อ้างใน พยัต วุฒิมรงค์, 2550) หรือบริษัท ไครสเลอร์ (Chrysler) ใช้เวลา 16 ปีในการพลิกฟื้นจากบริษัทที่ใกล้ล้มละลายมาเป็นบริษัทที่ใช้การจัดการความรู้เป็นเงื่อนไขสำคัญในด้านการออกแบบ และด้านวิศวกรรม ทำให้เกิดผลการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างเห็นได้ชัด และในช่วงที่มีการรวมตัวกันระหว่างไครสเลอร์และเมอร์เซเดส ทั้งสองบริษัทได้มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายประมาณ 600 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (Karlenszig, 1999 อ้างใน พยัต วุฒิมรงค์, 2550)

นอกเหนือปัจจัยดังกล่าว องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร ให้พนักงานเข้าใจ และอยากที่จะเข้าร่วมการจัดการความรู้ และต้องมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนในแต่ละกระบวนการจัดการความรู้ด้วย พยัต วุฒิมรงค์ (2549) กล่าวว่า การจัดการความรู้ต้องทำให้พนักงานมีความสนใจไม่ใช่กะเกณฑ์หรือบังคับ ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อคนอยากรู้และต้องการใช้งานและสิ่งที่สำคัญที่สุดต้องทำให้ความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ถูกนำออกมาเป็นความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน (Explicit Knowledge) ให้ได้มากที่สุด

Mathi (2004, อ้างใน นงนุช วิชณะเดชา, 2551) ศึกษาเรื่อง Key success Factors for Knowledge Management โดยการวิจัยจะใช้วิธีการศึกษาทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณไปพร้อมกัน และทำการศึกษาบริษัทที่ทำธุรกิจระหว่างประเทศขนาดกลางในประเทศเยอรมัน

ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้มีผลต่อการเพิ่ม และการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร โดยปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของบุคคลกร โดยการปฏิสัมพันธ์กันทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยพบว่าปัจจัยในการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้มีรายละเอียดต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อองค์กรมาก แต่มีผลต่อการจัดการความรู้้น้อยมาก
2. ระบบในการจัดการเทคโนโลยี และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็น

อุปสรรคที่สำคัญในการจัดการความรู้ โดยต้องปรับปรุงระบบในการจัดการเทคโนโลยี และโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถสนับสนุนการจัดการความรู้ไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

3. กระบวนการของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ พบว่าไม่ได้มีการจัดการระบบที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงไม่มีการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลเพื่อให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Mabrouk (2006, อ้างใน นงนุช วิชญาเดชา, 2551) ศึกษาเรื่อง Critical Success Factors Affecting Knowledge Management พบว่า ปัจจัยความสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ และการวัดผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ จากการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมขององค์กร ถ้าผู้นำให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กร จะเป็นการรับประกันความสำเร็จของการจัดการความรู้ได้อย่างดีเยี่ยม ผู้นำควรแสดงบทบาทของการเป็นต้นแบบที่ดีในการจัดการความรู้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถ่ายทอดนโยบาย และความสำคัญของการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กร รวมถึงการให้กำลังใจและสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายกำหนดไว้

2. วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่ความสำเร็จของการจัดการความรู้อื่นๆ โดยวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมหรือคุณค่าของบุคลากรในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลในการสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร โดยบุคลากรจะเห็นคุณค่าในการสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร

3. โครงสร้าง บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบในการบวนการจัดการความรู้ (Structure, Roles, and Responsibilities) พบว่าบุคลากรในองค์กรสามารถสร้างกระบวนการ แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรได้ดี แต่โดยองค์กรต้องกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่จะสนับสนุนการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน

4. การวัดผลการเรียนรู้ พบว่าเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของการจัดการความรู้ องค์กรต้องทำการประเมินผลการเรียนรู้ โดยการวัดผลซึ่งอาจวัดผลโดยใช้บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard)

Richards and Busch (2000) ได้ศึกษาเรื่อง Knowledge in Action: Blurring the Distinction Between Explicit and Tacit Knowledge โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจแนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ของบรรษัทเอกชนในประเทศอังกฤษ จำนวน 300 องค์กร โดยศึกษา

ถึงกระบวนการจัดการความรู้ กิจกรรมในการจัดการความรู้ และปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้สามารถแบ่งปัจจัยความสำเร็จในองค์กรที่ได้ทำการศึกษาเป็น 3 ประเภท คือปัจจัยด้านบุคคล ด้านองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยด้านบุคคลที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการจัดการความรู้ ผู้นำด้านความรู้ ผู้ใช้งานในกระบวนการจัดการความรู้ และความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร

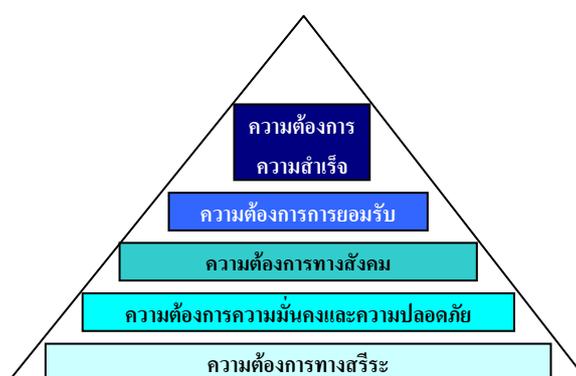
ปัจจัยด้านองค์กรที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การชี้แจงถึงเหตุผลของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กร การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร การกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ การวัดผลในการจัดการความรู้ กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้และการเข้าถึงความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing and Acquisition) การเปรียบเทียบผลการพัฒนาความรู้และการอบรม (Benchmarking and Training) การสื่อสารของคนในองค์กรในเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมในองค์กร

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูล เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูล ช่องทางในการถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศสู่ผู้ใช้งาน

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### 2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

