

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กฤษฎารณ โอปนพันธ์. (2537). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณลักษณะของนิสิตใหม่ระดับปริญญาตรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โกศล ดิศักดิ์ธรรม. (2546). การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. ปทุมธานี : ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.
- จิรัชมา วิเชียรปัญญา. (2549). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จำเริญรัตน์ เจือจันทร์. (2543). การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ และแสวง ปิ่นมณี. (2529). ดัชนีทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- ชลันดา อินทร์เจริญ. (2539). การศึกษาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการใช้หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โชคชัย ศิริพนมณี. (2540). การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการศึกษาอำเภอ โดยใช้พีดีบีเอ็ดยู และการสัมภาษณ์กลุ่มเจาะจง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). การจัดการความรู้ในองค์การธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์.
- ธนพล วีราสา และคณะ. (2547). กลยุทธ์ทางการจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2552). รายชื่อบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://set.or.th>. (2552, ตุลาคม 14)
- นางนุช สุภาวัฒน์พันธ์. (2541). การพัฒนาตัวบ่งชี้ในการประกันคุณภาพการศึกษาโดยการประยุกต์ใช้มาตรฐาน ISO 9000 สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นางลัดดา วัชรชัย. (2538). โมเดลอิสระ : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นางลัดดา วัชรชัย. (2542). โมเดลอิสระ : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นางลัดดา วัชรชัย. (2545). รายงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพการบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- นางลัดดา วัชรชัย. (2546). สังกัปเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้. กรุงเทพฯ: ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.(เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 2702610 สถิติทางการศึกษาและแนวโน้ม)
- นฤมล พุกขศิลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ. (2543). การจัดการความรู้. วารสารรังสิตสารสนเทศ. 6(1): 60-70.
- นพดล เจนอักษร. (2546). วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและชุมชนเชิงปริมาณ. ประมวลชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ ประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา. เอกสารประกอบการสอน หน่วยที่ 1-5. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิตยา สำเร็จผล. (2547). การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ : เอสอาร์พรีนติ้งแมสโปรดักส์
- นรินทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์พอร์ตเน็ต.
- บุญใจ ศรีสถิตย่นรากร. (2543). การพัฒนาดัชนีรวมของคุณภาพการจัดการศึกษาสำหรับหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ. (2547). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: จีรวัฒน์เอ็กซ์เพรส.



บุญธรรม กิจปริคาบวิสุทธิ. (2547). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8.

กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ :

ธรรมกมลการพิมพ์.

พสุ เดชะรินทร์. (2546). กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ : The New Strategy. กรุงเทพฯ : ฮาชั้นพรีนติ้ง.

พันธุ์อาจ ชัยรัตน์. (2547). บทนำเบื้องต้นของการจัดการนวัตกรรม. กรุงเทพฯ :

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

เพชรณิ วิริยะสีบงศ์. (2545). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการการบริหารทรัพยากร

มนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข.

วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เมธี ครองแก้ว. (2540). รายงานการศึกษาเพื่อจัดทำเครื่องชี้วัดสำหรับประเมินผลการพัฒนาของ

กระทรวงมหาดไทย(ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน). กรุงเทพฯ: สำนักงาน

นโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2540). พจนานุกรมศัพท์ปรัชญาอังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน.

พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.

รักษ์ วรกิจโกศาทร. (2547). การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักงาน

นวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

รัตนพร ไกรถาวร. (2545). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์

ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ลัดดา คำนวริยะกุล. (2537). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของประสิทธิภาพการมัธยมศึกษาตอนต้น.

วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรรณิ์ แกมเกตุ. (2540). การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการใช้ครู : การประยุกต์ใช้โมเดลสมการ

โครงสร้างกลุ่มพหุและโมเดลเอ็มทีเอ็มเอ็ม. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชา

วิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจารณ์ พานิช. (2546). ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://kmi.or.th>.

(2551, ธันวาคม 26)

วิจารณ์ พานิช. (2547). การจัดการความรู้คืออะไร ไม่ทำไมรู้. (ออนไลน์).

แหล่งที่มา: <http://www.Anamal.moph.go.th/newsletter/kru/vijarn01.html>. (2551, ธันวาคม 26)

วิจารณ์ พานิช. (2547). ความรู้ยุคใหม่อยู่ใน คน มากกว่า ตำรา. วารสารสานปฏิรูป 7(80): 62-68.

- วิจารณ์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้: ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ.
- วิลาวัลย์ มาคุ้ม.(2549). การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2537). ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (2547). รายงานประจำปี 2547. กรุงเทพฯ: สคส.
- สมเกียรติ ทานอก. (2539). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา.
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2540). ประเทศไทยในทศวรรษหน้า : วิสัยทัศน์นี้ดำ การสร้างองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อการพัฒนาประเทศไทยใน
ทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2530). รายงานการศึกษาสารสนเทศเพื่อการวางแผน
และพัฒนการศึกษา ดัชนีและข้อมูลพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พื้นที่พบลิขซึ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2539). รายงานการวิจัยประสิทธิภาพการใช้ครู:
การวิเคราะห์เชิงปริมาณระดับมหภาค. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พริกหวาน.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2552). ฐานข้อมูลบริษัทที่ได้รับการส่งเสริมการ
ลงทุน. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.boi.go.th> . (2552, มิถุนายน 24)
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2548). สูดยอดนวัตกรรมไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรม
แห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2549). สูดยอดนวัตกรรมไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรม
แห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2549). พลวัตนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ
กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2550). สูดยอดนวัตกรรมไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรม
แห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2550). รายงานผลการสำรวจขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของ
ประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2551). สูดยอดนวัตกรรมไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรม
แห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2551). รายงานประจำปี. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2552). **Thailand Top Innovative Companies in Thailand 2009**. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2548). **วิวัฒนาการระบบนวัตกรรมแห่งชาติของประเทศไทย: อดีต ปัจจุบัน อนาคต**. กรุงเทพฯ : งานนิเทศสัมพันธ์ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สีปนนท์ เกตุทัต. (2544). **เศรษฐกิจฐานความรู้ : ก้าวใหม่ของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไทย**. กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.).
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสิทธิ์. (2539). **ตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานที่เหมาะสมสำหรับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโครงการและแผนงาน**. ข่าวสารการวิจัยการศึกษา สค.- กย. 19(6) : 3-11.
- สุทธิชัย คนกาญจน์. (2547). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการทดสอบและวัดผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2549). **วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ : สามลดา.
- อมรรัตน์ ลาคำแสน. (2536). **การพัฒนาดัชนีรวมเพื่อบ่งชี้สภาพทางการประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาทิตยา ดวงมณี. (2540). **การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาการวิจัยทางการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อานุภาพ ธงภักดี. (2543). **การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของคุณภาพการศึกษาของ คณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ โดยกลุ่มบุคลากรภายในและกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุไรวรรณ เจนวณิชยานนท์. (2536). **การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำรุง จันทวานิช. (2533). **รายงานผลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง การพัฒนาการจัดเก็บระบบข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวางแผนและการพัฒนาการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ทีพีพรินท์.
- ไอบีเอ็ม(ประเทศไทย). (2551). **Knowledge Management**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: http://micro.se-ed.com/content/mc196/MC196_112.asp. (2551, ธันวาคม 21)

ภาษาอังกฤษ

- Abernathy, W.J. & Utterback, J.M. (1978). Patterns of Industrial Innovation. **Technology Review** 80(7): 40-47.
- Abou-Zeid, E. & Cheng, Q. (2004). The Effectiveness of Innovation: A Knowledge Management Approach. **International Journal of Innovation Management** 8(3): 261-274.
- Adams, G.L. & Lamont, B.T. (2003). Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Knowledge Management** 7(2): 142-154.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1973). Attitudinal and normative variables as predictors of specific behavior. **Journal of Personality and Social Psychology** 27(1): 41-57.
- Alavi, M. (1997). **KPMG Peat Marwick US: One Giant Brain**. Boston : Harvard Business School Press.
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quarterly** 25(1): 107-136.
- Alexander, P.A., Schallert, D.L. & Hare, V.C. (1991). Coming to terms: How Researchers in Learning and Literacy talk about Knowledge. **Review of Educational Research** 61(3): 315-343.
- Andrew, H.G. *et al.* (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. **Journal of Management Information System** 18(1): 185-214.
- Antonicic, B. & Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development** 10(1): 7-24.
- APQC. (1996). **Knowledge Management: Consortium Benchmarking Study**. Houston: American Productivity and Quality Center.
- Argyris, C. (1998). "Manager, workers, and organizations". *Society*, 35(2), 343-346.
- Ashworth, Allen & Harvey, R.C. (1994). **Assessing Quality in Future and Higher Education**. London: Jessica Kingsley.
- Atreyi, K. *et al.* (2003). The Role of IT in Successful Knowledge Management Initiatives. **Journal of Communications of the ACM** 46(9): 69-73.

- Atuahene-Gima, K. (1995). An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: a contingency approach. **Journal of Product Innovation Management** 12(4): 275-293.
- Avlonitis, G.J. *et al.* (1994). Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project Innovastrat. **European Journal of Marketing** 28(11): 5-28.
- Baddi, A. & Sharif, A. (2003). Information Management and Knowledge Integration for Enterprise Innovation. **Logistics Information Management** 16(2): 145-155.
- Bam Aquino. (2008). **How to Become an Innovative Entrepreneur.** (Online). Available from: <http://negosyo360.blogspot.com>. (2008, December 18)
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management** 17(1): 99-121.
- Basadur Min & Gelade Garry A. (2006). The Role of Knowledge Management in the Innovation Process. **Journal compilation :Blackwell Publishing** 15(1): 45-62.
- Beckman, T. J. (1997). **A Methodology for Knowledge Management.** International Association of Science and Technology for Development and Soft Computing Conference. Banff : Canada.
- Beckman, T. J. (1999). **The Current State of Knowledge Management.** Knowledge Management Handbook. London : CRC Press.
- Beijerse, R.P. uit. (2000). Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs. **Journal of Knowledge Management** 4(2): 162-179.
- Bennett, R. & Gabriel, H. (1999). Organizational Factors and Knowledge Management within Large Marketing Departments: An Empirical Study. **Journal of Knowledge Management** 3(3): 212-225.
- Bessant, J. & Tidd, J. (2007). **Innovation and Entrepreneurship.** West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Betje. P. (1998). **Technological Change in the Modern Economy: Basic Topics and New Developments.** Cheltenham: Edward Elgar.
- Beveren, J.V. (2002). A Model of Knowledge Acquisition that Refocuses Knowledge Management. **Journal of Knowledge Management** 6(1): 18-22.

- Bhatt, G.D. (2001). Knowledge Management in Organisations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques, and People. **Journal of Knowledge Management** 5(1): 68-75.
- Bhatt, G.D. (2003). **EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications**. (online). Available from: <http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm>. (2009, December 15).
- Birkinshaw, J. & Sheehan, T. (2002). Managing the Knowledge Life Cycle. **MIT Sloan Management Review** 44(1): 75-83.
- Boisot, M.H. (1998). **Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy**. Oxford University Press.
- Boyett, J.H. & Boyett, J.T. (2001). **The Guru Guide: the Best Ideas of the Top Management Thinkers**. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (2000). **The Social Life of Information**. Boston: Harvard Business School Press.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (2000). Balancing Act: How to Capture Knowledge without Killing it. **Harvard Business Review** 78(3): 73-84.
- Burstein, L; Oakes & Guiton, G. (1992). **Education Indicators**. Encyclopedia of Educational Research. V2 : 407. Massachusetts : Blackwell Publishers, Ltd.
- Bygrave, W.D. (1994). **The Entrepreneurial Process. In: The Portable MBA in Entrepreneurship**. Ed. By W.D. Bygrave.
- Byrd, T.A., & Turner, D.E. (2001). An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage. **Journal of Information and Management** 39: 67-89.
- Capon, N.J. *et al.* (1992). Profiles of Product Innovators among large U.S. manufactures. **Management Science** 36(2): 157-169.
- Cardinal, L.B. *et al.* (2001). Knowledge Codifiability, Resources and Science Based Innovation. **Journal of Knowledge Management** 5(2): 195-204.
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness?. **Journal of Knowledge Management** 4(2): 87-98.
- Carrillo, J.E. & Gaimon, C. (2004). Managing Knowledge-Based Resource Capabilities Under Uncertainty. **Management Science** 50(11): 1504-1518.

- Casson, Mark. (1990). **Entrepreneurship**. NY: Vermont.
- Cavusgil, S.T. *et al.* (2003). Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability. **Journal of Business & Industrial Marketing** 18(1): 6-21.
- Clarke, Thomas & Clege, Stewart. (1998). **Changes Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for 21st Century**. London: Harper Collins Business.
- Chang, Su-Chao, *et al.* (2007). The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan. **The Business Review, Cambridge** 7(1): 295-301.
- Chapman, R. & Hyland, P. (2004). Complexity and Learning Behaviors in Product Innovation. **Technovation** 24(7): 553-562.
- Chatzkel, J. (2003). Braintrust International 2003 Conference, San Francisco, CA. **Journal of Knowledge Management** 7(4): 136-143.
- Chell, E. (2001). Entrepreneurship: globalization, innovation and development. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research** 7(5): 205-206.
- Chen, J. *et al.* (2004). Measuring Intellectual Capital. **Journal of Intellectual Capital** 5(1): 195-212.
- Chesbrough, Henry. (2006). **Open Business Models**. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C.M. (1997). **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firm to Fail**. Boston: Harvard Business School Press.
- Choo, C. W. (2000). **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Paper at the 11th Congresses of Southeast Asian Librarians. Singapore, 26-28 April.
- Chuang, S.H. (2004). A Resource-Based Perspective on Knowledge Management Capability and Competitive Advantage: an empirical investigation. **Expert Systems with Applications** 27(3): 459-465.
- Cooper, R.J. (1998). A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation. **Management Decision** 36(8): 493-502.
- Collison, C. & Parcell, G. (2004). **Learning to Fly: Practical Knowledge Management from some of the world's leading learning Organization**. 2nd Ed. West Sussex: Capstone.
- Cornwall, R.J. & Perlman, B. (1990). **Organizational Entrepreneurship**. Boston: Irwin.
- Corso, M. *et al.* (2001). Knowledge Management in Product Innovation: an interpretative review. **International Journal of Management Reviews** 3(4): 341-352.

- Coulson-Thomas, C. (2004). The Knowledge Entrepreneurship Challenge: Moving on from Knowledge Sharing to Knowledge Creation and Exploitation. **The Learning Organization** 11(1): 84-93.
- Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. **Journal of Management** 13(4): 675-688.
- Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. **Journal of Management Studies** 38(1): 65.
- Danneels, E. & Kleinschmidt, E.J. (2001). Product Innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with product selection and performance. **Journal of Product Innovation Management** 18(6): 357-373.
- Darroch, J. & McNaughton, R. (2002). Examining the Link Between Knowledge Management Practices and Types of Innovation. **Journal of Intellectual Capital** 3(3): 210-222.
- Darroch, J. (2005). Knowledge Management, Innovation and Firm Performance. **Journal of Knowledge Management** 9(3): 101-115.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). **Working Knowledge : New Organization Manage What They Know**. Boston : Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H. *et al.* (1998). Successful Knowledge Management Projects. **Sloan Management Review** 39(2): 43-57.
- Davies, P. (1972). **The American Heritage Dictionary of the English Language**. New York : American Heritage Publishing.
- Davis, F.D. (1986). **A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results**. Ph.D. Dissertation. Sloan School of Management (MIT).
- Davis, F.D. (1989). Perceived usefulness, Perceived ease of use, and User acceptance of information technology. **MIS Quarterly** 13(3): 319-339.
- Davis, A. (2002). The four pillars of Knowledge management success. **Biopharmaceuticals** 15(7): 44-46.
- Dawson, R. (2000). Knowledge Capabilities as The Focus of Organisational Development and Strategy. **Journal of Knowledge Management** 4(4): 320-327.

- Day, J.D. & Wendler, J.C. (1998). Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies. **McKinsey Quarterly** 1(W): 19-25.
- Donoghue, L.P., Harris, J.G. & Weitzman, B.E. (1999). Knowledge Management Strategies That Create Value. **Anderson Consulting's Outlook Journal** 1: 48-53.
- Dooley, K.J., Corman, S.R. & McPhee, R.D. (2002). A Knowledge Directory for Identifying Experts and Areas of Expertise. **Human Systems Management** 21: 217-228.
- Dorf, R. C. & Byers, T. H. (2008). **Technology Ventures: From Idea to Enterprise**. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Drucker, P.F. (1985). The Discipline of Innovation. **Harvard Business Review** 68(4): 67-72.
- Drucker, P.F. (1993). **Post-Capitalist Society**. NY: Butterworth Heineman.
- Drucker, P.F. (1994). **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. London: Heinemann.
- Drucker, P.F. (1998). **The Coming of the New Organization**. Boston : Harvard Business School Press.
- DTI. (2004). **Succeeding Through Innovation, Creating Competitive Advantage Through Innovation: A Guide for Small and Medium Sized Businesses**. Department of Trade and Industry. London.
- Ettlit, J.E. *et al.* (1984). Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation. **Management Science** 30(6): 682-695.
- Ettlit, J.E. and Reza, E. (1992). Organizational Integration and Process Innovation. **Academy of Management Journal**. 35: 795-827.
- Evan, W.M. (1966). Organizational Lag. **Human Organization** 25(spring): 51-53.
- Faltin, G. (1999). **Competencies for Innovative Entrepreneurship**. (Online). Available from: Z:/FALTIN/Aufsätze autorisiert/UnescoLang22Feb99.doc. (2008, December 28)
- Figallo, Gliff & Rhine, Nancy. (2002). **Building the Knowledge Management Network : Best Practices. Tools and Techniques for Putting Conversation to Work**. New York : Wiley Publishing.
- Firestone, J.M. (2008). On Doing Knowledge Management. **Knowledge Management Research & Practice** 6: 13-22.
- Forzi, T. , Peters, M. & Winkelmann, K. (2004). A Framework for the Analysis of Knowledge Management within Distributed Value-creating Networks. **Proceeding of I-KNOW'04**. 432-439.

- Freeman, C. & Soete, L. (1997). **Economics of Industrial Innovation**. 3rd ed. London: Continuum.
- Freeze, R.D. (2006). **Relating Knowledge Management Capability to Organizational Outcomes**. Ph.D. Dissertation. Arizona State University.
- Fritz, W. (1989). Determinants of Product Innovation Activities. **European Journal of Marketing** 23(10): 32-43.
- Garland, J.W. *et al.* (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: a conceptualization. **Academy of Management Review** 9(2): 354-359.
- Gatignon, H. *et al.* (2002). A Structural Approach to Assessing Innovation : Construct Development of Innovation Locus, Type and Characteristics. **Management Science** 48(9): 1103-1122.
- Gao, F. *et al.* (2008). Knowledge, Management, and Knowledge Management in Business Operations. **Journal of Knowledge Management** 12(2): 3-17.
- Gibbon, Fitz. (1996). **Monitoring Education on Quality Indicators of Lifelong Learning**. London : Cassell.
- Gloet, M. & Terziovski, M. (2004). Exploring the Relationship between Knowledge Management Practices and Innovation Performance. **Journal of Manufacturing Technology Management** 15(5): 402-409.
- Gold, A.H., Malhotra, A. & Segars, A.H. (2001). Knowledge Management: an Organizational Capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems** 18(1): 185-214.
- Gopalakrishnan, S. & Bierly, P. (1997). **Organizational Innovation and Strategic Choices: A Knowledge Based View**. Academy of Management Best Paper Proceedings.
- Gopalakrishnan, S. *et al.* (1999). A Reexamination of Product and Process Innovations Using a Knowledge-Based View. **The Journal of High Technology Management Research** 10(1): 147-166.
- Gopalakrishnan, S. & Damanpour, F. (1997). A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management. **The International Journal of Management Science** 25(1): 15-28.
- Graham Miller. (2001). The development of indicators for sustainable tourism : results of a Delphi survey of tourism researchers. **Tourism Management** 22: 351-362.

- Grant, R. (1996). Toward a Knowledge Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal** 17: 109-122.
- Greiner, M.E. *et al.* (2007). A Strategy for Knowledge Management. **Journal of Knowledge Management** 11(6): 3-15.
- Grey, Denham. (2002). **The Knowledge Management Forum**. (Online). Available from: <http://www.km.forum.org>. (2009, January 7)
- Grundstein, M. (2001). Capitalizing on Company Knowledge to Knowledge Management. **Knowledge Management: Classic and Contemporary Works**. London: The MIT Press.
- Grupp, H. (2001). **Managing New Product Development and Innovation: A Microeconomic Toolbox**. Cheltenham: Edward Elgar.
- Gurteen D. (1998). Knowledge , Creativity and Innovation. **Journal of Knowledge Management** 2(1): 5-13.
- Hadjimanolis, A. (2000). A Resource-Based View of Innovativeness in Small Firms. **Technology Analysis & Strategic Management** 12(2): 263-281.
- Haggie, K. & Kingston, J. (2003). Choosing Your Knowledge Management Strategy. **Journal of Knowledge Management Practice**. (Online). Available from: <http://www.tlinc.com/articl51.htm>.
- Hall, R and P Andriani. (2002). Managing knowledge for innovation. **Long Range Planning** 35: 29-48.
- Hall, R and P Andriani. (2003). Managing knowledge associated with innovation. **Business Research** 56: 145-152.
- Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge?. **Harvard Business Review** 77(2): 106-116.
- Hart, C. (2000). **Characteristics of Effective Indicators**. (online). Available from: <http://www.sustainablemeasures.com/indicators/characteristics.html>. (2009, January 5)
- Hedlund, G. (1994). A Model of Knowledge Management and the N-form Corporation. **Strategic Management Journal** 15: 73-91.
- Henard, D.H. & Szymanski, D.M. (2001). Why some new products are more successful than others. **Journal of Marketing Research** 38(3): 362-375.

- Henderson, R.M. and Clark, K.B. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. **Administrative Science Quarterly** 35: 9-30.
- Hendricks, A.J. (1996). **Education Indicator System: A Model for High School in Pennsylvania**. Dissertation Abstracts International. 57(3), 50A.
- Hendriks, Paul H. J. (2001). Many rivers to cross: from ICT to Knowledge Management Systems. **Journal of Information Technology** 16: 57-72.
- Henrie, M. & Hedgepeth, O. (2003). Size is Important in Knowledge Management. **Journal of Knowledge Management Practice**. (Online). Available from: <http://www.tlinc.com/artic153.htm>. (2008, December 20)
- Herkema, S. (2003). A Complex Adaptive Perspective on Learning within Innovation Projects. **The Learning Organization**. 10(6): 340-346.
- Hillebrand, B. *et al.* (2001). Theory-Testing Using Case Studies. **Industrial Marketing Management** 30: 651-657.
- Holsapple, C. & Joshi, K.D. (1998). **In Search of a Descriptive Framework for Knowledge Management: Preliminary Delphi Results**. Research Paper. Kentucky Initiative for Knowledge Management. University of Kentucky.
- Housel, T. & Bell, A.H. (2001). **Measuring and Managing Knowledge**. Boston: McGraw-Hill.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (2002). **Theory and Research in Educational Administration**. Greenwich, CT : Information Age Publishing.
- Huseyin, T. (2005). Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability, and Performance of Multibusiness Firms. **MIS Quarterly** 29(2): 311-334.
- Ian, H. Witten & Eibe, F. (2005). **Data Mining: Practical Machine Learning Tools and Techniques with Java Implementations**. 2nd edition. California: Morgan Kaufmann.
- Ipe, M. (2003). **Understanding Knowledge and Knowledge Sharing in Organizations: A Case Study**. Minnesota : Academy of Human Resource Development.
- Jang, S. *et al.* (2002). Knowledge Management and Process Innovation: The Knowledge Transformation path in Samsung SDI. **Journal of Knowledge Management** 6(5): 479-485.
- Jiawei H. & Micheline K. (2001). **Data Mining Concepts and Techniques**. CA: Morgan Kaufmann.
- Jone, N.B., Herschel, R.T. & Moesel, D.D. (2003). Using *Knowledge Champions* to Facilitate Knowledge Management. **Journal of Knowledge Management** 7(1): 49-63.

- Johannessen, J. *et al.* (1999). Aspects of innovation theory based on knowledge management. **International Journal of Information Management** 4(1): 21-31.
- Johannessen, J., & Olsen, B. (2003). Knowledge management and sustainable competitive advantages: The impact of dynamic contextual training. **International Journal of Information Management** 23: 277-289.
- Johnson, D. (2001). What is Innovation and Entrepreneurship? Lessons for Large Organizations. **Industrial and Commercial Training** 33(4): 135-140.
- Johnstone, J.N. (1981). **Indicators of Education System**. London : UNESCO.
- Joseph, Mathew & Juseph, Beatriz. (1997). Service Quality in Education : A Student Perspective. **Quality Assurance in Education** 5(1): 15-31.
- Kanungo, R.N. (1999). **Entrepreneurship and Innovation: Models for Development**. London: Sage Publications.
- Katz, L.M. & Levin, B. (1993). **Applied Technology in Management**. Virginia: Prentice Hall.
- Kimberly, J.R. & Evanisko, M.J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. **The Academy of Management Journal** 24(4): 689-713.
- Kitchell, S. (1995). Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: a qualitative/quantitative approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 23(3): 195-205.
- Kitchell, S. (1997). CEO characteristics and technological innovativeness: a canadian perspective. **Canadian Journal of Administrative Sciences** 14(2): 111-125.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. **Organization Science** 3(3): 383-397.
- Koskinen, K.U. (2003). Evaluation of Tacit Knowledge Utilization in Work Units. **Journal of Knowledge Management** 7(5): 67-81.
- Kraatz, M. (1998). Learning by Association? Interorganizational Network and Adaptation to Environmental Change. **Academy of Management Journal** 41(6): 621-643.
- Kreiner, K. (2002). Tacit Knowledge Management: The Role of Artifacts. **Journal of Knowledge Management** 6(2): 112-123.
- Kuratko, D.F. & Hodgetts, R.M. (2007). **Entrepreneurship**. Canada: Thomson South-Western.

- Lamont, J. Transportation: Communities of Practice Leverage Knowledge. **KM World** 2006. (Online). Available from:
<http://www.kmworld.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=16905>. (2008, December 20)
- Lee, Y. *et al.* (2004). The Technology Acceptance Model: Past, Present, and Future. **Communication of the Association for Information Systems** (Vol. 12, Article 50): 752-780.
- Legge, J. & Hindle, K. (1997). **Entrepreneurship: How Innovators Create the Future**. Melbourne: Macmillan Publishers.
- Lemon, M. & Sahota, P. S. (2003). Organizational Culture as a Knowledge Repository for Increased Innovation Capacity. **Technovation**.
- Leonard-Barton, D. (1995). **Wellsprings of Knowledge**. Boston: Harvard Business School Press.
- Levinthal, D. & March, J. (1993). The Myopia of Learning. **Strategic Management Journal** 14: 95-112.
- Liao, Shu-hsien. (2003). Knowledge Management Technologies and Applications- Literature Review from 1995-2002. **Expert Systems with Applications** 25 155-164.
- Liao, Shu-hsien *et al.* (2008). "Relationships between Knowledge inertia, Organizational learning and Organizational innovation". *Technovation*. 28: 183-195.
- Liao, Yao-Sheng. (2007). The Effects of Knowledge Management Strategy and Organization Structure on Innovation. **International Journal of Management**. 24(1): 53-60.
- Liebowitz, Jay & Beckman, T. (1998). **Knowledge Organization : What Every Manager Should Know**. London : St.Lucie Press.
- Little, Stephen *et al.* (2002). **Managing Knowledge**. London: Open University.
- Lundvall, B.A. & Johnson, B. (1994). The Learning Economy. **Journal of Industry Studies** 1(2): 23-42.
- Lundvall, B. & Nielsen, P. (2007). Knowledge Management and Innovation Performance. **International Journal of Manpower** 28(3/4): 207-223.
- Lyon, D. *et al.* (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision-making Process. **Journal of Management**. 26(5): 1055-1085.
- Macintosh, Ann. (1999). **Knowledge Management**. (Online). Available from:
<http://www.aiai.ed.ac.uk>. (2008, December 15)

- Maier, R. (2002). State-of-Practice of Knowledge Management System: Results of an Empirical Study. **UPGRADE**. 3(1): 15-23.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation. **Information Resources Management Journal** 13(1): 5-14.
- Marquardt, M.J. (1996). **Building the Learning Organization**. New York : McGraw-Hill.
- Mata, F.J., Fuerst, W.L. & Barney, J.B. (1995). Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. **MIS Quarterly**. 19(4): 478-505.
- McCalman, J. & Paton, A.R. (1992). **Change Management : A Guide to Effective Implementation**. London : Paul Chapman.
- McElroy, Mark W. (2000). Using Knowledge Management To Sustain Innovation. **Knowledge Management Review** 3(4).
- Merz-Chermin, M. & Nijhof, W.J. (2005). Factors Influencing Knowledge Creation and Innovation in an Organization. **Journal of European Industrial Training** 29(2): 135-147.
- Merriam-Webster, Inc. (1996). **Merriam-Webster's Collegiate Dictionary**. 10th ed. Massachusetts. USA.
- Microsoft. (2007). **Using for Microsoft SharePoint Server**. (online). Available from: <http://office.microsoft.com>. (2010, April 2)
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science** 29(7): 770-791.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and Environment: the third link. **Strategic Management Journal**. 4(3): 221-235.
- Milton, N. *et al.* (1999). Towards a Knowledge Technology for Knowledge Management. **International Journal Human-Computer Studies** 51: 615-641.
- NESTA. (2007). **Innovative Entrepreneurship in the UK**. (online). Available from : <http://www.nesta.org.uk>. (2008, December 18)
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-creating company. **Harvard Business Review** 69(Nov-Dec): 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science** 5(1): 14-37.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2000). Classic Work: Theory of Organizational Knowledge Creation. **Knowledge Management: Classic and Contemporary Works**. London: The MIT Press.
- Nonaka, I. & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: Knowledge Creation as a synthesizing process. **Knowledge Management Research & Practice** 1: 2-10.
- North, D. & Smallbone, D. (2000). The Innovativeness and Growth of Rural SMEs During the 1990s. **Regional Studies** 34(2): 145-157.
- Nunnally, J.C. (1978). **Psychometric Theory**. 2nd Ed. New York: McGraw-Hill.
- O'Dell, C. & Grayson, C.J. (1998). **If Only We Knew What We Knew : The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice**. New York : The Free Press.
- Parlby, D. & Taylor, R. (2000). **The Power of Knowledge : A Business Guide to Knowledge Management**. Available from :[http:// www.kpmgconsulting.com/index.html](http://www.kpmgconsulting.com/index.html).
- Peachey, T.A. (2006). **An Examination of the Effects of Cultural, Climatic, Structural, and Technological Factors on Knowledge Management Effectiveness**. Ph.D. Dissertation. Auburn University.
- Pena, I. (2002). Knowledge Networks as part of an integrated Knowledge Management Approach. **Journal of Knowledge Management** 6(5): 469-478.
- Perez-Bustamante, G. (1999). Knowledge Management in Agile Innovative Organizations. **Journal of Knowledge Management** 3(1): 6-17.
- Petrash, G. (2001). Strategy: Compelling Word, Complex Concept. **Knowledge Management: Classic and Contemporary Works**. London: The MIT Press.
- Plessis, Marina du. (2007). The Role of Knowledge Management in Innovation. **Journal of Knowledge Management** 11(4): 20-29.
- Plessis, Marina du. & Boon, J.A. (2004). The Role of Knowledge Management in eBusiness and Customer Relationship Management: South African case study finding. **International Journal of Information Management** 24(1): 73-86.
- Porter, E.M. (1990). **The Competitive Advantage of Nations**. New York : The Free Press.

- Probst, G., Raub, S. & Ramhardt, K. (2000). **Managing Knowledge: Building Blocks for Success**. Chichester: John Wiley & Sons.
- Pyka, A. (2002). Innovation Networks in Economics: From the Incentive-Based to the Knowledge Based Approaches. **European Journal of Innovation Management** 5(3): 152-163.
- Quinlan, J.R. (1993). **C4.5: Programs for Machine Learning**. CA: Morgan Kaufmann.
- Quinn, J.B. (1992). **Intelligent Enterprise**. New York: The Free Press.
- Quintas, P. (2002). "Managing Knowledge in a New Century". **Managing Knowledge**. London: Sage Publication.
- Quintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (1997). Knowledge Management: a Strategic Agenda. **Long Range Planning** 385-391.
- Rau, L.F. *et al.* (1989). Information Extraction and Text Summarization Using Linguistic Knowledge Acquisition. **Information Processing and Management** 25(4): 419-128.
- Resnick, L. B. and *et al.* (1995). Benchmarking Education Standards. **Educational Evaluation and Policy Analysis**. 17(4): 438-461.
- Rhinesmith, H.S. (1994). Trend that Will Influence Working Learning and Performance in the Next Five Year. **Training and Development** 48(5): 29-32.
- Rhodes, J. *et al.* (2008). Factors Influencing Organizational Knowledge Transfer: Implication for Corporate Performance. **Journal of Knowledge Management** 12(3): 84-100.
- Rita Snyder-Halpern. (2001). Indicators of Organizational Readiness for Clinical Information Technology/Systems Innovation: a Delphi study. **Medical Informatics** 63: 179-204.
- Rodan, S. (2002). Innovation and Heterogeneous Knowledge in Managerial Contact Networks. **Journal of Knowledge Management** 6(2): 152-163.
- Roger, M.E. (1988). The Nature and Characteristics of Professional Education for Nursing. **Journal of Professional Nursing** 1(1): 381-383.
- Rogers, E.M. (1995). **Diffusion of Innovation**. 4th ed. NY: The Free Press.
- Rogers, S.B., McDonald, K.D. & Brown, V.A. (2005). CFOs Positioned to Drive BI Integration. **Financial Executive** 21(7): 46-57.

