

บทสรุปและข้อเสนอแนะการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แบบจำลองการจัดการองค์ความรู้สำหรับองค์กรธุรกิจชั้นนำด้านการสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการด้านการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) และทำการศึกษารเปรียบเทียบถึงแนวทางการดำเนินการ องค์ความรู้ ตลอดจนกิจกรรมหรือเครื่องมือที่แต่ละองค์กรในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมนำมาใช้ในการจัดการองค์ความรู้
2. เพื่อศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูล การให้ความสำคัญด้าน กระบวนการต่างๆ เรื่อง การจัดการองค์ความรู้ขององค์กรในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทย เปรียบเทียบกับแบบจำลองการจัดการองค์ความรู้ในต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง
3. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นจากการนำระบบการจัดการองค์ความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ รวมถึงเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขและพัฒนากระบวนการจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎี อันประกอบไปด้วย กรอบแนวความคิดด้านการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร กรอบแนวความคิดทางด้านประชากรศาสตร์ รวมถึง รายงานบทความ เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์

วิธีดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยได้ยกบริษัทชั้นนำในกลุ่มธุรกิจทางด้านการสื่อสารโทรคมนาคม จำนวน 4 บริษัท เป็นกรณีศึกษา ประกอบด้วย บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ชินแซทเทลไลท์ จำกัด (มหาชน) เฉพาะเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหาร รวมถึงการตอบแบบสอบถามของพนักงานในด้านการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร โดยดำเนินการแจกแบบสอบถามในบริษัทกรณีศึกษาทั้ง 4 บริษัท บริษัทละ 115 ตัวอย่าง แล้วจึงดำเนินการสุ่มตัวอย่างตามแผนกที่สังกัดแบบ Cluster Random Sampling อีกครั้ง จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนมีจำนวนทั้งสิ้น 433 ตัวอย่าง หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

ผู้บริหาร และการแจกแบบสอบถามพนักงาน มาดำเนินการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลอันประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน หน่วยงานที่สังกัด หรือรับผิดชอบ และปัจจัยด้านประเภทของธุรกิจ ที่จะส่งผลต่อองค์ความรู้ (ได้แก่ องค์ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและสภาพตลาด องค์ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ องค์ความรู้ด้านการวิจัยและพัฒนา องค์ความรู้ด้านการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร) และการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร (ซึ่งพิจารณาในด้านโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย - แผนการดำเนินงาน แนวคิด - ทักษะคิของบุคลากรในองค์กร กระบวนการจัดการองค์ความรู้ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้) รวมถึงทำการวิเคราะห์ในเชิงเปรียบเทียบกับแบบจำลองการจัดการองค์ความรู้ของบริษัท Xerox Corporation เพื่อระบุถึงปัญหาและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นจากการนำระบบการจัดการองค์ความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ รวมถึงเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขและพัฒนากระบวนการจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมในประเทศไทย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าร้อยละ สำหรับบรรยายข้อมูลที่เป็นลักษณะทางประชากรศาสตร์ ระดับการให้ความสำคัญด้านองค์ความรู้ในองค์กร ระดับความคิดเห็นด้านการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร ส่วนสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ทำการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS โดยใช้สถิติ Independent Sample T-Test สถิติ One-Way ANOVA และสถิติ Brown-Forsythe โดยกำหนดระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.05 เป็นเกณฑ์ในการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

การสรุปผลของการวิจัยครั้งนี้ จะแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ระดับการให้ความสำคัญขององค์ความรู้ในบริษัทกรณีศึกษา และความคิดเห็นด้านการจัดการองค์ความรู้ของบริษัทกรณีศึกษา

ส่วนที่ 2 เป็นการสรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลที่จะส่งผลต่อองค์ความรู้ และการจัดการองค์ความรู้ของบริษัทกรณีศึกษา

ส่วนที่ 3 เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกระบวนการจัดการองค์ความรู้ของบริษัทกรณีศึกษาด้านธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทย

ส่วนที่ 4 เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์กระบวนการในการจัดการองค์ความรู้ในบริษัทกรณีศึกษา เปรียบเทียบกับแบบจำลองการจัดการองค์ความรู้ของบริษัท Xerox Corporation