มาสโลว์ ได้กล่าวถึง แรงจูงใจ (Maslow's Hierarchy of Needs) ไว้ว่า มนุษย์ต่างพยายามดิ้นรนเพื่อจุดมุ่งหมายของตนเอง การจะไปถึงเป้าหมายจะต้องได้รับการตอบสนองตามลำดับขั้น ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์  
ที่มา : <http://www.krirk.ac.th/education/article10.htm>

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นระดับความต้องการปัจจัย พื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัย 4 อาหาร เครื่องนุ่งห่ม เสื้อผ้า ยารักษาโรค และที่อยู่อาศัย

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย (Security and Safety Needs) เช่น ปราศจากการประสพอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ การเจ็บป่วย เศรษฐกิจตกต่ำ การถูกข่มขู่จากบุคคลอื่น และการถูกโจรกรรมทรัพย์สิน เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการการยอมรับ การเข้าเป็นสมาชิก การให้ความรัก การให้อภัย และความเป็นมิตร เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยอมรับนับถือและเห็นว่าตนเองมีคุณค่าต่อสังคม (Esteem or Ego Needs) มาสโลว์ ได้ให้ความหมายไว้ 2 ประการ คือ ความต้องการการยกย่องนับถือ ความต้องการที่เกี่ยวกับการมีชื่อเสียง

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จ (Actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุดของมนุษย์ เป็นความพยายามของมนุษย์ที่จะให้บุคคลอื่นยอมรับนับถือตนเองรวมกับความ

ต้องการและความสำเร็จของตนเอง ซึ่งมาสโลว์เรียกว่า ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs)

มาสโลว์เน้นว่า ความต้องการต่างๆ เหล่านี้ต้องเกิดเป็นลำดับขั้น โดยจะไม่มีการข้ามขั้น กล่าวคือถ้าขั้นที่ 1 ไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในลำดับขั้นที่ 2-5 ก็จะไม่เกิดขึ้น การตอบสนองที่ได้รับในแต่ละขั้นไม่จำเป็นต้องได้รับร้อยละ 100 แต่ต้องได้รับบ้างเพื่อจะได้เป็นบันไดนำไปสู่การพัฒนาความต้องการในระดับที่สูงขึ้นในลำดับขั้นต่อไป

### 2.3.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริค เฮิร์ซเบอร์ก

Herzberg แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของคนออกเป็น 2 ประเภท ดังตารางที่ 2.2 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยภายนอก (Hygiene factors, Maintenance factor) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พอใจในงาน หรือ สร้างความพอใจในการทำงานให้กับคนในองค์กร ปัจจัยภายนอกจำเป็นจะต้องมี เพื่อรักษาความพึงพอใจในการทำงานให้คนในองค์กร ทำให้ยอมทำงานไปตามหน้าที่เท่านั้น แต่ถ้าขาดปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งไปจะเกิดความไม่พอใจ อาจทำงานแต่ทำด้วยความไม่เต็มใจ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ นโยบายขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน สภาพแวดล้อม/เงื่อนไขในการทำงาน ค่าจ้าง/เงินเดือน/สวัสดิการ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2. ปัจจัยภายใน (Motivation factors, Motivators) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้คนเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดีขึ้น เพื่อให้คนทำงานได้เต็มที่ เต็มความสามารถ และทุ่มเทให้กับงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ ความสำเร็จในหน้าที่ การได้รับความยอมรับนับถือในการทำงานจากคนอื่น ตัวงานที่ทำ ความรับผิดชอบที่ได้รับ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคล

เฮิร์ซเบอร์กกล่าวว่าปัจจัยภายนอกนั้นจะเป็นแรงจูงใจที่สนองตอบต่อความต้องการภายนอกของคน ส่วนปัจจัยภายในจะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อคนมากกว่าปัจจัยภายนอก โดยปัจจัยภายนอกจะทำให้คนพอใจได้ในเบื้องต้น และจะมีผลต่อคนอยู่ไม่นาน ส่วนปัจจัยภายในจะก่อให้เกิดแรงจูงใจได้นานกว่า เฮิร์ซเบอร์กยังกล่าวอีกว่า องค์กรควรจะให้คนทำงานที่ท้าทายอย่างเต็มความสามารถ หากงานไม่มีความท้าทาย และไม่ให้คนทำงานได้อย่างเต็มที่เต็มความสามารถแล้วจะเกิดปัญหาในเรื่องของแรงจูงใจในการทำงาน

ตารางที่ 2.2 แสดงปัจจัยจูงใจ (ปัจจัยภายใน หรือ Motivation factor) และปัจจัยในการดำรงรักษา (ปัจจัยภายนอก Hygiene factors, Maintenance factor)

ปัจจัยจูงใจ (ปัจจัยภายใน หรือ Motivation factor)	ปัจจัยในการดำรงรักษา (ปัจจัยภายนอก Hygiene factors, Maintenance factor)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสำเร็จในหน้าที่</li> <li>- การได้รับความยอมรับนับถือในการทำงานจากคนอื่น</li> <li>- ตั๋วงานที่ทำ</li> <li>- ความรับผิดชอบที่ได้รับ</li> <li>- ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</li> <li>- ความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายขององค์กร</li> <li>- การบังคับบัญชา</li> <li>- ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน</li> <li>- สภาพแวดล้อม/เงื่อนไขในการทำงาน</li> <li>- ค่าจ้าง/เงินเดือน/สวัสดิการ</li> <li>- ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</li> </ul>

### 2.3.3 การจูงใจของแมคเคลลันด์

อัลสูพล สุพิชญ์ (2542) ได้สรุปทฤษฎีความต้องการของ เดวิด ซี. แมคเคลลันด์ (David C. McClelland) โดยแบ่งประเภทการจูงใจในองค์กรออกเป็น 2 ประเภท คือ

Positive Motivation เป็นวิธีการจูงใจโดยใช้รางวัล หรือการส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การจัดสภาพการทำงานให้ดี การยกย่องชมเชย เป็นต้น

Negative Motivation เป็นการจูงใจโดยใช้วิธีการขู่บังคับ หรือการลงโทษ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามโดยอาศัยความเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน เช่น การโยกย้าย การลดอัตราค่าจ้างเงินเดือน การลงโทษทางวินัย