- Roth, J. (2003). Enabling Knowledge Creation: Learning From an R&D Organization. **Journal of Knowledge Management** 7(1): 32-48.
- Rothwell, R. and Gardner, D. (1989). The Strategic Management of Re-innovation. **R&D Management**. 19(2): 147-160.
- Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process. **International Marketing Review** 11(1): 7-31.
- Rowley, J. (1999). What is Knowledge Management. **Library Management**. 20(8): 416-419.
- Rowley, J. (2002). Using Case Studies in Research. **Management Research News** 25(1): 16-27.
- Rutherford, M.W. & Holt, D.T. (2007). Corporate Entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. **Journal of Organizational Change** 20(3): 429-446.
- Salavou, H. (2004). The concept of innovativeness: should we need to focus?. **European Journal of Innovation Management** 7(1): 33-44.
- Sallis, E. & Jones, G.. (2002). **Knowledge Management in Education**. London:Kogan
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. & Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. **MIS Quarterly** 27(2): 237-263.
- Sanchez, Ron. (2001). **Knowledge Management and Organizational Competence**. New York : University Press.
- Santos, F.M. (2003). The role of information technologies for knowledge management in firms. **International Journal of Technology Policy and Management** 3(2): 194-214.
- Savalei, V., and Bentler, P.M. (2005). A Statistically Justified Pairwise ML Method for Incomplete Nonnormal Data: A Comparison with Direct ML and Pairwise ADF. **Structural Equation Modeling** 12: 183-214.
- Scarbrough, H. (2003). Knowledge Management, HRM and The Innovation Process. **International Journal of Manpower** 24(5): 501-516.
- Scarbrough, H. *et al.* (1999). **Knowledge Management: A Literature Review**. London Institute of Personnel and Development.
- Schein, E.H. (2004). **Organizational culture and leadership**. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schilling, M.A. (2008). **Strategic Management of Technological Innovation**. 2nd ed. NY: McGraw-Hill Education.
- Schumpeter, J. (1934). **The Theory of Economic Development**. (reproduced, New York: 1961). Cambridge: Harvard University Press.
- Senge, Peter M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York : Doubleday-Currency.
- Shani, A.B. *et al.* (2003). Knowledge Management and New Product Development: a study of two companies. **European Journal of Innovation Management** 6(3): 137-149.
- Sher, P.J. & Lee, V.C. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. **Information & Management** 41(8): 933-948.
- Slevin, D.P. & Covin, J.G. (1990). Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure: How to Get Your Act Together. **Sloan Management Review** 31(2): 43-53.
- Small, C.T. & Talalias, J. (2000). Knowledge Management Model Guides KM Process. **The MITRE Advanced Technology News Letter**. (online). Available from : <http://www.mitre.org>. (2010, August 2)
- Smith, David. (2006). **Exploring Innovation**. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Smits, R. (2002). Innovation studies in the 21st century: Questions from a user's perspective. **Technological Forecasting & Social Change**. 69(2002): 861-883.
- Steward, W.H. *et al.* (1998). A Proclivity for Entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners and corporate managers. **Journal of Business Venturing**. 14(2): 189-214.
- Sundbo, J. (1998). **The Theory of Innovation: Entrepreneurs, Technology and Strategy**. Northampton: Edward Elgar.
- Sveiby, K. (1997). **The New Organizational Wealth**. Berrett-Koehler.
- Swan, J. *et al.* (1999). Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking. **Journal of Knowledge Management** 3(4): 262-271.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within in the Firm. **Strategic Management Journal**. 17(2): 27-43.
- Tacq, J. (1997). **Multivariate Analysis Techniques in Social Science Research from Problem to Analysis**. London: Sage Publication.

- Takeuchi, H. & Nonaka, I.. (2001). **Knowledge Management: Classic and Contemporary Works**. London : MIT Press.
- Tan, D.L. (1992). A Multivariate Approach to the Assessment of Quality. **Research in Higher Education** 33(2): 205-226.
- Tellis, W. (1997). Introduction to Case Study. (online). **The Qualitative Report** 3(2).
Available from: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>. (2010, February 13)
- Tidd, Joe *et al.* (2001). **Managing Innovation**. NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Timmon, J.A. *et al.* (2007). **New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century**. Ed 7th . New York : McGraw-Hill.
- Tiwana, A. & Mclean, E.R. (2005). Expertise Integration and Creativity in Information Systems Development. **Journal of Management Information Systems** 22(1): 13-43.
- Thompson, P. (2008). Innovative Entrepreneurs – Are The Welsh More Innovative Than The Rest of The UK?. **NEO Working Paper Series Paper 14**. The University of Glamorgan.
- Thomson,A.J. (2005). Indicator-Based Knowledge Management for Participatory Decision-Making. **Computers and Electronics in Agriculture**. 49:206-218.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. **Harvard Business Review** Jan-Feb.
- Tseng, S. (2008). The effects of information technology on knowledge management systems. **Expert Systems with Applications** 35(2008): 150-160.
- Turban, E. *et al.* (2008). **Information Technology for Management**. NJ: John Wiley & Son
- Tushman, M.L. & Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation. **California Management Review** 28(3): 74-92.
- Ullman, J.D. (1990). **Principles of Database and Knowledge-Base Systems: Volume II: The New Technologies**. New York: Freeman & Co.
- Utterback, J.M. (1971). The Process of Technological Innovation Within the Firm. **Academy of Management Journal** 14(1): 75-88.
- Utterback, J.M. and Abernathy, W. (1975). A Dynamic Model of Process and Product Innovation. **Omega**. 3(6): 639-656.
- Utterback, J.M. and Suarez, F.F. (1993). Innovation, Competition, and Industry Structure. **Research Policy** 22(1): 1-21.

- Utterback, J.M. (1994). Radical innovation and corporate regeneration. **Research Technology Management** 37(4): pg 10.
- Utterback, J.M. (2004). The dynamics of Innovation. **Educause Review** 39(1): pg.42.
- Valimaki, H. et al. (2004). Indicators of Innovativeness and Enterprise Competitiveness in the Wood Products Industry in Finland. **Scandinavian Journal of Forest Research** 19(Suppl.5) : 90-96.
- Van der Spek, R. & Spijkervet, A. (1995). **Knowledge Management : Dealing Intelligently with Knowledge**. Utrecht : Kenniscentrum CIBIT.
- Van der Spek *et al.* (2004). The Knowledge Strategy Process. **Handbook on Knowledge Management 2 : Knowledge Directions**. 443-466.
- Vorakulpipat, C. (2008). **Exploring Knowledge Value Creation Practices: An Interpretive Case Study**. Ph.D. Thesis. University of Salford.
- Vouros, G.A. (2003). Technological Issues Towards Knowledge-Powered Organizations. **Journal of Knowledge Management** 7(2): 114-127.
- Wade, M. & Hulland, J. (2004). Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research. **MIS Quarterly** 28(1): 107-142.
- Walberg, Herbert J. and *et al.* (2001). **Improving Educational Productivity**. Greenwich, CT : Information Age Publishing.
- Wang, C.L. & Ahmed, P. K. (2004). The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. **European Journal of Innovation Management** 7(4): 303-313.
- Wei, Xiaoke & Xie, Fenghua. (2008). Knowledge Management Process and Innovation: an Empirical Analysis of Firms in Software Cluster. **International Journal of Human Resources Development and Management** 8(1/2).
- WEKA. (2010). **Decision Tree Software**. (Online). Available from: <http://www.cs.waikato.ac.nz/ml/weka/>. (2010, June 8)
- Wekathai. (2010). **Data Mining**. (Online). Available from: <http://wekathai.blogspot.com>. (2010, June 10)
- Wiig, K. (1993). **Knowledge Management Foundation**. London : Schema Press.
- Wiig, K. (1997). Knowledge Management: Where did it come from and Where will it go?. **Expert Systems with Applications** 13(1): 1-14.

- Yang, Chyan & Chen, Liang-Chu. (2007). Can Organizational Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing Behavior?. **Journal of Information Science** 33(1): 95-109.
- Yin, R. (1994). **Case Study Research: Design and Methods**. Ed.2nd. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Zack, M.H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. **California Management Review** 41(3): 125-145.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. **Journal of Business Venturing** 6: 259-286.
- Zhao, F. (2001). Managing Innovation and Quality of Collaborative R&D. **International & 8th National Research Conference**. Melbourne.
- Zhao, F. (2005). Exploring the Synergy between Entrepreneurship and Innovation. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research** 11(1): 25-41.
- Zheng, Wei. (2005). **The Impact of Organizational Culture, Structure, and Strategy on Knowledge Management Effectiveness and Organizational Effectiveness**. Ph.D. Dissertation. University of Minnesota.
- Zikmund, W. G. (2000). **Business Research Methods**. 6th ed. Florida: The Dryden Press.
- Zollo, M. & Winter, S.G. (2002). Deliberate Learning and The Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science** 13(3): 339-351.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ประกอบการ

ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์เพื่อการพัฒนาเครื่องมือวิจัย และประเมินนวัตกรรม

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	สถานที่ทำงาน
1. ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช**	นายกสภามหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหิดล
2. ดร. ประพนธ์ ผาสุกย์ค*/**	ผู้อำนวยการ	สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
3. ดร.อุทัย ดุลยเกษม*	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยศิลปากร
4.คุณ สราวุฒิ พันธุรงค์*/**	Information Technology Manager	NOK Precision Component (Thailand), Ltd.

* ผู้ทรงคุณวุฒิพัฒนาเครื่องมือวิจัย ** ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเป็นนวัตกรรมของรูปแบบฯ

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	สถานที่ทำงาน
1.รศ. ดร. รังสรรค์ เนียมสนิท	รองอธิการบดีฝ่ายแผนและสารสนเทศ	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. รศ. ดร. อนันต์ชัย คงจันทร์	รองศาสตราจารย์/ รองผู้อำนวยการสถาบันทดสอบทางวิชาการ	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ผศ.ดร.มงคลชัย วิริยะพินิจ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ผศ. ดร. ฉัฐนิภา คุปรัตน์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. ผศ. ดร. สุพิศ ฤทธิแก้ว	ผู้ช่วยศาสตราจารย์/ ผู้อำนวยการ	ศูนย์บริการการศึกษา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
6. ผศ. ดร. อรรถจน์ บัณฑิต	ผู้ช่วยศาสตราจารย์/ ผู้อำนวยการ	ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
7. ผศ. ดร.จันทวรรณ น้อยวัน	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
8. ดร. บุญเรือง เนียมหอม	อาจารย์	คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
9. ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล	อาจารย์	คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
10. ดร.จิรัชมา วิเชียรปัญญา	อาจารย์	คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรังสิต

ผู้ประกอบการให้สัมภาษณ์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาความสามารถ

ในการจัดการความรู้

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	สถานที่ทำงาน
1. คุณมนูญ สรรค์คุณากร	Corporate Human Resources Director	The Siam Cement Public Company Limited
2. คุณสุพิชญ์ สุวกุล	Vice President: Organization Development	PTT Public Company Limited
3. ดร.อุทัย สวนกุล	Deputy Director HR Shared Services	True Corporation Public Company Limited
4. คุณสมบูรณ์ ฐิตินันท์สมบูรณ์	Business Director	Patum Rice Mill and Granary Public Company Limited
5. คุณภาสกร ศรีทอง	Human Resources Manager	Thai Plastic Bags Industries Company Limited
6.คุณนิพนธ์ สุดแก้ว	Assistant Vice President	Samart Corporation Public Company Limited
7. ดร.นัยวุฒิ วงษ์โคเมท	General Manager	IE Technology Company Limited
8.คุณดวงนภา มะโนชัย	Human Resources Manager	Goodyear (Thailand) Public Company Limited

ผู้ประกอบการที่เป็นกรณีศึกษาทดลองรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	สถานที่ทำงาน
1.คุณ ภิญญาวัฒน์ จันทรกานดามนต์	General Manager	KTB Leasing Company Limited
2.คุณวิศิษฐ์ มั่งคั่ง	Administrative Division Manager	Vanachai Panel Industries Company Limited
3.คุณบุศรินทร์ วนาสวัสดิ์	Deputy Managing Director	Altantic Pharmaceutical Company Limited
4.คุณพรชัย เกรียงสีห์มัน	Employee Relations Manager	DHL Express International (Thailand) Limited
5.คุณจิรภา นวเลิศปรีชา	Corporate Planning Manager	Locus Telecommunication Inc., Limited

ผู้ประกอบการที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อ
ทดสอบแบบจำลอง

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	สถานที่ทำงาน
1. คุณพรเทพ จรัสศรี	ผู้จัดการส่วน	บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน)
2. คุณวัชรมงคล เบลูจระณะฉัตร	ประธานกรรมการ	บริษัท บาคารูมดีไซน์ จำกัด
3. คุณวรรณชัย ว่องวุฒิญาณ	ผู้จัดการทั่วไป	บริษัท สยามยาชิโยะ จำกัด
4. คุณเอกวัฒน์ วิฑูรปกรณ์	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท แอร์โรคลาส จำกัด
5. คุณพรภักดิ์ จันทร์ผ่องศรี	Investor Relation	บริษัท ไทยออฟติคอล กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
6. คุณนิพนธ์ จันทร์ทองใบ	ผู้จัดการบุคคล	บริษัท ไทยเอ็นเอฟซี จำกัด
7. คุณสุรพันธ์ ใจมา	ผู้จัดการขาย	บริษัท เฟรเซนนิอุสคาปี(ไทยแลนด์) จำกัด
8. คุณณรงค์ ทศนนิพันธ์	กรรมการผู้จัดการใหญ่	บริษัท ซีพีโก้ จำกัด (มหาชน)
9. คุณสมบูรณ์ จิตินันท์สมบูรณ์	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท อินโนฟูด (ไทยแลนด์) จำกัด
10. คุณ ประพันธ์ สิ้นธุรัตเวช	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาฯ	บริษัท ปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)
11. คุณอานันท์ ดุงจินดา	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	บริษัท แปซิฟิกไฟฟ์ จำกัด (มหาชน)
12. คุณสมชาย วิรัตน์โกคิน	ผู้จัดการหน่วยธุรกิจ	บริษัท อาร์เอ็กซ์ จำกัด
13. คุณวีระวัฒน์ นิตศิริวารกุล	ผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์	บริษัท วีอาร์แฮนด์เดิล จำกัด (VRH)
14. คุณไพโรจน์ เหลืองอภิชน	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	บริษัท เอช บี ซี มาเก็ตติ้ง จำกัด (Amigo)
15. คุณ มานพ ธรรมศิริอนันต์	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท ซิลิคอนกราฟฟิเทคโนโลยี จำกัด

ภาคผนวก ข

สรุปคำให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1

1. การจัดการความรู้มีบทบาทและมีความสำคัญต่อนวัตกรรมขององค์กรอย่างไร?

คำว่า “นวัตกรรม” เป็น “คำใหญ่” ที่มักใช้ทุกๆ ไปในหลายๆ ที่ แต่ “นวัตกรรม” นี้ ไม่ใช่สิ่งที่อยู่ดีๆ จะเกิดขึ้นมาเอง หากแต่เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา ไม่สามารถ “บังคับ” ให้เกิดขึ้นอย่างทันทีทันใดได้ ส่วนใหญ่มีต้นทางมาจาก “แรงบันดาลใจ” ของผู้ใดผู้หนึ่ง ผู้ซึ่งต้องการจะทำให้เกิด “การเปลี่ยนแปลง” นวัตกรรมมักเริ่มต้นมาจากความคิดที่สร้างสรรค์ เริ่มมาจากการพูดคุยกันของคน ด้วยเหตุนี้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ลปรร.) จึงถือเป็นประตูหรือเป็นช่องทางที่สำคัญของการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

การจัดการความรู้ตามแนวคิดของสถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม หรือ สกส. มักจะมุ่งเน้นไปที่กระบวนการ ลปรร. นี้ โดยที่ต้องมีการจัดการเพื่อส่งเสริมให้การ ลปรร. เป็นไปภายใต้บรรยากาศที่ผ่อนคลาย บรรยากาศที่ผู้คนไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไม่เร่งรีบหรือเคร่งเครียดจนเกินไป ปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อันเป็นต้นทางของการสร้างนวัตกรรม

2. ความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรคืออะไร และควรมีองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง?

ความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กร จากประสบการณ์การทำงานที่ส่งเสริมเรื่องการจัดการความรู้มาเป็นเวลากว่า 5 ปี ผมพบว่าสามารถมองได้ 3 มุมมองใหญ่ๆ คือ:

(1) มุมมองแบบใช้ความรู้เป็นตัวตั้ง (Knowledge Perspective) เป็นมุมมองที่นิยมใช้กันในองค์กรทั่วไป เป็นการให้ความสำคัญกับการสร้าง “ถัง” หรือสร้าง “คลัง” เพื่อจัดเก็บความรู้ ในมุมมองนี้ผู้ที่ทำหน้าที่จัดการความรู้จะต้องมีขีดความสามารถ (Competency) ทางด้านการพัฒนาระบบ จะต้องสามารถพัฒนาระบบที่เหมาะสมกับการใช้งานในองค์กร โดยจะต้องคำนึงถึงผู้ใช้งานเป็นสำคัญ (User Focus) และสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับคนในองค์กรนั้นๆ

(2) มุมมองที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ (Learning Perspective) คือถึงแม้จะเห็นว่าความรู้ (ตามมุมมองที่หนึ่ง) นั้นสำคัญ แต่ก็ตระหนักว่าสิ่งเหล่านั้นยังเป็นสิ่งที่อยู่ “นอกตัว” จะต้องมีกระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้นภายในตัวคนแต่ละคน จน Knowledge เหล่านั้น เปลี่ยนผ่านมาเป็น Knowing ภายในคน จึงเกิดผลในทางปฏิบัติ เพราะการจัดการความรู้ที่แท้จริงความสำคัญนั้นจะอยู่ที่การกระทำ หากรู้แต่ไม่เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอะไร นั้นย่อมไม่ใช่เป้าหมายที่แท้จริงของการจัดการความรู้ ดังนั้นขีด

ความสามารถที่สำคัญตามมุมมองนี้จึงอยู่ที่การสร้างการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นภายในคนจนสามารถเห็น การเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมได้

(3) มุมมองที่ให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่าย (Networking Perspective) เพื่อ โยงใยให้ผู้ที่มิ ใจหรือมีเป้าหมายร่วมกัน ได้มารวมกลุ่มหรือเป็นเครือข่ายกัน สร้างความเป็น “กัลยาณมิตร” ระหว่างกัน เกิดเป็นชุมชนของคนที่น่าสนใจเรื่องที่หลากหลาย กัน เป็นชุมชนของคนที่มีปฏิบัติงานด้านเดียวกัน ที่เรียกว่า Community of Practice หรือ CoP เป็นวงที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ชีค ความสามารถที่สำคัญตามมุมมองนี้ก็คือการที่สามารถสร้างเครือข่าย และการสร้างการเรียนรู้ในเครือข่าย ได้

3. การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ในแต่ละองค์ประกอบจะสามารถ ดำเนินการได้อย่างไรบ้าง ?

การพัฒนาความสามารถตามที่กล่าวมาแล้วนั้น ต้องอาศัยความเข้าใจในลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน ไม่สามารถแยกคิดเป็นส่วนๆ ได้ ชีคความสามารถของทั้งสามมุมมองดังที่ได้กล่าวไว้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้อง สัมพันธ์กัน ดังจะเห็นได้ว่า ถ้ามีแต่ Networking Competency (มุมมองที่สาม) แต่ไม่มี Learning Competency (มุมมองที่สอง) ก็จะไม่มีการ CoP เกิดขึ้น หรือหากขาดความสามารถในเชิง System / Technology (มุมมองที่หนึ่ง) การจัดการเก็บ เผยแพร่ความรู้ก็จะทำได้ยาก อันมีส่วนทำให้การเรียนรู้เกิดได้ ยากขึ้น หรือทำให้การ ลปร. ในเครือข่ายเป็นไปได้ยาก เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้การจัดการความรู้ที่ใช้เพียงมุมมองด้านใดด้านหนึ่ง นอกจากจะเป็นการจัดการความรู้ที่ “ไร้พลัง” แล้ว ยังก่อให้เกิดผลลัพธ์ในระดับไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน ไม่ว่าจะเป็นเวลาของบุคคลากร หรือ ทรัพยากรที่เป็นตัวเงิน (งบประมาณ) ก็ตาม

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2

1. การจัดการความรู้มีบทบาทและความสำคัญต่อนวัตกรรมขององค์กรอย่างไร?

การที่จะตอบว่าการจัดการความรู้มีบทบาทและความสำคัญต่อนวัตกรรมขององค์กรอย่างไรประเด็นแรกที่ต้องทำความเข้าใจก่อนคือ อะไรคือนวัตกรรมขององค์กรหรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือนวัตกรรมขององค์กรหมายความว่าอย่างไร ถ้าประเด็นนี้ไม่ชัดเจนพอ การกล่าวถึงบทบาทและความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ไม่สามารถกล่าวให้ชัดเจนได้ ถ้านวัตกรรมขององค์กร หมายถึง “ระบบการบริหารจัดการ” ขององค์กร บทบาทของการจัดการความรู้ก็เป็นแบบหนึ่ง แต่ถ้า “นวัตกรรมขององค์กร” หมายถึง การดำเนินงานขององค์กร การจัดการความรู้ก็อาจจะมีความหมายแบบหนึ่ง เป็นต้น ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ก็ยังเป็นประเด็นที่มีการถกเถียงกันมากกว่า หมายความว่าอะไรในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพราะ “การจัดการความรู้” มีนัยว่า มี “การจัดการ” (Management) กับสิ่งที่เรียกว่า “ความรู้” (Knowledge) คำถามที่ตามมาก็คือ ใครเป็นผู้ “จัดการ” และ “ความรู้” นั้นเป็นความรู้ประเภทใดระหว่าง Explicit knowledge และ Implicit knowledge การดำเนินกิจกรรมที่ทำกันอยู่และเรียกว่าการจัดการความรู้นั้นแทบจะเรียกว่าเป็นแบบกระบวนการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) ซึ่งได้กระทำกันมานานเพื่อพัฒนาองค์กร แต่จะเป็นนวัตกรรมหรือไม่ยากที่จะรู้ได้ การจัดการสิ่งที่เรียกว่าความรู้นั้น เราอาจ “จัดการ” ได้หลายอย่าง เช่น จัดการสร้างความรู้ (Knowledge production Management) การสั่งสมความรู้ (Knowledge Accumulation Management) การจัดการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transmission Management) และการจัดการความรู้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ (Knowledge Utilization Management) เป็นต้น ผมเกรงว่าความเข้าใจในเรื่องนี้ของผู้คนจะแตกต่างกัน

อย่างไรก็ตามถ้าความหมายของสิ่งที่เรียกว่า “การจัดการความรู้” คือ การจัดกิจกรรมให้บุคลากรในหน่วยงานเดียวกันมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การพบปะพูดคุยกันในเรื่องต่างๆ ในหน่วยงานที่ทุกคนทำงานด้วยกันอย่างสม่ำเสมอ ประโยชน์ก็มีแน่นอนเพราะบุคลากรในหน่วยงานแต่ละคนจะได้เรียนรู้ว่าหน่วยงานของตนกำลังทำอะไร มีเป้าหมายอะไร และรู้ว่าแต่ละคนหรือแต่ละแผนกในหน่วยงานทำอะไรกันอยู่ เป็นต้น การจัดกิจกรรมแบบนี้เรียกว่า “การจัดการความรู้” ใช่หรือไม่ ถ้าใช่กิจกรรมแบบนี้ถือว่าทำให้องค์กรมีนวัตกรรมหรือไม่ก็ต้องตอบคำถามให้ชัดเจนอีกว่า “นวัตกรรมขององค์กร” คืออะไร เราหมายถึง นวัตกรรมด้านการจัดการ เท่านั้นหรือ หรือว่า เราหมายถึงนวัตกรรมในการดำเนินงาน หรือเราหมายถึงนวัตกรรมในการติดตามและประเมินผล หรือหมายถึงทั้งหมดที่กล่าวมาจากประเด็นที่กล่าวมาข้างบนทำให้การตอบคำถามยากที่จะทำให้ชัดเจนได้

2. ความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรคืออะไรและควรมีองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง โดยหากแบ่งมุมมองออกเป็นสองด้าน คือ Resource-based perspective และ Knowledge-based Perspective ?

คำถามนี้เกี่ยวข้องกับประเด็นในคำถามแรกเช่นกัน เพราะถ้าต่างคนต่างเข้าใจว่า “การจัดการความรู้” หมายความว่าอะไร จะทำให้ผู้ตอบใช้ฐานการคิดไม่เหมือนกัน เวลาจะสรุปอาจทำให้เกิดปัญหาความไม่ชัดเจนได้ อีกประการหนึ่ง ความเข้าใจในเรื่อง Perspective ทั้งสองก็อาจเป็นปัญหาเพราะต่างคนต่างเข้าใจคำหลักทั้งสองไม่เหมือนกัน แต่ถ้ามุมมองในด้าน Resource-base เป็นเรื่องของเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างองค์กร รวมถึงมุมมองในด้านของ Knowledge-base เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญ และคลังความรู้ในองค์กร แน่นอนสิ่งเหล่านี้แต่มีความสัมพันธ์ต่อการส่งเสริมความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กร

3. การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ในแต่ละองค์ประกอบจะสามารถดำเนินการได้อย่างไร?

การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ ทำให้หลายแบบหลายแนวทาง ขึ้นอยู่กับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กรแต่ละองค์กร แต่หากจะกล่าวถึงโดยพิจารณาตามองค์ประกอบที่ได้กล่าวถึงก่อนหน้านี้ หากพิจารณาในมุมมองของ Resource-based เช่นเรื่องของ Technology องค์กรควรเน้นในเรื่อง Software มากกว่า Hardware เพราะการมีอุปกรณ์ที่ทันสมัย แต่คนใช้ไม่เป็น หรือไม่สามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการใช้งานได้ ก็ไม่มีประโยชน์ Culture ซึ่งหมายถึงวัฒนธรรมองค์กร ก็ควรมีลักษณะการทำงานแบบทุ่ทุเท การทำงานเป็นทีม และมีบรรยากาศที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันตลอดเวลา ในส่วนของ Structure ก็ควรที่จะทำให้การทำงานมีการประสาน และเชื่อมโยงกัน โดยผู้นำต้องเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และให้การสนับสนุนทั้งในเชิงนโยบาย และการปฏิบัติ เช่น การให้แรงจูงใจให้คนมีการทำงานร่วมกัน กระตุ้นให้เกิดการคิดแบบสร้างสรรค์ และค่านิยมร่วม

อย่างไรก็ตามถ้ามองในมุมมองด้าน Knowledge-based ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ของบุคลากรในองค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญ เช่น การที่ต้องมีความรู้ในเรื่องภาษาอังกฤษ เพราะความรู้ต่าง ๆ ในปัจจุบันอยู่ใน Internet ซึ่งต้องใช้ภาษาอังกฤษเป็นส่วนใหญ่ ในเรื่องการเรียนรู้ (Learning) ต้องทำให้คนในองค์กรชอบที่จะเรียนรู้ และคิดว่าการทำงานเป็นการเรียนรู้ด้วย และสำหรับองค์ประกอบที่จะช่วยทำให้ความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพอีกองค์ประกอบหนึ่ง ก็คือ คลังข้อมูล (Information) จะต้องให้ประโยชน์ต่อการทำงาน และมีจำนวนที่เพียงพอ รวมถึงคนในองค์กรต้องมีความเข้าใจในข้อมูลเหล่านั้นด้วย

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3

1. การจัดการความรู้มีบทบาทและความสำคัญต่อนวัตกรรมขององค์กรอย่างไร?

การจัดการความรู้ของ NOK นั้น ดำเนินการ โดยยึดพนักงานเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กร ดังนั้นเราจึงเน้นไปที่การให้ความรู้และพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์กร การพัฒนาพนักงานของ NOK ทำในหลายรูปแบบ เช่น ส่งพนักงานไปฝึกงานกับศูนย์พัฒนาเทคโนโลยีของบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น, การทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันการศึกษาชั้นนำของประเทศที่เราเชิญให้มาเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาระบบเครื่องจักรของโรงงาน นอกจากนี้ยังเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยใช้กิจกรรมเป็นพื้นฐาน (Activity Base) ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรม 5ส, Kaizen, QCC, TPM, Safety ฯลฯ เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เมื่อพนักงานมีความรู้ความสามารถและทักษะที่ดีแล้ว องค์กรก็เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ การเขียนข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน, การทำกิจกรรมกลุ่ม QCC เพื่อแก้ปัญหางานที่ทำอยู่อย่างเป็นระบบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดนวัตกรรมต่าง ๆ กับองค์กรมากมาย เช่น ทีมวิศวกรได้คิดประดิษฐ์หุ่นยนต์สำหรับหยิบจับชิ้นงานที่มีถึง 3 แขนกล หรือ การทำ Kaizen โดยเปลี่ยนวิธีการตัดชิ้นงานที่ตัดเพียงครั้งเดียว แต่ได้ชิ้นงานถึง 8 ชิ้น ในส่วนสำนักงาน พนักงานได้คิดวิธีการลดขั้นตอนการทำงาน โดยนำระบบ IT มาใช้ เช่น ระบบ E-Document, E-Stationary และ E-Scheduling ฯลฯ ทำให้งานเอกสารและงานธุรการ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- ระบบโครงสร้างพื้นฐาน : ระบบโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ เช่น ห้องสมุดของบริษัท รวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ก็เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยให้ พนักงานเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็น Internet หรือ Intranet รวมถึง Application ต่าง ๆ ที่บริษัทพัฒนาขึ้นเองเพื่อจัดเก็บ Knowledge Asset ขององค์กร เช่น ระบบ Team Room, ระบบ Corp Report เป็นต้น

2. ความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรคืออะไรและควรมีองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง?

ความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กร คือ การที่องค์กรสามารถพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากร โดยมีระบบในการจัดเก็บ Knowledge Asset ที่ดี และดำเนินการถ่ายทอดความรู้นั้นไปยังพนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กร ได้ทั่วถึงอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบในการจัดการความรู้หากแบ่งตาม Resource-Based Perspective และ Knowledge-Based Perspective ได้ดังนี้

1. Resource-Based Perspective ได้แก่

- นโยบายในการบริหาร : ซึ่งเอื้ออำนวยและให้ความสำคัญในการพัฒนา ศักยภาพของพนักงาน
- การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร : ผู้บริหารให้การสนับสนุน รวมถึงเข้ามามีส่วน ร่วมในการวางแผนพัฒนา KM ขององค์กร
- การจัดโครงสร้างองค์กร : มีการจัดตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการ KM, คณะกรรมการ 5ส, คณะกรรมการ TPM, คณะกรรมการอนุรักษ์พลังงาน, คณะกรรมการจัดการขยะ ฯลฯ ทำหน้าที่ในการดำเนินการผลักดันให้เกิดโครงการพัฒนาความรู้ในด้านที่ ตนเองรับผิดชอบและเผยแพร่ความรู้สู่พนักงานทุกระดับ

2. Knowledge-Based Perspective ได้แก่ การใช้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นพื้นฐานในการ สร้างความรู้ให้กับพนักงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรม 5ส, Kaizen, QCC, TPM, Safety ฯลฯ เป็น เครื่องมือในการจัดการความรู้ ในแง่ที่ช่วยพัฒนาความรู้ให้กับพนักงานด้วยการลงมือปฏิบัติจริง

3. การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ในแต่ละองค์ประกอบจะสามารถดำเนินการได้ อย่างไรบ้าง?

การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้แต่ละองค์ประกอบสามารถดำเนินการได้ดังนี้
ด้าน Resource-Based Perspective

- นโยบายในการบริหาร และการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร : สามารถพัฒนาได้ โดยจัดให้ผู้บริหารได้ไปศึกษาดูงานองค์กรที่เป็น Best Practice ในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้าง แรงจูงใจ และกระตุ้นให้เกิดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น

- การจัดโครงสร้างองค์กร : การที่พนักงานอาสาเข้าไปมีส่วนร่วมในการเป็น คณะกรรมการของกิจกรรม หัวหน้างานจะต้องให้ความสำคัญ และนำงานนี้มาเป็นตัวประเมินผลการ ทำงานด้วย เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรผ่านการเป็น Committee ในคณะต่าง ๆ

- ระบบโครงสร้างพื้นฐาน : การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานสิ่งแรกที จำเป็นคือเงินลงทุน ซึ่งผู้บริหารต้องคิดว่าลงทุนแล้วมีความคุ้มค่าหรือไม่ ดังนั้นเมื่อจะลงทุนสร้าง โครงสร้างพื้นฐานแต่ละอย่าง จะต้องมีการวางระบบ และพิจารณาอย่างรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่ามากที่สุด

ด้าน Knowledge-Based Perspective ซึ่งทำผ่านกิจกรรมต่าง ๆ นั้น สามารถพัฒนาได้หลาย แนวทางควบคู่กัน ได้แก่

- การฝึกอบรม
- การทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญมาเป็นที่ปรึกษาในการวางแผนและดำเนินการ
- การศึกษาดูงานจากองค์กรที่เป็น Best Practice
- การลงมือปฏิบัติจริง ทำให้ค้นพบปัญหา และนำไปสู่ทางแก้ไข

- การเขียน One Point Lesson แล้วนำไปสอนต่อให้กับพนักงานคนอื่นๆ
 - การทำ After Action Review หลังการทำกิจกรรมทุกครั้ง เพื่อให้ทราบข้อดี ข้อด้อยของกิจกรรมที่ทำเสร็จไปแล้ว อันนำไปสู่การปรับปรุงให้ดีขึ้นในครั้งต่อไป
 - การจัดโครงการแข่งขันภายในต่าง ๆ เช่น ประกวด Kaizen ดีเด่น, แข่งขันชิงแชมป์QCC ซึ่งช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองมากขึ้น
 - การนำกิจกรรมต่าง ๆ มากำหนดเป็นตัว KPI ในการชี้วัดผลงานของพนักงาน ทำให้พนักงานต้องเรียนรู้ และร่วมกิจกรรมอยู่ตลอดเวลา
 - การเข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพขององค์กรด้านต่าง ๆ ซึ่งจัดโดยภาครัฐหรือสถาบันที่ได้มาตรฐาน เช่น รางวัล Prime Minister Award โดยกระทรวงอุตสาหกรรม, รางวัล Thailand 5S Award โดยสถาบันส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ฯลฯ การเข้าร่วมแข่งขันกับสถาบันระดับประเทศเช่นนี้ ทำให้องค์สามารถระดับมาตรฐานของตนเองในขณะที่พนักงานก็ได้เรียนรู้จากการลงมือทำจริง และยังสามารถเรียนรู้จากคู่แข่งอีกด้วย
-

ภาคผนวก ก

แบบตรวจสอบข้อคำถามเพื่อสร้างตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้

คำชี้แจง:

แบบตรวจสอบข้อคำถามเพื่อสร้างตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้^{นี้} มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการความรู้ ได้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือวิจัย โดยพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาข้อคำถามที่ต้องการใช้เป็นตัวบ่งชี้ จากค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence – IOC)

ตอนที่ 1: ข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ตำแหน่ง
3. สถานที่ทำงาน.....