ส่วนที่ 5 เป็นการสรุปผลด้านปัญหา อุปสรรค และเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขและพัฒนากระบวนการจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

1) ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 433 ตัวอย่าง สามารถแยกวิเคราะห์ข้อมูลทางประชากรศาสตร์จำแนกเป็น เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา อายุงาน หน่วยงานที่สังกัด ได้ดังนี้

เพศ กลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 49.9 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 50.1

ช่วงอายุ กลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 6 ช่วงอายุดังนี้ ช่วงอายุ 20 – 24 ปี ร้อยละ 13.4 ช่วงอายุ 25 – 30 ปี ร้อยละ 26.3 กลุ่มช่วงอายุ 31 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.5 ช่วงอายุ 36 – 40 ปี ร้อยละ 16.4 ช่วงอายุ 41– 45 ปี ร้อยละ 9.5 และช่วงอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป ร้อยละ 12.9

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ ระดับมัธยมศึกษา ร้อยละ 1.4 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือเทียบเท่า ร้อยละ 7.2 ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 62.8 ซึ่งถือเป็นประชากรส่วนใหญ่ในกลุ่มตัวอย่าง และระดับปริญญาโท หรือสูงกว่า ร้อยละ 28.6

อายุงาน กลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 4 ช่วง คือ ช่วงอายุงานน้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 11.1 ช่วงอายุงาน 1 – 3 ปี ร้อยละ 19.9 ช่วงอายุงาน 4 – 6 ปี ร้อยละ 12.5 และช่วงอายุงานมากกว่า 6 ปีขึ้นไป ร้อยละ 56.6 ซึ่งถือเป็นประชากรส่วนใหญ่ในกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยงานที่สังกัด กลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 7 กลุ่ม ดังนี้ ฝ่ายการตลาดและการขาย ร้อยละ 15.47 ฝ่ายเทคนิคและงานวิศวกรรม ร้อยละ 41.57 ซึ่งถือเป็นประชากรส่วนใหญ่ในกลุ่มตัวอย่าง ฝ่ายการเงินและการบัญชี ร้อยละ 12.24 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ร้อยละ 8.31 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ร้อยละ 8.55 ฝ่ายบริการลูกค้าหรือลูกค้าสัมพันธ์ ร้อยละ 12.7 และฝ่ายอื่นๆ ร้อยละ 1.15

2) ระดับการให้ความสำคัญขององค์ความรู้ในบริษัทกรณีศึกษา

ผู้วิจัยได้แบ่งองค์ความรู้ออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย องค์ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและสภาพตลาด องค์ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ องค์ความรู้ด้านการวิจัยและพัฒนา องค์ความรู้ด้านการพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรบุคคล ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ในภาพรวมของธุรกิจผู้ให้บริการด้านการสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทย มีการให้คะแนนเฉลี่ยด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและสภาพตลาดเท่ากับ 4.07 คะแนน คะแนนเฉลี่ยด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการเท่ากับ 4.19 คะแนน คะแนนเฉลี่ยด้านองค์ความรู้ด้านการวิจัยและพัฒนาเท่ากับ 4.01 คะแนน และคะแนนเฉลี่ยด้านองค์ความรู้ด้านการพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรบุคคล เท่ากับ 4.10 คะแนน จากระดับคะแนนดังกล่าว สามารถตีความได้ว่าบริษัทกรณีศึกษาด้านธุรกิจผู้ให้บริการด้านการสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทยให้ความสำคัญในองค์ความรู้ดังกล่าว ที่ระดับความสำคัญมาก