เดวิด ซี. แมคเคลลันด์ (David C. McClelland) ยังได้มีบทบาทช่วยในการพัฒนาการแรงจูงใจ โดยแบ่งการจูงใจตามความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลเป็น 3 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 ความต้องการอำนาจ (The Need for Power) แมคเคลลันด์ได้ค้นพบว่าบุคคลมีความต้องการการมีอำนาจเป็นอย่างมาก เพราะจะได้อาศัยการใช้อำนาจเพื่อสร้างอิทธิพลและควบคุมในการทำงาน

แบบที่ 2 ความต้องการความผูกพัน (The Need for Affiliation) บุคคลมีความต้องการความผูกพันเป็นอย่างมาก แต่ละบุคคลชอบที่จะรักษา สัมพันธภาพที่ดีทางสังคม เพื่อทำ

ให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน มีความคุ้นเคยกัน เข้าใจกัน พร้อมทั้งจะเป็นที่พึงในการปลอบใจ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อเกิดความทุกข์ มีการติดต่อสัมพันธ์กันกับบุคคลอื่น อย่างเช่น เพื่อนสนิท

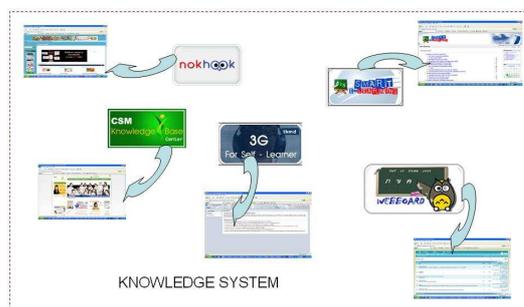
แบบที่ 3 ความต้องการความสำเร็จ (The Need for Achievement) บุคคลมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความสำเร็จ มีความหวาดกลัวอย่างรุนแรงต่อการประสบความล้มเหลว และมีอารมณ์หงุดหงิดเมื่อได้รับความล้มเหลวหรือผิดหวัง และชอบการทำงานด้วยตนเองเสมอ

แมคเคิลล์แลนดี้ได้พบว่า รูปแบบการจูงใจที่ทำให้เกิดความสำเร็จที่สุดคือ บุคคลที่ทำงานอยู่ในบริษัทขนาดเล็ก มีประธานบริษัทที่มีการจูงใจทำให้เกิดความสำเร็จได้สูงมาก แต่ในบริษัทที่มีกิจการขนาดใหญ่พบว่า หัวหน้าผู้บริหารมีการจูงใจทำให้เกิดผลสำเร็จในระดับปานกลางเท่านั้น

การวิจัยครั้งนี้ แรงจูงใจ หมายถึง ความสนใจ ความพยายามที่จะใช้ระบบ KNOWLEDGE SYSTEM เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อความสนใจใฝ่เรียนรู้ หรือเพื่อให้ตนเองประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน

## 2.4 ระบบ KNOWLEDGE SYSTEM ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ในองค์กรโดยเฉพาะ โดยมีโครงสร้างองค์กรอยู่ภายใต้สำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหน่วยงานที่สนับสนุนที่เกี่ยวกับกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ และมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย Hardware และ Software ต่างๆ โดยใช้โปรแกรมการจัดการข้อมูล และเอกสาร คือ โปรแกรม Share Point เทคโนโลยีที่สนับสนุนความร่วมมือ (Collaboration Technology) ประกอบไปด้วย e-mail, Search Engine, Discussion Board เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานจัดการความรู้ นอกจากนี้ ยังมี โปรแกรมที่พัฒนาระบบการจัดการด้านความรู้ที่พัฒนาขึ้นเองที่ใช้ภายในองค์กรผ่านเครือข่ายภายใน (Intranet) ซึ่งองค์กรมีระบบที่ได้รวบรวมความรู้ที่ให้นักงงานสามารถพัฒนา เสริมสร้างความรู้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นฐานในการสร้างความรู้ และให้ความรู้เพื่อถ่ายทอดความรู้นั้นให้กับบุคคลที่อยู่ในองค์กรด้วยตนเอง โดยความรู้เหล่านี้ได้รวบรวมอยู่ใน ระบบ KNOWLEDGE SYSTE ซึ่งใน ระบบ KNOWLEDGE SYSTEM จะประกอบไปด้วยส่วนย่อย ๆ ด้วยกัน 5 ส่วนด้วยกันคือ nokhook, AIS Smart E-Learning, CSM Knowledge Base Center, Tkmd, Nokhook webboard ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบของ ระบบ KWNOWLEDGE SYSTEM

1. Nokhook เป็นศูนย์รวมความรู้ในการจัดการบริหารต่างๆ ข้อมูลความรู้รอบตัว ข้อมูลความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือ ข้อมูลความรู้อันเป็นประโยชน์อื่น ๆ ที่สามารถเสริมสร้างความรู้ของคนในองค์กร

2. Tkmd เป็นศูนย์รวมในการให้ความรู้ในด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีทางด้านโครงข่ายโทรคมนาคม รวมถึง หลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และ หลักสูตรเทคโนโลยีด้านโครงข่ายโทรคมนาคม ที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (Self –Learning) พร้อมกันนี้ ยังสามารถค้นหาหลักสูตรที่เหมาะสมในแต่ละบุคคล พร้อมกัน Training path เพื่อเป็น เส้นทางในการพัฒนาความรู้ในด้านเทคโนโลยี ใน Tkmd นี้ยังมีสื่อการสอนที่หลากหลาย ที่ช่วยสำหรับให้บุคลากรในองค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษา ไม่ว่าจะเป็น VDO, เอกสารที่เกี่ยวข้องกับ เทคโนโลยีต่างๆ เช่น เอกสารที่อยู่ในรูปแบบโปรแกรมสำหรับรูป MS-Office (MS-Word, MS-Excel, MS-PowerPoint)

3. CSM Knowledge Base Center: เป็นศูนย์รวมในการให้ความรู้ ความเข้าใจ ถึง การบริการลูกค้า ความรู้ด้านแพ็คเกจโปรโมชั่นใหม่ๆ ที่ นำเสนอบริการให้กับลูกค้า ความรู้ด้านบริการที่จะนำเสนอต่อลูกค้า และ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตอบคำถามในด้านสินค้าและบริการแก่ลูกค้า