ตอนที่ 2: ข้อคำถามเพื่อสร้างตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การประเมินดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นเป็นตัวบ่งชี้ที่ถูกต้อง
 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นเป็นตัวบ่งชี้ที่ถูกต้อง
 -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่ใช่อะไรที่ถูกต้อง

นิยามศัพท์จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่มีลักษณะเป็นพลวัตที่เกี่ยวกับการจัดการข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ กิจกรรม ตลอดจนประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์กร เพื่อสร้างเป็นความรู้ และความคิดใหม่ในลักษณะของนวัตกรรม โดยคำนึงถึงการพัฒนาความสามารถขององค์กรในด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม และเทคโนโลยีองค์การเพื่อให้เกิดการเข้าถึง การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอน และการแพร่กระจายของความรู้ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความสามารถในเชิงการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในองค์กร และสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์กรตามเป้าหมาย หรือกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ การที่กระบวนการจัดการความรู้ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตรทั้งในเชิงวงจร(Cycle) และในลักษณะที่เป็นเครือข่าย

(Network) ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้

ความสามารถในการจัดการความรู้ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้กระบวนการจัดการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรได้ โดยที่ความสามารถในการจัดการความรู้ประกอบด้วย ความสามารถในด้านทรัพยากร (Resource-Based Capability) ซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยี โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร และความสามารถในด้านความรู้(Knowledge-Based Capability) ซึ่งประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

การแสวงหาความรู้ หมายถึง กระบวนการสืบเสาะค้นหา และรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายหรือแฝงอยู่ตามที่ต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน พัฒนาการทำงาน และแก้ไขปัญหาในการทำงานของคน จนส่งผลให้เกิดทักษะและความชำนาญ

การสร้างความรู้ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์(Generative Process) การสร้างความรู้ใหม่จึงเกี่ยวข้องกับ แรงผลักดัน การหยั่งรู้ ความเชี่ยวชาญ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ต้องสร้างจากผู้รู้ และ จากบทเรียนที่เกิดจากประสบการณ์ทำงานร่วมกันของคนทีปฏิบัติงานในองค์กร ผ่านกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งการสร้างความรู้เป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ของความรู้ ระหว่างความรู้แฝงในตัวคน และความรู้ชัดแจ้ง

การเก็บความรู้ หมายถึง กระบวนการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นคืน ตลอดจนการแพร่กระจายของความรู้ เพื่อการนำความรู้มาใช้ใหม่ (Knowledge Retrieval) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความรู้ที่มีการจัดเก็บก็จะต้องทำการคัดกรอง(Refining) ความรู้ที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อองค์กร

การใช้ความรู้ หมายถึง กระบวนการถ่ายโอนความรู้(Knowledge Transfer) และการใช้ประโยชน์จากความรู้(Knowledge Utilization) ซึ่งการถ่ายโอนความรู้มีได้หลายวิธีอาจจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น การถ่ายโอนผ่านสื่อต่าง ๆ การประชุม การศึกษาคูงาน การปรับเปลี่ยนหน้าที่ตำแหน่งงาน การมีระบบพี่เลี้ยง และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น รวมถึงการถ่ายโอนความรู้ที่ส่งผลต่อการแพร่กระจายของความรู้(Diffusion) และการกระตุ้นให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรและการใช้ความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงาน

ความสามารถด้านทรัพยากร หมายถึง ความสามารถในการจัดการความรู้ ที่เกิดจากศักยภาพในเชิงทรัพยากรขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน คือ เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง(Structure) และวัฒนธรรม(Culture)

เทคโนโลยี หมายถึง ความสามารถในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ทั้งในส่วนของอุปกรณ์ (Hardware) และโปรแกรมการทำงาน(Software) ซึ่งหมายความรวมถึงฐานข้อมูล (Database) และระบบเครือข่าย(Network System) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความรู้

โครงสร้าง หมายถึง ความสามารถขององค์กรในด้านโครงสร้างการดำเนินงาน และการสั่งการขององค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ยังหมายความรวมถึงระบบการจูงใจ (Incentive System) การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงาน(Work Design) รวมถึงนโยบายการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร(Management Support) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความรู้

วัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถขององค์กรในด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับค่านิยม ทักษะ และวิถีการปฏิบัติงาน ตลอดจนบรรยากาศในการทำงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ทั้งนี้ประกอบด้วยวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ การประสานงาน ความร่วมมือ และการใฝ่รู้ของบุคลากรในองค์กร

ความสามารถด้านความรู้ หมายถึง ความสามารถในการจัดการความรู้ ที่เกิดจากศักยภาพทางด้านทรัพย์สินไม่มีตัวตน (Intangible Assets) หรือ ความรู้ (Knowledge) ที่ประกอบด้วยความรู้ที่มีลักษณะแฝงในตัวตน (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง(Explicit Knowledge) โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ

ความเชี่ยวชาญ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยได้ผลดี ซึ่งเกิดจากการมีความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะ และเกิดขึ้นจากประสบการณ์ การฝึกฝน และความร่วมมือ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถโดดเด่นเชิงความรู้ความสามารถในด้านใดด้านหนึ่ง (Knowledge Champions)

การเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ ที่เป็นการเรียนรู้จากบทเรียน(Lessons Learned) ซึ่งถือเป็นการได้รับความรู้จากงานที่ปฏิบัติภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติอาจจะมีหลายชนิด และหลายระดับ โดยบทเรียนที่ทำให้ได้เรียนรู้อาจจะมีลักษณะเป็นการปฏิบัติงานที่ดี(Best Practice) หรือการเทียบเคียงการปฏิบัติงาน(Benchmarking)

สารสนเทศ หมายถึง ความสามารถในการมีข้อมูล(Data) และสารสนเทศ(Information) ที่มีคุณค่าและคุณประโยชน์ ทั้งในเชิงจำนวนและคุณภาพ เช่น ข้อมูลความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะมาจากการทดลอง การสำรวจ หรือรายงานต่าง ๆ รวมถึงการจัดเก็บเป็นคลังข้อมูล ที่จะให้เกิดประโยชน์เมื่อถูกนำมาใช้งาน

องค์ประกอบ	ข้อความ	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง
		+1	0	-1	
1. การแสวงหา ความรู้	เทคโนโลยี				
	1.1 องค์การของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศในการค้นหาและเข้าถึงความรู้ใหม่ ๆ ได้ทันทีที่ต้องการใช้ในทันทีและทุกเวลา.....	
	1.2 องค์การของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศในการเข้าถึงแหล่งความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะตามความต้องการของบุคลากร.....	
	1.3 องค์การของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูง และทันสมัยทั้งด้านอุปกรณ์ และระบบ.....	
	โครงสร้าง				
	1.4 องค์การของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์และความรู้หลักที่มีความจำเป็นต่อองค์กรอย่างชัดเจน.....	
	1.5 องค์การของท่านจัดให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรทำหน้าที่ให้คำแนะนำ และสนับสนุนการเข้าถึงความรู้ตามความต้องการ.....	
	1.6 องค์การของท่านมีระบบสนับสนุนให้บุคลากรสามารถไปยังแหล่งความรู้ที่สนใจได้อย่างสะดวก.....	
	1.7 องค์การของท่านมีการสร้างเครือข่ายความรู้ และสนับสนุนให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้จากเครือข่ายอยู่เสมอ.....	
	วัฒนธรรม				
	1.8 บุคลากรในองค์การของท่านเห็นความสำคัญของความรู้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ.....	
	1.9 บุคลากรในองค์การของท่านมีการรับรู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์การ.....	
	1.10 บุคลากรในองค์การของท่านมีความสนใจ ค้นคว้าหาความรู้ทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา.....	
	1.11 บุคลากรในองค์การของท่านมีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนในเป้าประสงค์ของความรู้ที่ต้องการแสวงหา.....	
	ความเชี่ยวชาญ				
1.12 บุคลากรในองค์การของท่านมีความสามารถในการสังเกต และสนใจที่จะแสวงหาความรู้เพื่อตอบข้อสงสัยอยู่ตลอดเวลา.....		
1.13 บุคลากรในองค์การของท่านมีความสามารถในการแสวงหาความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะจากผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์กร.....		
1.14 บุคลากรในองค์การของท่านมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพในการแสวงหาความรู้.....		
1.15 บุคลากรในองค์การของท่านมีทักษะในการใช้ภาษาและการสื่อสารที่เป็นประโยชน์ในการแสวงหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร.....		

	<p>การเรียนรู้</p> <p>1.16 บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสนใจและอยากที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้ทางธุรกิจ.....</p> <p>1.17 บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสนใจและรู้สึกท้าทายกับการได้เรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร.....</p> <p>1.18 บุคลากรในองค์กรของท่านมีประสบการณ์ในการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย.....</p> <p>1.19 บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสนใจและเห็นคุณค่าของบทเรียนของการทำงานในอดีต หรือแนวทางการปฏิบัติที่ดีในองค์กร.....</p> <p>สารสนเทศ</p> <p>1.20 องค์กรของท่านมีแหล่งข้อมูล หรือคลังสารสนเทศขององค์กรที่สามารถเข้าถึงได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรได้สะดวก และทันความต้องการ.....</p> <p>1.21 องค์กรของท่านมีเอกสารสารสนเทศ และข้อมูลต่างๆ ที่จัดเก็บไว้ในหลายลักษณะ เช่น บันทึกการประชุม รายงานผลการดำเนินงาน บทความ เป็นต้น และสามารถเข้าถึงเพื่อแสวงหาความรู้ได้สะดวก.....</p> <p>1.22 องค์กรของท่านมีฐานข้อมูล สารสนเทศที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในการนำมาใช้เพื่อการปฏิบัติงานทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ.....</p>				
<p>2. การสร้างความรู้</p>	<p>เทคโนโลยี</p> <p>2.1 องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร.....</p> <p>2.2 องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกองค์กร.....</p> <p>2.3 องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ได้โดยไม่จำกัดสถานที่และเวลาการใช้งาน.....</p> <p>โครงสร้าง</p> <p>2.4 องค์กรของท่านมีระบบและวิธีการที่กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันภายในองค์กรทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ.....</p> <p>2.5 องค์กรของท่านมีระบบสนับสนุนและเอื้อให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ในเรื่องที่มีความสนใจ.....</p> <p>2.6 องค์กรของท่านมีวิธีการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานระหว่างทีมงานต่าง ๆ.....</p> <p>2.7 องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างความรู้อย่างสม่ำเสมอ เช่น การประชุม การสัมมนา การอบรม เป็นต้น.....</p>				

	<p>วัฒนธรรม</p> <p>2.8 บุคลากรในองค์กรของท่านมีการเรียนรู้ในลักษณะของการลงมือปฏิบัติ.....</p> <p>2.9 บุคลากรในองค์กรของท่านเห็นความสำคัญของการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น ในองค์กรที่มีเป้าประสงค์เดียวกัน.....</p> <p>2.10 บุคลากรในองค์กรของท่านให้ความนิยมนกของบุคคลในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญ หรือมีความรู้ความสามารถ.....</p> <p>2.11 บุคลากรในองค์กรของท่านมีค่านิยมในความกล้าที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ อย่างเสมอ โดยไม่ต้องกลัวความล้มเหลว....</p> <p>ความเชี่ยวชาญ</p> <p>2.12 บุคลากรในองค์กรของท่านมีแรงผลักดัน หรือแรงจูงใจใน ตัวเองที่จะสร้างสรรค์ความคิดใหม่เสมอ.....</p> <p>2.13 บุคลากรในองค์กรของท่านปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถที่มีอยู่.....</p> <p>2.14 บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสามารถในการนำเสนอความคิด และความรู้ใหม่ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์กรอยู่ตลอดเวลา.....</p> <p>2.15 บุคลากรในองค์กรของท่านมีศักยภาพและความสามารถในการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญทั้งภายในและ ภายนอก.....</p> <p>การเรียนรู้</p> <p>2.16 บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถเข้าใจ และนำเสนอความรู้ใหม่ที่ได้จากการเรียนรู้ในความสำเร็จของบุคคลในองค์กรหรือนอกองค์กร.....</p> <p>2.17 บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสนใจศึกษาความรู้ หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร.....</p> <p>2.18 บุคลากรในองค์กรของท่านชอบที่จะทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพราะเห็นว่าทำให้เกิดความรู้ใหม่.....</p> <p>สารสนเทศ</p> <p>2.19 องค์กรของท่านมีฐานข้อมูลความรู้ต่าง ๆ และมีการนำมาใช้ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ.....</p> <p>2.20 องค์กรของท่านมีฐานข้อมูลความรู้ที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....</p> <p>2.21 องค์กรของท่านมีการปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้ให้มีความทันสมัย และเพิ่มเติมเพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ.....</p>				
3. การเก็บความรู้	<p>เทคโนโลยี</p> <p>3.1 องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศในการค้นคืนความรู้เกี่ยวกับความรู้ในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร.....</p>				

3.2	องค์การของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศในการค้นคืนความรู้เกี่ยวกับการทำงาน เช่น ความรู้เรื่องตลาด และคู่แข่ง.....
3.3	องค์การของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้สามารถจัดเก็บความรู้ไว้ได้อย่างมีระบบและปลอดภัย.....
3.4	องค์การของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการออกแบบไว้โดยเฉพาะ สำหรับการจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้มาใช้.....
3.5	องค์การของท่านมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการกำหนดระดับของความสำคัญของบุคลากรในการเรียกใช้ความรู้ที่เหมาะสม.....
โครงสร้าง				
3.6	องค์การของท่านมีความยืดหยุ่น ในการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการเก็บ และค้นคืนความรู้.....
3.7	องค์การของท่านมีการกำหนดลักษณะของความรู้ที่มีความสำคัญ และควรที่จะจัดเก็บอย่างมีประสิทธิภาพ.....
3.8	องค์การของท่านจัดให้มีหน่วยงาน หรือบุคลากรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บ และรักษาความปลอดภัยของความรู้ที่มีการจัดเก็บ โดยเฉพาะ.....
3.9	องค์การของท่านมีการสร้างเครือข่ายการจัดเก็บ และค้นคืนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำมาใช้.....
วัฒนธรรม				
3.10	บุคลากรในองค์การของท่านให้ความสำคัญ และเห็นคุณค่าของความรู้ที่มีการจัดเก็บ ที่จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ.....
3.11	บุคลากรในองค์การของท่านมีพฤติกรรมในการปรับปรุงความรู้ที่มีการจัดเก็บให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ.....
3.12	บุคลากรในองค์การของท่านมีความกระตือรือร้น และสนใจเข้าร่วมการประชุมหรือในทีมงาน เพื่อระดมความคิดเห็นหลังจากการปฏิบัติงาน เพื่อสรุปบทเรียนก่อนที่จะมีการจัดเก็บไว้เป็นฐานความรู้ขององค์การ.....
ความเชี่ยวชาญ				
3.13	บุคลากรในองค์การของท่านมีส่วนในการพิจารณาว่าความรู้ใดมีคุณค่าที่จะทำการจัดเก็บ.....
3.14	บุคลากรในองค์การของท่านมีความสามารถและทักษะในการออกแบบ และจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบด้วยตนเอง..
3.15	บุคลากรในองค์การของท่านมีความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความรู้ที่มีการจัดเก็บให้มีความทันสมัย และถูกต้องอยู่เสมอ.....
การเรียนรู้				
3.16	บุคลากรในองค์การของท่านมีการอภิปรายถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ และ ไม่สำเร็จเพื่อทำเป็นบทเรียนหลังจากการปฏิบัติงานก่อนที่จะมีการจัดเก็บเป็นความรู้ของ			

	<p>องค์การ.....</p> <p>3.17 บุคลากร ในองค์การของท่านมีการนำความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ดีต่าง ๆ มาเผยแพร่ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ.....</p> <p>สารสนเทศ</p> <p>3.18 องค์การของท่านมีการจัดเก็บสารสนเทศอย่างเป็นระบบ และมีการออกแบบ โครงสร้างการจัดเก็บที่สะดวกต่อการค้นคืน.....</p> <p>3.19 องค์การของท่านมีการตรวจสอบ และกลั่นกรองความรู้ และสารสนเทศต่าง ๆ ที่มีการจัดเก็บว่ามีคุณค่ามากน้อยเพียงไร.....</p>				
4.การใช้ความรู้	<p>เทคโนโลยี</p> <p>4.1 องค์การของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้เข้าถึงและใช้ความรู้ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การเพื่อการพัฒนาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....</p> <p>4.2 องค์การของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้เข้าถึงและใช้ความรู้ที่เกี่ยวกับการทำงานได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ....</p> <p>4.3 องค์การของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคลากร ในองค์การได้มีประสิทธิภาพ.....</p> <p>4.4 องค์การของท่านมีระบบป้องกันในเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการใช้ความรู้ขององค์การในทางที่ไม่เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ.....</p> <p>โครงสร้าง</p> <p>4.5 องค์การของท่านมีระบบหรือกิจกรรมสนับสนุน และส่งเสริมให้มีการถ่ายโอนความรู้ใหม่ให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์การ โดยไม่จำแนกหรือแบ่งหน่วยงาน.....</p> <p>4.6 องค์การของท่านมีกระบวนการส่งเสริมให้มีการรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการทำงานมากกว่า การใช้วิจารณ์เฉพาะส่วนบุคคล.....</p> <p>4.7 องค์การของท่านมีระบบการยกย่องให้รางวัลกับบุคลากร ในองค์การที่สามารถใช้ความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าให้แก่องค์การ.....</p> <p>4.8 องค์การของท่านมีแนวคิดในการส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามสายงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ.....</p> <p>วัฒนธรรม</p> <p>4.9 บุคลากรในองค์การของท่านนิยม และคำนึงถึงการใช้ความรู้ในแก้ไขปัญหายุ่งยาก.....</p> <p>4.10 บุคลากรในองค์การของท่านมีค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับการถ่ายโอนความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้ร่วมกันในระหว่างหน่วยงาน.....</p> <p>4.11 บุคลากรในองค์การของท่านมีค่านิยมในการถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ร่วมกันในระหว่างบุคคลต่อบุคคล.....</p>				

4.12	บุคลากรในองค์กรของท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานเป็นทีมร่วมกัน โดยไม่แบ่งแยกหน่วยงาน.....
ความเชี่ยวชาญ				
4.13	บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสามารถในการใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมอยู่อย่างสม่ำเสมอ.....
4.14	บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสามารถในการใช้ความรู้เพื่อปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหาในการทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์.....
4.15	บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ หรือแนะนำความรู้ให้แก่บุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรอยู่เป็นประจำ.....
การเรียนรู้				
4.16	บุคลากรในองค์กรของท่านมีการใช้บทเรียน หรือแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน หรือสร้างนวัตกรรมอย่างได้ผลสำเร็จ.....
4.17	บุคลากรในองค์กรของท่านมีการใช้บทเรียน หรือแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี มาใช้ในการทำงานเป็นปกติ.....
4.18	บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถเรียนรู้โดยการใช้บทเรียน และข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ผ่านมาในอดีตมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....
สารสนเทศ				
4.19	องค์กรของท่านมีฐานข้อมูล สารสนเทศต่าง ๆ อย่างเพียงพอและเป็นประโยชน์ต่อการนำมาวิเคราะห์ เพื่อการแก้ไขปัญหาในการทำงาน และพัฒนานวัตกรรม.....
4.20	องค์กรของท่านมีฐานข้อมูล สารสนเทศต่างๆ ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย และสะดวกต่อการนำไปใช้.....
4.21	องค์กรของท่านมีฐานข้อมูล สารสนเทศต่าง ๆ ที่มีความทันสมัย.....
4.22	องค์กรของท่านมีฐานข้อมูล สารสนเทศต่าง ๆ ที่มีการจัดเก็บทั้งในลักษณะรายละเอียด และการสรุปประเด็นสำคัญในลักษณะที่มีประโยชน์ต่อการนำไปใช้.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในการประเมินตัวบ่งชี้

	ร่วมกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ.....	0.90	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
	สารสนเทศ												
	3.18 องค์การของท่านมีการจัดเก็บสารสนเทศอย่างเป็นระบบ และมีการออกแบบ โครงสร้างการจัดเก็บที่สะดวกต่อ การค้นคืน.....	0.80	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
	3.19 องค์การของท่านมีการตรวจสอบ และกลั่นกรองความรู้ และสารสนเทศต่าง ๆ ที่มีการจัดเก็บว่ามีคุณค่ามากน้อย เพียงไร.....	0.90	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
4.การใช้ ความรู้	เทคโนโลยี												
	4.1 องค์การของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้เข้าถึงและ ใช้ความรู้ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การเพื่อ การพัฒนาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....	0.80	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1
	4.2 องค์การของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้เข้าถึงและ ใช้ความรู้ที่เกี่ยวกับการทำงานได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ...	0.90	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
	4.3 องค์การของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งเสริมให้เกิด การถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์การได้มี ประสิทธิภาพ.....	0.90	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
	4.4 องค์การของท่านมีระบบป้องกัน ในเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการใช้ความรู้ขององค์การในทางที่ไม่เหมาะสม อย่างมีประสิทธิภาพ.....	0.80	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1
	โครงสร้าง												
	4.5 องค์การของท่านมีระบบหรือกิจกรรมสนับสนุน และ ส่งเสริมให้มีการถ่ายโอนความรู้ใหม่ให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์การโดยไม่จำแนกหรือแบ่งหน่วยงาน.....	0.60	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	-1
	4.6 องค์การของท่านมีกระบวนการส่งเสริมให้มีการรวบรวม ข้อมูล เพื่อใช้ในการทำงานมากกว่า การใช้วิจารณ์ ส่วนบุคคล.....	0.60	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	-1
	4.7 องค์การของท่านมีระบบการยกย่องให้รางวัลกับบุคลากร ในองค์การที่สามารถใช้ความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือ กระบวนการทำงานใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าให้แก่องค์การ.....	1.00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	4.8 องค์การของท่านมีแนวคิดในการส่งเสริมให้เกิดการทำงาน ร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามสายงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ.....	0.90	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
	วัฒนธรรม												
	4.9 บุคลากรในองค์การของท่านนิยม และคำนึงถึงการ ใช้ความรู้ในแก้ไขปัญหาอยู่เสมอ.....	0.70	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	-1
	4.10 บุคลากรในองค์การของท่านมีค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับ การถ่ายโอนความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้ร่วมกันใน ระหว่างหน่วยงาน.....	0.90	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
	4.11 บุคลากรในองค์การของท่านมีค่านิยมในการถ่ายโอน ความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ร่วมกันในระหว่าง บุคคลต่อบุคคล.....	0.90	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
	4.12 บุคลากรในองค์การของท่านมีความกระตือรือร้นในการ ทำงานเป็นทีมร่วมกัน โดยไม่แบ่งแยกหน่วยงาน.....	0.80	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1

ภาคผนวก จ

เลขที่แบบสอบถาม

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง

“รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรม
ในประเทศไทย”

เรียน ท่านผู้ประกอบการ/ผู้บริหาร

แบบสอบถามนี้ เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย” ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการจัดทำวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต ของหลักสูตรธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้และสร้างรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับระบบนวัตกรรม สามารถนำตัวบ่งชี้และรูปแบบที่พัฒนาได้ไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดคนโยบาย และการวางแผน ตลอดจนกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการในประเทศไทย ให้มีความสามารถในการพัฒนาและสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในเชิงการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจของประเทศในที่สุด

จึงใคร่ขอความร่วมมือและความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ ทั้งนี้เพื่อให้ผลการศึกษาครั้งนี้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

นายสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์:

รองศาสตราจารย์ ดร. พัทธ์ผจง วัฒนสินธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ศาสตราจารย์ ดร. อังฉรา จันทร์ฉาย อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ คุปรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

คำนิยามศัพท์เฉพาะในแบบสอบถาม

นวัตกรรม (Innovation)	หมายถึง	สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ และสังคม
นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)	หมายถึง	การพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี หรือวิธีการใช้ รวมไปถึงการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)	หมายถึง	การประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด
นวัตกรรมลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation)	หมายถึง	ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการทำงานที่มีความใหม่ที่มีความแตกต่างไปจากกรรมวิธี และแนวคิดเดิมไปอย่างสิ้นเชิง ในลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน โดยใช้เทคโนโลยีใหม่
นวัตกรรมลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation)	หมายถึง	ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการทำงานที่มีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป มีการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทีละเล็กละน้อย จากเทคโนโลยีหรือสิ่งที่มีอยู่เดิม

คำชี้แจง : แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ประกอบการ/ผู้บริหาร

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรม

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของ
ผู้ประกอบการ

ตอนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ประกอบการ/ผู้บริหาร

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับข้อมูลความเป็นจริงของท่าน

1.1 เพศ

 ชาย

 หญิง

1.2 อายุ.....ปี

 น้อยกว่า 30 ปี

 30 – 40 ปี

 41 – 50 ปี

 มากกว่า 50 ปี

1.3 ระดับการศึกษาสูงสุด

 ต่ำกว่าปริญญาตรี

 ปริญญาตรี

 ปริญญาโท

 ปริญญาเอก

1.4 ประสบการณ์ในการทำงานในธุรกิจที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

 น้อยกว่า 10 ปี

 10 – 15 ปี

 16 – 20 ปี

 มากกว่า 20 ปี

1.5 ตำแหน่งของท่านในธุรกิจปัจจุบัน

 เจ้าของธุรกิจและผู้บริหาร

 ผู้บริหารระดับสูงสุดของธุรกิจ

 หุ้นส่วนในธุรกิจและผู้บริหาร

 ผู้บริหารระดับฝ่าย/แผนกของธุรกิจ

 อื่น ๆ ระบุ.....

1.6 บุคลิกของท่านตรงกับข้อใดมากที่สุด

 ใช้เวลาส่วนใหญ่ไปพบปะหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างเครือข่าย และหาโอกาสทางธุรกิจ

 ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการคิด และวางแผนเกี่ยวกับการดำเนินงานอยู่ภายในธุรกิจ

 ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ภายในธุรกิจ

1.7 จำนวนพนักงานในธุรกิจของท่าน

- 1-50 คน 51 – 200 คน
- มากกว่า 200 คน ขึ้นไป

1.8 ธุรกิจของท่าน ใช้เงินลงทุนประมาณเท่าไร

- ไม่เกิน 50 ล้านบาท เกิน 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท
- มากกว่า 200 ล้านบาท ขึ้นไป

1.9 ธุรกิจของท่านจัดเป็นธุรกิจประเภทใด

- Bio and Food Industries Software and Design Industries
- Eco-Industries Automobile and Parts Industries
- Chemical and Plastic Industries Electronic Industries
- Service Industries อื่น ๆ (ระบุ).....

1.10 ธุรกิจของท่านดำเนินกิจการมาแล้วประมาณกี่ปี

- น้อยกว่า 10 ปี 10 – 15 ปี
- 16 – 20 ปี มากกว่า 20 ปี

1.11 ธุรกิจของท่าน มียอดขายต่อปีประมาณเท่าไร

- ไม่เกิน 50 ล้านบาท เกิน 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท
- มากกว่า 200 ล้าน แต่ไม่เกิน 500 ล้านบาท มากกว่า 500 ล้านบาท ขึ้นไป

1.12 ยอดขายในแต่ละปี มีสัดส่วนการส่งออก คิดเป็นร้อยละเท่าไร

- ส่งออก 0% ส่งออก 1-25%
- ส่งออก 26-50% ส่งออก 51-75%
- ส่งออก 76-99% ส่งออก 100%

1.13 ในแต่ละปี ธุรกิจของท่านมีการลงทุนและค่าใช้จ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนา(R&D) เท่าไร

- ไม่เกิน 5 % ของยอดขาย ประมาณ 5 – 10 % ของยอดขาย
- มากกว่า 10% ของยอดขาย

1.14 ธุรกิจของท่านมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึงบริการใหม่ หรือกระบวนการทำงานใหม่ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจต่อธุรกิจหรือไม่

- มี (ตอบข้อ 15 ต่อไป) ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 18)

- 1.15 สิ่งใหม่หรือนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในธุรกิจของท่านในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาเป็นนวัตกรรมประเภทใด และเกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างไร (ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่เลือก ตอบได้มากกว่า 1 ช่อง)

ประเภท นวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (รวมถึงบริการ) (Product Innovation)	นวัตกรรมกระบวนการ ทำงาน (Process Innovation)
ปรับปรุงจากของเดิมแบบค่อย เป็นค่อยไป (Incremental)		
ทำ R&D ได้สิ่งใหม่และต่าง จากเดิมสิ้นเชิง (Radical)		



- 1.16 สิ่งใหม่หรือนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในธุรกิจของท่านทำให้เกิดผลลัพธ์ต่อธุรกิจอย่างไร (ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่เลือก ตอบได้มากกว่า 1 ช่อง)

ประเภท นวัตกรรม ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (รวมถึงบริการ) (Product Innovation)	นวัตกรรมกระบวนการ ทำงาน (Process Innovation)
ลดต้นทุน		
เพิ่มรายได้		
ทดแทนของเดิม		
เปิดตลาดใหม่		
ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม		

- 1.17 ท่านคิดว่ากระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรมในธุรกิจของท่านมีลักษณะอย่างไร

- ใช้เทคโนโลยีเป็นตัวผลักดัน โดยเน้นการวิจัยและพัฒนา (Technology Push)
- ใช้ความต้องการเป็นตัวดึง โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก (Demand Pull)
- คำนึงถึงเทคโนโลยี และความต้องการของผู้บริโภค (Technology Push & Demand Pull)
- อื่น ๆ ระบุ.....

- 1.18 ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวคิด หรือวิธีในการจัดการความรู้ในองค์กรหรือไม่

เคย

ไม่เคย

1.19 หากมีการจัดสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด และรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางนวัตกรรม ท่านมีความสนใจหรือไม่

ไม่สนใจ

สนใจ (โปรดกรอกข้อมูลในข้อ 20)

ยังไม่แน่ใจ

1.20 หากท่านสนใจที่จะเข้ารับการสัมมนา เกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางนวัตกรรม โปรดระบุรายละเอียดในการติดต่อ

ชื่อผู้ติดต่อ.....ตำแหน่ง.....

บริษัท.....โทรศัพท์.....

e-mail.....จำนวนคนที่ต้องเข้ารับการสัมมนา.....คน

ตอนที่ 2: ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้

สำหรับการให้ความคิดเห็นในแบบสอบถาม ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 กรุณาเติมทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ท่านมีความคิดเห็นว่าตรงกับธุรกิจของท่าน หรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยแต่ละข้อมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้

5	แสดงว่า	เห็นด้วยมากที่สุด
4	แสดงว่า	เห็นด้วยมาก
3	แสดงว่า	เห็นด้วยปานกลาง
2	แสดงว่า	เห็นด้วยน้อย
1	แสดงว่า	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	←————→			น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
การแสวงหาความรู้					
2.1.1 องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศในการค้นหาและเข้าถึงความรู้ใหม่ๆ ได้ทันทีที่ต้องการใช้ในทันทีและทุกเวลา.....
2.1.2 องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศในการเข้าถึงแหล่งความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะตามความต้องการของบุคลากร.....
2.1.3 องค์กรของท่านมีการกำหนดความรู้หลักที่มีความจำเป็นต่อองค์กรอย่างชัดเจน.....
2.1.4 องค์กรของท่านจัดให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรทำหน้าที่ให้คำแนะนำ และสนับสนุนการเข้าถึงความรู้ตามความต้องการ.....
2.1.5 องค์กรของท่านมีระบบการบริหารที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถไปยังแหล่งความรู้ที่สนใจได้อย่างสะดวก.....
2.1.6 องค์กรของท่านมีการสร้างเครือข่ายความรู้ และสนับสนุนให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้จากเครือข่ายอยู่เสมอ.....
2.1.7 บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสนใจ แสวงหาความรู้ทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา.....

ตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด ←			→ น้อยที่สุด	
	5	4	3	2	1
2.1.8 บุคลากรในองค์กรของท่านมีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนในเป้าประสงค์ของความรู้ที่ต้องการแสวงหา.....
2.1.9 บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสามารถในการสังเกตและสนใจที่จะแสวงหาความรู้เพื่อตอบสนองข้อสงสัยอยู่ตลอดเวลา.....
2.1.10 บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสามารถในการแสวงหาความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะจากผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์กร.....
2.1.11 บุคลากรในองค์กรของท่านมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพในการแสวงหาความรู้.....
2.1.12 บุคลากรในองค์กรของท่านมีทักษะในการใช้ภาษาและการสื่อสารที่เป็นประโยชน์ในการแสวงหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร.....
2.1.13 บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสนใจและรู้สึกทำทหายกับการได้เรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานธุรกิจขององค์กร.....
2.1.14 บุคลากรในองค์กรของท่านมีประสบการณ์ในการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย.....
2.1.15 บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสนใจและเห็นคุณค่าของบทเรียนของการทำงานในอดีต หรือแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในองค์กร.....
2.1.16 องค์กรของท่านมีแหล่งข้อมูล หรือคลังสารสนเทศขององค์กรที่สามารถเข้าถึงได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรได้สะดวก และทันความต้องการ.....
2.1.17 องค์กรของท่านมีสารสนเทศ และข้อมูลต่างๆ ที่จัดเก็บไว้ในหลายลักษณะ เช่น บันทึกการประชุม รายงานผลการดำเนินงาน บทความ เป็นต้น และสามารถเข้าถึงเพื่อแสวงหาความรู้ได้สะดวก.....
2.1.18 องค์กรของท่านมีฐานข้อมูล สารสนเทศที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในการนำมาใช้เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....

ตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	←————→			น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
การสร้างความรู้					
2.2.1 องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร.....
2.2.2 องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกองค์กร.....
2.2.3 องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ได้โดยไม่จำกัดสถานที่และเวลาการใช้งาน..
2.2.4 องค์กรของท่านมีระบบและวิธีการที่กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ในองค์กรทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ.....
2.2.5 องค์กรของท่านมีระบบสนับสนุนและเอื้อให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ในเรื่องที่มีความสนใจ.....
2.2.6 องค์กรของท่านมีวิธีการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานระหว่างทีมงานต่าง ๆ.....
2.2.7 องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างความรู้ อย่างสม่ำเสมอ เช่น การประชุม การสัมมนา การอบรม เป็นต้น
2.2.8 บุคลากรในองค์กรของท่านมีการเรียนรู้ในลักษณะที่เน้นการลงมือปฏิบัติ.....
2.2.9 บุคลากรในองค์กรของท่านเห็นความสำคัญของการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นในองค์กรที่มีเป้าประสงค์เดียวกัน.....
2.2.10 บุคลากรในองค์กรของท่านให้ความนิยมนกย่องบุคคลในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญ หรือมีความรู้ความสามารถ.....
2.2.11 บุคลากรในองค์กรของท่านมีค่านิยมในความกล้าที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่อย่างเสมอ โดยไม่กลัวความล้มเหลว.....
2.2.12 บุคลากรในองค์กรของท่านมีแรงผลักดัน หรือแรงจูงใจในตัวเองที่จะสร้างสรรค์ความคิดใหม่เสมอ.....
2.2.13 บุคลากรในองค์กรของท่านปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถที่มีอยู่.....
2.2.14 บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสามารถในการนำเสนอความคิด และความรู้ใหม่ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์กรอยู่ตลอดเวลา.....
2.2.15 บุคลากรในองค์กรของท่านมีศักยภาพและความสามารถในการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอก.....

ตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	←————→			น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
2.2.16 บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถเข้าใจ และนำเสนอ ความรู้ใหม่ที่ได้จากการเรียนรู้ในความสำเร็จของบุคคลใน องค์กรหรือนอกองค์กร.....
2.2.17 บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสนใจศึกษาความรู้ หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร.....
2.2.18 บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสนใจและตั้งใจที่จะเรียนรู้ และสร้างความรู้ร่วมกันเป็นทีม.....
2.2.19 องค์กรของท่านมีฐานข้อมูลความรู้ต่าง ๆ และมีการนำมาใช้ ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ.....
2.2.20 องค์กรของท่านมีฐานข้อมูลความรู้ที่สามารถนำมาใช้ในการ ปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กร ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ.....
2.2.21 องค์กรของท่านมีการปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้ให้มีความ ทันสมัย และเพิ่มเติมเพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานอยู่ อย่างสม่ำเสมอ.....
การเก็บความรู้					
2.3.1 องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศในการค้นคืนความรู้ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานขององค์กร.....
2.3.2 องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศในการค้นคืนความรู้ เพื่อนำมาใช้พัฒนาการทำงาน เช่น ความรู้ในเรื่องตลาด และ คู่แข่งขององค์กร.....
2.3.3 องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้สามารถ จัดเก็บความรู้ไว้ได้อย่างมีระบบและปลอดภัย.....
2.3.4 องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการออกแบบไว้ โดยเฉพาะ สำหรับการจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้มาใช้....
2.3.5 องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกำหนดระดับ ความสำคัญของบุคลากรในการเรียกใช้ความรู้ที่เหมาะสม..
2.3.6 องค์กรของท่านมีความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อการเก็บ และค้นคืนความรู้.....
2.3.7 องค์กรของท่านมีการกำหนดลักษณะของความรู้ที่มี ความสำคัญ และควรที่จะจัดเก็บอย่างมีประสิทธิภาพ.....

ตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	←————→			น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
2.3.8 องค์กรของท่านจัดให้มีหน่วยงาน หรือบุคลากรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บ และรักษาความปลอดภัยของความรู้ที่มีการจัดเก็บ โดยเฉพาะ.....
2.3.9 องค์กรของท่านมีการสร้างเครือข่ายการจัดเก็บ และค้นคืนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำมาใช้.....
2.3.10 บุคลากรในองค์กรของท่านให้ความสำคัญ และเห็นคุณค่าของความรู้ที่มีการจัดเก็บว่าจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร.....
2.3.11 บุคลากรในองค์กรของท่านมีพฤติกรรมในการปรับปรุงความรู้ที่มีการจัดเก็บให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ.....
2.3.12 บุคลากรในองค์กรของท่านมีความกระตือรือร้น และสนใจเข้าร่วมการประชุมหรือในทีมงาน เพื่อระดมความคิดเห็นหลังจากการปฏิบัติงาน เพื่อสรุปทเรียนก่อนที่จะมีการจัดเก็บไว้เป็นฐานความรู้ขององค์กร.....
2.3.13 บุคลากรในองค์กรของท่านมีส่วนในการพิจารณาว่า ความรู้ใดมีคุณค่าที่จะทำการจัดเก็บ.....
2.3.14 บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสามารถและทักษะในการออกแบบ และจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบด้วยตนเอง.....
2.3.15 บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความรู้ที่มีการจัดเก็บให้มีความทันสมัย และถูกต้องอยู่เสมอ.....
2.3.16 บุคลากรในองค์กรของท่านมีการอภิปรายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และไม่สำเร็จเพื่อทำเป็นบทเรียนหลังจากการปฏิบัติงานก่อนที่จะมีการจัดเก็บเป็นความรู้ขององค์กร.....
2.3.17 บุคลากรในองค์กรของท่านมีการนำความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ตีมาเผยแพร่ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเสมอ.....
2.3.18 องค์กรของท่านมีการจัดเก็บสารสนเทศอย่างเป็นระบบ และมีการออกแบบ โครงสร้างการจัดเก็บที่สะดวกต่อการค้นคืน.....
2.3.19 องค์กรของท่านมีการตรวจสอบ และกลั่นกรองความรู้และสารสนเทศต่าง ๆ ที่มีการจัดเก็บว่ามีคุณค่ามากน้อยเพียงไร.....
การใช้ความรู้					
2.4.1 องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้เข้าถึงและใช้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ขององค์กรเพื่อการพัฒนาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....
2.4.2 องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้เข้าถึงและใช้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ.....

ตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด ←			→ น้อยที่สุด	
	5	4	3	2	1
2.4.3 องค์การของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์การได้มีประสิทธิภาพ
2.4.4 องค์การของท่านมีระบบป้องกันในเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการใช้ความรู้ขององค์การในทางที่ไม่เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ.....
2.4.5 องค์การของท่านมีระบบหรือกิจกรรมสนับสนุน และส่งเสริมให้มีการถ่ายโอนความรู้ใหม่ให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์การโดยไม่จำแนกหรือแบ่งหน่วยงาน.....
2.4.6 องค์การของท่านมีกระบวนการส่งเสริมให้มีการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการทำงานมากกว่า การใช้วิจารณญาณส่วนบุคคล.....
2.4.7 องค์การของท่านมีระบบการยกย่องให้รางวัลกับบุคลากรในองค์การที่สามารถใช้ความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าให้แก่องค์การ.....
2.4.8 องค์การของท่านมีแนวคิดในการส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามสายงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ.....
2.4.9 บุคลากรในองค์การของท่านมีค่านิยม และค่านึงถึงการใช้ความรู้ในแก้ไขปัญหอยุ่เสมอ.....
2.4.10 บุคลากรในองค์การของท่านมีค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับการถ่ายโอนความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้ร่วมกันในระหว่างหน่วยงาน.....
2.4.11 บุคลากรในองค์การของท่านมีค่านิยมในการถ่ายโอนความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้ร่วมกันในระหว่างบุคคลต่อบุคคลอย่างไม่เป็นทางการ.....
2.4.12 บุคลากรในองค์การของท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานเป็นทีม เพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาองค์การ.....
2.4.13 บุคลากรในองค์การของท่านมีความสามารถในการใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมอยู่อย่างสม่ำเสมอ.....
2.4.14 บุคลากรในองค์การของท่านมีความสามารถในการใช้ความรู้เพื่อปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหในการทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์.....
2.4.15 บุคลากรในองค์การของท่านมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ หรือแนะนำความรู้ให้แก่บุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์การอยู่เป็นประจำ.....

ตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	←————→			น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
2.4.16 บุคลากรในองค์กรของท่านมีการใช้บทเรียน หรือแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน หรือสร้างนวัตกรรมอย่างได้ผลสำเร็จ.....
2.4.17 บุคลากรในองค์กรของท่านมีการใช้บทเรียน หรือแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี มาใช้ในการทำงานเป็นปกติ.....
2.4.18 บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถเรียนรู้โดยการใช้บทเรียน และข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ผ่านมาในอดีตมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....
2.4.19 องค์กรของท่านมีฐานข้อมูล สารสนเทศต่าง ๆ อย่างเพียงพอ และเป็นประโยชน์ต่อการนำมาวิเคราะห์ เพื่อการแก้ไขปัญหาในการทำงาน และพัฒนานวัตกรรม.....
2.4.20 องค์กรของท่านมีฐานข้อมูล สารสนเทศต่างๆ ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย และสะดวกต่อการนำไปใช้.....
2.4.21 องค์กรของท่านมีฐานข้อมูล สารสนเทศต่าง ๆ ที่มีความทันสมัยซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงาน.....
2.4.22 องค์กรของท่านมีฐานข้อมูล สารสนเทศต่าง ๆที่มีการจัดเก็บทั้งในลักษณะรายละเอียด และการสรุปประเด็นสำคัญในลักษณะที่มีประโยชน์ต่อการนำไปใช้.....

ตอนที่ 3 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการ

ตัวบ่งชี้ความสามารถทางนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	←————→			น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านผลิตภัณฑ์					
3.1 ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ในธุรกิจของท่าน ส่วนใหญ่จะถูกผู้บริโภคมองว่ามีความใหม่และเป็นเจ้าแรกของตลาดเสมอ.....
3.2 ส่วนใหญ่ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ในธุรกิจของท่าน ที่นำเข้าสู่ตลาด จะเป็นการปรับปรุงขึ้นเพียงเล็กน้อยจากผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิม*.....
3.3 ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ในธุรกิจของท่าน ที่นำเข้าสู่ตลาด ส่วนใหญ่จะมีเทคโนโลยีขั้นสูงกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง.....
3.4 โดยส่วนใหญ่ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ในธุรกิจของท่าน เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งจะมีความใหม่ และความเป็นเอกลักษณ์มากกว่าเสมอ.....
3.5 เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง อัตราความสำเร็จในการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่เข้าสู่ตลาดจะอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าคู่แข่ง*.....
ด้านกระบวนการ					
3.6 ธุรกิจของท่านมีการปรับปรุงกระบวนการผลิต และกระบวนการทำงานอยู่อย่างสม่ำเสมอเป็นประจำ.....
3.7 เทคโนโลยีที่ธุรกิจของท่านใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่มีความทันสมัยกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง.....
3.8 ธุรกิจของท่านจะมีการนำองค์ความรู้ใหม่ในเรื่องการพัฒนากระบวนการผลิต และกระบวนการทำงานมาถ่ายทอดให้พนักงานในองค์กรอยู่อย่างสม่ำเสมอ.....
3.9 ธุรกิจของท่านมีแผนงานในอนาคตที่ชัดเจนในการปรับปรุงกระบวนการผลิต กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้.....
3.10 ธุรกิจของท่านมีความคล่องตัวอย่างมาก ในการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี และวิธีการทำงาน เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....

* หมายถึง คำถามที่มีการแปลค่ากลับ (reversed question)

ตอนที่ 4 : ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ

.....

.....

.....

+++++++ ขอขอบพระคุณอย่างสูง +++++++

ภาคผนวก ฉ

ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม
และการทดสอบความไม่ลำเอียงในการตอบ (Non-Response Bias)

1. ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม

ก. ค่าความเที่ยง (Reliability) ของคำถามในส่วน การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	20	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.939	18

ข. ค่าความเที่ยง (Reliability) ของคำถามในส่วน การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	20	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	21

ค. ค่าความเที่ยง (Reliability) ของคำถามในส่วน การเก็บความรู้ (Knowledge Storage)
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	20	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	19

ง. ค่าความเที่ยง (Reliability) ของคำถามในส่วน การใช้ความรู้ (Knowledge Application)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	20	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	22

จ. ค่าความเที่ยง (Reliability) ของคำถามในส่วน ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovativeness)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	20	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.753	10

ฉ. ค่าความเที่ยง (Reliability) ของคำถามในภาพรวมทั้งหมด

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	20	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.974	90

2. การทดสอบความไม่ลำเอียงในการตอบ (Non-Response Bias)

ด้านประเภทธุรกิจ

Number Questionair * Type of Business Crosstabulation

		Type of Business							Total	
		Bio	Softwa.	Eco	Automo.	Chemical	Electronic	Service	others	
Number Questionair	1	17	17	18	16	4	5	9	4	90
	2	9	19	10	19	13	18	8	11	107
	3	31	13	34	28	21	23	13	30	193
Total		57	49	62	63	38	46	30	45	390

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35.807(a)	14	.001
Likelihood Ratio	39.037	14	.000
Linear-by-Linear Association	7.837	1	.005
N of Valid Cases	390		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is 6.92.

ด้านอายุของธุรกิจ

Number Questionair * Business Age Crosstabulation

		Business Age				Total
		Less than 10	Between 11-15	Between 16-20	Greater than 20	
Number Questionair	1	33	15	10	32	90
	2	42	22	11	32	107
	3	68	44	28	53	193
Total		143	81	49	117	390

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.934(a)	6	.686
Likelihood Ratio	3.940	6	.685
Linear-by-Linear Association	.358	1	.550
N of Valid Cases	390		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is 11.31.

ด้านจำนวนพนักงาน

Number Questionair * Number of Employee Crosstabulation

		Number of Employee			Total
		Between 1-50	Between 51-200	Greater than 200	
Number Questionair	1	30	26	34	90
	2	28	28	51	107
	3	46	72	75	193
Total		104	126	160	390

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.758(a)	4	.149
Likelihood Ratio	6.650	4	.156
Linear-by-Linear Association	.619	1	.431
N of Valid Cases	390		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is 24.00.

ด้านขนาดเงินลงทุน

Number Questionair * Investment in Business Crosstabulation

		Investment in Business				Total
		Less than 50 mill.	Between 50 - 200 mill.	Between 200- 500 mill.	Greater than 500 mill.	
Number Questionair	1	36	25	24	5	90
	2	29	29	17	32	107
	3	58	57	30	48	193
Total		123	111	71	85	390

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.572(a)	6	.001
Likelihood Ratio	26.348	6	.000
Linear-by-Linear Association	4.603	1	.032
N of Valid Cases	390		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is 16.38.

ด้านยอดขายต่อปี

Number Questionair * Sales per year Crosstabulation

		Sales per year				Total
		Less than 50 mill.	Between 50-200 mill.	Between 200-500 mill.	Greater than 500 mill.	
Number	1	26	23	26	15	90
Questionair	2	35	18	21	33	107
	3	46	53	30	64	193
Total		107	94	77	112	390

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.985(a)	6	.009
Likelihood Ratio	17.609	6	.007
Linear-by-Linear Association	2.688	1	.101
N of Valid Cases	390		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is 17.77.

ด้านสัดส่วนการส่งออก

Number Questionair * Export Proportion Crosstabulation

		Export Proportion						Total
		0%	1-25%	26-50%	51-75%	76-99%	100%	
Number	1	28	31	11	8	11	1	90
Questionair	2	33	31	12	3	19	9	107
	3	66	39	21	23	24	20	193
Total		127	101	44	34	54	30	390

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.876(a)	10	.022
Likelihood Ratio	24.789	10	.006
Linear-by-Linear Association	3.014	1	.083
N of Valid Cases	390		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is 6.92.

ด้านค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา

Number Questionair * Research and Development Expenses Crosstabulation

		Research and Development Expenses			Total
		Less than 5% of Sales	Between 5-10% of Sales	Greater than 10% of Sales	
Number	1				
Questionair		56	25	9	90
	2	69	26	12	107
	3	129	49	15	193
Total		254	100	36	390

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.409(a)	4	.843
Likelihood Ratio	1.402	4	.844
Linear-by-Linear Association	.804	1	.370
N of Valid Cases	390		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.31.



ด้านกระบวนการพัฒนานวัตกรรม

Number Questionair * Process of Innovation Crosstabulation

		Process of Innovation			Total
		Technology Push	Demand Pull	Technology Push and Demand Pull	
Number	1				
Questionair		13	25	52	90
	2	9	37	61	107
	3	18	73	102	193
Total		40	135	215	390

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.212(a)	4	.378
Likelihood Ratio	4.137	4	.388
Linear-by-Linear Association	.013	1	.910
N of Valid Cases	390		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9.23.

ด้านระดับนวัตกรรม

Number Questionair * type inno Crosstabulation

		type inno		Total
		radical	incremental	radical
Number	1	32	58	90
Questionair	2	33	74	107
	3	44	149	193
Total		109	281	390

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.573(a)	2	.062
Likelihood Ratio	5.550	2	.062
Linear-by-Linear Association	5.457	1	.019
N of Valid Cases	390		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is 25.15.

ภาคผนวก ข

ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis)
ของข้อมูลตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Knowledge Acquisition-Technology Indicator1	390	3.62	.940	-.435	.124	.014	.247
Knowledge Acquisition-Technology Indicator2	390	3.47	.883	-.338	.124	.165	.247
Knowledge Acquisition-Structure Indicator1	390	3.48	.934	-.311	.124	-.318	.247
Knowledge Acquisition-Structure Indicator2	390	3.15	1.032	-.165	.124	-.534	.247
Knowledge Acquisition-Structure Indicator3	390	3.39	.920	-.186	.124	-.424	.247
Knowledge Acquisition-Structure Indicator4	390	3.27	.948	-.300	.124	-.220	.247
Knowledge Acquisition-Culture Indicator1	390	3.51	.917	-.249	.124	-.094	.247
Knowledge Acquisition-Culture Indicator2	390	3.30	.808	-.039	.124	.227	.247
Knowledge Acquisition-Expertise Indicator1	390	3.28	.826	-.076	.124	.164	.247
Knowledge Acquisition-Expertise Indicator2	390	3.27	.861	-.105	.124	-.044	.247
Knowledge Acquisition-Expertise Indicator3	390	3.34	.860	-.141	.124	.084	.247
Knowledge Acquisition-Expertise Indicator4	390	3.25	.885	-.166	.124	-.022	.247
Knowledge Acquisition-Learning Indicator1	390	3.31	.841	-.169	.124	.136	.247
Knowledge Acquisition-Learning Indicator2	390	3.28	.890	-.177	.124	-.296	.247
Knowledge Acquisition-Learning Indicator3	390	3.45	.876	-.239	.124	-.215	.247
Knowledge Acquisition-Information Indicator1	390	3.22	.957	-.236	.124	-.168	.247

Knowledge Acquisition- Information Indicator2	390	3.38	.984	-.311	.124	-.269	.247
Knowledge Acquisition- Information Indicator3	390	3.34	.943	-.358	.124	.042	.247
Knowledge Creation- Technology Indicator1	390	3.38	.935	-.287	.124	-.079	.247
Knowledge Creation- Technology Indicator2	390	3.13	.941	-.226	.124	-.245	.247
Knowledge Creation- Technology Indicator3	390	3.06	1.030	-.237	.124	-.411	.247
Knowledge Creation- Structure Indicator1	390	3.14	.883	-.189	.124	.032	.247
Knowledge Creation- Structure Indicator2	390	3.32	.876	-.406	.124	.016	.247
Knowledge Creation- Structure Indicator3	390	3.30	.909	-.190	.124	-.195	.247
Knowledge Creation- Structure Indicator4	390	3.51	1.026	-.408	.124	-.260	.247
Knowledge Creation- Culture Indicator1	390	3.68	.826	-.246	.124	-.294	.247
Knowledge Creation- Culture Indicator2	390	3.37	.859	-.290	.124	.169	.247
Knowledge Creation- Culture Indicator3	390	3.63	.871	-.343	.124	.013	.247
Knowledge Creation- Culture Indicator4	390	3.34	.948	-.153	.124	-.326	.247
Knowledge Creation- Expertise Indicator1	390	3.30	.921	.005	.124	-.098	.247
Knowledge Creation- Expertise Indicator2	390	3.51	.832	-.205	.124	.236	.247
Knowledge Creation- Expertise Indicator3	390	3.37	.865	-.110	.124	.006	.247
Knowledge Creation- Expertise Indicator4	390	3.36	.830	.100	.124	-.282	.247
Knowledge Creation- Learning Indicator1	390	3.29	.793	-.136	.124	-.090	.247
Knowledge Creation- Learning Indicator2	390	3.33	.836	-.274	.124	-.002	.247
Knowledge Creation- Learning Indicator3	390	3.40	.860	-.212	.124	.030	.247

Knowledge Creation- Information Indicator1	390	3.37	.852	-.029	.124	.016	.247
Knowledge Creation- Information Indicator2	390	3.39	.815	-.076	.124	.123	.247
Knowledge Creation- Information Indicator3	390	3.36	.845	-.168	.124	.208	.247
Knowledge Storage- Technology Indicator1	390	3.32	.912	-.172	.124	-.232	.247
Knowledge Storage- Technology Indicator2	390	3.17	.957	-.178	.124	-.305	.247
Knowledge Storage- Technology Indicator3	390	3.33	.949	-.413	.124	.000	.247
Knowledge Storage- Technology Indicator4	390	3.22	.984	-.237	.124	-.306	.247
Knowledge Storage- Technology Indicator5	390	3.17	.970	-.203	.124	-.369	.247
Knowledge Storage- Structure Indicator1	390	3.26	.903	-.070	.124	-.212	.247
Knowledge Storage- Structure Indicator2	390	3.24	.915	-.212	.124	-.046	.247
Knowledge Storage- Structure Indicator3	390	3.24	1.097	-.291	.124	-.486	.247
Knowledge Storage- Structure Indicator4	390	3.13	1.025	-.178	.124	-.399	.247
Knowledge Storage-Culture Indicator1	390	3.28	.962	-.091	.124	-.267	.247
Knowledge Storage-Culture Indicator2	390	3.18	.933	-.073	.124	-.121	.247
Knowledge Storage-Culture Indicator3	390	3.23	.918	-.202	.124	-.024	.247
Knowledge Storage- Expertise Indicator1	390	3.15	.926	-.261	.124	-.090	.247
Knowledge Storage- Expertise Indicator2	390	3.06	.923	-.147	.124	-.044	.247
Knowledge Storage- Expertise Indicator3	390	3.06	.939	-.075	.124	-.176	.247
Knowledge Storage- Learning Indicator1	390	3.00	.975	-.117	.124	-.259	.247
Knowledge Storage- Learning Indicator2	390	3.14	.888	-.297	.124	.000	.247

Knowledge Storage- Information Indicator1	390	3.18	.963	-.170	.124	-.188	.247
Knowledge Storage- Information Indicator2	390	3.03	.932	-.204	.124	-.172	.247
Knowledge Utilization & Application-Technology Indicator1	390	3.34	.887	-.486	.124	.261	.247
Knowledge Utilization & Application-Technology Indicator2	390	3.29	.891	-.367	.124	.154	.247
Knowledge Utilization & Application-Technology Indicator3	390	3.22	.870	-.014	.124	.108	.247
Knowledge Utilization & Application-Technology Indicator4	390	3.19	.956	-.345	.124	.006	.247
Knowledge Utilization & Application-Structure Indicator1	390	3.12	.967	-.182	.124	-.166	.247
Knowledge Utilization & Application-Structure Indicator2	390	3.28	.904	-.281	.124	.165	.247
Knowledge Utilization & Application-Structure Indicator3	390	3.21	.988	-.212	.124	-.189	.247
Knowledge Utilization & Application-Structure Indicator4	390	3.34	.937	-.194	.124	-.209	.247
Knowledge Utilization & Application-Culture Indicator1	390	3.39	.879	-.269	.124	.167	.247
Knowledge Utilization & Application-Culture Indicator2	390	3.29	.879	-.195	.124	.110	.247
Knowledge Utilization & Application-Culture Indicator3	390	3.32	.877	-.196	.124	.304	.247
Knowledge Utilization & Application-Culture Indicator4	390	3.37	.882	-.139	.124	.077	.247
Knowledge Utilization & Application-Expertise Indicator1	390	3.18	.919	-.159	.124	-.215	.247
Knowledge Utilization & Application-Expertise Indicator2	390	3.38	.814	-.167	.124	.210	.247
Knowledge Utilization & Application-Expertise Indicator3	390	3.22	.813	-.165	.124	.147	.247
Knowledge Utilization & Application-Learning Indicator1	390	3.27	.845	-.221	.124	.339	.247
Knowledge Utilization & Application-Learning Indicator2	390	3.38	.807	-.258	.124	.198	.247
Knowledge Utilization & Application-Learning Indicator3	390	3.46	.809	-.253	.124	.333	.247

Knowledge Utilization & Application-Information Indicator1	390	3.29	.848	-.230	.124	-.030	.247
Knowledge Utilization & Application-Information Indicator2	390	3.29	.858	-.307	.124	.294	.247
Knowledge Utilization & Application-Information Indicator3	390	3.25	.885	-.262	.124	.277	.247
Knowledge Utilization & Application-Information Indicator4	390	3.18	.859	-.266	.124	.327	.247
Product Innovation-Innovativeness Indicator1	390	3.27	1.029	-.254	.124	-.224	.247
Product Innovation-Innovativeness Indicator2	390	3.17	.862	-.139	.124	.204	.247
Product Innovation-Innovativeness Indicator3	390	3.32	.945	-.391	.124	.106	.247
Product Innovation-Innovativeness Indicator4	390	3.46	.976	-.392	.124	.040	.247
Product Innovation-Innovativeness Indicator5	390	3.38	.895	-.174	.124	.080	.247
Process Innovation-Innovativeness Indicator1	390	3.62	.829	-.233	.124	-.059	.247
Process Innovation-Innovativeness Indicator2	390	3.40	.910	-.327	.124	.131	.247
Process Innovation-Innovativeness Indicator3	390	3.50	.829	-.449	.124	.385	.247
Process Innovation-Innovativeness Indicator4	390	3.52	.871	-.442	.124	.449	.247
Process Innovation-Innovativeness Indicator5	390	3.49	.923	-.504	.124	.261	.247
Valid N (listwise)	390						

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามความสามารถในการจัดการความรู้กับนวัตกรรมเพื่อทดสอบแบบจำลอง และ
แบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย

(1)

แบบสอบถาม

ความสามารถในการจัดการความรู้กับนวัตกรรมของผู้ประกอบการในประเทศไทย
เพื่อทดสอบแบบจำลองในการประเมินความสามารถในการจัดการความรู้

คำนำ

แบบสอบถามนี้ เป็นเครื่องมือวิจัยเพื่อใช้สอบถามผู้ประกอบการเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้กับนวัตกรรมของผู้ประกอบการ เพื่อนำผลที่ได้มาทำการทดสอบแบบจำลองในประเมินความสามารถในการจัดการความรู้กับนวัตกรรม ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการใช้เทคนิคต้นไม้การตัดสินใจ (Decision Tree Technique) อันเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร. พัทธ์ผจง วัฒนสินธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา จันทร์ฉาย และรองศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้ประกอบการ ในการตอบคำถามในแบบสอบถาม ซึ่งจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในเชิงการวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการในประเทศไทยต่อไปเท่านั้น โดยจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อธุรกิจของท่าน ผู้วิจัยขอขอบคุณที่ท่านกรุณาให้ข้อมูลมา ณ โอกาสนี้

นายสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์

นิติคปริญาเอก

หลักสูตรธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง:

แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. การสอบถามเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กร
2. นวัตกรรมที่เกิดขึ้นในธุรกิจของผู้ประกอบการ
3. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ประกอบการ

ส่วนที่ 1: โปรดกรุณาเติมทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ท่านมีความคิดเห็นว่าตรงกับธุรกิจ
ของท่าน หรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	←————→			น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. องค์กรของท่านมีการกำหนดความรู้หลักที่มีความจำเป็นต่อ องค์กรอย่างชัดเจน.....
2. องค์กรของท่านจัดให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรทำหน้าที่ให้ คำแนะนำ และสนับสนุนการเข้าถึงความรู้ตามความต้องการ.....
3. องค์กรของท่านมีระบบการบริหารที่สนับสนุนให้บุคลากร สามารถไปยังแหล่งความรู้ที่สนใจได้อย่างสะดวก.....
4. องค์กรของท่านมีการสร้างเครือข่ายความรู้ และสนับสนุนให้ บุคลากรได้แสวงหาความรู้จากเครือข่ายอยู่เสมอ.....
5. องค์กรของท่านมีระบบสนับสนุนและเอื้อให้บุคลากร สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ในเรื่องที่มีความสนใจ.....
6. องค์กรของท่านมีวิธีการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ในการทำงานระหว่างทีมงานต่าง ๆ.....
7. องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างความรู้ อย่างสม่ำเสมอ เช่น การประชุม การสัมมนา การอบรม เป็นต้น.....
8. บุคลากรในองค์กรของท่านมีการเรียนรู้ที่เน้นการลงมือปฏิบัติ.....
9. องค์กรของท่านมีความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อการเก็บ และค้นคืนความรู้.....
10. องค์กรของท่านมีการกำหนดลักษณะของความรู้ที่มีความสำคัญ และควรที่จะจัดเก็บอย่างมีประสิทธิภาพ.....
11. องค์กรของท่านจัดให้มีหน่วยงาน หรือบุคลากรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ การจัดเก็บ และรักษาความปลอดภัยของความรู้ที่โดยเฉพาะ.....
12. องค์กรของท่านมีการสร้างเครือข่ายการจัดเก็บ และค้นคืนความรู้ ทั้งภายในและนอกองค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำมาใช้.....
13. องค์กรของท่านมีระบบสนับสนุน และส่งเสริมการถ่ายโอนความ รู้ใหม่ให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กรอย่างทั่วถึง.....
14. องค์กรของท่านมีกระบวนการส่งเสริมให้มีการรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการทำงานมากกว่า การใช้วิจารณญาณส่วนบุคคล.....
15. องค์กรท่านมีการยกย่องให้รางวัลกับบุคลากรที่สามารถใช้ความรู้ พัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าให้องค์กร.....
16. องค์กรของท่านมีแนวคิดในการส่งเสริมให้เกิดการทำงาน ร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามสายงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ.....

ส่วนที่ 2: สิ่งใหม่หรือนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในธุรกิจของท่านในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาเป็นนวัตกรรมประเภทใดและเกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างไร (ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่เลือก และท่านสามารถเลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ที่เกิดขึ้นในลักษณะ Radical Innovation
- นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ที่เกิดขึ้นในลักษณะ Incremental Innovation
- นวัตกรรมกระบวนการ ที่เกิดขึ้นในลักษณะ Radical Innovation
- นวัตกรรมกระบวนการ ที่เกิดขึ้นในลักษณะ Incremental Innovation
- ไม่มีนวัตกรรมเกิดขึ้นในธุรกิจ



ส่วนที่ 3: โปรดให้ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจของท่าน

1. ชื่อธุรกิจของท่าน.....
2. ประเภทผลิตภัณฑ์.....
3. ชื่อ-สกุลของท่าน.....
4. ตำแหน่งของท่าน.....

หมายเหตุ: นิยามศัพท์เฉพาะ

1. Radical Innovation หมายถึง ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการทำงานที่มีความใหม่ที่มีความแตกต่างไปจากกรรมวิธี และแนวคิดเดิมไปอย่างสิ้นเชิง ในลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน โดยใช้เทคโนโลยีใหม่
2. Incremental Innovation หมายถึง ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการทำงานที่มีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป มีการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทีละเล็กละน้อย จากเทคโนโลยีหรือสิ่งที่มีอยู่เดิม

(2)

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย

โปรดกรณาระบุวิธีการ/เครื่องมือ หรือแนวปฏิบัติ ตลอดจนวิธีการบริหารที่ธุรกิจของท่านมีการใช้ เพื่อให้เกิดรูปแบบหรือคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์

1. รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้

องค์ประกอบ	รูปแบบ/คุณลักษณะ	วิธีการ/เครื่องมือ/แนวปฏิบัติ
เทคโนโลยี	-สามารถเข้าถึงความรู้ที่มีความต้องการได้ทันทีและตลอดเวลา	
	-สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะตามความต้องการ	
โครงสร้าง	-มีการกำหนดทิศทางของความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรอย่างชัดเจน	
	-มีหน่วยงานหรือบุคลากรให้คำแนะนำการเข้าถึงแหล่งความรู้	
	-มีระบบสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งความรู้ตามความต้องการ	
	-มีการสร้างเครือข่าย และใช้ประโยชน์จากเครือข่ายในการเข้าถึงความรู้	
วัฒนธรรม	-แสวงหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาใช้ในการทำงาน	
ความเชี่ยวชาญ	-มีเป้าหมายชัดเจนในการแสวงหาความรู้มาใช้	
	-มีความสามารถในการสังเกตและสนใจแสวงหาความรู้เพื่อตอบสนองต่อลูกค้าตลอดเวลา	
	-มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เชี่ยวชาญอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร	
	-มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	
	-มีทักษะการใช้ภาษาและการสื่อสาร	
การเรียนรู้	-มีประสบการณ์ในการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ	
	-มีความสนใจในการเรียนรู้ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจ	
	-มีการใช้บทเรียนในอดีต มาสร้างความรู้เพื่อการปฏิบัติงาน	
สารสนเทศ	-มีข้อมูลสารสนเทศในหลายรูปแบบและสะดวกต่อการเข้าถึง	
	-มีคลังข้อมูลสารสนเทศที่เข้าถึงได้จากภายในและภายนอกองค์กร	
	-มีฐานข้อมูลสารสนเทศต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร	

2 รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ ด้านการสร้างความรู้

องค์ประกอบ	รูปแบบ/คุณลักษณะ	วิธีการ/เครื่องมือ/แนวปฏิบัติ
เทคโนโลยี	-ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กับคนภายในและภายนอกองค์กร โดยไม่จำกัดเวลา และสถานที่	
โครงสร้าง	-ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ	
	-ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบข้ามสายงาน	
	-สนับสนุนการจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดการสร้างความรู้	
วัฒนธรรม	-เรียนรู้การทำงานในลักษณะการลงมือปฏิบัติ	
	-ให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นในองค์กร	
	-มีค่านิยมยกย่องบุคลากรที่เก่งหรือมีความเชี่ยวชาญ	
	-มีค่านิยมที่กล้าทำสิ่งใหม่ๆ โดยไม่กลัวความล้มเหลว	
ความเชี่ยวชาญ	-มีแรงผลักดันหรือแรงจูงใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่	
	-มีความสามารถในการเสนอความคิดหรือความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	
การเรียนรู้	-มีการนำความสำเร็จหรือบทเรียนที่ดีในอดีตมาใช้สร้างความรู้ใหม่	
	-มีการศึกษาหาความรู้จากการปฏิบัติของหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	
สารสนเทศ	-ฐานข้อมูล สารสนเทศมีการนำไปใช้ในการทำงานอย่างเสมอ	
	-ปรับปรุงฐานข้อมูล สารสนเทศให้มีความทันสมัย	

3 รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ ด้านการเก็บความรู้

องค์ประกอบ	รูปแบบ/คุณลักษณะ	วิธีการ/เครื่องมือ/แนวปฏิบัติ
เทคโนโลยี	-มีการกำหนดระดับความสำคัญของการใช้ความรู้	
	-มีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล	
	-มีการออกแบบไว้โดยเฉพาะเพื่อให้สะดวกต่อการจัดเก็บและนำความรู้มาใช้ภายหลัง	
โครงสร้าง	-มีความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากรเกี่ยวกับความรู้ร่วมกัน	
	-มีผู้รับผิดชอบ โดยเฉพาะในการเก็บและรักษาความปลอดภัยของความรู้	
	-มีเครือข่ายการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	
วัฒนธรรม	-เห็นคุณค่า และความสำคัญของความรู้ที่มีการจัดเก็บ	
	-มีพฤติกรรมในการปรับปรุงความรู้ที่มีการจัดเก็บในทันสมัยอยู่เสมอ	
	-มีค่านิยมในการประชุมหรือทีมงานเพื่อสรุปบทเรียนหลังการปฏิบัติงานและจัดเก็บเป็นฐานความรู้องค์กร	
ความเชี่ยวชาญ	-มีความสามารถในการพิจารณาคุณค่าของความรู้	
	-มีทักษะในการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบด้วยตนเอง	
	-มีความสามารถในการปรับปรุงความรู้ที่จัดเก็บให้ทันสมัยและถูกต้อง	
การเรียนรู้	-มีการอภิปรายถึงปัจจัยที่สำเร็จ และสรุปเป็นบทเรียนหลังการปฏิบัติงาน	
	-มีการนำความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ดีที่ถูกจัดเก็บมาเรียนรู้ร่วมกันเสมอ	
สารสนเทศ	-มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบสะดวกต่อการค้นคืน	
	-มีการตรวจสอบ และกลั่นกรองเกี่ยวกับคุณค่าในการจัดเก็บ	

4 รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ ด้านการใช้ความรู้

องค์ประกอบ	รูปแบบ/คุณลักษณะ	วิธีการ/เครื่องมือ/แนวปฏิบัติ
เทคโนโลยี	-มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงและนำ ความรู้มาใช้	
	-ส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ระหว่าง บุคคลในองค์กร	
	-มีระบบป้องกันการใช้ความรู้ในทางที่ ไม่เหมาะสม	
โครงสร้าง	-สนับสนุนการถ่ายโอนความรู้โดยไม่ แบ่งแยกหน่วยงาน	
	-มีระบบการยกย่องบุคลากรที่ใช้ความ รู้พัฒนาสิ่งใหม่ที่มีคุณค่าต่อองค์กร	
	-ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมแบบข้าม สายงาน	
วัฒนธรรม	-มีค่านิยมในการใช้ความรู้เป็นฐานใน การแก้ไขปัญหา	
	-มีค่านิยมในการถ่ายโอนและใช้ ประโยชน์จากความรู้ข้ามหน่วยงาน	
	-มีค่านิยมการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์ จากความรู้ที่ไม่เป็นทางการ	
ความเชี่ยวชาญ	-มีความสามารถในการใช้ความรู้สร้าง นวัตกรรม	
	-ใช้ความรู้ เพื่อการปรับปรุงหรือแก้ไข ปัญหาในการทำงานได้สำเร็จ	
	-มีความสามารถในการถ่ายโอนหรือ แนะนำความรู้	
การเรียนรู้	-มีการใช้บทเรียนในอดีตมาใช้ในการ ทำงานเป็นปกติ	
	-การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดจากการใช้บทเรียนในอดีตหรือ ตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ดี	
สารสนเทศ	-เพียงพอและเป็นประโยชน์ต่อการ แก้ไขปัญหาในการทำงาน	
	-เข้าถึงได้ง่ายและสะดวกเพื่อนำมาใช้	
	-มีรายละเอียด และการสรุปประเด็น สำคัญที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน	

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์การให้สัมภาษณ์

นายสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ฅ

รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้
เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย
A MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT DEVELOPMENT FOR
INNOVATIVENESS OF ENTREPRENEURS IN THAILAND

เสนอโดย

นายสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

คำนำ	3
บทที่ 1: บทนำ	4
บทที่ 2: แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรม	7
บทที่ 3: รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม	23
บทที่ 4: การพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล	29
บทที่ 5: การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อยกระดับ ความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร	38
บทที่ 6: บทสรุป	46
บรรณานุกรม	49