3) ความคิดเห็นด้านการจัดการองค์ความรู้ในบริษัทกรณีศึกษา

ผู้วิจัยได้แบ่งกระบวนการจัดการองค์ความรู้ออกเป็น 10 ด้าน โดยแต่ละด้านได้รับคะแนนเฉลี่ยดังนี้ คะแนนความคิดเห็นด้านโครงสร้างองค์กรเท่ากับ 3.57 คะแนน คะแนนความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กรเท่ากับ 3.85 คะแนน คะแนนความคิดเห็นด้านนโยบายและแผนการดำเนินงานด้านการจัดการองค์ความรู้เท่ากับ 3.75 คะแนน คะแนนความคิดเห็นด้านแนวคิดและทัศนคติที่มีต่อการจัดการองค์ความรู้เท่ากับ 3.97 คะแนน คะแนนความคิดเห็นด้านการสร้างหรือการพัฒนาความรู้เท่ากับ 3.49 คะแนน คะแนนความคิดเห็นด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือความรู้เท่ากับ 3.58 คะแนน คะแนนความคิดเห็นด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้เท่ากับ 3.74 คะแนน คะแนนความคิดเห็นด้านบุคลากรและทีมงานเท่ากับ 3.59 คะแนน คะแนนความคิดเห็นด้านความร่วมมือ ความพึงพอใจและการประเมินผลเท่ากับ 3.64 คะแนน และคะแนนความคิดเห็นด้านปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้เท่ากับ 3.61 คะแนน จากระดับคะแนนดังกล่าว สามารถตีความได้ว่าพนักงานในบริษัทกรณีศึกษามีความรู้สึกเห็นด้วยกับข้อคำถามเรื่องการจัดการองค์ความรู้ในระดับปานกลาง

5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ใช้สถิติ Independent Sample T-Test ในการทดสอบสมมติฐานข้อ 1.1 ใช้สถิติ One-Way ANOVA (เมื่อประชากรสองกลุ่มมีค่าความแปรปรวน

เท่ากัน) และสถิติ Brown-Forsythe (เมื่อประชากรสองกลุ่มมีค่าความแปรปรวนไม่เท่ากัน) ในการทดสอบสมมติฐานข้อที่เหลือ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.05 เป็นเกณฑ์ในการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีการจัดการองค์ความรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 เพศที่แตกต่างกัน มีการจัดการองค์ความรู้แตกต่างกัน

เพศที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นด้านการจัดการองค์ความรู้ที่แตกต่างกัน ยกเว้นเรื่องโครงสร้างองค์กร แนวคิดและทัศนคติด้านการจัดการองค์ความรู้ การสร้างหรือการพัฒนาความรู้ การรวบรวมความรู้ การถ่ายทอดความรู้ บุคลากรและทีมงาน ความร่วมมือและการประเมินผล รวมถึงด้านปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานที่ 1.2 ช่วงอายุที่แตกต่างกัน มีการจัดการองค์ความรู้แตกต่างกัน

ช่วงอายุที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นด้านการจัดการองค์ความรู้ที่แตกต่างกัน ยกเว้นเรื่องปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการนำการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานที่ 1.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีการจัดการองค์ความรู้แตกต่างกัน

ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ที่แตกต่างกัน ยกเว้นเรื่องโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การสร้างหรือการพัฒนาความรู้ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการนำการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานที่ 1.4 ช่วงอายุการทำงานที่แตกต่างกัน มีการจัดการองค์ความรู้แตกต่างกัน

ช่วงอายุการทำงานที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ที่แตกต่างกัน ยกเว้นเรื่องปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการนำการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานที่ 1.5 หน่วยงานที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน มีการจัดการองค์ความรู้แตกต่างกัน

หน่วยงานที่รับผิดชอบที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ที่แตกต่างกัน ยกเว้น เรื่องแนวคิดและทัศนคติด้านการนำการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานที่ 2 ลักษณะงานที่แตกต่างกันมีการให้ความสำคัญขององค์ความรู้ในองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.1 ในองค์กรเดียวกัน ลักษณะงานที่แตกต่างกันมีการให้ความสำคัญขององค์ความรู้ในองค์กรแตกต่างกัน

ในองค์กรเดียวกัน ลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีการให้ความสำคัญในองค์ความรู้แตกต่างกัน ยกเว้นความรู้ด้านลูกค้าและสภาพตลาดในข้อที่ 5 (ด้านกลยุทธ์การแข่งขันของคู่แข่ง) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานที่ 2.2 ในองค์กรใดๆ (ไม่คำนึงถึงองค์กร) ลักษณะงานที่แตกต่างกันมีการให้ความสำคัญขององค์ความรู้ในองค์กรแตกต่างกัน

หน่วยงานทางด้านการตลาดและการขาย หน่วยงานด้านเทคนิคและวิศวกรรม และหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนใหญ่จะมีการให้ความสำคัญในองค์ความรู้ไม่แตกต่างกัน แต่จะแตกต่างกับหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล หน่วยงานด้านการเงินและการบัญชี รวมถึง หน่วยงานด้านบริการลูกค้าหรือลูกค้าสัมพันธ์ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานที่ 3 องค์กรในธุรกิจด้านการสื่อสารโทรคมนาคมแต่ละองค์กร มีการให้ความสำคัญขององค์ความรู้ในองค์กรแตกต่างกัน