4. AIS Smart E-Learning เป็นศูนย์รวมการศึกษา โดยผ่านโครงข่ายภายใน (Intranet) หรือที่เรียกว่าระบบ E-Learning โดยบุคลากรในองค์กรสามารถค้นหาเนื้อหา หรือวิชาที่ต้องการศึกษาได้ใน AIS Smart E-Learning นี้ โดยผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป ในหลักสูตรที่อยู่ใน AIS Smart E-Learning นี้จะเป็นหลักสูตรที่บอกขั้นตอนในสิ่งที่ต้องการศึกษาอย่างละเอียด เป็นขั้นเป็นตอน พร้อมกับมี การทดสอบความเข้าใจก่อนการศึกษาและ มีการทดสอบความเข้าใจหลัง

ศึกษาเพื่อทำการประเมินผลการศึกษา หลักสูตรที่มีอยู่ใน AIS Smart E-Learning จะมีทั้งหลักสูตรที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ หลักสูตรในแง่การจัดการบริหารงาน และ หลักสูตรอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์แก่บุคคลกรในองค์กร

5. Nokhook Webboard เป็นกระดานแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ โดยผ่านกระดานแลกเปลี่ยนความรู้แห่งนี้ ในกระดานแลกเปลี่ยนความรู้แห่งนี้จะมีการแบ่งหมวดหมู่ของการสนทนาไว้หลากหลาย และสามารถมี เพิ่ม ขยายห้องสนทนาได้ตลอดเวลา ซึ่งการดานแลกเปลี่ยนความรู้แห่งนี้จะเป็นชุมชนแนวปฏิบัติเสมือน (Virtual Community of Practice, VCoP)

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หน่วยวิจัยสถาบันและสารสนเทศงานนโยบาย และแผน คณะแพทยศาสตร์ (2549) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” โดยงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากร คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยแวดล้อม (Hygiene Factors) ที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยผู้ทำวิจัยคาดว่าประโยชน์ที่ได้รับของผลงานวิจัยนี้ครั้งนี้ คือ ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ , ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน of บุคลากร และเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนการพัฒนาบุคลากรของ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม โดยกลุ่มประชากร ได้แก่ บุคลากรของคณะแพทยศาสตร์ ทั้งที่เป็นข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ที่สังกัดในส่วนราชการต่างๆ ของคณะฯ ได้แก่ ภาควิชา สำนักงานเลขานุการ และโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ โดยตัวอย่างที่ใช้ทั้งหมด 362 คน ในส่วนของแบบสอบถามจะแบ่งด้วยกัน 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสำรวจ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงาน ระดับเงินเดือน ระดับ

ตำแหน่ง ประเภทของบุคลากร และที่อยู่อาศัย ส่วนที่ 2 ได้แก่ ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความสำเร็จ/ผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะและขอบเขตงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการพัฒนา และความก้าวหน้า ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการและความมั่นคง และด้านนโยบายและการบริหารงาน

ผลวิจัยพบว่าปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.76 โดยความเห็นด้านความสำเร็จ/สัมฤทธิ์ผลของงาน ความเห็นในด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านการพัฒนาและความก้าวหน้า มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง และ ผลการศึกษาปัจจัยแวดล้อม (Hygiene Factors) ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.62 โดยความเห็นด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง สำหรับด้านค่าตอบแทน สวัสดิการและความมั่นคง มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างของ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านการกระตุ้น (Motivator Factors) และปัจจัยแวดล้อม (Hygiene Factors) พบว่า

1. ความแตกต่างระหว่างเพศของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยจูงใจ และปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพล ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งเพศชาย และเพศหญิง มีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ และปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่มีความแตกต่างกัน

2. ความแตกต่างระหว่างอายุของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยจูงใจ ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่มีความแตกต่างกัน

3. ความแตกต่างระหว่างอายุของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ และความมั่นคง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพล

ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

5. ความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง ต่อปัจจัยแวดล้อม ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านสภาพการทำงาน ที่  $\alpha=.05$  โดยมีค่า Significance ที่คำนวณได้เท่ากับ 0.00 จึงเห็นได้ว่าระดับความเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษาต่อปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันในด้านสภาพการทำงาน

อัฐพล สุพิชญ์ (2542) ศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจจากปัจจัย และปัจจัยค้ำจุนในการทำงานของบรรณารักษ์ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดประชาชนอำเภอ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” โดยงานวิจัยนี้เป็นการศึกษา เปรียบเทียบความพึงพอใจจากปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนในการทำงานของบรรณารักษ์ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดประชาชนอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยดูว่าบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดประชาชน มีความพึงพอใจในการทำงานมากน้อยแค่ไหน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นบรรณารักษ์ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดประชาชนอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 133 คน คิดเป็น 95% ของประชากรทั้งหมด สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้การเก็บข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจจากปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนในการทำงานของบรรณารักษ์ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดประชาชน อำเภอ/กิ่งอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 10 ด้าน คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จ ด้านการยอมรับนับถือด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน และความปลอดภัยในการทำงาน โดยผู้วิจัย ใช้กรอบแนวคิดปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจจากปัจจัยจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีการจูงใจของเฟรดเดอริค (Motivator Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีทั้งหมด 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้า และ ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขภาพจิต (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีทั้งหมด 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน และความปลอดภัยในการทำงาน

ผลที่ได้จากการศึกษาความพึงพอใจจากปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดประชาชนอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า

1. ระดับความพึงพอใจจากปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดประชาชนอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมทุกด้านรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับมาก 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรับผิดชอบ และความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจในระดับปานกลาง 5 ด้าน คือ นโยบายและการบริหารงาน สภาพภาพการทำงาน ลักษณะของงาน ความมั่นคง และความปลอดภัยในการทำงาน และสำหรับความพึงพอใจในระดับน้อยมี 1 ด้าน คือ ค่าตอบแทน