คำนำ

รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม สำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย ฉบับนี้ ถือเป็นนวัตกรรมด้านการบริหารที่ได้พัฒนาขึ้นจาก ผลงานวิจัยที่เป็นการจัดทำวิทยานิพนธ์ระดับคุณวุฒิปริญญาตรี เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย” ของนายสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.พัศตร์พจนวัฒน์ อธิการบดีที่ปรึกษาหลัก ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. อัจฉรา จันทร์ฉาย และรองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุปรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

โดยวิทยานิพนธ์ฉบับดังกล่าว มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ และสร้างรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ซึ่งได้ใช้ การศึกษาเชิงประจักษ์ ด้วยการใช้แบบสอบถามผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย จำนวน 390 ราย และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อค้นหาค่าประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการ ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทยที่เป็นตัวแทนกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ จำนวน 8 ราย เกี่ยวกับเทคนิค วิธีการ เครื่องมือ และแนวปฏิบัติที่ใช้ในการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิผล และความสามารถทางนวัตกรรมในที่สุด เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ผลลัพธ์จากการวิจัยดังกล่าวทำให้สามารถสร้างรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่สำคัญที่ได้จากผลการวิจัย มาสรุปเป็นรูปแบบและแนวทางสำหรับผู้ประกอบการที่มีความสนใจ และเห็นความสำคัญของการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจในที่สุด

อนึ่ง ผู้วิจัยขอขอบคุณ ทูน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช ที่ได้สนับสนุนเงินทุนการทำวิทยานิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ดูแลเอาใจใส่ และให้คำแนะนำแก่ผู้วิจัยอย่างดียิ่ง ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ศุภวรรณ ตันตยานนท์ ผู้อำนวยการหลักสูตรธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม ที่คอยให้คำชี้แนะทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยตลอดมา รวมทั้งผู้วิจัยต้องขอขอบคุณผู้บริหารและผู้ประกอบการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกรให้ข้อมูลและคำสัมภาษณ์ ที่ทำให้การสรุปผลการวิจัยมีความครบถ้วนสมบูรณ์

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญ

ในช่วงระยะเวลา 40 ปีที่ผ่านมาโครงสร้างสินค้าส่งออกของประเทศไทย มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกับประเทศอุตสาหกรรมใหม่ในเอเชีย กล่าวคือ ความสำคัญของสินค้าที่ใช้ทรัพยากรเป็นฐาน (Resource-Based) และสินค้าที่ผลิตโดยใช้แรงงานเข้มข้น (Labor-Intensive) มีแนวโน้มลดลง ในขณะที่สินค้าที่ใช้วิทยาศาสตร์เป็นฐาน (Science-Based) ต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนา ตลอดจนการออกแบบด้วยความคิดสร้างสรรค์หรือการมีนวัตกรรม มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน เมื่อพิจารณาสัดส่วนของการลงทุนในการใช้จ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนา กับผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ(GDP)ของประเทศไทย กลับพบว่าอยู่ในสัดส่วนที่ต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ในเอเชียด้วยกัน จากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้ระบบนวัตกรรมของประเทศและความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการมีความอ่อนแอ และสะท้อนให้เห็นถึงความเสียเปรียบในเชิงการแข่งขันของประเทศ(สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2548) แต่อย่างไรก็ตามจากงานวิจัยของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสำรวจขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทย พบว่า การสร้างนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการขยายตลาด และการสร้างตลาดใหม่ทั้งในและต่างประเทศ(สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2550) ถึงแม้ว่าความเข้าใจโดยทั่วไปจะเห็นพ้องในทำนองเดียวกันว่า วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึงการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรม แต่เมื่อพิจารณาถึงแนวคิดในการเกิดนวัตกรรมของนักวิชาการทั้งหลาย พบว่า วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนการวิจัยและพัฒนาจะทำให้เกิดนวัตกรรมได้ จะต้องผ่านความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ ซึ่งถือเป็นตัวกลางสำคัญในการทำให้เกิดความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจ(พันธุ์อาจ ชัยรัตน์, 2547)

อย่างไรก็ตามบทบาทของผู้ประกอบการจะส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมดังกล่าวได้ ก็ต่อเมื่อได้มีการผสมผสานของสถานะการเป็นผู้ประกอบการ และความสามารถในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้เกิดความคิดใหม่ที่สามารถเชื่อมโยงไปยังการเกิดนวัตกรรมได้ในที่สุด(Cardinal *et al.*, 2001; Darroch & McNaughton, 2002 ; Pyka, 2002 ; Adams & Lamont, 2003 ; Shani *et al.*, 2003 ; Bessant & Tidd, 2007) ดังนั้น จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่า ความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการควรจะประกอบไปด้วยอะไร และมีลักษณะอย่างไร จึงที่จะส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการได้ในที่สุด ข้อสงสัยดังกล่าว จึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัย ในเรื่องของ รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับผู้ประกอบการรายอื่น ๆ

ที่อยู่ภายใต้บริบทของสังคมเหมือนกันในประเทศไทย และต้องการสร้างความสามารถทางนวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการความรู้ สามารถนำรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ ที่พัฒนาขึ้นนี้ไปใช้ในการสร้างความสามารถทางนวัตกรรมในธุรกิจของตน ซึ่งจะช่วยให้เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการเอง และของประเทศในที่สุด

วัตถุประสงค์

ในการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับ รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อการสร้างความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ประกอบด้วย

1. เพื่อเป็นการเผยแพร่ผลการวิจัยของนิสิตในหลักสูตรธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้กลายเป็นผลผลิตใหม่หรือนวัตกรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ และสังคมโดยส่วนรวมของประเทศ
2. เพื่อให้ผู้ประกอบการที่มีความสนใจในการใช้แนวคิดของการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร ได้มีรูปแบบหรือแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรมได้
3. เพื่อเป็นการกระตุ้นให้หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการไทย ให้เกิดความสนใจและให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดการความรู้ ตลอดจนมีแนวทางในการนำแนวคิด และวิธีการต่าง ๆ ไปใช้ในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการให้สามารถสร้างความสามารถทางนวัตกรรมได้ในที่สุด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

หากได้มีการนำแนวคิดและแนวทางที่กำหนดไว้ในเอกสาร รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อการสร้างความสามารถทางนวัตกรรม ฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้ก็จะทำให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบ ประกอบด้วย

1. ทำให้เกิดนวัตกรรมทางด้านการบริหารจัดการอื่นนวัตกรรมหนึ่ง ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาขีดความสามารถในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจของผู้ประกอบการไทย และต่อเศรษฐกิจ สังคมของประเทศโดยส่วนรวม
2. ทำให้ผู้ประกอบการไทย สามารถพัฒนาศักยภาพในด้านความสามารถในการจัดการความรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรม และนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้ในที่สุด อันจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อตัวผู้ประกอบการเอง และความสามารถในเชิงการแข่งขันของประเทศ

3. ทำให้ทิศทางการสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการไทย ที่ดำเนินการ โดยหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทและหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง มีการดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการที่ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการในประเทศไทย

4. ทำให้เกิดค่านิยมและวัฒนธรรมในเรื่องของการแบ่งปันความรู้ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญอันหนึ่งของการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ขึ้นในสังคมไทย และจะช่วยส่งผลให้เกิดการพัฒนาศักยภาพทางด้านการบริหารจัดการในองค์กรทุกภาคส่วนของสังคมไทย

เงื่อนไขในการใช้รูปแบบ

การนำ รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย ฉบับนี้ไปใช้ จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับก็ต่อเมื่อ การนำรูปแบบไปใช้เป็นไปตามเงื่อนไขที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์กรที่ต้องการนำรูปแบบนี้ไปใช้ จะต้องมีความตั้งใจจริง และมีความจริงใจในเรื่องการพัฒนาศักยภาพ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กร โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้
2. ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์กรที่ต้องการนำรูปแบบนี้ไปใช้ จะต้องมีความเชื่อในเรื่องของความสามารถทางนวัตกรรมนำไปสู่ซึ่งความสำเร็จของธุรกิจ รวมทั้งมีเป้าหมาย และความมุ่งมั่นที่ชัดเจนในการพัฒนาความสามารถ
3. ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์กรที่ต้องการนำรูปแบบนี้ไปใช้ จะต้องมีภาวะผู้นำในลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความมุ่งมั่นที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นขององค์กร ทั้งในด้านทัศนคติ การเรียนรู้ และรูปแบบการทำงานของบุคลากรในองค์กร
4. องค์กรที่ต้องการนำรูปแบบนี้ไปใช้ จะต้องมีความพร้อมในเรื่องจัดสรร และให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณเพื่อการจัดหาอุปกรณ์ เทคโนโลยี และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการพัฒนาที่กำหนดไว้
5. องค์กรที่ต้องการนำรูปแบบนี้ไปใช้ จะต้องมีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัวยืดหยุ่นสูง พร้อมที่จะมีการปรับเปลี่ยนระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่จะป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ตามที่กำหนดไว้ในรูปแบบนี้



บทที่ 2

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้และความสามารถทางนวัตกรรม

เพื่อให้ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารที่มีการนำรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม ฉบับนี้ไปใช้ เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและไปในทิศทางเดียวกันในเรื่องของการจัดการความรู้ และความสามารถทางนวัตกรรม ตลอดจนสามารถเข้าใจถึงเป้าหมายของการกำหนดแนวทาง วิธีการ และเครื่องมือต่าง ๆ ที่มีการใช้ตามที่ได้นำเสนอในรูปแบบฯ โดยในบทที่ 2 นี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และความสามารถทางนวัตกรรม ที่ใช้เป็นกรอบของการวิจัย และเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแบบ

แนวคิดการจัดการความรู้

ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้(Knowledge-Based Economy) ซึ่งเป็นยุคที่เศรษฐกิจต้องอาศัยการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่นคงให้แก่องค์กร และการที่องค์กรจะอยู่รอดได้ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ นั้น จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจจากการแข่งขันเชิงขนาด (Scale-Based Competition) มาเป็นการแข่งขันที่ต้องใช้ความเร็ว (Speed-Based Competition) โดยต้องสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่ต้องอาศัยความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ เทคโนโลยี ดังนั้น ความรู้จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และถือเป็นอำนาจ (Knowledge is Power) ในการทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ กิจกรรมต่าง ๆ จึงต้องมีการใช้ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะเป็นความรู้ที่สร้างขึ้นเองโดยผู้ปฏิบัติงาน หรือความรู้ นำมาจากภายนอก รวมทั้งต้องมีการใช้ความรู้ที่มีลักษณะแฝงในตัวคน และความรู้ชัดแจ้ง ให้มีลักษณะของการบูรณาการและมีความจำเพาะต่อบริบทของงานต่อผู้ปฏิบัติงาน ต่อหน่วย งานหรือองค์กรนั้น ๆ (Petrasch, 2001) ด้วยเหตุนี้ความรู้ที่จะนำมาใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายนั้น จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการ หรือขั้นตอนในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ การจัดการความรู้จึงไม่ใช่ศาสตร์ของการพัฒนาองค์กร ที่มุ่งเฉพาะการใช้เทคโนโลยี และเครือข่ายแต่เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แต่ได้กลายเป็นศาสตร์ใหม่ที่องค์กรชั้นนำทั่วโลกให้ความสำคัญ และมีการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการเพิ่มผลผลิต และความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร (Carneiro, 2000 ; Parlbly & Taylor,2000 ; Cardinal *et al.*,2001; Darroch & McNaughton, 2002; Quintas, 2002 ; Pyka, 2002 ; Adams & Lamont, 2003; Shani *et al.*, 2003) ด้วยเหตุนี้ ความฉลาด และ ความเก่งของทรัพยากรมนุษย์ (Human Talents) และความรู้้องค์การ(Organizational Knowledge) จึงถือเป็นทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งขององค์กร การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพก็จะมีส่วนในการทำให้เกิดการเพิ่มมูลค่าของความรู้้องค์การ และการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ

การให้ความหมายและแนวคิดของการจัดการความรู้ในบริบทสังคมไทยที่เป็นที่ยอมรับและอ้างอิงกันอย่างแพร่หลาย ก็คือ แนวคิดของ วิจารย์ พานิช(2546) ซึ่งเป็นผู้อำนวยการก่อตั้งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน และกว้างขวางมากเกินกว่าที่จะให้คำนิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ แต่ต้องให้นิยามในหลายข้อจึงจะทำให้ครอบคลุมความหมาย ดังนี้

1) การจัดการความรู้ มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูล และคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

2) การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ หากถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคม จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

3) การจัดการความรู้ต้องการผู้มีความรู้ ความสามารถในการตีความ และประยุกต์ ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใด สาขาหนึ่ง สำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้น กิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่ง และดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนที่มีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4) การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลองค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวา และความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมินต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ เป็นดัชนีบอกว่า องค์กรมีการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่

จากนิยามดังที่ได้กล่าวถึงข้างต้น จะพบว่าจะมีนัยที่ครอบคลุมความหมายของการจัดการความรู้ทั้ง 3 มุมมอง คือ กระบวนการจัดการความรู้ องค์กร และการจัดการ และเมื่อพิจารณาการให้ความหมายของการจัดการความรู้แล้ว ก็สามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่มีลักษณะเป็นพลวัตที่เกี่ยวกับการจัดการข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ กิจกรรม ตลอดจนประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์กร เพื่อสร้างเป็นความรู้ และความคิดใหม่ ในลักษณะของนวัตกรรม โดยคำนึงถึงการพัฒนาความสามารถขององค์กรในด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม และเทคโนโลยีองค์กรเพื่อให้เกิดการเข้าถึง การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอน และการแพร่กระจายของความรู้ เพื่อทำให้ความรู้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความสามารถในเชิงการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

ในศตวรรษที่ 21 ความรู้กลายเป็นปัจจัยหรือเครื่องมือหรืออาวุธสำคัญที่จะทำให้องค์กรหรือธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ภายใต้การแข่งขันที่รุนแรง ในยุคปฏิรูปการเกษตรพบว่าที่ดินเป็นปัจจัยที่มี

ความสำคัญสูงสุดขององค์การ ในขณะที่ยุคปฏิรูปอุตสาหกรรมเงินทุน อุปกรณ์ และแรงงาน กลายมาเป็นปัจจัยที่สำคัญแทนที่ดิน จนกระทั่งในศตวรรษที่ 21 นี้ พบว่า ความสำคัญของปัจจัยการผลิตได้เปลี่ยนแปลงมาเป็นเรื่องของความรู้(Chang, 2007) ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันสังคมได้เข้าสู่ยุคของการใช้ความรู้ในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมมากยิ่งขึ้น มีการหาข้อมูล ความรู้เพื่อมาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่แทบทุกขั้นตอน จึงส่งผลให้การพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์การมีเพิ่มมากขึ้น จนกลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์การ ซึ่งทำให้ยุคปัจจุบันถูกเรียกว่า ยุคของทุนทรัพย์สินทางปัญญา ด้วยเหตุนี้การพัฒนาในเรื่องการจัดการความรู้ จึงมีบทบาทและความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ได้รับการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องตามสภาพแวดล้อมขององค์การหรือธุรกิจ ที่ต้องเผชิญกับการแข่งขัน(ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547 ; Liao, 2003)

นิยามของนวัตกรรม

การศึกษาในเรื่องนวัตกรรม(Innovation) ได้มีการศึกษาและกล่าวถึงมาเป็นระยะเวลาค่อนข้างนานแล้ว แต่ในการให้คำนิยามหรือความหมายของนวัตกรรมก็ยังคงมีความแตกต่างกันอยู่ ตามมุมมองและภูมิหลังของนักวิชาการแต่ละคน(Gopalakrishnan & Bierly, 1997) ซึ่งก็ยังไม่สามารถนิยามให้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป สำหรับรากศัพท์ของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) นั้นมาจากภาษาลาตินคำว่า “innovare” ซึ่งแปลว่า “ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา” (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549) สำหรับความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์ คือ การนำแนวคิดใหม่ หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ ดังนั้นหากจะกำหนดความหมายในเชิงแคบของนวัตกรรม ก็คือ ผลผลิตของความสำเร็จทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร่วมกับพลวัตของกิจกรรมทางสังคม ในขณะที่ความหมายในเชิงกว้าง จะหมายถึง แนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่ใหม่ต่อตัวปัจเจก หรือหน่วยที่รับเอาสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ การรวมเอากิจกรรมที่นำไปสู่การแสวงหาความสำเร็จเชิงพาณิชย์ การสร้างตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการและการบริการใหม่ การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวให้กลายมาเป็นโอกาส และนำไปสู่แนวคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และสังคม(พันธุอาจ ชัยรัตน์, 2547) สิ่งเหล่านี้ยืนยันได้จากการสำรวจของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ที่ได้ทำการสำรวจผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่มีนวัตกรรม โดยสรุปพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความเชื่อมั่นว่า นวัตกรรมจะนำไปสู่การสร้างความมั่นคงทางการตลาด หรือการสร้างตลาดใหม่ รวมทั้งบริษัทต่าง ๆ ก็จะเห็นความสำคัญต่อการลงทุนและการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนให้การส่งเสริม และพัฒนานวัตกรรมของประเทศ ได้กำหนดความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งจากการให้ความหมายของนวัตกรรมดังที่ได้กล่าวข้างต้น จะพบว่ามีนัยสำคัญที่มีความหมายแตกต่างจากคำว่า “Invention”

ก็คือ ในส่วนของการแสวงหาผลประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และสังคม เนื่องจากคำว่า Invention ที่แปลว่า สิ่งประดิษฐ์ หรือ ประดิษฐ์กรรม จะมีความหมายเพียง การทำให้ความคิดใหม่เป็นความจริงขึ้นมา และสามารถจับต้องได้ แต่อย่างไรก็ตาม หากได้พิจารณาในประเด็นที่เป็นแก่นหลักสำคัญของคำนิยามต่าง ๆ แล้วจะพบว่ามียุ 3 ประเด็นที่เป็นมิติสำคัญของนวัตกรรม ก็คือ

1. ความใหม่ (Newness) สิ่งที่จะได้รับการยอมรับว่า มีคุณลักษณะเป็นนวัตกรรมได้นั้น มิติแรกที่จะต้องมียุก็คือ ความใหม่ หมายถึง เป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นตัวผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ โดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิม หรือพัฒนาขึ้นมาใหม่เลยก็ได้

2. ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) ในมิติประการที่สองที่ถูกกล่าวถึงเสมอ ในลักษณะของการเป็นนวัตกรรม ก็คือ การให้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ หรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ กล่าวคือ นวัตกรรม จะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้น ๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรง หรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้

3. การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea) ในมิติที่สำคัญ ประการสุดท้ายของการเป็นนวัตกรรม ที่สามารถสรุปได้จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ก็คือ การใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ หมายความว่า สิ่งที่จะถือเป็นนวัตกรรมได้นั้นต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานการพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบหรือทำซ้ำ เป็นต้น

ประเภทของนวัตกรรม

การจำแนกประเภทของนวัตกรรม แบ่งได้หลายประเภทตามลักษณะขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ ซึ่งการจำแนกที่พบบ่อย และมีการนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงการวิจัยค่อนข้างมากก็จะประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ 1) การจำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม (The Target of Innovation) แบ่งเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และ นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) 2) การจำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง (The Degree of Change) จะแบ่งนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) และ นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) และการจำแนกประเภทของนวัตกรรมในลักษณะที่ 3) การจำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ (The Area of Impact) จำแนกได้ 2 ประเภท คือ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) และ นวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997 ; Smith, 2006 ; Bessant & Tidd, 2007 และ Schilling, 2008) ซึ่งสามารถที่จะสรุปและอธิบายรายละเอียดของการจำแนกประเภทของนวัตกรรมในแต่ละลักษณะ ได้ดังนี้

1. การจำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม

1.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไว้ว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ คือ การพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ว่าจะเป็น

ด้านเทคโนโลยี หรือวิธีการใช้ก็ดี รวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ซึ่งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์จะถือเป็นผลิตภัณฑ์ (Outputs) ขององค์การหรือธุรกิจ โดยอาจจะอยู่รูปของตัวสินค้า (Goods) หรือการบริการ (Services) ก็ได้ (Smith, 2006 ; Schilling, 2008) และตัวแปรหลักที่สำคัญของการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์มี 2 ตัวแปร คือ 1) โอกาสทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งรวมถึง องค์ความรู้ เครื่องมือ อุปกรณ์ และกระบวนการที่จะทำให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้นได้ และ 2) ความต้องการของตลาด นั้นหมายถึง ความต้องการของผู้ใช้ ที่มีความต้องการในผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น และพร้อมที่จะซื้อหรือใช้ที่ทำให้ผู้เป็นเจ้าของนวัตกรรมได้รับประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจหรือสังคม (Capon *et al*, 1992 ; Ettlit & Reza, 1992 ; Gopalakrishnan & Damanpour, 1997)

1.2 นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ก็ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมกระบวนการ หมายถึง การประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการออกแบบในกระบวนการผลิต เป็นต้น จากความหมายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า นวัตกรรมกระบวนการ เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ กรรมวิธีในการผลิต การจัดจำหน่าย หรือรูปแบบการจัดการองค์การก็ตาม ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายที่จะนำไปสู่การพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ให้ไปถึงมือผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การมากที่สุด (Capon *et al*, 1992 ; Ettlit & Reza, 1992 ; Gopalakrishnan & Damanpour, 1997) ถึงแม้ว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์ จะมองเห็นได้ชัดเจนมากกว่า แต่นวัตกรรมกระบวนการก็มีความสำคัญมากเช่นเดียวกัน ในการที่จะทำให้องค์การหรือธุรกิจมีความได้เปรียบในเชิงความสามารถในการแข่งขัน โดยนวัตกรรมกระบวนการจะมุ่งเน้นไปในเรื่องของการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกิจกรรมหรือกระบวนการในส่วนของปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลิตภัณฑ์ (Outputs)) (Abernathy & Utterback, 1978 ; Tushman & Nadler, 1986 ; Gopalakrishnan *et al.*, 1999 และ Damanpour & Gopalakrishnan, 2001)

2. การจำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง

2.1 นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation)

เป็นนวัตกรรมที่มีความใหม่ ในลักษณะที่มีความแตกต่างไปจากกรรมวิธี และแนวคิดเดิมไปอย่างสิ้นเชิง ในลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน (Schilling, 2008) ดังนั้น นวัตกรรมที่มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงเฉียบพลัน จึงมีนัยสำคัญมากกว่าการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิม แต่เป็นการออกแบบและใช้แนวคิดใหม่ทั้งหมดในการพัฒนานวัตกรรม (Smith, 2006) นอกจากนี้หากพิจารณาการให้ความหมายของ Henderson & Clark's (1990) นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation)

จะทำให้เกิดการออกแบบที่เป็นต้นแบบใหม่ของนวัตกรรม (New Dominant Design) ซึ่งรวมถึงแนวคิดของการออกแบบ และรายละเอียดขององค์ประกอบและโครงสร้างทางสถาปัตยกรรมด้วย Rothwell & Gardner (1989) ได้ประมาณว่านวัตกรรมที่มีลักษณะเฉียบพลันจะมีเพียง 10% ของนวัตกรรมทั้งหมด ตัวอย่างนวัตกรรมที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) เช่น กล้องถ่ายรูปแบบดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงมากจากกล้องถ่ายรูปที่ใช้ฟิล์ม โทรศัพท์ที่เกิดขึ้นแทนการส่งข้อความด้วยจดหมายหรือบันทึกข้อความ เป็นต้น นอกจากนี้ นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลันมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นผู้นำตลาดของธุรกิจ รวมทั้งสามารถสร้างมูลค่าทางการตลาดและความอยู่รอดของธุรกิจได้มากกว่านวัตกรรมที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Utterback, 1994 ; Gatignon *et al.*, 2002)

2.2 นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation)

นวัตกรรมประเภทนี้เป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจำนวนมาก และมีความถี่ในการเกิดบ่อยกว่านวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน โดยมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป มีการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทีละเล็กละน้อย จากเทคโนโลยีหรือสิ่งที่มีอยู่เดิม (Gatignon, 2002 ; Schilling, 2008) Christensen (1997) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) ว่าเป็นนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงจากความเชี่ยวชาญขององค์กรหรือธุรกิจ ในเรื่องและเทคโนโลยีภายในโครงสร้างหรือสถาปัตยกรรมเดิม เช่น เครื่องซักผ้าที่มีการเปลี่ยนระบบการหมุน และประสิทธิภาพในการซักให้มีคุณภาพมากขึ้น หรือเครื่องปรับอากาศที่มีการปรับปรุงระบบการฟอกอากาศ และการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ก็นับว่าเป็นตัวอย่างของนวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไปที่เห็นภาพได้อย่างชัดเจน ดังนั้นกล่าวโดยสรุปได้ว่านวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยจะพัฒนาจากพื้นฐานแนวคิดหรือการออกแบบจากผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการที่มีอยู่เดิม ทั้งนี้ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงจะมีมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับศักยภาพขององค์กรที่เป็นอยู่ (Ettlit *et al.*, 1984 ; Gopalakrishnan & Dammanpour, 1997 ; Tidd *et al.* , 2001 ; Schilling, 2008)

3. การจำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ

3.1 นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation)

เป็นนวัตกรรมที่มีพื้นฐานหรือขอบเขตของการพัฒนามาจากเทคโนโลยี โดยในปัจจุบันการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีมีบทบาทและความสำคัญต่อหลาย ๆ อุตสาหกรรม ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยี จะสามารถช่วยทำให้การพัฒนานวัตกรรมสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้เป็นอย่างดี รวมทั้งเป็นนวัตกรรมที่มีแรงผลักดันที่สำคัญของความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม และความ เป็นอยู่ของประชากร (พันธุ์อาจ ชัยรัตน์, 2547 ; Utterback & Suarez, 1993 ; Schilling, 2008) นวัตกรรมทางเทคโนโลยี จึงเป็นได้ทั้ง นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมที่มีลักษณะเฉียบพลัน และนวัตกรรมที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ถ้าการพัฒนานวัตกรรมนั้นอยู่บนพื้นฐานของการ

ใช้เทคโนโลยีในการเปลี่ยนแปลง(Evan,1966; Utterback & Abernathy, 1975; Kimberly & Evanisko, 1981 และ Damanpour, 1987) นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมทางเทคโนโลยียังจะส่งผลต่อรูปแบบ และระดับของการแข่งขันในเชิงธุรกิจ (Utterback & Suarez, 1993)

3.2 นวัตกรรมทางการบริหาร (*Administrative Innovation*)

นวัตกรรมทางการบริหารเป็นเรื่องการคิดค้น และเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการจัดการองค์การใหม่ ที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการให้บริการขององค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เช่น การบริหารองค์การในลักษณะโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ การใช้แนวคิด Balanced Score Card ในการวางแผนและประเมินผลงานขององค์การ เป็นต้น การพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจในลักษณะที่เป็น Open Business Models เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ก็จัดได้ว่าเป็นลักษณะของนวัตกรรมทางการบริหาร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินงานขององค์การหรือธุรกิจ(Tidd *et al.*,2001 ; Chesbrough, 2006) ดังนั้น จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า นวัตกรรมทางการบริหาร เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับเรื่องของนโยบาย โครงสร้างองค์การ ระบบ รูปแบบและกระบวนการจัดการในองค์การ ซึ่งต่างจากนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในผลิตภัณฑ์ และกระบวนการนวัตกรรมทำให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997 ; Cooper, 1998)

ถึงแม้ว่า การจำแนกประเภทของนวัตกรรมจะมีได้ในหลายมิติ กระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรม(Process of Innovation) ก็ยังสามารถพิจารณาได้หลายมุมมองด้วย โดยหากจำแนกตามปัจจัยหลักของการเกิดนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยี (Technology) และความต้องการของผู้บริโภค (Market Demand) (Capon *et al*, 1992 ; Ettlit & Reza, 1992 ; Gopalakrishnan & Damanpour, 1997) ทำให้สามารถจำแนกลักษณะของกระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรม ได้ 3 ลักษณะ คือ 1) การผลักดันด้วยเทคโนโลยี (Technology Push) กล่าวคือ การเกิดนวัตกรรม เกิดขึ้นจากความเข้มแข็งของการลงทุน และพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2) การดึงด้วยความต้องการของผู้บริโภค(Demand Pull) ลักษณะของการเกิดนวัตกรรมในลักษณะนี้ เป็นการพิจารณาจากปัญหาและความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก และนำกลับมาสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และ 3) การผสมผสานทั้งด้านเทคโนโลยีและความต้องการของผู้บริโภค (Coupling) ซึ่งเป็นการเกิดนวัตกรรมโดยคำนึงถึงทั้งความต้องการของผู้บริโภค และเทคโนโลยีที่มีอยู่ เพื่อพัฒนานวัตกรรมให้เป็นที่ต้องการของผู้บริโภคภายใต้เทคโนโลยีที่มีอยู่ไปพร้อม ๆ กัน(Rothwell, 1994 ; Smith,2006)

ความสามารถทางนวัตกรรม

จากที่ได้มีการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับประเภทของนวัตกรรมดังที่ได้กล่าวข้างต้น ทำให้พบว่าในปัจจุบันการกล่าวถึงประเภทของนวัตกรรมอาจมีความแตกต่างกันหลายรูปแบบตามวัตถุประสงค์ของการใช้ประโยชน์และการศึกษา เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ

นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป นวัตกรรมทางเทคโนโลยี และ นวัตกรรมทางการบริหาร เป็นต้น (Utterback, 1994 ; Cooper, 1998 ; Smith, 2006 ; Schilling, 2008) ส่วน การศึกษาถึงความสามารถทางนวัตกรรม โดยเฉพาะของผู้ประกอบการ ก็ยังพบว่ามีการศึกษาใน 2 มิติ คือ ความสามารถทางนวัตกรรมระดับองค์กร (Organization's Innovativeness) และความสามารถทาง นวัตกรรมระดับบุคคล (Individual's Innovativeness) (Rutherford & Holt, 2007) ดังนั้น การให้คำนิยาม ถึงความสามารถทางนวัตกรรม (Innovativeness) ก็จะมีจุดเน้นที่แตกต่างกันออกไปด้วย อาทิ Schumpeter (1934) ได้เน้นกล่าวถึงความสามารถทางนวัตกรรมในส่วนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ และ กระบวนการผลิตใหม่ รวมถึงการใช้วิธีการทางการตลาดใหม่ให้สอดคล้องกับนวัตกรรม ในขณะที่ Miller & Friesen (1983) จะมุ่งเน้นในเรื่องของ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ รวมถึงใน เรื่องของการตัดสินใจ และการกำหนดกลยุทธ์ทางนวัตกรรม (Lyon *et al.*,2000; North and Smallbone,2000; Wang & Ahmed,2004) นอกจากนี้เมื่อพิจารณานิยามความสามารถทางนวัตกรรมใน มุมมองของ Rogers (1995) จะพบว่ามีเรื่องของมิติทางด้านเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งเมื่อพิจารณาจาก วรรณกรรมที่ผ่านมาจะพบว่า การให้คำนิยามและการศึกษาในเรื่องความสามารถทางนวัตกรรม ก็จะมี มุมมองทั้งในลักษณะของ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาด พฤติกรรม และกลยุทธ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามสิ่งที่จะได้นำเสนอและนำมาใช้เป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้ จะเน้นการกล่าวถึงความสามารถทาง นวัตกรรมใน 2 ด้าน คือ ความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และความสามารถทางนวัตกรรม กระบวนการ ซึ่งเป็นการจำแนกประเภทของนวัตกรรมที่มีการนำไปประยุกต์ใช้กันเป็นส่วนมาก โดยมี รายละเอียดดังนี้

1) ความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovativeness)

ความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของ ธุรกิจในการสร้างและใช้ความคิดใหม่ในพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ เพื่อทำให้เกิดผลประโยชน์ ในทางเศรษฐกิจในแก่ธุรกิจ(Fritz, 1989) ซึ่งเกิดขึ้นจากความสม่ำเสมอในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือ บริการใหม่เข้าสู่ตลาด ช่วงเวลาที่เหมาะสมของการเข้าสู่ตลาด และความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันกับ คู่แข่ง(Wang & Ahmed, 2004) นอกจากนี้ Henard & Szymanski(2001) ยังได้ให้ความสามารถทาง นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ว่าควรที่จะได้พิจารณาในลักษณะของ ความใหม่(newness) ความเป็นเอกลักษณ์ (uniqueness) และความเป็นผลิตภัณฑ์ต้นแบบ(originality) ซึ่งสามารถพิจารณาได้ทั้งจากในมุมมองของ ผู้บริโภคและของผู้ประกอบการเช่น ทางด้านมุมมองของผู้บริโภค อาจจะพิจารณาจาก คุณลักษณะของ นวัตกรรม ความเสี่ยงในการใช้งาน ผลที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค ส่วนสำหรับในมุมมองของ ผู้ประกอบการ อาจจะพิจารณาในส่วนของบริษัทของเทคโนโลยี และกลยุทธ์ทางการตลาดที่ใช้กับ ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมของธุรกิจ(Atuahene-Gima, 1995 ; Denneels & Kleinschmidt, 2001)

2) ความสามารถทางนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovativeness)

การกล่าวถึงความสามารถทางนวัตกรรมกระบวนการ อาจจะไม่พบเห็นบ่อย

เนื่องจากการศึกษาส่วนใหญ่ ความสามารถทางนวัตกรรมกระบวนการ จะถูกจัดเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถทางนวัตกรรมเทคโนโลยี (Technological Innovativeness) เพราะนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับการใช้เครื่องจักร และวิธีการผลิต ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการผลิตตัวนวัตกรรม (Avlonitis *et al.*, 1994 ; Kitchell, 1997) ดังนั้นในมุมมองของผู้วิจัย ก็มองในลักษณะที่ว่า ความสามารถทางนวัตกรรมเทคโนโลยี เป็นส่วนที่แฝงอยู่ในความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และกระบวนการ โดยที่จะมีน้ำหนักเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมกระบวนการเป็นส่วนใหญ่ เพราะกระบวนการ (process) เป็นเรื่องเกี่ยวกับ วิธีและขั้นตอนการผลิต และระบบการบริหาร ซึ่งจะถูกพัฒนาขึ้นให้เป็นนวัตกรรมก็ด้วยเทคโนโลยีใหม่ หรือนวัตกรรมทางเทคโนโลยีนั่นเอง (Wang & Ahmed, 2004) ด้วยเหตุนี้ความสามารถทางนวัตกรรมกระบวนการ จึงประเด็นที่พิจารณาความสามารถในการปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ในกระบวนการผลิต และสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ของธุรกิจนั่นเอง (Kitchell, 1995 ; Salavou, 2004)

ความสามารถในการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรม

การนำความรู้ที่เหมาะสมไปใช้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิผล จะช่วยทำให้เพิ่มความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร การจัดการความรู้จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายความรู้ไปยังที่มีความต้องการภายในองค์กร การดำเนินการเคลื่อนย้ายความรู้ดังกล่าวจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Capability) ดังนั้น อีกนัยหนึ่งของความสามารถในการจัดการความรู้ ก็คือ ความสามารถในการสร้างและใช้ความรู้ โดยการผสมผสานกับทรัพยากรต่าง ๆ และกิจกรรมในการจัดการความรู้ เพื่อส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) (Gold *et al.*, 2001 ; Chuang, 2004) และประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) ซึ่งได้แก่ ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และความสามารถทางนวัตกรรม (Innovativeness) (Freeze, 2006) จากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องความสามารถในการจัดการความรู้ เช่นงานของ Nonaka & Takeuchi (1995) ; Gold *et al.* (2001) ; Carrillo & Gaimon (2004) ; Chuang (2004) ; Freeze (2006) และ Yang & Chen (2007) สรุปได้ว่าการศึกษารองเรื่องความสามารถในการจัดการความรู้มี 2 มุมมอง คือ

1) มุมมองความสามารถด้านทรัพยากร (Resource-Based Capability View)

เป็นแนวคิดในการศึกษาถึงความสามารถที่เกิดจากความแตกต่างของทรัพยากร กล่าวคือ องค์กรที่มีทรัพยากรแตกต่างกันจะส่งผลถึงความสามารถที่แตกต่างกัน (Mata *et al.*, 1995) โดยการศึกษาในมุมมองด้านทรัพยากรในช่วงแรกจะเน้นที่ทรัพยากรขององค์กรที่หมายถึง ทรัพย์สินที่มีตัวตน (Tangible Assets) เช่น อุปกรณ์ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นต้น แต่ในระยะหลังการศึกษาได้ให้

ความสำคัญต่อทรัพยากรที่เป็นทรัพย์สินไม่มีตัวตน(Intangible Assets) เช่น ระบบโครงสร้างการจัดการองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น เนื่องจากเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีความแตกต่าง และมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนมากกว่าที่จะใช้ปัจจัยในส่วนของทรัพย์สินที่มีตัวตนอย่างเดียว (Wade & Hulland, 2004) งานวิจัยเมื่อเร็ว ๆ นี้ที่เป็นการศึกษาถึงปัจจัยเชิงทรัพยากรที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้ เช่น งานวิจัยของ Gold *et al.*, (2001) พบว่าปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งหมายถึง โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ทั้งในส่วนของอุปกรณ์(Hardware) และโปรแกรมการทำงาน(Software) ซึ่งหมายความรวมถึงระบบฐานข้อมูล (Database) และระบบเครือข่าย(Network System) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Yang & Chen,2007) จะต้องมีความเชื่อมโยงและประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) โครงสร้างองค์กร(Structure) ซึ่งหมายถึง โครงสร้างการดำเนินงาน และการสั่งการขององค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ยังรวมถึงระบบการจูงใจ (Incentive System) การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงาน(Work Design) นโยบายการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร(Management Support) กฎระเบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ(Yang & Chen,2007) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความรู้ รวมถึงภาวะความเป็นผู้นำขององค์กรด้วย(Collison & Parcell, 2004) 3) วัฒนธรรมองค์กร(Culture) หมายถึง บรรยากาศ และแนวปฏิบัติในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ประกอบด้วยวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ การประสานงาน ความร่วมมือ และการใฝ่รู้ของบุคลากรในองค์กร(Yang & Chen,2007) ในขณะที่ Chuang(2004) และ Yang & Chen(2007) นอกจากจะเห็นด้วยกับปัจจัยทั้ง 3 ด้านแล้ว ยังได้เห็นเพิ่มเติมว่าปัจจัยเรื่อง คน(People) ซึ่งหมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคคล การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีบนพื้นฐานของความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของกันและกันในองค์กร ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในมุมมองด้านทรัพยากร โดยที่ความสามารถในการจัดการความรู้จะทำให้ความรู้ที่ถูกต้องไปสู่คนที่มีความต้องการ ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร(Donoghue *et al.*, 1999) อย่างไรก็ตามในปัจจัยด้านคน อาจมีความคาบเกี่ยวกับการพิจารณาความสามารถในการจัดการความรู้ตามมุมมองด้านความรู้ เนื่องจากการใช้มุมมองด้านความรู้พิจารณาถึงปัจจัยที่จะส่งผลต่อการจัดการความรู้ก็จะมองในเรื่อง ความรู้แฝงในตัวคน และความรู้ชัดแจ้ง ซึ่งความรู้แฝงในตัวคนก็จะเป็นส่วนที่เกี่ยวกับคน ส่วนความรู้ชัดแจ้งก็จะเป็นที่เป็นเอกสารต่าง ๆ (Freeze, 2006)

2) มุมมองความสามารถด้านความรู้ (Knowledge-Based Capability View)

เป็นการศึกษาถึงความสามารถในการจัดการความรู้ โดยให้ความสำคัญกับทรัพย์สินไม่มีตัวตน (Intangible Assets) เช่น ความรู้ (Knowledge) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) และเน้นที่กระบวนการจัดการความรู้ และการจัดการลักษณะของความรู้ในลักษณะต่าง ๆ กล่าวคือ ความรู้ที่มีลักษณะแฝงในตัวคน (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง(Explicit Knowledge) ภายใต้นามคิดที่ว่าความรู้เกิดจากตัวตนและสามารถที่จะพัฒนาไปเป็นความรู้ขององค์กร(Nonaka & Takeuchi, 1995 ;

Carrillo & Gaimon, 2004) โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้(Knowledge Management Process) เช่น การสร้างความรู้ การเสาะหาและยึดกุมความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือมีประสิทธิผลจากการจัดการความรู้(Dawson, 2000) จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความรู้ สามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านความรู้ สรุปได้ว่า ความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านความรู้ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

ก) ความเชี่ยวชาญ (Expertise Capability)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้ ประการแรก คือ ความเชี่ยวชาญ(Expertise) ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญที่ความรู้แฝงในตัวคน(Tacit Knowledge) หมายถึงความสามารถในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยได้ผลดี ซึ่งเกิดจากการมีความรู้ที่มีลักษณะ เฉพาะ และเกิดขึ้นจากประสบการณ์ การฝึกฝน และความร่วมมือ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างความโดดเด่นเชิงความรู้ในด้านต่าง ๆ (Knowledge Champions) และมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กร และจะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการถ่ายโอนความรู้หรือแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Transfer) (Hansen *et al.*, 1999 ; Jones *et al.*, 2003) ซึ่งองค์การควรที่จะมีการสร้างเส้นทางการทำงานให้แก่ผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้น(Alavi *et al.*, 2001) เพราะผู้ที่มีความเชี่ยวชาญแต่ละคนจะสามารถสร้างทีมที่มีความคิดสร้างสรรค์ได้(Tiwana *et al.*, 2005) นอกจากนี้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ จะเป็นผู้ที่มีความต้องการความรู้จากภายนอกใหม่ๆ เสมอ (Dooley *et al.*, 2002) และจะทำให้เป็นการเพิ่มความรู้แฝงในตัวคน(Tacit Knowledge) ได้มากขึ้น (Gurteen, 1998 ; Quintas *et al.*, 1997) รวมทั้งมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความรู้จากความรู้แฝงเป็นความรู้ชัดแจ้ง

ข) การเรียนรู้(Learning Capability)

การเรียนรู้ทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรม และทำให้องค์กรมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขึ้นได้ (Senge, 1990 ; Argyris, 1998; Schein, 2004) ซึ่งความสามารถในการเรียนรู้ เกิดขึ้นได้โดยการเรียนรู้จากบทเรียน(Lessons Learn) ซึ่งถือเป็นการได้รับความรู้จากงานที่ปฏิบัติภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติอาจจะมีหลายชนิด และหลายระดับ โดยบทเรียนทำให้ได้เรียนรู้ว่าจะมีลักษณะเป็นการปฏิบัติงานที่ดี(Best Practice) หรือ มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Benchmarking) ซึ่งเป็นสิ่งที่ใช้ได้ดีมากในเรื่องของการจัดการความรู้ (O'Dell & Grayson, 1998 ; Alavi *et al.*, 2001) นอกจากนี้ O'Dell & Grayson (1998) ยังได้ให้แนวคิดว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Internal Benchmarking) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ทั้งในส่วนของการกำหนด การแลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้ สำหรับ Davenport *et al.*(1998) ได้กล่าวว่า การใช้การปฏิบัติงานที่ดีหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นบทเรียนในการเรียนรู้ จะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีและมีประโยชน์ในการเสาะหาและยึดกุมความรู้(Capture) การสร้าง (Generative) และการถ่ายโอนความรู้ (Transfer) นอกจากนี้ Pena(2002) ยังได้ให้ทัศนะที่น่าสนใจจากงานวิจัยได้ศึกษาพบว่า เครือข่ายความรู้

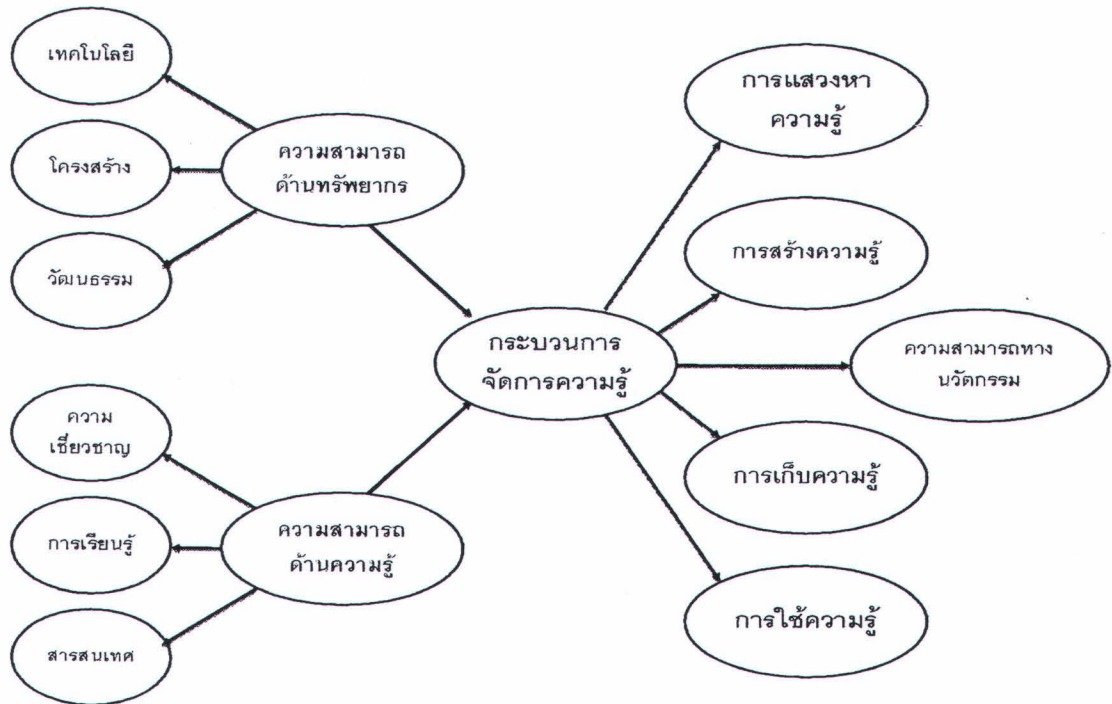
(Knowledge Networks) จะให้ประโยชน์มาในการจัดการความรู้ ดังนั้น การเรียนรู้จากบทเรียนต่าง ๆ ก็อาจจะมีได้ทั้งส่วนที่เกิดขึ้นจากภายในองค์กร และส่วนที่มาจากภายนอกองค์กรก็ได้

ค) สารสนเทศ (Information Capability)

ความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านความรู้ ประการสุดท้ายก็คือความสามารถในการมีข้อมูลและสารสนเทศ ที่มีคุณค่าและคุณประโยชน์ ทั้งในเชิงจำนวนและคุณภาพ เช่น ข้อมูลความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะมาจากการทดลอง การสำรวจ หรือรายงานต่าง ๆ รวมถึงการจัดเก็บเป็นคลังข้อมูล(Freeze, 2006) เนื่องจากสารสนเทศจะกลายเป็นความรู้เมื่อมีการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการทำงาน หรือตัดสินใจ(Davis, 2002) อย่างไรก็ตามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้นิยามความสามารถทางสารสนเทศ(Information Capability) เป็นการรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศ ถึงแม้จะมีการพยายามอธิบายถึงความแตกต่างของข้อมูล(Data) และสารสนเทศ(Information) แต่ในความเป็นจริงก็ยังไม่มีความชัดเจนถึงการแยกแยะระหว่างข้อมูลและสารสนเทศ เพียงแต่ระบุว่า สารสนเทศ เป็นผลผลิตจากกระบวนการที่มีข้อมูลเป็นปัจจัยนำเข้า และสารสนเทศเมื่อถูกนำไปใช้ประโยชน์โดยผ่านกระบวนการ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ ก็จะทำให้ได้ความรู้(Davenport et al., 1998) Alexander et al., 1991 ได้กล่าวว่า ความรู้ก็จะหมายถึง คลังสารสนเทศ ทักษะ ประสิทธิภาพ และความทรงจำของบุคคลก็ได้ ดังนั้นฐานข้อมูล(Database) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการความรู้(Brown & Duguid, 2000) ในบางครั้งการมีจำนวนข้อมูลที่มากเพียงพอก็อาจจะทำให้เกิดความรู้ในการตีความหรือแปลความหมายได้ โดยที่มันต้องมีประสิทธิภาพหรือทักษะ(Bevern, 2002) และข้อมูลดิบที่อยู่ในคลังข้อมูลก็ถือว่าเป็นแหล่งปัญญาของธุรกิจ(Business Intelligence) เพียงแต่ยังไม่ได้มีการนำมาใช้และก่อให้เกิดผลประโยชน์ของธุรกิจหรือองค์กร(Rogers et al., 2005) ความสามารถทางสารสนเทศในที่นี้จึงหมายความว่ารวมถึงข้อมูล(Data) สารสนเทศ (Information)และเอกสารความรู้ต่าง ๆ (Knowledge Documents) ที่มีอยู่ในองค์กร

โมเดลการสร้างรูปแบบ

จากแนวคิดที่เกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้ และความสามารถทางนวัตกรรม ผู้วิจัยได้กำหนดโมเดลเพื่อใช้ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม ได้ดังในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การสร้างรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้
เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม

เมื่อพิจารณาจากภาพที่ 1 ข้างต้นจะพบว่า ในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม จะต้องมีการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ทั้งในมุมมองด้านทรัพยากร และมุมมองด้านความรู้ โดยการพัฒนาจะต้องมีลักษณะบูรณาการผ่านกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ หรือครบทั้งวงจร กล่าวคือ ต้องเชื่อมโยงตั้งแต่การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ จึงจะทำให้เกิดความสามารถทางนวัตกรรมขึ้นได้ ซึ่งบทต่อไปจะได้กล่าวถึงรูปแบบของการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิผล และเสริมสร้างความสามารถทางนวัตกรรมให้องค์การ ตามผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่ได้จากข้อมูลของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย

นิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการใช้ รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม จึงขอกำหนดคำนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญดังนี้

1. **การจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการที่มีลักษณะเป็นพลวัตที่เกี่ยวกับการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ กิจกรรม ตลอดจนประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์กร เพื่อสร้างเป็นความรู้ และความคิดใหม่ในลักษณะของนวัตกรรม โดยคำนึงถึงการพัฒนาความ

สามารถขององค์กรในด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม และเทคโนโลยีองค์กรเพื่อให้เกิดการเข้าถึง การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอน และการแพร่กระจายของความรู้ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความสามารถในเชิงการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

2. กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในองค์กร และสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์กรตามเป้าหมาย หรือกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้

3. ความสามารถในการจัดการความรู้ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้กระบวนการจัดการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรได้ แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ 1) ความสามารถในด้านทรัพยากร (Resource-Based Capability) ซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยี โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร และ 2) ความสามารถในด้านความรู้(Knowledge-Based Capability) ซึ่งประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ

4. การแสวงหาความรู้ หมายถึง กระบวนการสืบเสาะค้นหา และรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายหรือแฝงอยู่ตามที่ต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน พัฒนาการทำงาน และแก้ไขปัญหาในการทำงานของตน จนส่งผลให้เกิดทักษะและความชำนาญ

5. การสร้างความรู้ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์(Generative Process) การสร้างความรู้ใหม่จึงเกี่ยวข้องกับ แรงผลักดัน การหยั่งรู้ ความเชี่ยวชาญ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ต้องสร้างจากผู้รู้ และ จากบทเรียนที่เกิดจากประสบการณ์ทำงานร่วมกันของคนปฏิบัติงานในองค์กร โดยผ่านกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

6. การเก็บความรู้ หมายถึง กระบวนการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นคืน ตลอดจนการแพร่กระจายของความรู้ เพื่อการนำความรู้มาใช้ใหม่ (Knowledge Retrieval) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความรู้ที่มีการจัดเก็บก็จะต้องทำการคัดกรอง(Refining) ความรู้ที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อองค์กร

7. การใช้ความรู้ หมายถึง กระบวนการถ่ายโอนความรู้(Knowledge Transfer) และการใช้ประโยชน์จากความรู้(Knowledge Utilization) ซึ่งการถ่ายโอนความรู้มีได้หลายวิธีอาจจะเป็นทาง การหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น การถ่ายโอนผ่านสื่อต่าง ๆ การประชุม การศึกษาดูงาน การปรับเปลี่ยนหน้าที่ตำแหน่งงาน การมีระบบพี่เลี้ยง และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น รวมถึงการถ่ายโอนความรู้ที่ส่งผลต่อการแพร่กระจายของความรู้(Diffusion)

8. ความสามารถด้านทรัพยากร หมายถึง ความสามารถในการจัดการความรู้ที่เกิดจากศักยภาพในเชิงทรัพยากรขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน คือ เทคโนโลยี(Technology) โครงสร้าง(Structure) และวัฒนธรรม(Culture)

9. **เทคโนโลยี** หมายถึง ความสามารถในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ทั้งในส่วนของอุปกรณ์(Hardware) และโปรแกรมการทำงาน(Software) ซึ่งหมายความรวมถึงฐานข้อมูล (Database) และระบบเครือข่าย(Network System) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความรู้

10. **โครงสร้าง** หมายถึง ความสามารถขององค์กรในด้านโครงสร้างการดำเนินงาน และการจัดการขององค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ยังหมายความรวมถึงระบบการจูงใจ (Incentive System) การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงาน(Work Design) รวมถึงนโยบายการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร(Management Support) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความรู้

11. **วัฒนธรรม** หมายถึง ความสามารถขององค์กรในด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับค่านิยม ทักษะคติ และวิถีการปฏิบัติงาน ตลอดจนบรรยากาศในการทำงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ทั้งนี้ประกอบด้วยวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ การประสาน งาน ความร่วมมือ และการใฝ่รู้ของบุคลากรในองค์กร

12. **ความสามารถด้านความรู้** หมายถึง ความสามารถในการจัดการความรู้ ที่เกิดจากศักยภาพทางด้านทรัพย์สินไม่มีตัวตน (Intangible Assets) หรือ ความรู้ (Knowledge) ที่ประกอบด้วยความรู้ที่มีลักษณะแฝงในตัวคน (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง(Explicit Knowledge) โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ความเชี่ยวชาญ(Expertise) การเรียนรู้(Learning) และสารสนเทศ(Information)

13. **ความเชี่ยวชาญ** หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยได้ผลดี ซึ่งเกิดจากการมีความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะ และเกิดขึ้นจากประสบการณ์ การฝึกฝน และความร่วมมือ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถโดดเด่นเชิงความรู้ความสามารถในด้านใดด้านหนึ่ง (Knowledge Champions)

14. **การเรียนรู้** หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ ที่เป็นการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต(Lesson Learned) ซึ่งถือเป็นการได้รับความรู้จากงานที่ปฏิบัติภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติ อาจจะมีหลายชนิด และหลายระดับ โดยบทเรียนที่ทำให้ได้เรียนรู้ว่าจะมีลักษณะเป็นการปฏิบัติ งานที่ดี (Best Practice) หรือ การเทียบเคียงการปฏิบัติงาน(Benchmarking)

15. **สารสนเทศ** หมายถึง ความสามารถในการมีข้อมูล(Data) และสารสนเทศ(Information) ที่มีคุณค่าและคุณประโยชน์ ทั้งในเชิงจำนวนและคุณภาพ เช่น ข้อมูลความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะมาจากการทดลอง การสำรวจ หรือรายงานต่าง ๆ รวมถึงการจัดเก็บเป็นคลังข้อมูล ที่จะให้เกิดประโยชน์เมื่อถูกนำมาใช้งาน

16. **ความสามารถทางนวัตกรรม** หมายถึง ความสามารถในการที่จะพัฒนาสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นและมีประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจแก่ธุรกิจ โดยการใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งนวัตกรรมที่เกิดขึ้นอาจจะมีลักษณะเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) หรือนวัตกรรม

กระบวนการ (Process Innovation) และมีระดับของการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลัน(Radical Innovation) หรือค่อยเป็นค่อยไป(Incremental Innovation)

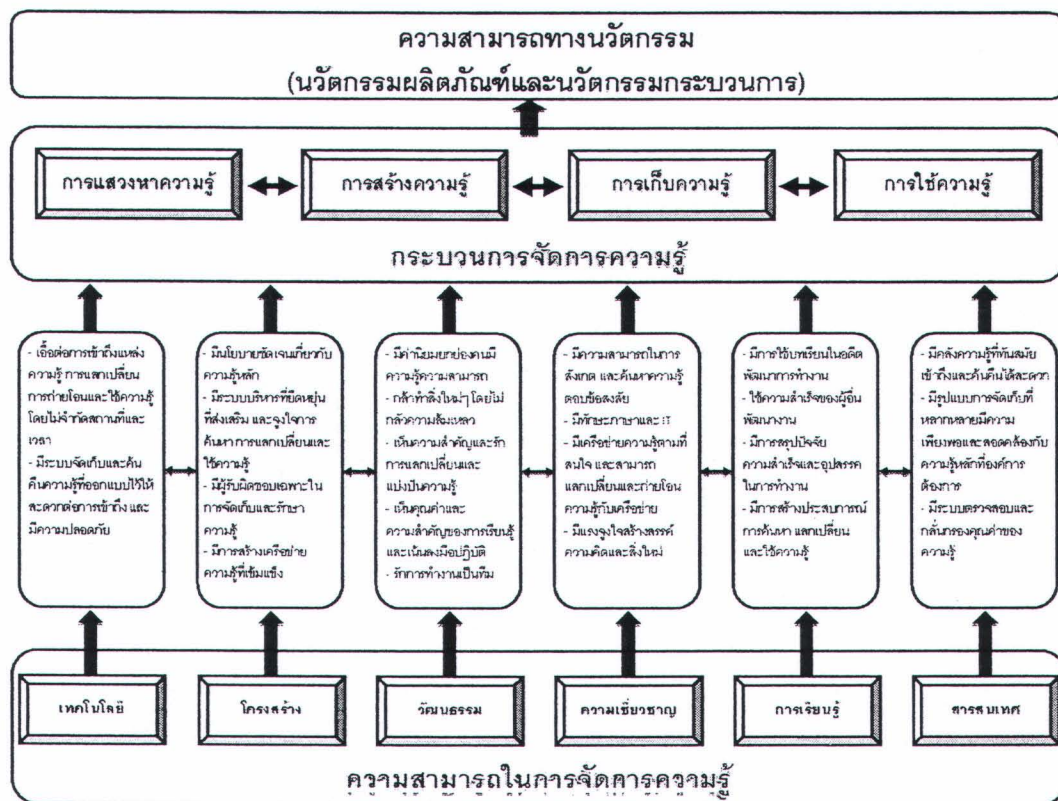
17. **ผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรม** หมายถึง ผู้ประกอบการที่สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามกระบวนการจัดการความรู้ จนทำให้เกิดความสามารถทางนวัตกรรม และส่งผลทำให้เกิดการใช้ความรู้ในการสร้างความคิดใหม่พัฒนาเป็นนวัตกรรม และสร้างความสำเร็จในเชิงเศรษฐกิจให้ธุรกิจได้ ซึ่งอาจจะเป็นผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการเอง(Entrepreneurs) หรือผู้ประกอบการที่เป็นพนักงานในธุรกิจใหญ่ (Corporate Entrepreneurs)

บทที่ 3

รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม



จากผลการวิจัยทำให้พบว่า องค์ประกอบในด้านความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 2 มุมมอง คือ 1) ความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านทรัพยากร (Resource-Based Perspective) ประกอบด้วย เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) และ วัฒนธรรม (Culture) และ 2) ความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านความรู้ (Knowledge-Based Perspective) ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ (Expertise) การเรียนรู้ (Learning) และสารสนเทศ (Information) ล้วนแต่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ดังนั้น ด้วยบริบททางสังคมที่เหมือนกันของผู้ประกอบการในประเทศไทย จึงทำให้สามารถสร้างรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการในประเทศไทยได้ ดังแสดงในภาพที่ 2 ซึ่งรูปแบบดังกล่าว ได้สะท้อนให้เห็นถึงการเชื่อมโยงซึ่งกันและกันของความสามารถในการจัดการความรู้ในทุก ๆ องค์ประกอบ และการบูรณาการเข้ากับกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 กระบวนการย่อย ที่ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ จึงจะทำให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิผล และนำไปสู่การพัฒนาในด้านความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการได้



ภาพที่ 2 รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม

จากรูปแบบที่แสดงในภาพที่ 2 ซึ่งใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการพัฒนาวิธีการ เครื่อง และแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อพัฒนาเป็นคู่มือสำหรับผู้ประกอบการที่มีความสนใจ และความต้องการที่จะใช้แนวคิดของการจัดการความรู้ในการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมในธุรกิจของตน ได้มีทิศทางของการปฏิบัติ และนำไปสู่ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมได้ในที่สุด โดยจากผลการวิจัยทำให้ได้ข้อสรุปที่สำคัญ คือ การจัดการความรู้ที่ดีและทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร จะช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวที่ดีขึ้นเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร องค์กรจะสามารถสร้างมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้มากขึ้น และองค์กรจะสามารถพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมของตนให้ดีขึ้นได้ โดยที่การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้นได้ องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ และทำการพัฒนาอย่างจริงจังในเรื่องขององค์ประกอบที่เป็นความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพ หรือให้มีคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ในรูปแบบ ดังรายละเอียดที่ได้กล่าวในบทต่อไป โดยจากผลการวิจัยทำให้สามารถแบ่งการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ได้เป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล

เป็นความสามารถที่สำคัญในขั้นพื้นฐาน สำหรับการที่องค์กรใดองค์กรหนึ่ง ต้องการพัฒนางานองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยผ่านแนวคิดของการจัดการความรู้ที่มี ประสิทธิภาพ ก็จะต้องมีการพัฒนาและให้ความสำคัญกับองค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านเทคโนโลยี (Technology)

เทคโนโลยีในที่นี้หมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งถือเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ สำคัญที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการความรู้เป็น ไปอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาองค์ประกอบในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ ผู้ประกอบการจะต้องคำนึง รูปแบบที่สำคัญ ดังนี้

1.1 เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ควรจะต้องมีลักษณะที่เอื้อต่อการทำให้ บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนนำความรู้ไปใช้ได้ อยู่ตลอดเวลา และไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่ และเวลาของการใช้งาน รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศใน องค์กรควรมีการปรับปรุงพัฒนาให้ประสิทธิภาพสูง ทั้งในด้านเวลา และคุณภาพของการสื่อสาร

1.2 เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ควรจะต้องมีการออกแบบไว้โดยเฉพาะ ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะหน้าที่งานต่าง ๆ ขององค์กร โดยต้องมีการพัฒนาให้เกิด ประสิทธิภาพต่อการจัดเก็บ และค้นคืนความรู้มาแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก และมีระบบรักษาความปลอดภัยของความรู้ที่อยู่ในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

2. ด้านโครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างในที่นี้ หมายถึง วิสัยทัศน์ นโยบาย และระบบการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่เป็น ขององค์กร โดยโครงสร้างขององค์กรที่จะเอื้อให้การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้สามารถ นำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรมได้ จะต้องผ่านกระบวนการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงซึ่ง กันและกัน ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงรูปแบบที่สำคัญของโครงสร้างและระบบบริหารจัดการของ องค์กรในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

2.1 องค์กรควรจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความรู้หลัก ที่มีความสำคัญ ความต้องการ และความจำเป็นต่อองค์กร เพื่อการพัฒนาทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร

2.2 องค์กรควรจะต้องมีระบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูง มีลักษณะส่งเสริม และ กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความสนใจ และตั้งใจที่จะแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอน และใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ทั้งที่มีลักษณะเป็นทางการ และ ไม่เป็นทางการ

2.3 องค์กรควรจะต้องจัดให้มีหน่วยงานหรือบุคคลที่ทำหน้าที่และรับผิดชอบโดยตรง เกี่ยวกับการดูแลและพัฒนาระบบการจัดเก็บ และรักษาความรู้ไว้เป็นการเฉพาะทั้งในมิติด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศ และการบริหารจัดการ ที่เป็นการสนับสนุนการเข้าถึง การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอนและใช้ความรู้เพื่อการปฏิบัติงาน

2.4 องค์กรควรจะต้องมีการกำหนดนโยบาย และการดำเนินงานที่ชัดเจนเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความรู้ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายในการกำหนดความรู้หลักที่มีความจำเป็นต่อองค์กรให้มีความเข้มแข็ง และเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์กรสำหรับการแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอนและการใช้ความรู้

3. ด้านวัฒนธรรม (Culture)

องค์ประกอบด้านวัฒนธรรม หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ประการหนึ่ง ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่จะช่วยการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ และนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรมได้ ผู้ประกอบการจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีรูปแบบที่สำคัญ ดังนี้

3.1 องค์กรต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมที่ให้การยอมรับและยกย่องบุคคลในองค์กรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความสามารถในการทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดียังประโยชน์ในเชิงการพัฒนาต่อองค์กร และเป็นที่ยอมรับแก่ผู้อื่น ไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีตำแหน่งหน้าที่ทางการบริหารหรือไม่

3.2 องค์กรต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมในการทำงานที่มีลักษณะกล้าที่จะคิด และทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีเป้าหมายทำให้องค์การได้รับประโยชน์ โดยไม่กลัวความล้มเหลว หรือความผิดพลาดที่จะส่งผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.3 องค์กรต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมใฝ่รู้ และรักในการเรียนรู้ทักษะ ประสบการณ์ และความรู้จากบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีเห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยน การแบ่งปัน และการถ่ายโอนความรู้ เพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาการทำงานของตน

3.4 องค์กรต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กร มีค่านิยมที่เห็นความสำคัญ และความจำเป็นของการใช้ความรู้เป็นฐานในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมถึงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ

3.5 องค์กรต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กร มีค่านิยมที่รักการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานในลักษณะทีมงานที่มีการข้ามสายงาน และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้กับผู้อื่นในทีมงาน

ส่วนที่ 2 ความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อยกระดับความสามารถทางนวัตกรรม

สำหรับความสามารถในการจัดการความรู้ที่จะทำให้องค์กรสามารถที่จะยกระดับความสามารถทางนวัตกรรมให้เพิ่มขึ้นได้ ก็คือ ความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองของความรู้ (Knowledge Based Perspective) ซึ่งจากการวิจัยพบว่า การที่องค์กรจะสามารถเพิ่มระดับความสามารถทางนวัตกรรมได้ จะต้องมีการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความเชี่ยวชาญ (Expertise)

การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ องค์กรประกอบด้วยด้านความเชี่ยวชาญ หมายถึง องค์กรจะต้องเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดความเชี่ยวชาญ หรือความสามารถเพิ่มมากขึ้น กล่าวคือ เป็นการพัฒนาความรู้ในลักษณะ Tacit Knowledge ให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรนั่นเอง รูปแบบที่สำคัญที่ต้องทำให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรในองค์กร เพื่อส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล และยกระดับความสามารถทางนวัตกรรมได้ ก็คือ

1.1 บุคลากรขององค์กรต้องมีความสามารถในการสังเกต และตั้งข้อสงสัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีแรงจูงใจที่จะแสวงหาความรู้เพื่อนำมาหาคำตอบข้อสงสัยอย่างสม่ำเสมอ

1.2 บุคลากรขององค์กรต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งรวมถึง ทักษะด้านภาษา และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีความจำเป็นต่อการแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ เพื่อใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 บุคลากรขององค์กรต้องมีเครือข่ายความรู้ที่มีคุณภาพ และมีลักษณะเฉพาะตามความสนใจของบุคลากรและสอดคล้องกับความรู้หลักที่องค์กรต้องการ รวมทั้งบุคลากรต้องมีความสามารถที่จะทำการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันกับเครือข่ายได้อย่างสม่ำเสมอ

1.4 บุคลากรขององค์กรจะต้องมีแรงขับหรือแรงจูงใจภายใน และความสามารถที่จะสร้างสรรค์ความคิด หรือสิ่งใหม่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรอยู่อย่างเสมอ

2. ด้านการเรียนรู้ (Learning)

การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ สำหรับองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ องค์กรจะต้องมีสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร โดยการใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรมาถ่ายทอดความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ และใช้บทเรียนในอดีต หรือความสำเร็จของบุคคลอื่นมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ของตน ซึ่งองค์กรจะต้องพัฒนาความสามารถในด้านการเรียนรู้ของบุคลากรในประเด็นที่สำคัญดังนี้

2.1 บุคลากรขององค์กรต้องมีการนำบทเรียนในอดีต (Lesson Learned) ของตน มาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ

2.2 บุคลากรขององค์กรต้องมีการนำความสำเร็จหรือแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ทั้งของบุคคลหรือหน่วยงานภายใน และภายนอกองค์กร มาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ

2.3 บุคลากรขององค์กรต้องมีการสรุป ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติทุกครั้งหลังจากการปฏิบัติงานเสร็จ และมีการนำข้อมูลมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นในองค์กร

2.4 บุคลากรขององค์กรต้องมีพฤติกรรมการพัฒนาประสบการณ์การแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอน และการใช้ความรู้ทั้งจากบุคคลภายในและภายนอกองค์กร

3. ด้านสารสนเทศ (Information)

การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ สำหรับองค์ประกอบด้านสารสนเทศ หมายถึง องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับคลังความรู้หรือระบบสารสนเทศต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งถือเป็นการพัฒนาความรู้ที่มีลักษณะ Explicit Knowledge โดยต้องพัฒนาความรู้ประเภทนี้ให้มีความเพียงพอทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ และความหลากหลาย จึงทำให้องค์กรสามารถสร้างความสามารถทางนวัตกรรมได้ จะต้องผ่านกระบวนการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ซึ่งมีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการเรียนรู้สรุปได้ดังนี้

3.1 องค์กรต้องมีการลงทุน และจัดทำคลังสารสนเทศ ตลอดจนฐานข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้หลักที่มีความจำเป็นต่อองค์กร ให้มีความทันสมัย และสามารถที่จะเข้าถึง และค้นคืนมาใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวก โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลา และสถานที่

3.2 องค์กรต้องจัดให้มีการทำคลังสารสนเทศ ตลอดจนฐานข้อมูลต่าง ๆ ไว้ในรูปแบบหรือลักษณะที่หลากหลาย เช่น รายงานการประชุม หนังสือ บทความ งานวิจัย แผ่นบันทึกภาพ เป็นต้น ทั้งนี้ต้องเป็นสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความรู้หลักที่มีความจำเป็นต่อองค์กรและมีความเพียงพอทั้งในด้านคุณภาพ และปริมาณที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาในการทำงาน

3.3 องค์กรต้องจัดให้มีระบบการกลั่นกรอง และตรวจสอบคุณค่าของความรู้ที่จะทำการจัดเก็บในคลังสารสนเทศ ตลอดจนฐานข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรว่าจะมีประโยชน์มากน้อยเพียงไรต่อการนำมาใช้ในปฏิบัติงานหรือพัฒนาการทำงาน

จากรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม และแนวทางการพัฒนาดังที่ได้เสนอข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ถึงวิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติที่จะทำให้เกิดแนวทางการพัฒนาดังกล่าว โดยจะได้แสดงรายละเอียดไว้ในบทต่อ ๆ ไป

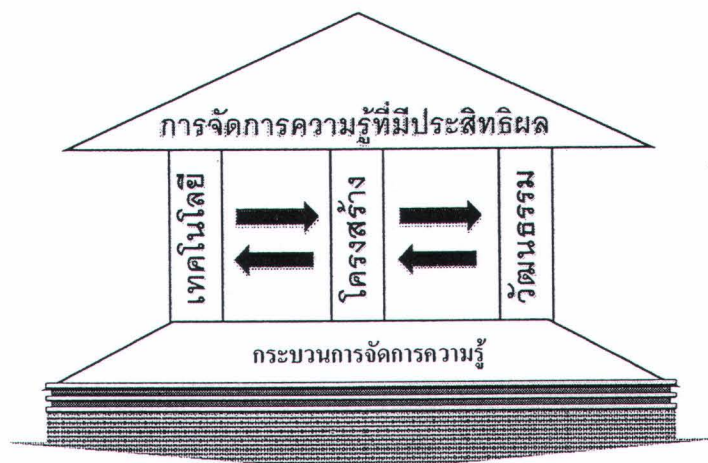
บทที่ 4

การพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล

การที่องค์กรจะมีการพัฒนาการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิผล และสามารถนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ในที่สุด ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถพื้นฐานของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลก่อน โดยองค์ประกอบของความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ จากการวิจัย พบว่า เป็นองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านทรัพยากร (Resource-Based Perspective) ซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างการบริหาร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญ และพัฒนาความสามารถในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดทั้งในระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล โดยองค์ประกอบเหล่านี้ไม่ได้เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้องค์กรมีความสามารถทางนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น แต่เป็นองค์ประกอบที่ช่วยในการจัดการความรู้มีประสิทธิผล (Knowledge Management Effectiveness) กล่าวคือ สามารถทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และยังสามารถทำให้องค์กรมีความพร้อมในการที่พัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมต่อไป อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ทั้งจากข้อมูลเชิงประจักษ์ และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ทำให้ได้ประเด็นที่สำคัญสำหรับการพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลทำให้การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ และเกิดประสิทธิผลได้ในที่สุด ก็คือ การที่องค์กรต้องมีการดำเนินงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง โดยอาศัยการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กร นั้นหมายความว่า ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กรจะต้องมีคุณลักษณะ ทั้งในด้าน วิสัยทัศน์ ทักษะ และความรู้ความสามารถตามลักษณะภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็แรงขับเคลื่อนการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ที่สำคัญขององค์กร
2. องค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ที่จะช่วยในการจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิผล ประกอบด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างการบริหาร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะต้องมีคุณลักษณะหรือรูปแบบที่สำคัญดังที่ได้อธิบายไว้ในบทที่ 3 แต่อย่างไรก็ตาม การที่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารจะพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 3 ด้านนี้ ก็จะต้องคำนึงถึงการ เชื่อมโยง และความสอดคล้องของการพัฒนาในองค์ประกอบแต่ละด้านด้วย เพราะจากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านจะมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง

3. การดำเนินการตามวิธีการ เทคนิค เครื่องมือ หรือแนวปฏิบัติใด ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ในแต่ละด้าน จะต้องคำนึงถึงการเชื่อมโยง และการบูรณาการในกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 กระบวนการ ด้วย คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ จากแนวคิดที่สำคัญทั้ง 3 ประการ ในการพัฒนาความสามารถพื้นฐานของการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กร ผู้วิจัยสามารถประมวลแนวคิด และแสดงด้วยแผนภาพ ดังในภาพที่ 3 ข้างล่างนี้



ภาพที่ 3 รูปแบบการพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล

รูปแบบการพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล

จากรูปแบบ และองค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ ที่จะต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลต่อองค์กร ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ตามกรอบแนวคิดของการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ที่ได้จากการศึกษาเชิงประจักษ์ ทำให้ทราบถึงวิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวทางปฏิบัติ ที่มีการใช้เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้เกิดประสิทธิผล ตามองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านทรัพยากร ซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างการบริหาร และวัฒนธรรมองค์กร โดยคุณลักษณะที่จะเกิดขึ้น ก็ควรต้องมีลักษณะเชิงการบูรณาการเข้ากับกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 กระบวนการ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ ซึ่งจะได้นำเสนอเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการหรือผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลการจัดการความรู้ในองค์กรของตน โดยมีรายละเอียดดังนี้

การพัฒนาด้านเทคโนโลยี

ผู้ประกอบการหรือผู้บริหาร ที่ต้องการพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลการจัดการความรู้ในองค์กรของตน จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรให้มีคุณลักษณะต่าง ๆ ดังจะได้กล่าวถึงต่อไปนี้ ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาในระดับองค์กร(Organizational Level) ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนที่ต้องสัมพันธ์กับงบประมาณและความพร้อมในการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร สำหรับวิธีการ เทคนิค เครื่องมือ ตลอดจนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารจะต้องปฏิบัติให้ได้ถูกระบุไว้ในแต่ละคุณลักษณะ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุประสงค์ของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล

คุณลักษณะที่ 1 เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ควรจะต้องมีลักษณะที่เอื้อต่อการทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนนำความรู้ไปใช้ได้ยู่ตลอดเวลา และไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่ และเวลาของการใช้งาน รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรควรมีการปรับปรุงพัฒนาให้ประสิทธิภาพสูง ทั้งในด้านเวลาและ คุณภาพของการสื่อสาร

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องมีการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน(Infrastructure) ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เช่น Server, Intranet , E-mail, Web Casting, Web Conference, Microsoft SharePoint , Wireless System, LAN System เป็นต้น อีกทั้งต้องคำนึงประสิทธิภาพในการทำงานของเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ต้องให้มีประสิทธิภาพสูง รวมทั้งควรจัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เพียงพอแก่พนักงานทุกคนเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในอัตรา 1 ต่อ 1 และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้ระบบเครือข่ายทั้งในสถานที่ทำงาน และที่บ้าน

คุณลักษณะที่ 2 เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ควรจะต้องมีการออกแบบไว้ โดยเฉพาะให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะหน้าที่งานต่าง ๆ ขององค์กร โดยต้องมีการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพต่อการจัดเก็บ และค้นคืนความรู้มาแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก รวมถึงต้องมีระบบรักษาความปลอดภัยของความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องจัดให้องค์กรมีความพร้อมในด้าน KM Tools ที่สนับสนุนการแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน และการถ่ายโอนความรู้ เช่น Blog, Webboard, Wiki, Video Clip Sharing, Chat Room, Web on Demand, CD on Demand, Web Broadcasting, Microsoft SharePoint และ E-learning ในรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ยังจัดให้มีระบบ Domain ในการเข้าถึงแหล่งความรู้ที่ต้องมี

การกำหนดรหัสผ่าน และสามารถตรวจสอบได้ถึงการเข้าถึงความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งมีการกำหนดระดับความสำคัญของความรู้ และอำนาจหน้าที่ในการเข้าถึงและการนำความรู้ไปใช้ตามตำแหน่งหน้าที่งาน และความรับผิดชอบ

การพัฒนาโครงสร้าง

ผู้ประกอบการหรือผู้บริหาร ควรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างในเชิงระบบ การบริหารขององค์กรให้มีคุณลักษณะต่าง ๆ ดังจะได้กล่าวถึงต่อไปนี้ ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาในระดับองค์กร(Organizational Level)เช่นเดียวกับการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาในด้านระบบการบริหารเป็นส่วนที่ต้องเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และนโยบาย ตลอดจนแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ขององค์กร และการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งวิธีการ เทคนิค เครื่องมือ ตลอดจนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารควรจะต้องปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงสร้าง เพื่อให้้องค์กรมีความสามารถในการจัดการความรู้ที่จะนำไปสู่การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล ก็จะได้ระบุไว้ในแต่ละคุณลักษณะไว้เป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อปรับปรุงนโยบาย และแผนงานต่าง ๆ ต่อไป

คุณลักษณะที่ 1 ผู้ประกอบการควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความรู้หลักที่มีความสำคัญ ความต้องการ และความจำเป็นต่อองค์กร เพื่อการพัฒนาทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องมีการกำหนด Core Value ขององค์กรอย่างชัดเจน และมีการจัดทำ Knowledge Mapping ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ บุคลากร และความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อให้ทราบว่าองค์กรต้องการความรู้อะไร มีอยู่ที่ใคร ยังขาดความรู้อะไร และจะพัฒนาขึ้นได้อย่างไร โดยองค์กรควรมีการทำแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Program : IDP) รวมทั้งมีการเผยแพร่ข้อมูลให้บุคลากรในองค์กรทราบด้วยสื่อต่างๆ เช่น การทำวารสาร เสียงตามสาย สื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งองค์กร ให้พนักงานได้เข้าถึงได้ตลอดเวลาเพื่อให้เข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร และองค์ประกอบของการพัฒนาหรือ กลยุทธ์ที่ให้ไปถึงวิสัยทัศน์

คุณลักษณะที่ 2 ผู้ประกอบการควรมีระบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูง มีลักษณะส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความสนใจ และมีความตั้งใจที่จะแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ทั้งที่มีลักษณะเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องให้การสนับสนุนทั้งในเชิงการบริหารและงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการ เช่น Classroom Training, E-Learning เป็นต้น และในลักษณะไม่เป็นทางการ เช่น การสนับสนุนให้เป็นสมาชิก Community of Practice (CoP), จัดกิจกรรม Show & Share ส่งเสริมการเข้าถึงความรู้จาก Google, Wikipedia, YouTube, BitTorrent และ Blog ต่าง ๆ เป็นต้น รวมทั้งจัดให้มี Web ขององค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงาน Microsoft SharePoint มาใช้ในระบบเครือข่ายภายใน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถพบปะ พูดคุยกันได้ง่ายและสะดวก เช่น จัดให้มีพื้นที่ในที่ทำงานที่มีลักษณะเป็น Zone ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดที่ทำงานให้มีลักษณะเป็น Mobile Office, Smart Office เป็นต้น มีความยืดหยุ่นในเรื่องเวลาการทำงานในสำนักงาน และการแต่งกาย การทำงานเป็นทีมในลักษณะข้ามสายงาน(Cross Functional Team) รวมถึงการให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้บริหารที่ต้องมีลักษณะของการทำตัวเป็นแบบอย่าง (Role Model) ในเรื่องของการเปิดใจรับฟัง (Open Minded) ใฝ่รู้ (Eager to Learn) การคิดนอกกรอบ (Thinking out of the Box) และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

คุณลักษณะที่ 3 ผู้ประกอบการควรจัดให้มีหน่วยงานหรือทีมงานหรือบุคคลที่ทำหน้าที่และรับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการดูแลและพัฒนาระบบการจัดการเก็บ และรักษาความรู้ไว้เป็นการเฉพาะทั้งในมิติด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารจัดการ ที่เป็นการสนับสนุนการเข้าถึง การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอนและใช้ความรู้เพื่อการปฏิบัติงาน

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องจัดให้มีหน่วยงานพัฒนาองค์กร (Organizational Development) หรือ หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน และกิจกรรมในการจัดการความรู้ และเชื่อมโยงความรู้ต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นให้หน่วยงานหรือบุคลากรที่มีความต้องการ รวมทั้งควรต้องกำหนดให้แต่ละแผนกหรือ Business Unit มีการจัดตั้งคณะบุคคลทำหน้าที่จัดเก็บความรู้ และจัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ในแผนกของตน ให้กับบุคคล หรือหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร

คุณลักษณะที่ 4 ผู้ประกอบการควรมีการกำหนดนโยบาย และการดำเนินงานที่ชัดเจนเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความรู้ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายในการกำหนดความรู้หลักที่มีความจำเป็นต่อองค์กรให้มีความเข้มแข็ง และเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์กรสำหรับการแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอนและการใช้ความรู้

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องมีการทำความร่วมมือกับสถาบันวิจัย สถาบันการศึกษาต่างๆ ที่มีความรู้ตามต้องการ รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรไปศึกษาความรู้จากเครือข่าย

ตาม Individual Development Program (IDP) ของบุคลากรแต่ละคน หรือทีมงาน ทั้งในลักษณะของการให้ทุนการศึกษา ทุนวิจัย ทุนการพัฒนานวัตกรรม เป็นต้น

การพัฒนาด้านวัฒนธรรม

การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรม หมายถึง การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ทั้งในระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล โดยวัฒนธรรมองค์กรที่จะช่วยในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิผล และเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กรได้ จะต้องมีความลักษณะและรูปแบบที่สำคัญดังต่อไปนี้

คุณลักษณะที่ 1 ผู้ประกอบการต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมที่ให้การยอมรับ และยกย่องบุคคลในองค์กรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความสามารถในการทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี และมีประโยชน์ในเชิงการพัฒนาต่อองค์กร และเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้อื่น ไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะมีตำแหน่งหน้าที่ทางการบริหารหรือไม่

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องมีการกำหนดคุณลักษณะ และสมรรถภาพ (Competency) ของบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร โดยเน้นที่ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างได้ก่อน มีการตั้งหลักเกณฑ์ต่าง ๆ และให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่ทำงานประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ รวมทั้งมีการจัดกิจกรรม และช่องทางการสื่อสารในการยกย่องเชิดชู หรือให้เกียรติแก่บุคลากรที่มีความสามารถในการให้ความรู้แก่ผู้อื่นทั้งภายในภายนอกองค์กร รวมทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

คุณลักษณะที่ 2 ผู้ประกอบการต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรมีค่านิยมในการทำงานที่มีลักษณะกล้าที่จะคิด และทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีเป้าหมายทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ โดยไม่กลัวความล้มเหลว หรือความผิดพลาดที่จะส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องกำหนดแนวทางการสร้างค่านิยมและปรับพฤติกรรมของบุคลากรให้มีลักษณะกล้าพูดกล้าทำ (Assertive) กล้าเสี่ยงกล้าริเริ่ม (Risk Taking) กล้าคิดนอกกรอบ (Thinking out of the Box) เป็นต้น โดยใช้การเรียนรู้แบบ Constructivism ที่เน้นการทำ Project ในองค์กร ปรับพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leader) และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Facilitator) โดยจัดหลักสูตรการอบรม และการใช้บริหารให้เป็นแบบอย่าง นอกจากนี้ ต้องปรับทัศนคติของผู้บริหารให้มองความล้มเหลวในการทำงานของบุคลากรที่มีความตั้งใจในการทำงาน ให้เป็นบทเรียน และแนวทางในการพัฒนาไม่ใช่การลงโทษ กำหนดหลักเกณฑ์ และแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากความพยายาม และความตั้งใจในการทำงานของบุคลากรเป็นสำคัญ

คุณลักษณะที่ 3 ผู้ประกอบการต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมใฝ่รู้ และรักในการเรียนรู้ทักษะ ประสบการณ์ และความรู้จากบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีเห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยน การแบ่งปัน และการถ่ายโอนความรู้ เพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาการทำงานของตน

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องสร้างพฤติกรรมของบุคลากรให้มีลักษณะ เรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) กล้าเรียน ใฝ่รู้ (Eager to Learn) กล้าเปิดใจรับฟัง (Open Minded) เป็นต้น โดยผ่านการจัดกิจกรรมประกวดผลงาน และการใช้ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนการใฝ่รู้ของบุคลากร เช่น Show & Share, Best Practice Award เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการจัดให้มีระบบให้ความรู้เพิ่มเติม และความสำคัญกับความรู้ที่เกิดจากผู้ใฝ่รู้มีการตรวจสอบเนื้อหาความรู้ที่มีอยู่เดิมและให้ความรู้ใหม่เพิ่มเติม เช่น ระบบให้ข้อคิดเห็นต่อท้ายบทความ ระบบแก้ไขข้อมูลโดยตรง เป็นต้น

คุณลักษณะที่ 4 ผู้ประกอบการต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรมีค่านิยมที่เห็นความสำคัญ และความจำเป็นของการใช้ความรู้เป็นฐานในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมถึงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยการลงมือปฏิบัติจริง

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องทำการส่งเสริมการจัดกิจกรรมประกวดเกี่ยวกับการพัฒนาโครงการเพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน รวมถึงการใช้ Case Study, Lesson Learned และ Best Practice ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานมาเป็นข้อมูลในการทำ Before Action Review (BAR) ก่อนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ต้องส่งเสริมการจัดกิจกรรมประกวดการพัฒนาโครงการเพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยใช้การประกวดนวัตกรรมหรือความคิดใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าต่อองค์กร โดยเน้นในลักษณะเป็นทีมงานทั้งที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน และต่างหน่วยงาน

คุณลักษณะที่ 5 ผู้ประกอบการต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรมีค่านิยมที่รักการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานในลักษณะทีมงานที่มีการข้ามสายงาน และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้กับผู้อื่นในทีมงาน

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องมีการใช้ผู้บริหารให้เป็นแบบอย่าง (Role Model) ในเรื่องของการแบ่งปันความรู้ให้ผู้อื่น เช่น ความเต็มใจในการเป็นวิทยากรและให้ข้อมูลความรู้ ทั้งแก่หน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร จัดเวทีให้พนักงานที่มีความสามารถได้มีโอกาสเล่าถึงการทำงานที่ประสบความสำเร็จในผู้อื่นเป็นประจำ โดยผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น วารสาร เสียงตามสาย และ Website เป็นต้น รวมทั้งใช้แนวทางการประเมินผลงานและให้รางวัลหรือผลตอบแทนจากความสำเร็จของทีมงาน ให้การ

ส่งเสริมการจัดกิจกรรมแบ่งปันความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เพื่อนช่วยเพื่อน พี่สอนน้อง ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เป็นต้น

ประสิทธิผลการจัดการความรู้

หากองค์กรสามารถที่จะสร้างความสามารถในการจัดการความรู้ในด้านต่างๆ ตามวิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ก็จะทำให้เกิดประสิทธิผลในการจัดการความรู้ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (Knowledge Management Effectiveness) พบว่า วรรณกรรมส่วนใหญ่ก็เชื่อมโยงประสิทธิผลของการจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานขององค์กร(Organizational Performance) ซึ่งสามารถสรุปได้ใน 3 ลักษณะ คือ ความมีประสิทธิภาพ(Efficiency) ความสามารถในการปรับตัว(Adaptability)และความสามารถทางนวัตกรรม (Innovativeness)

1) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)

ประโยชน์ประการหนึ่งที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล ก็คือ การเกิดประสิทธิภาพในเชิงเศรษฐกิจขึ้นในองค์กร(O'Dell & Grayson, 1998 ; Davenport *et al.*,1998) ซึ่งหมายถึง การทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย(Cost) และสามารถเพิ่มผลผลิตได้(Productivity) โดยเฉพาะในด้านของการเพิ่มผลผลิตจะเห็นได้อย่างชัดเจนถ้าการจัดการความรู้มีประสิทธิผล(Johannessen *et al.*, 1999) รวมถึงประสิทธิภาพในการทำงาน ที่ทำให้ประหยัดเวลา(Time)ในการเสาะหาข้อมูล ความรู้และเวลาในการทำงาน อันเกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และความร่วมมือในการทำงาน และมีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ(Darroch & McNaughton, 2002)

2) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

จากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จากปัจจัยต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลาย และ ลักษณะตลาดมีความเป็นตลาดโลกมากขึ้น เป็นต้น(Sallis & Jones,2002) นอกจากนี้ยังมีเรื่องของ การเปลี่ยนแปลงในลักษณะประชากร กฎระเบียบของทางราชการ และเทคโนโลยีอุบัติใหม่ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรที่สามารถอยู่รอดได้ ต้องสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวได้ด้วยการมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการปรับ เปลี่ยนทัศนคติ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงสร้างระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อไม่ให้ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาขององค์กร(Levinthal & March, 1993 ; Kraatz, 1998) ซึ่งการที่องค์กรจะสามารถปรับตัวได้ ก็จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และรู้ถึงผลกระทบที่จะมีต่อองค์กร ดังนั้นการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล ก็จะสามารถทำให้องค์กรมีการแสวงหาการเปลี่ยนแปลง และใช้ความรู้ให้การ

แก้ไขปัญหา และป้องกันผลกระทบต่าง ๆ ที่จะมีต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนั่นก็คือความสามารถในการปรับตัวขององค์กรที่เกิดขึ้นจากประสิทธิผลของการจัดการความรู้นั่นเอง

3) ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovativeness)

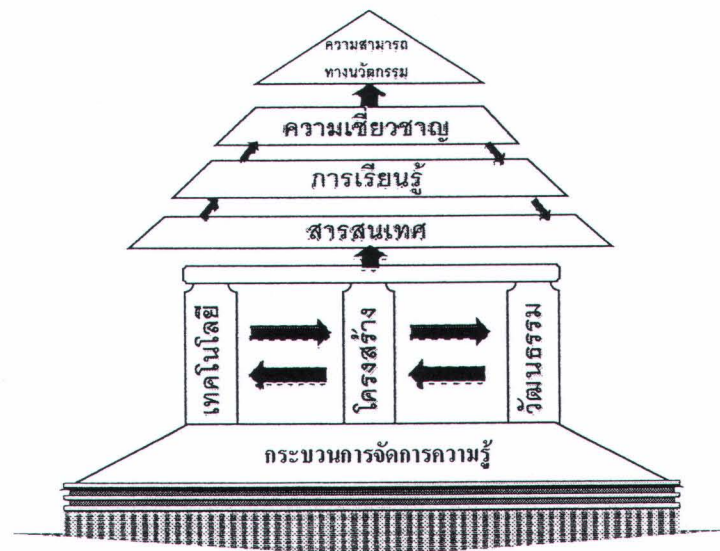
ในการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรนั้น มีอยู่มากมายในปัจจุบันนี้ ทั้งนี้เพราะนวัตกรรมกลายเป็นสิ่งที่สำคัญของแต่ละองค์กร (Freeze, 2006) ซึ่งความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กรก็จะต้องขึ้นอยู่กับจำนวนความรู้และความสามารถในการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรนั้น ๆ ว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ (Cardinal *et al.*, 2001; Darroch & McNaughton, 2002; Pyka, 2002; Adams & Lamont, 2003; Shani *et al.*, 2003; Plessis, 2007) และ Parlbay & Taylor (2000) ที่ให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process) เป็นสิ่งที่ช่วยและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร (Basadur & Gelade, 2006) ดังนั้น ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovativeness) จึงมีความหมายรวมถึง การมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมที่ค่อยเป็นค่อยไป นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงพลัน นวัตกรรมทางเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมทางการบริหาร (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997; Smith, 2006; Bessant & Tidd, 2007 และ Schilling, 2008) ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งเป็นตัววัดผลลัพธ์จากการที่องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

จากรูปแบบการพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น หากผู้ประกอบการหรือผู้บริหารได้นำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง ก็จะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ (Knowledge Management Environment) และสินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets) ขึ้นในองค์กร และหากระดับของการพัฒนามีระดับสูงมากขึ้นเท่าไร ก็จะมีส่งผลทำให้เกิดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลขึ้นในองค์กรมากขึ้นเท่านั้น กล่าวคือทำให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวได้ดีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นในองค์กร รวมทั้งทำให้การทำงานในองค์กรเกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และยังเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการส่งผลทำให้องค์กรมีความสามารถทางนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้นด้วย



การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อยกระดับ ความสามารถทางนวัตกรรม

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยด้านความสามารถในการจัดการความรู้ที่จะส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นหรือการยกระดับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการ คือ ความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านความรู้ (Knowledge-Based Perspective) ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ ดังนั้นในบทนี้จึงได้นำเสนอแนวคิด และรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับ ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร และความพร้อมในด้านสารสนเทศขององค์กร สำหรับผู้ประกอบการที่ต้องพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถทางนวัตกรรม สามารถที่ใช้กรอบแนวคิดในการพัฒนาได้ดังที่นำเสนอในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้
เพื่อยกระดับความสามารถทางนวัตกรรม

ในภาพที่ 4 แสดงให้เห็นว่า เมื่อองค์กรได้มีการพัฒนาความสามารถพื้นฐานความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลแล้ว ดังที่นำเสนอแนวทางและรูปแบบ

ของการพัฒนาไว้ในบทที่ 4 ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างระบบ การบริหาร และวัฒนธรรมองค์กรให้มีระดับความสามารถที่จะส่งผลให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล ภายใต้การผลักดันให้เกิดการพัฒนาจากแนวคิดของการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กร อย่างไรก็ตามผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เฉพาะในมุมมองของทรัพยากร (Resource-Based Perspective) ที่ประกอบด้วย เทคโนโลยี โครงสร้าง และวัฒนธรรม จะไม่ส่งผลให้องค์กรสามารถยกระดับหรือเพิ่มขีดความสามารถทางนวัตกรรมได้ แต่กลับพบว่า หากองค์กรต้องการยกระดับความสามารถทางนวัตกรรม จะต้องมีการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ตามมุมมองของความรู้ (Knowledge-Based Perspective) ซึ่งประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ ให้มีระดับความสามารถที่สูงขึ้นก่อน โดยมีกรอบแนวคิดของการพัฒนาที่สำคัญดังนี้

1. การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ตามมุมมองของความรู้ ที่ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ จะต้องมียุทธศาสตร์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และหมุนเป็นวงจร กล่าวคือ การพัฒนาสารสนเทศขององค์กร จะต้องนำไปสู่การเรียนรู้ และสร้างความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในองค์กรได้ในที่สุด และจากความเชี่ยวชาญของบุคลากรจะต้องสามารถยกระดับการเรียนรู้ และพัฒนาสารสนเทศในองค์กรให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ จึงจะทำให้เกิดการยกระดับความรู้ และส่งผลให้ความสามารถทางนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น
2. การดำเนินการตามวิธีการ เทคนิค เครื่องมือ หรือแนวปฏิบัติใด ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ในแต่ละด้านตามมุมมองของความรู้ ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงการเชื่อมโยง และครอบคลุมในกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 กระบวนการ ด้วย คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้
3. การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ตามมุมมองของความรู้ทั้ง 3 องค์ประกอบ ก็จะต้องมีความเชื่อมโยง และสอดคล้องกับการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ตามมุมมองของทรัพยากร ดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 3
4. ความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่จะได้รับการยกระดับให้เพิ่มขึ้น เมื่อผู้ประกอบการได้ทำการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ตามมุมมองของความรู้ให้มีระดับที่สูงขึ้น ก็จะประกอบด้วย ความสามารถทางด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และด้านนวัตกรรมกระบวนการ

รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อยกระดับความสามารถทางนวัตกรรม

จากรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อยกระดับความสามารถทางนวัตกรรม ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ทำให้ทราบถึงวิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวทางปฏิบัติ ที่มีการใช้เพื่อให้เกิดความสามารถในการจัดการความรู้ที่สามารถยกระดับความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กรได้ โดยองค์ประกอบของความสามารถในการ

จัดการความรู้ในมุมมองด้านความรู้ ซึ่งประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ และคุณลักษณะที่ควรเกิดขึ้นจากการพัฒนา ก็จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการกับกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 กระบวนการ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ ซึ่งจะได้นำเสนอเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการหรือผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการยกระดับความสามารถทางนวัตกรรมในองค์กรของตน โดยมีรายละเอียดดังนี้

การพัฒนาด้านความเชี่ยวชาญ

การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ด้านความเชี่ยวชาญ หมายถึงการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนการพัฒนาความรู้แฝง (Tacit Knowledge) ให้เกิดขึ้นในคน และสามารถที่จะยกระดับให้สูงขึ้น จากการพัฒนาที่มีการเชื่อมโยงกับการพัฒนาในเรื่องการเรียนรู้ และสารสนเทศในองค์กร ผลการสัมฤทธิ์และสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย พบว่า ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กรเป็นความสามารถในการจัดการความรู้ ที่จะช่วยในการพัฒนาระดับความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กร และนำไปสู่การสร้างและยกระดับความสามารถทางนวัตกรรมได้ โดยจะต้องมีการดำเนินการที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกันในกระบวนการจัดการความรู้ มีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับคุณลักษณะและรูปแบบการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรสรุปได้ดังนี้

คุณลักษณะที่ 1 บุคลากรขององค์กรต้องมีความสามารถในการสังเกต และตั้งข้อสงสัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีแรงจูงใจที่จะแสวงหาความรู้เพื่อนำมาหาคำตอบและแก้ข้อสงสัยได้อย่างสม่ำเสมอ

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องจัดให้มีระบบและการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองในลักษณะ Knowledge Center เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสในการศึกษาหาความรู้ได้ทั้งแบบที่เป็นทางการ เช่น การจัดให้มีห้องสมุดในองค์กร การหาความรู้จากระบบ E-Learning ขององค์กร และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การหาความรู้จาก Google, Wikipedia, YouTube, BitTorrent และ Blog ต่าง ๆ เป็นต้น สนับสนุนงบประมาณและการจัดกิจกรรมในการดำเนินงานของกลุ่มพนักงานในลักษณะการวิจัยและพัฒนาสิ่งใหม่ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

คุณลักษณะที่ 2 บุคลากรขององค์กรต้องมีความสามารถในการสื่อสาร รวมถึง ทักษะด้านภาษา และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีความจำเป็นต่อการแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ เพื่อใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องกำหนดช่องทางการสื่อสาร การมอบหมายงาน การรายงานผลงาน ภายในองค์กรผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ และจัดให้มีคอมพิวเตอร์และ Infrastructure ที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้การอบรมความรู้ และพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่บุคลากร รวมถึงการให้คำ แนะนำและแก้ไขปัญหาในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะแก่บุคลากรทุกคน นอกจากนี้ ควรมีการกำหนด Competency ของบุคลากรในด้านทักษะการใช้ IT ที่มีอยู่ในองค์กร โดยเฉพาะส่วนที่เป็น KM Tools และการป้อนข้อมูล ด้วยระบบสัมผัสบน Keyboard เป็นต้น รวมทั้งมีระบบการประเมิน Competency ตามที่กำหนดด้วย

คุณลักษณะที่ 3 บุคลากรขององค์กรต้องมีเครือข่ายความรู้ที่มีคุณภาพ และมีลักษณะเฉพาะตามความสนใจของบุคลากร และสามารถเป็นแหล่งความรู้ที่สอดคล้องกับความรู้หลักที่องค์กรต้องการ รวมทั้งบุคลากรต้องมีความสามารถที่จะทำการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ ซึ่งกันและกันกับเครือข่ายได้อย่างสม่ำเสมอด้วย

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องใช้ในการจัดกิจกรรม ที่ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของตน เช่น กิจกรรม Show & Share, กิจกรรมการประกวด Best Practice Award หรือ Innovation Award เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้ประกอบการต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนการเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนาในหลักสูตรที่มีคุณภาพ และมีองค์ความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาของบุคลากร แต่ละคน (Individual Development Program) จากสาขาวิชาชีพต่างๆ หรือสถาบันการศึกษา เป็นต้น

คุณลักษณะที่ 4 บุคลากรขององค์กรต้องมีแรงขับหรือแรงจูงใจ ที่จะสร้างสรรค์ความคิด หรือสิ่งใหม่ที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องจัดให้มีหลักสูตรการอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์องค์กร และ Competency ของบุคลากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร กำหนดความ ก้าวหน้าใน ตำแหน่งหน้าที่งานของบุคลากรในองค์กร (Career Management) ให้บุคลากรได้เข้าใจอย่างชัดเจน จัดให้มีการเผยแพร่ผลงานและการได้รับรางวัลของบุคลากรให้บุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรได้ทราบโดยใช้ ช่องทางการสื่อสารในหลายรูปแบบ รวมทั้งต้องให้การสนับสนุนบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กร ในลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การให้ทุนในการศึกษาดูงาน การให้ทุนในการทำวิจัยและพัฒนา ตลอดจนการให้ทุนในการศึกษาต่อระดับสูง เป็นต้น

การพัฒนาด้านการเรียนรู้

การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ สำหรับองค์ประกอบการเรียนรู้อย่างหมายถึง การพัฒนาเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ทั้งในด้านประสบการณ์ การใช้ความรู้ และการสร้างความรู้ในเกิดขึ้นในตัวของบุคลากร ถือเป็นการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านความรู้ (Knowledge-Based Perspective) ประการหนึ่ง ซึ่งช่วยทำให้องค์กรสามารถสร้างและยกระดับความสามารถทางนวัตกรรมได้ ก็จะต้องมีการพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน มีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะของการเรียนรู้สรุปได้ดังนี้

คุณลักษณะที่ 1 บุคลากรขององค์กรต้องมีการนำบทเรียนในอดีต (Lesson Learned)

ของตนมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการควรมีการนำแนวทางของ TQM และการกำหนดมาตรฐานการทำงาน มาใช้ในองค์กร รวมทั้งต้องกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่มีลักษณะท้าทาย (Challenge) อยู่ตลอดเวลา ส่งเสริมให้มีการศึกษาหาความรู้จาก Lesson Learned และข้อมูลในการทำงานของบุคคลหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่ได้มีการสรุปไว้ (After Action Review: AAR) มาใช้ในการวางแผนการทำงาน โดยกิจกรรม Before Action Review (BAR) นอกจากนี้ ต้องจัดกิจกรรมให้หน่วยงานหรือบุคลากรที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน มีการนำความรู้ที่เกี่ยวกับประสบการณ์ทำงาน หรือความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน มาทำการแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานหรือบุคลากรอื่นๆ ที่มีความต้องการความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เวทีสนทนา การแลกเปลี่ยนความรู้ผ่าน Blog, Webboard, Video Clip Sharing, Community of Practice หรือ นำเสนอเป็นบทความในวารสารขององค์กร เป็นต้น

คุณลักษณะที่ 2 บุคลากรขององค์กรต้องมีการนำความสำเร็จหรือแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ทั้งจากของบุคคลหรือหน่วยงานภายใน และภายนอกองค์กร มาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการควรจัดให้มีกิจกรรมนำเสนอและประกวด Best Practice ในการทำงานเป็นประจำ และนำผลงานมาจัดเก็บไว้ใน Website ขององค์กรที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ รวมทั้งต้องส่งเสริมการทำงานแบบ Before Action Review (BAR) และ During Action Review (DAR) ในการทำงานทุก ๆ กิจกรรม โดยเน้นการใช้ความรู้ที่มีการจัดเก็บมาเป็นฐานความรู้ในการตัดสินใจ และกำหนดแนวทางในการทำงานของโครงการใหม่ ๆ

คุณลักษณะที่ 3 บุคลากรขององค์กรต้องมีการเขียนสรุป ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน และปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการทำงานทุกครั้งหลังจากการปฏิบัติงานเสร็จ และต้องนำข้อมูลที่สรุปได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นในองค์กร