องค์กรที่แตกต่างกัน จะมีการให้ความสำคัญในองค์ความรู้แตกต่างกัน ยกเว้นความรู้ด้านลูกค้าและสภาพตลาดในข้อที่ 3 (แนวโน้มด้านเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ) ความรู้ด้านการวิจัยและพัฒนาข้อที่ 2, 5 และ 6 (การเพิ่มขีดความสามารถของผลิตภัณฑ์และบริการ การวิจัยที่มุ่งเน้นการลดต้นทุนการดำเนินงาน และการศึกษาวิจัยด้านเทคโนโลยีใหม่ที่เกี่ยวข้อง) รวมถึง ความรู้ด้านการพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรบุคคลข้อที่ 1 (ประสบการณ์ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ หรือเคยปฏิบัติมาแล้วในอดีต) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานที่ 4 องค์กรในธุรกิจด้านการสื่อสารโทรคมนาคมแต่ละองค์กร มีการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรไม่แตกต่างกัน (แยกพิจารณาในด้านโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายและแผนการดำเนินงาน แนวคิดและทัศนคติที่มีต่อการจัดการองค์ความรู้ กระบวนการในการจัดการองค์ความรู้ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร)

องค์กรที่แตกต่างกัน จะมีการจัดการองค์ความรู้ในทุกด้านแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

5.1.3 การสรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกระบวนการจัดการองค์ความรู้ของภัฏทกรณีสึกษำ ด้ำนธุรกิจสื่อสรำโทรคมนาคมของประเทศไทย

1) ทงด้ำนนโยบายและแผนการดำเนินงำนด้ำนการจัดการองค์ความรู้

มีการกำหนดนโยบายด้ำนการจัดการองค์ความรู้ที่ชัดเจน ในภัฏทกรณีสึกษำ 1 และภัฏทกรณีสึกษำ 3 ส่วนภัฏทกรณีสึกษำ 2 แม้ว่าจะมีการใช้การจัดการองค์ความรู้มาเป็นระยะเวลำนาน แต่ยังไม่มีการกำหนดนโยบายด้ำนการจัดการองค์ความรู้ที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง ส่วนภัฏทกรณีสึกษำ 4 ยังไม่มีการนำการจัดการองค์ความรู้มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ มีการใช้ภายในหน่วยงำนที่จำเป็นต้องใช้การจัดการองค์ความรู้เท่านั้น

2) ทงด้ำนการจัดการการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภัฏทกรณีสึกษำ

ด้ำนโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรของภัฏทกรณีสึกษำ 1 และภัฏทกรณีสึกษำ 4 มีโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ (Horizontal Structure) มีความยืดหยุ่นสูง รวมถึงมีวัฒนธรรมองค์กรหลายด้ำน ที่โดดเด่น อาทิเช่น การสร้างความคิดสร้างสรรค์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็น รวมถึงการทำงานเป็นทีม ซึ่งเอื้อต่อการนำการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้อย่างยิ่ง ส่วนภัฏทกรณีสึกษำ 2 และภัฏทกรณีสึกษำ 3 มีโครงสร้างองค์กรแบบแนวตั้ง (Vertical Structure) มีสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบดั้งเดิม คือ พนักงานไม่มีความตื่นตัวในการเรียนรู้ อันจะเป็นอุปสรรคสำคัญในกระบวนการถ่ายทอดและกระบวนการเรียนรู้ของพนักงานภายในองค์กร

3) ทงด้ำนการสื่อสารของภัฏทกรณีสึกษำ

รูปแบบการสื่อสารของภัฏทกรณีสึกษำ 1 และภัฏทกรณีสึกษำ 3 มีการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง และมีการจัดกิจกรรมต่างๆ ทงด้ำนการจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้พนักงานภายในภัฏทกรณีสึกษำรับรู้และเห็นถึงความสำคัญของการนำการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ ส่วนภัฏทกรณีสึกษำ 2 มีรูปแบบการสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับบน จึงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการสื่อสารให้ผู้บริหารระดับสูง รวมถึงพนักงานภายในภัฏทกรณีสึกษำรับรู้และเห็นถึงความสำคัญของการจัดการองค์ความรู้ สำหรับภัฏทกรณีสึกษำ 4 การสื่อสารด้ำนการจัดการองค์ความรู้ยังคงอยู่ในวงจำกัดตามหน่วยงำนที่ต้องนำการจัดการองค์ความรู้มาใช้เท่านั้น