2. เปรียบเทียบความพึงพอใจจากปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดประชาชนอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมทุกด้าน จำแนกตามอายุพบว่า แตกต่างกัน ทั้งโดยรวม และรายด้าน

3. เปรียบเทียบความพึงพอใจจากปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดประชาชนอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำแนกตามสภาพสมรส โดยรวมพบว่า แตกต่างกัน โดยบรรณารักษ์ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดที่มีสภาพสมรสแล้วมีความพึงพอใจในด้านการยอมรับนับถือมากกว่าผู้ที่มีสภาพสมรสโสด

4. เปรียบเทียบความพึงพอใจจากปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดประชาชนอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำแนกตามสถานที่ตั้งสำนักงานห้องสมุดประชาชนอำเภอพบว่า แตกต่างกันทั้งโดยรวม และรายด้าน

คมคาย ชันธเกษ (2544) ศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจจากปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขภาพจิตในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ/กิ่งอำเภอสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี” เป็นการศึกษา และเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจจากปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขภาพจิตในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ/กิ่งอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และจำแนกตามเพศ สถานภาพ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 167 คน ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

อุบลราชธานี กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าจะใช้แนวคิดของ Herberg โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้ คือ ปัจจัยจูงใจ จะประกอบไปด้วย ความสำเร็จในงานที่ทำ การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และปัจจัยสุขภาพจิต ประกอบไปด้วย นโยบายการบริหาร และการปกครอง สภาพแวดล้อมในการทำงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาที่ใช้จะเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับความพึงพอใจจากปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขภาพจิตในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ/กิ่งอำเภอสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด 8 ด้าน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดระดับความพึงพอใจ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ผลที่ได้จากการศึกษา ความพึงพอใจจากปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขภาพจิตในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า

1. ข้าราชการพลเรือนสามัญมีความพึงพอใจจากปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขภาพจิตในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. ข้าราชการพลเรือนสามัญที่เป็นหัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ มีความพึงพอใจจากปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขภาพจิตโดยรวม โดยทั้งสองปัจจัยแตกต่างกัน โดยหัวหน้างานมีความพึงพอใจมากกว่าเจ้าหน้าที่

ยุพิน สมร่วง (2547) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับแรงจูงใจในการทำวิจัยของ ครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม โดยใช้วิธีวิเคราะห์แบบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล” การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการ ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา ภาระการสอน ประสบการณ์การทำงาน การสนับสนุนการทำวิจัยของผู้บริหาร เจตคติต่อการวิจัย การพัฒนาตนเองทางการวิจัยและความรู้ความเข้าใจในการวิจัย กับแรงจูงใจในการทำวิจัยของครูประถมศึกษาในแต่ละด้านและศึกษาน้ำหนักความสำคัญคาโนนิคอล โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นครูระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนมที่กำลังปฏิบัติงานในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2546 ที่เคยทำวิจัยจำนวน 313 คน การรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัว แบบวัดแรงจูงใจในการทำ

วิจัยของครูประถมศึกษาศึกษา แบบวัดการสนับสนุนการทำวิจัยของผู้บริหาร แบบวัดเจตคติต่อการทำวิจัย และแบบวัดการพัฒนาตนเองทางการวิจัย และแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลนั้นผู้วิจัยใช้ สหสัมพันธ์คาโนนิกอล (Canonical Correlation) ตัวแปรที่ผู้วิจัยศึกษาประกอบไปด้วย

1. ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์ (Independent Variable) คือ ปัจจัยบางประการที่ส่งผลซึ่งกันและกัน กับแรงจูงใจในการทำวิจัยของครู ซึ่งประกอบไปด้วย อายุ วุฒิการศึกษา ภาระการสอน ประสบการณ์การทำงาน การสนับสนุนการทำวิจัยของผู้บริหาร เจตคติต่อการทำวิจัย การพัฒนาตนเองทางการวิจัย ความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัย

2. ตัวแปรตามหรือตัวแปรเกณฑ์ (Dependent Variable) คือ แรงจูงใจในการทำวิจัย โดยจำแนกเป็น 2 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย แรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ แรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาประกอบไปด้วย

1. ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ อายุ วุฒิการศึกษา ภาระการสอน ประสบการณ์การทำงาน การสนับสนุนการทำวิจัยของผู้บริหาร เจตคติต่อการทำวิจัย การพัฒนาตนเองทางการวิจัย ความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัย โดยหาค่าเฉลี่ยพื้นฐานต่างๆ

2. คำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายใน (Intercorrelation Coefficient) ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล และค่าน้ำหนักความสำคัญคาโนนิกอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระ อายุ วุฒิการศึกษา ภาระการสอน ประสบการณ์การทำงาน การสนับสนุนการทำวิจัยของผู้บริหาร เจตคติต่อการทำวิจัย การพัฒนาตนเองทางการวิจัย ความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัย กับชุดตัวแปรตามแรงจูงใจในการทำวิจัยด้านปัจจัยจูงใจและด้านปัจจัยค้ำจุน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษา ประกอบไปด้วย

1. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) หรือ แบบเพียร์สัน  
2. หาค่าสัมสัมพันธ์คาโนนิกอล (Canonical Correlation) ระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระหรือตัวพยากรณ์กับกลุ่มตัวแปรตามหรือ ตัวเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำวิจัยของครูในด้านปัจจัยจูงใจ และแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน

1. ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ การสนับสนุนการทำวิจัยของผู้บริหาร เจตคติต่อการทำวิจัย การพัฒนาตนเองทางการวิจัย และความรู้ความเข้าใจในการวิจัย โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.32, 0.434, 0.444 และ 0.138 ตามลำดับ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.50 ได้แก่ วุฒิการศึกษา โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.119

2. ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ การสนับสนุนการทำวิจัยของผู้บริหาร และการพัฒนาตนเองทางการวิจัย โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.842 และ 0.568 ตามลำดับ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ภาวะการสอน โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -0.121