4) ทงด้ำนกระบวนการและเครื่องมือในการจัดการองค์ความรู้

แม้ว่าภัฏทกรณีสึกษำจะมีกระบวนการทงด้ำนการจัดการองค์ความรู้คล้ายคลึงกัน แต่ทงด้ำนเครื่องมือที่นำมาช่วยในด้ำนกระบวนการสร้างความรู้ การเก็บรวบรวมข้อมูล การ

ถ่ายทอดองค์ความรู้ และการเข้าถึงข้อมูล ยังคงใช้รูปแบบเดิม เช่น การฝึกอบรม การใช้ อินเทอร์เน็ต การใช้เว็บบอร์ด การอบรมจากการฝึกปฏิบัติงานจริง บริษัทกรณีศึกษา ยังไม่มีการ ลงทุนทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการจัดการองค์ความรู้ที่เป็นรูปธรรมและเป็น ระบบชัดเจน และยังคงประสบปัญหาเรื่องความทันสมัยของข้อมูล ความสะดวกรวดเร็วในการใช้ งาน

5) ทางด้านการฝึกอบรมและการเรียนรู้

มีเพียงบริษัทกรณีศึกษา 2 และบริษัทกรณีศึกษา 3 เท่านั้นที่จัดฝึกอบรมและให้ ความรู้ทางด้านการจัดการองค์ความรู้ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง แต่พบว่าพนักงานยังไม่ตระหนัก และเห็นความสำคัญของการจัดการองค์ความรู้มากนัก เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทกรณีศึกษา 1 แม้ว่าจะไม่มีการจัดฝึกอบรมอย่างเป็นรูปแบบ แต่พนักงานภายในบริษัทมีการรับรู้และตระหนักถึง ความสำคัญของการนำการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ อาจเป็นผลมาจากวัฒนธรรมองค์กร ของบริษัท 1 ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง

6) ทางด้านการวัดผลการจัดการองค์ความรู้

การวัดผลด้านการจัดการองค์ความรู้ บริษัทกรณีศึกษา มีการวัดผลเพียงด้านระบบ และกิจกรรมในการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรเท่านั้น เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษา ยังอยู่ในช่วง เริ่มต้นของการนำการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ จึงยังไม่สามารถวัดผลทางด้านประสิทธิผล และประสิทธิภาพให้เห็นได้ชัดเจน

7) ทางด้านการยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัล

บริษัทกรณีศึกษาส่วนใหญ่ มีการจัดการประกวดและให้รางวัลกับผู้ที่เข้ามาใช้งานเว็บ ไซต์ ยกเว้นบริษัทกรณีศึกษา 2 เท่านั้น ที่ใช้การส่งจดหมายขอบคุณ ไปยังผู้บังคับบัญชาของ พนักงานที่เข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมการจัดการองค์ความรู้ และไม่มีบริษัทกรณีศึกษาใดเลยที่ ใช้เกณฑ์การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการองค์ความรู้ในการประเมินผลงานประจำปี

5.1.4 การสรุปผลการวิเคราะห์กระบวนการในการจัดการองค์ความรู้ในบริษัทกรณีศึกษา เปรียบเทียบกับแบบจำลองการจัดการองค์ความรู้ของบริษัท Xerox Corporation

1) ทางด้านนโยบายและแผนการดำเนินงานด้านการจัดการองค์ความรู้

แม้ว่าจะมีการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานด้านการจัดการองค์ความรู้ใน
บริษัทกรณีศึกษาทางการสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทยอยู่บ้าง แต่จะพบว่ามีเป็นเพียง
บางส่วนเท่านั้น และยังขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการองค์ความรู้ที่ชัดเจน

2) ทางด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบริษัทกรณีศึกษา

แม้ว่าบริษัทกรณีศึกษาทางการสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทย จะมีความ
พยายามในการสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการ
เปลี่ยนแปลงทางด้านตลาดและการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น รวมถึงสามารถ
รองรับการนำการจัดการองค์ความรู้เข้ามาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังคงมีความล่าช้าในการ
ดำเนินงาน นอกจากนี้วัฒนธรรมบางประการยังไม่เหมาะสมต่อการนำการจัดการองค์ความรู้มา
ใช้