สุภธิดา ดังโพนทอง (2549) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การ และความผูกพันของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา : บริษัท เค แอนด์ เอ (ประเทศไทย) จำกัด นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อปัจจัยภายในองค์การ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีทรัพยากรที่เพียงพอ ความพึงพอใจสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน ความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลอื่น ความท้าทายของงาน สิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน การทำงานและการดำเนินชีวิตโดยรวม เพื่อศึกษาระดับความผูกพันที่มีต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ตัวแปรต้น (Independent Variables) ประกอบด้วย ปัจจัยภายในองค์การ (Factors of Organization)

- การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- การมีทรัพยากรที่เพียงพอ
- ความพึงพอใจสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน
- ความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลอื่น
- ความท้าทายของงาน

- สิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment)

- ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์
- ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน
- ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เค แอนด์ เอ (ประเทศไทย) จำกัด นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง จำนวน 187 ตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical package for the social sciences) เพื่อทำการวิเคราะห์ทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ สถิติพื้นฐานคือค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) และสถิติเชิงอนุมาน คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อบัณฑิตภายในองค์กร ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรอยู่ใน จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับความผูกพันต่อ องค์กร พบว่า

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่
2. การมีทรัพยากรที่เพียงพอ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนและความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่
3. ความพึงพอใจสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ ส่วนความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจสิ่งแวดล้อมภายนอกของงานโดยมีความสัมพันธ์กันทางลบ และมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย
4. ความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลอื่นกับความผูกพันต่อองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่
5. ความท้าทายของงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่

6. สิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์และความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน แต่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ โดยมีความสัมพันธ์กันในทางลบ และมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

บังอร จิตะไพศาล และพนารัตน์ ทรัพย์สอาด (2547) ศึกษาเรื่อง “การจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน และได้รับรองระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงหลักการ แนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กรที่เป็นกิจการที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสูง และต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญของบุคลากรจึงทำการศึกษาและประเมิน เกี่ยวกับระดับการจัดการความรู้ในองค์กร ผลจากการศึกษาพบว่า ลักษณะองค์กรที่ต้องใช้เทคโนโลยีในระดับสูงในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและมุ่งสู่ความเป็นสากลนั้น จะให้ความสำคัญในเรื่องข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อนำไปสู่ศักยภาพที่แข็งแกร่งขององค์กร ด้วยการจัดการความรู้ เช่น เริ่มดำเนินการจากโครงการนำร่องก่อน เพื่อให้เห็นประโยชน์และทราบปัญหา ตลอดจนแนวทางการแก้ไข เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอื่นๆ ทั้งทั้งองค์กร หรือเน้นวิธีการถ่ายทอดความรู้ เน้นที่โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (ได้แก่เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ)

อย่างไรก็ตามผลการศึกษาดังกล่าว พบปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ในองค์กรได้แก่ ความหลากหลายของข้อมูลที่ยากต่อการจัดเก็บ การรองรับข้อมูลของระบบสารสนเทศ ทักษะคติของผู้ถ่ายทอดและผู้รับความรู้ และข้อจำกัดในการคัดเลือกบุคลากรที่บริษัทกำหนดคุณสมบัติไว้สูงเพื่อรองรับการใช้ระบบสารสนเทศในองค์กร

สิ่งที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ทำหน้าที่เป็น Facilitator ในการส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร หรือ Practitioner ที่เป็นผู้ลงมือปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนา ขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นๆ นอกจากนี้ Administrative expert ที่เป็นผู้ควบคุม ดูแล การดำเนินการจัดการความรู้ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาข้างต้นเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน และได้รับใบรับรองระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000 แสดงให้เห็นว่ามีองค์กรจำนวนมากที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร แต่ว่าการใช้

เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ในองค์กรต้องใช้อย่างรอบคอบ และเหมาะสม

วลัยพร หวันทา และคณะ(2548) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้: กรณีศึกษา ฝ่ายบำรุงรักษาโยธา บริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

ประการแรก ศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และกระบวนการ การจัดการความรู้

ประการที่สอง เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้ในฝ่ายบำรุงรักษา โยธา บริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน)

ประการสุดท้าย คือ ศึกษาถึงปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน ผลการศึกษาพบว่า ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีที่รองรับการจัดการความรู้ และการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้

สำหรับปัญหา และอุปสรรคของการจัดการความรู้ ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหาร ในหน่วยงาน การขาดการกำหนดนโยบายและแผนงานที่เกี่ยวกับการติดตามตรวจสอบ และการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม วัฒนธรรมองค์การยังขาดการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การขาดการสื่อสารภายในหน่วยงาน บุคลากรไม่ได้ใช้งานเทคโนโลยีเท่าที่ควร ปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้การแลกเปลี่ยนความรู้ไม่ทั่วถึงทั้งหน่วยงาน

สุทธิมน ศรีโชติ และคณะ (2548) ศึกษาเรื่อง “การจัดการความรู้ขององค์การในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน” มีวัตถุประสงค์ 5 ประการ คือ ประการแรก ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ประการที่สอง เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ประการที่สาม เพื่อศึกษากระบวนการและกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ในทางปฏิบัติ ประการที่สี่ ศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ และประการสุดท้ายคือ ศึกษาปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ พบปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร มีดังนี้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการความรู้ คือ ความตระหนักและความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ วัฒนธรรมและความเชื่อ โดยเฉพาะวัฒนธรรมการเรียนรู้ ระบบแรงจูงใจ ระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการจัดการความรู้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ คือ การสนับสนุนจากผู้นำ วัฒนธรรมการเรียนรู้ เทคโนโลยีที่ง่ายต่อการแสวงหา สืบค้นและเผยแพร่ข้อมูล ความตระหนักใน ความสำคัญของการจัดการความรู้ การวัดผลสำเร็จของการจัดการความรู้