3) ทางด้านการสื่อสารของบริษัทกรณีศึกษา

เมื่อเปรียบเทียบกับแบบจำลองการจัดการองค์ความรู้ของบริษัท Xerox Corporation
จะพบว่า บริษัทกรณีศึกษามีรูปแบบและช่องทางการสื่อสารยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร ทั้งแบบ
ทางการและแบบไม่เป็นทางการ ก่อให้เกิดปัญหาในด้านการตื่นตัว การรับรู้ และการแปลง
นโยบายมาสู่ภาคปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลกระทบอย่างมากต่อความสำเร็จในการนำการจัดการองค์ความรู้มา
ใช้

4) ทางด้านกระบวนการและเครื่องมือในการจัดการองค์ความรู้

เมื่อเปรียบเทียบกับแบบจำลองการจัดการองค์ความรู้ของบริษัท Xerox Corporation
แต่ยังคงมีเครื่องมืออีกหลายชนิดที่ยังไม่ได้นำมาใช้ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง
คณะทำงานข้ามสายงาน การเล่าเรื่อง ระบบช่วยการตัดสินใจและประเมินผล จึงทำให้
กระบวนการด้านการจัดการองค์ความรู้เห็นผลค่อนข้างล่าช้า

5) ทางด้านการฝึกอบรมและการเรียนรู้

การฝึกอบรมและการเรียนรู้ เรื่องความสำคัญและการจัดการองค์ความรู้ เป็นเพียง
ปัจจัยหนึ่งเท่านั้นที่ช่วยให้เกิดการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร สิ่งที่สำคัญคือหลังจากการฝึกอบรม
แล้วจะต้องมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และนำแนวคิดที่ได้มาศึกษาค้นคว้าและเรียนรู้ด้วย
ตนเอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริงและนำการจัดการองค์ความรู้มาใช้ในองค์กรได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

6) ทางด้านการวัดผลการจัดการองค์ความรู้

การวัดผลการจัดการองค์ความรู้ของบริษัทกรณีศึกษา พบว่า ระบบการวัดผลยังไม่ชัดเจน ขาดการบันทึกผล การประเมินผล และไม่มีการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดการองค์ความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7) ทางด้านการยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัล

ในระยะเริ่มต้นของการนำการจัดการองค์ความรู้มาใช้ องค์กรควรสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน โดยเน้นในเรื่องของการยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัล ทั้งนี้ควรจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากในระยะแรกพนักงานยังไม่เห็นความสำคัญของการจัดการองค์ความรู้ แต่เมื่อมีการเข้ามาใช้งาน ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้การจัดการองค์ความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด

5.1.5 การสรุปผลด้านปัญหา อุปสรรค และเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขและพัฒนากระบวนการจัดการองค์ความรู้

1) ปัญหาและอุปสรรคทางด้านการจัดการองค์ความรู้สำหรับองค์กรธุรกิจทางด้านการสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทย

- องค์กรธุรกิจด้านสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทยยังคงกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานด้านการจัดการองค์ความรู้ไม่ชัดเจนเท่านัก
- พนักงานในองค์กรยังคงไม่เห็นถึงความสำคัญของการนำการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์
- โครงสร้างขององค์กรที่ไม่เหมาะสมและมีความซับซ้อน
- องค์กรยังมีวัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิม ซึ่งไม่เอื้อต่อการนำการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้
- การเลือกรูปแบบ และช่องทางการสื่อสารด้านการจัดการองค์ความรู้ไม่เหมาะสม
- กระบวนการต่างๆ ทางด้านการจัดการองค์ความรู้ไม่ชัดเจน บางกระบวนการยังไม่มีนำมาใช้ในเชิงปฏิบัติ
- ขาดการนำเครื่องมือในการจัดการองค์ความรู้ที่จำเป็นและมีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้
- ขาดการฝึกอบรมให้กับพนักงาน ด้านการจัดการองค์ความรู้

- ขาดการประเมินผลที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม
- ไม่มีการนำผลที่ได้จากการประเมิน มาบันทึก และวิเคราะห์ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการจัดการองค์ความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- รูปแบบการสร้างแรงจูงใจการยกย่อง ชมเชย หรือการให้รางวัล มีน้อยหรือไม่น่าสนใจ