ปัญหา อุปสรรคของการจัดการความรู้ คือ บุคลากรไม่เข้าใจการจัดการความรู้ และไม่แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการเป็นองค์การไม่เอื้อต่อ วัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลทำให้เกิดความร่วมมือในการสร้างและการจัดการความรู้ การจัดเก็บ เอกสารมีปัญหาในเรื่องคลังข้อมูล เพราะไม่มีการรวบรวมอย่างเป็นระบบ และไม่ได้อยู่ในรูป เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การจัดการความรู้ดำเนินการไม่ต่อเนื่อง ปัญหาการตรวจสอบความถูกต้อง ของความรู้ อีกทั้งผลการวัดผลการจัดการความรู้ทำได้ยาก เพราะไม่มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการ จัดการความรู้ ผู้บริหารมีนโยบายที่ไม่ชัดเจน ภาระงานประจำที่มีมากทำให้ไม่มีเวลาในการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และความไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงข้อมูล

พัชรลักษณ์ วนาพรธรณ์ และนันทพล วิทยานนท์ (2548) ศึกษาเรื่อง"การเรียนรู้ด้วยการ นำตนเองให้เกิดการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ ในชุมชนแนวปฏิบัติในสังคมเสมือน" วัตถุประสงค์ในการศึกษาทั้งหมด 3 ประการด้วยกัน ประการแรก เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผล ต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในชุมชนแนวปฏิบัติเสมือน ประการที่สองเพื่อศึกษาผลลักษณะการ เรียนรู้ด้วยการนำตนเองของสมาชิกชุมชนที่มีต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ประการที่สาม เพื่อปรับปรุงแนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ในการสร้างบรรยากาศการ เรียนรู้ให้กับพนักงาน การศึกษาของ พัทชรลักษณ์ วนาพรธรณ์ และนันทพล วิทยานนท์ (2548) ทำการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบ หรือนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องเทคโนโลยีสารสนเทศใน กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร มีการศึกษาเรื่อง การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองให้เกิดการ เรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ ในชุมชนแนวปฏิบัติในสังคมเสมือน โดยศึกษาผู้ที่เข้าไป แลกเปลี่ยนความรู้ในชุมชนเสมือนจาก [www.kmi.or.th](http://www.kmi.or.th), [www.thaitechnics.com](http://www.thaitechnics.com) และ [www.linuxthai.com](http://www.linuxthai.com) จำนวน 75 คน ผลการศึกษา ซึ่งพบว่า

ลักษณะการเรียนรู้ด้วยการนำเสนอดตนเอง การเปิดใจรับโอกาสที่จะเรียนรู้ ความ เชื่อมั่นว่าตนเองสามารถที่จะทำงานหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง ความคิดริเริ่มและมีอิสระในการเรียนรู้

ความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง รักการเรียนรู้ มุมมองอนาคตที่ดี มีความสามารถในการใช้ทักษะในการเรียนรู้ และทักษะการแก้ไขปัญหา ปัจจัยดังกล่าวเหล่านี้ มีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในชุมชนเสมือน แต่การมีความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในชุมชนเสมือน

การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้มีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในชุมชนเสมือน ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปว่า ลักษณะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง และการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้มีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในชุมชนเสมือน ดังนั้น องค์การควรให้ความสนใจในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในองค์การมีลักษณะการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเรียนรู้ โดยการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและความพร้อมในการเข้าถึงความรู้ ให้มีประสิทธิภาพ

กิตติพงษ์ หาญกุลพงษ์ (2549) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งใช้ฐานความคิดในการศึกษาวิจัยอ้างอิงจาก Carol Gorelick, Nick Milton and Kurt April (2004) ที่กล่าวถึง การดำเนินงานการจัดการความรู้ในองค์กรนั้น จำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบในการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร บรรทัดฐานขององค์กร บทบาททางเทคโนโลยี ภาวะผู้นำ การฝึกอบรมและการพัฒนา การให้รางวัลและการยอมรับโดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นเครื่องมือในการศึกษา ผลการศึกษา พบว่า บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) มีการดำเนินงานที่สนับสนุนการจัดการความรู้ใน 5 ปัจจัย ได้แก่

1. การดำเนินงานเรื่องโครงสร้างองค์กร โดย บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ในองค์กรโดยเฉพาะ โดยมีโครงสร้างองค์กรอยู่ในสำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีหน่วยงานที่สนับสนุนคือ KM Team Support Team และ Culture Team

2. บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) มีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ โดยมีการแบ่งบทบาท และหน้าที่กันอย่างชัดเจน คือ

- Knowledge Management Manager ทำหน้าที่ในการวางแผนและกำกับดูแลการจัดการความรู้ให้ดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

- Knowledge Integrator ทำหน้าที่รวบรวมความรู้จากผู้เชี่ยวชาญและเรียบเรียงความรู้ที่ได้รับให้อยู่ในถ้อยคำและรูปแบบที่เหมาะสมต่อการใช้งาน
- Knowledge Management Application Analyst ทำหน้าที่วิเคราะห์ และรวบรวมความต้องการทางด้านการพัฒนาและปรับปรุง ระบบ และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้
- Knowledge Analyst ทำหน้าที่วางแผนและดำเนินการเก็บข้อมูลการใช้งานสำรวจความคิดเห็น และพฤติกรรมการใช้งาน

3. บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ Hardware และ Software ต่างๆ โดยบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ใช้โปรแกรม Share Point ในการจัดการข้อมูลและเอกสาร นอกจากนี้ยังใช้เทคโนโลยีที่สนับสนุนความร่วมมือ อันประกอบด้วย e-mail, Search Engine, Discussion Board เพื่อสนับสนุนให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ

4. ภาวะผู้นำในการดำเนินงานจัดการความรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) สะท้อนออกมาจากการที่ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กรด้วยดี และการมีภาวะผู้นำในเรื่องความชำนาญ โดยสามารถชี้แนะให้คำแนะนำเกี่ยวกับความรู้ได้ โดยเฉพาะผู้ชำนาญการในด้านต่างๆ ขององค์กร

5. บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) มีการฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานในการเสริมสร้างความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นฐานในการสร้างความรู้ และมีการให้ความรู้กับบุคลากรในทีมงานจัดการความรู้ แต่ยังไม่ได้อบรมในเรื่องการจัดการความรู้ให้กับพนักงานในวงกว้าง