2) ข้อเสนอแนะทางด้านการจัดการองค์ความรู้สำหรับองค์กรธุรกิจทางด้านการสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทย

- กำหนดนโยบายและแผนดำเนินงานด้านการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจนมากยิ่งขึ้น
- ควรมีการประชาสัมพันธ์ ให้พนักงานตระหนักและเห็นความสำคัญของการนำการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้
- ควรมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงานด้านต่างๆ และช่วยลดข้อจำกัดทางด้านโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม
- ด้านวัฒนธรรมองค์กร องค์กรควรที่จะสร้างอุปนิสัยที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ เช่น การเปิดกว้างทางความคิด และการทำงานเป็นทีม ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม รวดเร็ว และต่อเนื่อง
- ควรพิจารณาถึงรูปแบบ และช่องทางการสื่อสารทั้งแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการ ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และเรื่องที่ต้องการจะสื่อ มีการนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสื่อสาร รวมถึงควรมีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์เรื่องการดำเนินงานด้านการจัดการองค์ความรู้อย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ
- มีการกำหนดรูปแบบและกระบวนการในการจัดการองค์ความรู้ให้ชัดเจน สอดคล้องและเหมาะสมกับกระบวนการทำงานที่องค์กรมีอยู่ เพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความรู้สึกต่อต้านหรือลำบากใจในการนำการจัดการองค์ความรู้มาใช้
- ควรมีการนำเครื่องมือทางด้านการจัดการองค์ความรู้อื่นๆ เช่น ตัวอย่างที่ดีที่สุด ระบบพี่เลี้ยง คณะทำงานข้ามสายงาน ชุมชนนักปฏิบัติ การสับเปลี่ยนงาน กลุ่มการเรียนรู้ การเล่าเรื่องราวหรือประสบการณ์ เป็นต้น เข้ามาใช้เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้อย่างกว้างขวางในองค์กร อาจจะนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย

สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น ระบบฐานข้อมูล ระบบจัดการเอกสาร ระบบ Online Discussion ระบบช่วยในการตัดสินใจและประเมินผล ระบบ Share Point เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับกระบวนการจัดการองค์ความรู้ สามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้อย่างง่าย สะดวกและรวดเร็ว นอกจากนั้นจะต้องมีการจัดอบรมถึงวิธีการใช้งานและการกระตุ้นให้พนักงานเข้ามาใช้งานอย่างสม่ำเสมอ

- ควรมีการจัดฝึกอบรมด้านการจัดการองค์ความรู้ให้มากขึ้นและสม่ำเสมอ รวมถึงควรอาศัยกรรมวิธีและกระบวนการอื่นๆ มาช่วยกระตุ้นการรับรู้และเห็นความสำคัญเรื่องของการจัดการองค์ความรู้ควบคู่กันไป อาทิเช่น การจัดกิจกรรมที่สื่อสารถึงพนักงานโดยตรง กิจกรรมในสื่อออนไลน์ และการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

- องค์กรควรกำหนดตัวชี้วัดระดับของความสำเร็จในการจัดการองค์ความรู้ให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมถึงควรสร้างความรู้สึที่ดีเกี่ยวกับเรื่องการวัดผลทางด้านการจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึว่าการวัดผลไม่ใช่การควบคุม แต่การวัดผลเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถแก้ไขและพัฒนากระบวนการจัดการองค์ความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- องค์กรต้องสามารถนำผลการประเมินที่ได้ด้านการจัดการองค์ความรู้มาบันทึก วิเคราะห์ และตีความ เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการจัดการองค์ความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- องค์กรควรให้ความสำคัญของการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลกับพนักงานที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยน และจัดการองค์ความรู้ ทั้งนี้ควรพิจารณาถึงรูปแบบการยกย่อง ชมเชย ที่ดึงดูดความสนใจ และเหมาะสม สอดคล้องกับกิจกรรมการจัดการองค์ความรู้ที่เพิ่มมากขึ้น โดยอาจมีการให้รางวัลพนักงานที่มีระดับการร่วมกิจกรรมทางด้านการจัดการองค์ความรู้สูงสุด และสม่ำเสมอ พร้อมทั้งประกาศให้พนักงานทุกคนได้รับทราบอย่างทั่วถึง หรืออาจใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งประกอบการพิจารณาประสิทธิภาพการทำงานประจำปีของพนักงาน

5.2 ข้อจำกัดและอุปสรรคในงานวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “แบบจำลองการจัดการองค์ความรู้สำหรับองค์กรธุรกิจชั้นนำด้านการสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทย” มีข้อจำกัดและอุปสรรคที่เกิดขึ้นดังนี้

1. บริษัทที่นำมาเป็นกรณีศึกษา มีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก ทั้งในเรื่องของลักษณะการดำเนินธุรกิจ และด้านนโยบายการดำเนินงานเรื่องการจัดการองค์ความรู้ ส่งผลให้ข้อมูลที่ได้รับกลับมามีความหลากหลายและแตกต่างกันเป็นอย่างมาก และเป็นสาเหตุให้ไม่สามารถสะท้อนถึงแนวทางการดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ได้อย่างครบถ้วน

2. เนื่องจากประชากรที่ต้องการศึกษามีขนาดใหญ่ และองค์กรมีขนาดแตกต่างกัน อีกทั้งข้อจำกัดทางด้านบุคลากรและระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย จึงไม่สามารถดำเนินการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของพนักงานในแต่ละบริษัทกรณีศึกษาได้ ส่งผลให้ ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง ไม่สามารถสะท้อนภาพรวมของประชากรได้จริง

3. ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์บางเรื่อง เป็นความลับขององค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สามารถที่จะให้ข้อมูลหรือเปิดเผยได้ทั้งหมด รวมถึงข้อมูลที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งจะส่งผลต่อการตอบแบบสอบถามในประเด็นที่กว้าง หลากหลาย และเกี่ยวข้องกับหลายๆ หน่วยงาน งานวิจัยนี้จึงเป็นการศึกษาเฉพาะการจัดการองค์ความรู้ในมุมมองขององค์กรด้านสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทย เป็นเหตุให้ไม่สามารถสะท้อนถึงแนวทางการดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ได้อย่างครบถ้วนตามสภาพความเป็นจริงทั้งหมด

4. เนื่องจากบริษัทที่ผู้วิจัยเลือกมาเป็นกรณีศึกษา ในการดำเนินการด้านการจัดการองค์ความรู้ยังอยู่ในขั้นตอนการสร้าง รับรู้ ตื่นตัว ให้ความสำคัญ รวมถึงการสร้างกระบวนการและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการนำการจัดการองค์ความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้อย่างเต็มรูปแบบ และยังมีบริษัทกรณีศึกษาบางบริษัทที่ยังไม่ได้เริ่มนำการจัดการองค์ความรู้เข้ามาใช้งาน จึงเป็นสาเหตุให้ไม่สามารถสร้างเป็นแบบจำลองการจัดการองค์ความรู้ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรธุรกิจด้านสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทยได้

5.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัยและงานวิจัยต่อเนื่อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการองค์ความรู้ นั้นหากมีการศึกษาถึงปัจจัยองค์ประกอบให้ละเอียดมากขึ้น ทั้งส่วนขององค์ความรู้ย่อย ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศที่นำมาใช้ในการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร การติดตามและประเมินผลการจัดการองค์ความรู้ อย่างชัดเจนในแต่ละองค์กร เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับงานวิจัย ซึ่งจะช่วยให้สามารถพัฒนา

แนวทางการจัดการองค์ความรู้ให้สมบูรณ์แบบยิ่งยวดได้ นอกจากนั้นการเก็บข้อมูลจากองค์กรหรือ
 บริษัทกรณีศึกษา ควรมีความละเอียดและครอบคลุมมากขึ้น เช่น มีการสัมภาษณ์เจาะลึก
 ผู้รับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ตรงกับประเด็นคำถามที่กว้าง และหลากหลาย
 นอกเหนือจากการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบสูงสุดเพียงหนึ่งหรือสองคน และควรมีการนำแนว
 ทางแก้ไขและพัฒนาไปดำเนินการทดสอบความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อพิสูจน์ถึงคุณค่าของ
 ผลการวิจัยว่าสามารถนำมาใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ ก่อให้เกิดความเหมาะสมและประโยชน์ต่อการ
 นำการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้องค์กรธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทยต่อไป