ผลการศึกษายังพบว่า บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ไม่ได้มีการดำเนินงานด้านการกำหนดระเบียบและกระบวนการให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติของพนักงานภายในองค์กร รวมถึงการให้รางวัลและการยอมรับของพนักงานที่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมการจัดการความรู้

ศิวะพร เกิดฤกษ์ฐานนท์ และคณะ (2548) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)” เป็นการศึกษเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของ

พนักงาน และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับทั่วไปของบริษัท ตั้งแต่ระดับพนักงานทั่วไปถึงผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่าของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) สาขาสำนักงานใหญ่ รวมทั้งสิ้น 250 คนในการศึกษามีการตั้งสมมติฐานว่าความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย ปัจจัย 4 ประการ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และ รายได้
2. ลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในงาน ลักษณะในงาน ลักษณะงานที่ทำทาลักษณะงานที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความเข้าใจในงาน และการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
3. ลักษณะความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ค่าจ้างเงินเดือน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ทีมงาน กฎเกณฑ์ในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน
4. การจูงใจขององค์กร ได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในงาน ผลประโยชน์และสวัสดิการ การยอมรับยกย่อง ความรู้สึกมั่นคงในงาน ภาพลักษณ์ขององค์กร

ศิวะพร เกิดกฤษฏานนท์ และคณะ ได้ใช้ สถิติในการทดสอบซึ่งประกอบไปด้วย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม 2 กลุ่ม ใช้ t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว จะใช้ One - Way ANOVA ใช้การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณรวม

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มปัจจัยแรก คือ ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ ส่วนเพศไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มปัจจัยที่สอง คือ ลักษณะ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าลักษณะงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มปัจจัยที่สาม คือ ลักษณะความพึงพอใจในงาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มปัจจัยที่สี่ คือ การจูงใจขององค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่า การจูงใจขององค์กรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการวิจัย คือ

1. บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสร้างคุณลักษณะทางบวกของลักษณะงาน และประสบการณ์จากการทำงานให้มีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เพราะถือว่าเป็นความสำเร็จขององค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลขององค์กร

2. บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ควรเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้ใช้ความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา และกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้มากขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจและตั้งใจปฏิบัติงาน และยังเป็น การเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

3. บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ควรปรับปรุงการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ให้มีความเป็นธรรม และโปร่งใส เน้นผลงานเป็นหลัก

นางนุช วิชญาเดชา (2550) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อม การพิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อม การพิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย รวมถึงศึกษากระบวนการ กิจกรรม ปัญหาและอุปสรรค ปัจจัยความสำเร็จ และแนวทางการพัฒนา การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย

จากการศึกษาได้สรุปลักษณะของปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่พบย่อยได้ 4 ประเภท คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับวิธีการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กร ปัจจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ดังนี้

1. ปัจจัยที่เกี่ยวกับวิธีการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กร คือปัจจัยที่สนับสนุนให้การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะในขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การชี้แจงถึงเหตุผลของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับวิสัยทัศน์และพันธกิจ การกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ และการวัดผลของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กร

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดความรู้ เป็นปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในขั้นตอนของการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนความรู้และการเข้าถึงความรู้ของบุคลากรในองค์กร (Knowledge Sharing and Acquisition) การเปรียบเทียบผลการเรียนรู้และการอบรม (Benchmarking and Training) และการสร้างชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร

3. ปัจจัยด้านบุคคล คือ ผู้นำให้ความสำคัญต่อกระบวนการจัดการความรู้ ผู้นำด้านความรู้ ผู้ใช้งานในระบบการจัดการความรู้ และความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร

4. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม โดยสิ่งแวดล้อมที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่พบประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากผลการศึกษาพบปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมฟอกย้อม การพิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย 7 ปัจจัย คือ บุคลากรภายในองค์กร ผู้นำองค์กร ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร การสื่อสารถึงกระบวนการจัดการความรู้สู่พนักงาน โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร และพบปัจจัยความล้มเหลวของการจัดการความรู้หรือปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย 3 ปัญหาคือ ทักษะคนติของบุคลากรในองค์กร อัตราการลาออกของพนักงานสูงซึ่งจะทำให้ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลากรนั้นถูกถ่ายทอดไปสู่คนนอกองค์กร และบุคลากรมีความรู้เรื่องการจัดการความรู้น้อย

Maryam Shaabani (2006) ศึกษาเรื่อง “Development of a Conceptual Framework Measure Organization Readiness to adopt Knowledge Management” โดยมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในบริษัท Saipa โดยอยู่ภายใน Siapa Group ซึ่งเป็นบริษัทผลิตรถยนต์ การศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยการประมวลผลแบบสอบถามจำนวน 152 ชุด ซึ่งเป็นการทดสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร ใน 4 ปัจจัยคือ การสื่อสาร (Communication flow) สิ่งแวดล้อม (Knowledge management environment) สิ่งอำนวยความสะดวกในองค์กร (Organization facilitation) และการประเมินผล (Measurement)

ผลการศึกษา พบว่าบริษัท Saipa มีปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ใน 3 ปัจจัยคือ การสื่อสาร สิ่งแวดล้อม และการประเมินผล โดยในปัจจัยความสำเร็จทั้ง 3 ปัจจัย พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จมากที่สุดคือการสื่อสาร สำหรับปัจจัยเรื่องสิ่งแวดล้อม และการประเมินผลพบว่าบริษัท Saipa มีความสำคัญรองลงมาแต่ที่ผ่านมายังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 2 นี้ โดยปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของบริษัท Saipa นั้นพบว่าบริษัท Saipa ได้มีการปรับปรุงแก้ไขในเรื่องของสิ่งแวดล้อมมาโดยตลอด โดยที่ผ่านมามีบริษัท Saipa ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ต แต่ว่าวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ของพนักงานยังไม่พร้อมใช้ระบบดังกล่าว ดังนั้น บริษัท Saipa ต้องให้การอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ทางอินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ต