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการควรใช้แนวทางการปฏิบัติงานที่มีการทำ After Action Review (ARR) ทุกครั้งที่มีการปฏิบัติงานเสร็จ ส่งเสริมการเขียน Lesson Learned ในลักษณะ One Lesson One Page หรือ Case Study ที่เกิดจากการทำงานและบันทึกลงใน Web KM ขององค์กร รวมทั้งจัดให้มีการประกวดและให้รางวัลแก่ Lesson Learned หรือ Case Study ที่ดีด้วย

คุณลักษณะที่ 4 บุคลากรขององค์กรต้องมีพฤติกรรมในการพัฒนาประสิทธิภาพและทักษะเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอน และการใช้ความรู้ทั้งจากบุคคลภายในและภายนอกองค์กร

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการควรใช้วิธีการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ โดยผ่านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น Show & Share, Book Briefing, Action Learning เป็นต้น ส่งเสริมการเรียนรู้ ในลักษณะของการจัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้ และประสิทธิภาพจากบุคลากรที่เกษียณอายุหรือลาออก นอกจากนี้ยังควรใช้แนวทางสนับสนุนบุคลากรให้ความรู้ และการศึกษาดูงานแก่หน่วยงานภายนอก และหน่วยงานภายในด้วยตนเอง รวมทั้งควรส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสไปศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่นที่มีคุณภาพทั้งจากใน และต่างประเทศ โดยเน้นการได้รับความรู้ตามแผนพัฒนาของบุคลากรแต่ละคน (Individual Development Program)

การพัฒนาด้านสารสนเทศ

การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ สำหรับองค์ประกอบด้านสารสนเทศ เป็นการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ระดับองค์กร ซึ่งหมายถึง การพัฒนาฐานข้อมูล คลังความรู้หรือระบบสารสนเทศต่าง ๆ ในองค์กร โดยพัฒนาให้มีความเพียงพอทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ และความหลากหลาย จึงจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและยกระดับความสามารถทางนวัตกรรมได้ และต้องพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ซึ่งมีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะ และรูปแบบของการพัฒนาสรุปได้ดังนี้

คุณลักษณะที่ 1 องค์กรต้องมีการลงทุน และจัดทำคลังสารสนเทศ ตลอดจนฐานข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้หลักที่มีความจำเป็นต่อองค์กร ให้มีความทันสมัย และสามารถที่จะเข้าถึง และค้นคืนมาใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวก โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลา และสถานที่

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการควรจัดทำ Knowledge Database ขององค์กรในลักษณะที่เป็น KM Web และควรมีการออกแบบระบบการจัดเก็บข้อมูลความรู้และระบบสืบค้น (Search Engine) ที่ออกแบบขึ้นใช้โดยเฉพาะในองค์กร และสามารถเข้าถึงได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงควรมีการจัดทำ Index และ Version ของความรู้ที่มีการจัดเก็บทั้งหมด เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นคืนได้ตามความต้องการ

อย่างสะดวก นอกจากนี้ ยังพบว่า ผู้ประกอบการยังต้องให้ความสำคัญในเรื่องการจัดสรรงบประมาณสำหรับการจัดหา และพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กรอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง

คุณลักษณะที่ 2 องค์กรต้องจัดให้มีการทำคลังสารสนเทศ ตลอดจนฐานข้อมูล

ความรู้ต่าง ๆ ไว้ในรูปแบบหรือลักษณะที่หลากหลาย เช่น รายงานการประชุม หนังสือ บทความ งานวิจัย แผ่นบันทึกภาพ เป็นต้น ทั้งนี้ต้องเป็นสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความรู้หลักที่มีความจำเป็นต่อองค์กร และมีความเพียงพอทั้งในด้านคุณภาพ และปริมาณที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาในการทำงาน

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการควรกำหนดให้มีการสร้างความรู้ในหลายลักษณะ เช่น Lesson Learned, AAR, Case Study, บันทึกความคิดเห็นใน Blog, รายงานการประชุม, Workflows เป็นต้น และมีการนำเสนอความรู้ในหลายรูปแบบ เช่น คู่มือ , วารสาร, รายงาน ทั้งในลักษณะที่เป็นเอกสาร และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น Intranet, E-Library, E-Book, E-Magazine เป็นต้น

คุณลักษณะที่ 3 องค์กรต้องจัดให้มีระบบการกลั่นกรอง และตรวจสอบคุณค่า

ของความรู้ที่จะทำการจัดเก็บในคลังสารสนเทศ ตลอดจนฐานข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรว่าจะมีประโยชน์มากน้อยเพียงไรต่อการนำมาใช้ในปฏิบัติงานหรือพัฒนาการทำงาน

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการควรจัดให้มีบุคลากร หรือหน่วยงาน หรือคณะทำงานที่ตั้งขึ้นในลักษณะเฉพาะเพื่อทำหน้าที่ในการตรวจสอบการเก็บความรู้ โดยเน้นคุณค่าต่อการนำไปใช้ในการพัฒนา และกำหนดรูปแบบ และรายละเอียดของความรู้ที่ควรจัดเก็บในเชิงนโยบายอย่างชัดเจน รวมทั้งจัดให้มีช่องทางหรือระบบที่ให้ผู้รู้สามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความถูกต้องเหมาะสมของความรู้ที่มีการจัดเก็บ หรือมีการใส่ความรู้เพิ่มเติมได้ เช่น ระบบ Wikipedia, ระบบ Video Clip Sharing เป็นต้น

ความสามารถทางนวัตกรรม

เมื่อผู้ประกอบการได้มีการปฏิบัติตามวิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 6 ด้าน อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ก็จะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถทางนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น ความสามารถทางนวัตกรรมที่จะได้รับผลกระทบตามแนวคิดของการพัฒนารูปแบบนี้ ก็คือ ความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ โดยผู้ประกอบการสามารถตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของความสามารถทางนวัตกรรมได้จากตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้ใช้ตัวแปรในการศึกษา ดังนี้

ตัวบ่งชี้ความสามารถด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

1. ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ของธุรกิจ สามารถทำให้ผู้บริโภครับรู้ได้ว่ามีความใหม่และเป็นเจ้าแรกของตลาดเสมอ
2. ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ของธุรกิจส่วนใหญ่ ที่นำเข้าสู่ตลาด จะได้รับการปรับปรุงมากขึ้นจากผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิม
3. ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ของธุรกิจ ที่นำเข้าสู่ตลาด จะมีการพัฒนาโดยการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
4. โดยส่วนใหญ่ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ของธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งจะมีความใหม่และความเป็นเอกลักษณ์ มากกว่าเสมอ
5. เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง อัตราความสำเร็จในการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่เข้าสู่ตลาด จะอยู่ในเกณฑ์สูงกว่าคู่แข่ง

ตัวบ่งชี้ความสามารถด้านนวัตกรรมกระบวนการ

1. ธุรกิจจะมีการปรับปรุงกระบวนการผลิต และกระบวนการทำงานอยู่อย่างสม่ำเสมอเป็นประจำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
2. เทคโนโลยีที่ธุรกิจใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ จะมีการปรับปรุงพัฒนาให้มีความทันสมัยกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
3. ธุรกิจจะมีการกล่าวถึงและนำองค์ความรู้ใหม่ในเรื่องการพัฒนากระบวนการผลิต และกระบวนการทำงานมาถ่ายทอดให้พนักงานในองค์กรอยู่อย่างสม่ำเสมอ
4. ธุรกิจจะมีแผนงานในอนาคตที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นในการปรับปรุงกระบวนการผลิต กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้
5. ธุรกิจจะมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น ในการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี และวิธีการทำงาน เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 6

บทสรุป

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบ การที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้มีการทบทวนวรรณกรรมและสามารถกำหนดองค์ประกอบด้าน ความสามารถในการจัดการความรู้ออกเป็น 2 มุมมอง 6 ด้าน ซึ่งประกอบด้วยมุมมองด้านทรัพยากร (Resource-Based Perspective) ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยี 2) โครงสร้าง และ 3) วัฒนธรรม มุมมอง ด้านความรู้ (Knowledge-Based Perspective) ประกอบด้วย 1) ความเชี่ยวชาญ 2) การเรียนรู้ และ 3) สารสนเทศ ซึ่งผลจากการศึกษามีประเด็นที่ค้นพบ และมีความน่าสนใจดังนี้

1. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการความรู้ และความสามารถทาง นวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ทำให้ได้ข้อค้นพบว่า ความสามารถในการ จัดการความรู้ทั้ง 2 มุมมอง 6 ด้าน ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันอยู่ใน ระดับสูง ซึ่งนั่นหมายความว่า การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้จะต้องพัฒนาในทุก ๆ ด้านไปพร้อม ๆ กัน จึงจะนำไปสู่การเกิดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ กล่าวคือ สามารถทำให้ ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาระดับความสามารถทางนวัตกรรมได้ นอกจากนี้ ยังค้นพบอีกว่า องค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านทรัพยากร ทั้ง 3 ด้าน คือ เทคโนโลยี โครงสร้าง และวัฒนธรรม และองค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านความรู้ (Knowledge-Based Perspective) ทั้ง 3 ด้าน คือ ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ มี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ดังนั้น การพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการ จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา ความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 2 มุมมอง 6 ด้าน ไปพร้อม ๆ กัน แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาว่า ความสัมพันธ์อิทธิพลเชิงสาเหตุ(Path Analysis) ทำให้ค้นพบอีกว่า องค์ประกอบความสามารถในการ จัดการความรู้ในมุมมองด้านความรู้เท่านั้น ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบ การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งข้อค้นพบนี้ทำให้สรุปได้ว่า หากผู้ประกอบการต้องการที่จะมีระดับ ความสามารถทางนวัตกรรมเพิ่มสูงขึ้น ก็จะต้องพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้าน ความรู้ทั้ง 3 ด้านให้เพิ่มขึ้นด้วย

2. การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทยจำนวน 8 ราย ทำให้สามารถ พัฒนารูปแบบความสามารถในการจัดการความรู้ ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรม ของผู้ประกอบการ ข้อค้นพบที่สำคัญของการพัฒนารูปแบบความสามารถในการจัดการความรู้ คือ การ พัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 6 ด้าน ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น จะต้องมีการพัฒนาไป พร้อมๆ กัน และการใช้วิธีการ เครื่องมือ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในแต่ละองค์ประกอบของความสามารถ ในการจัดการความรู้ จะต้องมีการเชื่อมโยง และบูรณาการซึ่งกันและกัน โดยผ่านกระบวนการจัดการ

ความรู้ทั้ง 4 กระบวนการ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ ประกอบกับพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ คือ การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเกิดขึ้นในตัวผู้บริหารและบุคลากรให้สูงที่สุด จึงจะทำให้สามารถนำไปสู่การพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการได้

จากผลการศึกษาและประเด็นการค้นพบดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการไทย เพื่อมุ่งหวังให้เป็นนวัตกรรมทางด้านการบริหารนวัตกรรมหนึ่ง ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพในเชิงการแข่งขันของผู้ประกอบการไทย ผ่านแนวคิดของการใช้การจัดการความรู้ในการสร้างความสามารถทางนวัตกรรม รวมทั้งจะเป็นประโยชน์ให้แก่หน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และการพัฒนาผู้ประกอบการไทยในเชิงมหภาค ในการนำผลการวิจัย และรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปเป็นแนวทางการในกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน และกิจกรรมในการพัฒนาผู้ประกอบการ เพื่อนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้ในที่สุด

อย่างไรก็ตามการใช้ประโยชน์จากผลการวิจัย หรือรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นนี้ จะให้ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในการวิจัย และพัฒนารูปแบบฯ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญ ดังนี้

1. ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์กรที่ใช้รูปแบบนี้ต้องมีความเชื่อและยอมรับให้เกียรติในเรื่องของคุณค่าของคน และมีความตั้งใจจริง และมีความจริงใจ ที่ต้องการพัฒนาศักยภาพ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กร โดยผ่านแนวคิดการจัดการความรู้
2. ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์กรที่ใช้รูปแบบนี้ ต้องมีความเชื่อพื้นฐานในเรื่องของความสามารถทางนวัตกรรมนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้ รวมทั้งมีเป้าหมายและความมุ่งมั่นอดทน และความต้องการที่ชัดเจนในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม
3. ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์กรที่ใช้รูปแบบนี้ จะต้องมีความภาวะผู้นำในลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความมุ่งมั่นที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นขององค์กร ทั้งในด้านทัศนคติ การเรียนรู้ และรูปแบบการทำงานของบุคลากรในองค์กร ตลอดจนผลลัพธ์ในด้านการเติบโตทางการเงินขององค์กร
4. องค์กรที่นำรูปแบบฯ นี้ไปใช้ จะต้องมีความพร้อมในเรื่องจัดสรร และให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณเพื่อการจัดหาอุปกรณ์ เทคโนโลยี และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการพัฒนาที่กำหนดไว้

5. องค์กรที่นำรูปแบบนี้ไปใช้ จะต้องมึระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว ยืดหยุ่นสูง พร้อมที่จะมีการปรับเปลี่ยนระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ตามที่กำหนดไว้ในรูปแบบนี้

หากผู้ประกอบการ หรือผู้บริหาร หรือองค์กรที่มีการนำรูปแบบนี้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร ได้ให้ความสำคัญและปฏิบัติตามเงื่อนไขที่สำคัญเหล่านี้แล้ว ผู้วิจัยก็เชื่อว่าองค์กรนั้นจะสามารถพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศในองค์กร ให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังสามารถส่งผลให้องค์การมีพื้นฐานด้านความสามารถของการจัดการความรู้ ให้เป็นไปตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(Thailand Quality Award: TQA) ในหมวดของ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้อีกด้วย ที่สำคัญจะช่วยให้้องค์การมีความพร้อมในการสร้างความสามารถทางนวัตกรรม และนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้ในที่สุด อันจะช่วยทำให้การพัฒนาองค์กรมีลักษณะของการเติบโตอย่างยั่งยืน และมีความมั่นคงต่อไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). **การจัดการความรู้ในองค์การธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์.
- พันธุ์อาจ ชัยรัตน์. (2547). **“บทนำเบื้องต้นของการจัดการนวัตกรรม”**. *การจัดการนวัตกรรม สำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- วิจารณ์ พานิช. (2546). **“ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้”**. (ออนไลน์). เข้าถึงเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2551. จาก <http://kmi.or.th>.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2549). **พลวัตนวัตกรรม**. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
-(2550). **รายงานผลการสำรวจขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2548). **วิวัฒนาการระบบนวัตกรรมแห่งชาติของประเทศไทย: อดีต ปัจจุบัน อนาคต**. กรุงเทพฯ: งานนิเทศสัมพันธ์ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

ภาษาอังกฤษ

- Abernathy, W.J. & Utterback, J.M. (1978). **“Patterns of Industrial Innovation”**. *Technology Review*. 80(7), 40-47.
- Adams, G.L. & Lamont, B.T. (2003). **“Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage”**. *Journal of Knowledge Management*. 7(2), 142-154.
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). **“Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues”**. *MIS Quarterly*. 25(1), 107-136.
- Alexander, P.A., Schallert, D.L. & Hare, V.C. (1991). **“Coming to terms: How Researchers in Learning and Literacy talk about Knowledge”**. *Review of Educational Research*. 61(3), 315-343.
- Argyris, C. (1998). **“Manager, workers, and organizations”**. *Society*, 35(2), 343-346.
- Atuahene-Gima, K. (1995). **“An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: a contingency approach”**. *Journal of Product Innovation Management*. 12(4), 275-293.

- Avlonitis, G.J. *et al.* (1994). "Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project Innovastrat". *European Journal of Marketing*. 28(11), 5-28.
- Basadur Min & Gelade Garry A. (2006). "The Role of Knowledge Management in the Innovation Process". *Journal compilation :Blackwell Publishing*. 15(1), 45-62.
- Bessant, J. & Tidd, J. (2007). **Innovation and Entrepreneurship**. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Beveren, J.V. (2002). "A Model of Knowledge Acquisition that Refocuses Knowledge Management". *Journal of Knowledge Management*. 6(1), 18-22.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (2000). "Balancing Act: How to Capture Knowledge without Killing it". *Harvard Business Review*. 78(3), 73-84.
- Capon, N.J. *et al.* (1992). "Profiles of Product Innovators among large U.S. manufactures". *Management Science*. 36(2), 157-169.
- Cardinal, L.B. *et al.* (2001). "Knowledge Codifiability, Resources and Science Based Innovation". *Journal of Knowledge Management*. 5(2), 195-204.
- Carneiro, A. (2000). "How does knowledge management influence innovation and competitiveness?". *Journal of Knowledge Management*. 4(2), 87-98.
- Carrillo, J.E. & Gaimon, C. (2004). "Managing Knowledge-Based Resource Capabilities Under Uncertainty". *Management Science*. 50(11), 1504-1518.
- Chang, Su-Chao, *et al.* (2007). "The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan". *The Business Review, Cambridge*. 7(1), 295-301.
- Chesbrough, Henry. (2006). **Open Business Models**. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C.M. (1997). **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firm to Fail**. Boston: Harvard Business School Press.
- Chuang, S.H. (2004). "A Resource-Based Perspective on Knowledge Management Capability and Competitive Advantage: an empirical investigation". *Expert Systems with Applications*. 27(3), 459-465.
- Cooper, R.J. (1998). "A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation". *Management Decision*. 36(8), 493-502.
- Collison, C. & Parcell, G. (2004). **Learning to Fly: Practical Knowledge Management from some of the world's leading learning Organization**. 2nd Ed. West Sussex: Capstone.

- Damanpour, F. (1987). **"The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors"**. *Journal of Management*. 13(4), 675-688.
- Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. (2001). **"The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations"**. *Journal of Management Studies*. 38(1), 65.
- Danneels, E. & Kleinschmidt, E.J. (2001). **"Product Innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with product selection and performance"**. *Journal of Product Innovation Management*. 18(6), 357-373.
- Darroch, J. & McNaughton, R. (2002). **"Examining the Link Between Knowledge Management Practices and Types of Innovation"**. *Journal of Intellectual Capital*. 3(3), 210-222.
- Davenport, T.H. *et al.* (1998). **"Successful Knowledge Management Projects"**. *Sloan Management Review*. 39(2), 43-57.
- Dawson, R. (2000). **"Knowledge Capabilities as The Focus of Organisational Development and Strategy"**. *Journal of Knowledge Management*. 4(4), 320-327.
- Donoghue, L.P., Harris, J.G. & Weitzman, B.E. (1999). **"Knowledge Management Strategies That Create Value"**. *Anderson Consulting's Outlook Journal*. 1,48-53.
- Dooley, K.J., Corman, S.R. & McPhee, R.D. (2002). **"A Knowledge Directory for Identifying Experts and Areas of Expertise"**. *Human Systems Management*. 21, 217-228.
- Ettlit, J.E. *et al.* (1984). **"Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation"**. *Management Science*. 30(6), 682-695.
- Ettlit, J.E. and Reza, E. (1992). **"Organizational Integration and Process Innovation"**. *Academy of Management Journal*. 35,795-827.
- Evan, W.M. (1966). **"Organizational Lag"**. *Human Organization*. 25(spring), 51-53.
- Freeze, R.D. (2006). **Relating Knowledge Management Capability to Organizational Outcomes**. Ph.D. Dissertation. Arizona State University.
- Fritz, W. (1989). **"Determinants of Product Innovation Activities"**. *European Journal of Marketing*. 23(10), 32-43.
- Gatignon, H. *et al.* (2002). **"A Structural Approach to Assessing Innovation : Construct Development of Innovation Locus, Type and Characteristics"**. *Management Science*. 48(9), 1103-1122.

- Gold, A.H., Malhotra, A. & Segars, A.H. (2001). **“Knowledge Management: an Organizational Capabilities perspective”**. *Journal of Management Information Systems*. 18(1), 185-214.
- Gopalakrishnan, S. & Bierly, P. (1997). **Organizational Innovation and Strategic Choices: A Knowledge Based View**. Academy of Management Best Paper Proceedings.
- Gopalakrishnan, S. *et al.* (1999). **“A Reexamination of Product and Process Innovations Using a Knowledge-Based View”**. *The Journal of High Technology Management Research*. 10(1), 147-166.
- Gopalakrishnan, S. & Damanpour, F. (1997). **“A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management”**. *The International Journal of Management Science*. 25(1), 15-28.
- Gurteen D. (1998). **“Knowledge , Creativity and Innovation”**. *Journal of Knowledge Management*. 2(1), 5-13.
- Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). **“What’s Your Strategy for Managing Knowledge?”**. *Harvard Business Review*. 77(2), 106-116.
- Henard, D.H. & Szymanski, D.M. (2001). **“Why some new products are more successful than others”**. *Journal of Marketing Research*. 38(3), 362-375.
- Henderson, R.M. and Clark, K.B. (1990). **“Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms”**. *Administrative Science Quarterly*. 35, 9-30.
- Jone, N.B., Herschel, R.T. & Moesel, D.D. (2003). **“Using Knowledge Champions to Facilitate Knowledge Management”**. *Journal of Knowledge Management*. 7(1), 49-63.
- Johannessen, J. *et al.* (1999). **“Aspects of innovation theory based on knowledge management”**. *International Journal of Information Management*. 4(1), 21-31.
- Kimberly, J.R. & Evanisko, M.J. (1981). **“Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations”**. *The Academy of Management Journal*. 24(4), 689-713.
- Kitchell, S. (1995). **“Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: a qualitative/quantitative approach”**. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 23(3), 195-205.

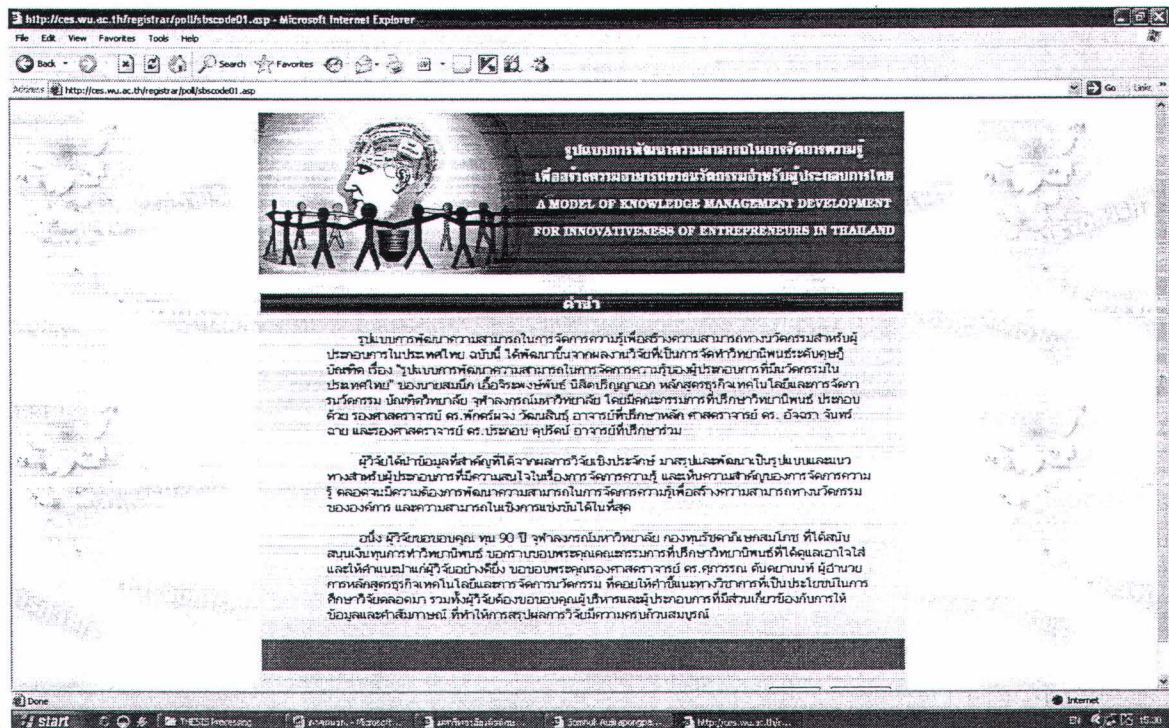
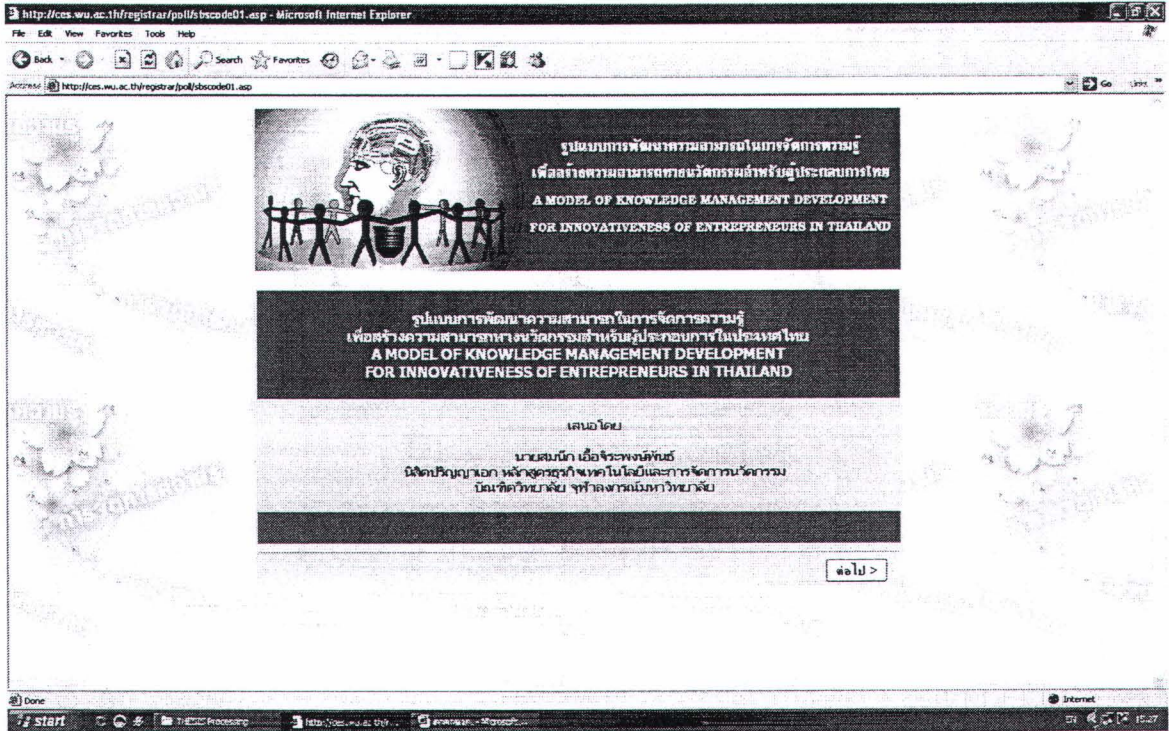
- Kraatz, M. (1998). **“Learning by Association? Interorganizational Network and Adaptation to Environmental Change”**. *Academy of Management Journal*. 41(6), 621-643.
- Levinthal, D. & March, J. (1993). **“The Myopia of Learning”**. *Strategic Management Journal*. 14, 95-112.
- Liao, Shu-hsien. (2003). **“Knowledge Management Technologies and Applications-Literature Review from 1995-2002”**. *Expert Systems with Applications*. 25, 155-164.
- Lyon, D. *et al.* (2000). **“Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision-making Process”**. *Journal of Management*. 26(5), 1055-1085.
- Mata, F.J., Fuerst, W.L. & Barney, J.B. (1995). **“Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis”**. *MIS Quarterly*. 19(4), 478-505.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1983). **“Strategy-making and Environment: the third link”**. *Strategic Management Journal*. 4(3), 221-235.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Oxford University Press.
- North, D. & Smallbone, D. (2000). **“The Innovativeness and Growth of Rural SMEs During the 1990s”**. *Regional Studies*. 34(2), 145-157.
- O’Dell, C. & Grayson, C.J. (1998). **If Only We Knew What We Knew : The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice**. New York : The Free Press.
- Parlby, D. & Taylor, R. (2000). **“The Power of Knowledge : A Business Guide to Knowledge Management”**. Available :[http:// www.kpmgconsulting.com/index.html](http://www.kpmgconsulting.com/index.html).
- Pena, I. (2002). **“Knowledge Networks as part of an integrated Knowledge Management Approach”**. *Journal of Knowledge Management*. 6(5), 469-478.
- Petrash, G. (2001). **“Strategy: Compelling Word, Complex Concept”**. **Knowledge Management: Classic and Contemporary Works**. London: The MIT Press.
- Plessis, Marina du. & Boon, J.A. (2004). **“The Role of Knowledge Management in eBusiness and Customer Relationship Management: South African case study finding”**. *International Journal of Information Management*. 24(1), 73-86.
- Pyka, A. (2002). **“Innovation Networks in Economics: From the Incentive-Based to the Knowledge Based Approaches”**. *European Journal of Innovation Management*. 5(3), 152-163.

- Quintas, P. (2002). "Managing Knowledge in a New Century". **Managing Knowledge**. London: Sage Publication.
- Quintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (1997). "**Knowledge Management: a Strategic Agenda**". *Long Range Planning*. 385-391.
- Rogers, E.M. (1995). **Diffusion of Innovation**. 4th ed. NY: The Free Press.
- Rogers, S.B., McDonald, K.D. & Brown, V.A. (2005). "**CFOs Positioned to Drive BI Integration**". *Financial Executive*. 21(7), 46-57.
- Rothwell, R. and Gardner, D. (1989). "**The Strategic Management of Re-innovation**". *R&D Management*. 19(2), 147-160.
- Rothwell, R. (1994). "**Towards the Fifth-generation Innovation Process**". *International Marketing Review*. 11(1), 7-31.
- Rutherford, M.W. & Holt, D.T. (2007). "**Corporate Entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents**". *Journal of Organizational Change*. 20(3), 429-446.
- Salavou, H. (2004). "**The concept of innovativeness: should we need to focus?**". *European Journal of Innovation Management*. 7(1), 33-44.
- Sallis, E. & Jones, G.. (2002). **Knowledge Management in Education**. London:Kogan.
- Schein, E.H. (2004). **Organizational culture and leadership**. 3rd ed. SF: Jossey-Bass.
- Schilling, M.A. (2008). **Strategic Management of Technological Innovation**. 2nd ed. NY: McGraw-Hill Education.
- Schumpeter, J. (1934). **The Theory of Economic Development**. (reproduced, New York: 1961). Cambridge: Harvard University Press.
- Senge, Peter M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York : Doubleday-Currency.
- Shani, A.B. *et al.* (2003). "**Knowledge Management and New Product Development: a study of two companies**". *European Journal of Innovation Management*. 6(3), 137-149.
- Smith, David. (2006). **Exploring Innovation**. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Tidd, Joe *et al.* (2001). **Managing Innovation**. NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Tiwana, A. & Mclean, E.R. (2005). "**Expertise Integration and Creativity in Information Systems Development**". *Journal of Management Information Systems*. 22(1), 13-43.

- Tushman, M.L. & Nadler, D. (1986). **“Organizing for Innovation”**. *California Management Review*. 28(3), 74-92.
- Utterback, J.M. and Abernathy, W. (1975). **“A Dynamic Model of Process and Product Innovation”**. *Omega*. 3(6), 639-656.
- Utterback, J.M. and Suarez, F.F. (1993). **“Innovation, Competition, and Industry Structure”**. *Research Policy*. 22(1), 1-21.
- Utterback, J.M. (1994). **“Radical innovation and corporate regeneration”**. *Research Technology Management*. 37(4), pg 10.
- Wade, M. & Hulland, J. (2004). **“Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research”**. *MIS Quarterly*. 28(1), 107-142.
- Wang, C.L. & Ahmed, P. K. (2004). **“The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis”**. *European Journal of Innovation Management*. 7(4), 303-313.
- Yang, Chyan & Chen, Liang-Chu. (2007). **“Can Organizational Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing Behavior?”**. *Journal of Information Science*. 33(1), 95-109

ภาคผนวก ๑

แบบประเมินการยอมรับรูปแบบฯ เพื่อนำไปทดลองใช้ ด้วย Web-Based

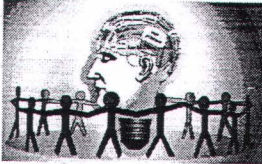


http://ces.wu.ac.th/registrat/poll/bscode01.asp - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Search Favorites

Address http://ces.wu.ac.th/registrat/poll/bscode01.asp



**รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้
เพื่อสร้างนวัตกรรมของชาวนักธุรกิจและผู้ประกอบการไทย**
A MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT DEVELOPMENT
FOR INNOVATIVENESS OF ENTREPRENEURS IN THAILAND

วัตถุประสงค์

ในการจัดทำฐานความรู้เกี่ยวกับ รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อการ
สร้างความสามารถของนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ประกอบด้วย

1. เพื่อเป็นการเผยแพร่ผลการศึกษาของนักวิจัยในหลักสูตรธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการ
นวัตกรรม บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้กลายเป็นผลผลิตใหม่คือนวัตกรรมที่จะ
เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ และสังคมโดยส่วนรวมของประเทศ
2. เพื่อให้ผู้ประกอบการที่มีความสนใจในการใช้แนวคิดการจัดการความรู้ เป็น เครื่องมือในการพัฒนา
ความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร ได้มีรูปแบบหรือแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการ
จัดการความรู้ขององค์กร เพื่อนำไปใช้ในการสร้างความสามารถทางนวัตกรรมได้
3. เพื่อเป็นการกระตุ้นให้หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนาขีด ความ สามารถของผู้
ประกอบการไทย เกิดความสนใจและให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดการความรู้ ตลอดจนมีแนว
ทางในการนำแนวคิด และวิธีการต่าง ๆ ไปใช้ในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้
ประกอบการที่สามารถสร้างความสามารถของนวัตกรรมได้ในที่สุด

< กลับ > > ไป >


Done start

http://ces.wu.ac.th/registrat/poll/bscode01.asp - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Search Favorites

Address http://ces.wu.ac.th/registrat/poll/bscode01.asp



**รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้
เพื่อสร้างนวัตกรรมของชาวนักธุรกิจและผู้ประกอบการไทย**
A MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT DEVELOPMENT
FOR INNOVATIVENESS OF ENTREPRENEURS IN THAILAND

แบบสอบถามผู้ประกอบการเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1. ท่านมีฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิดในการจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนางานหรือไม่
 มี
 ไม่มี
 ไม่มีใจ
2. ท่านมีฐานความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม และความสามารถของนวัตกรรมหรือไม่
 มี
 ไม่มี
 ไม่มีใจ
3. ท่านมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับในการจัดการความรู้ในองค์กรของท่านหรือไม่
 มี
 ไม่มี
 ไม่มีใจ
4. ท่านมีความสนใจที่จะศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับ "รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้าง
ความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย" ฉบับนี้ หรือไม่
 สนใจ
 ไม่มีใจ


< กลับ > > ไป > > กลับไปที่หน้า

Done start

http://ces.wu.ac.th/register/pollinput.asp - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address http://ces.wu.ac.th/register/pollinput.asp



เพื่อสร้างความสามารถของชนวิสาหกิจใหม่ผู้ประกอบการไทย
A MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT DEVELOPMENT FOR INNOVATIVENESS OF ENTREPRENEURS IN THAILAND

รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถของชนวิสาหกิจใหม่ผู้ประกอบการในประเทศไทย (ฉบับย่อ)

(ฉบับย่อ)

รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถของชนวิสาหกิจใหม่ผู้ประกอบการในประเทศไทย

A MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT DEVELOPMENT FOR INNOVATIVENESS OF ENTREPRENEURS IN THAILAND

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีจุดประสงค์ที่จะพัฒนารูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของชนวิสาหกิจใหม่ผู้ประกอบการในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยนำเอาแนวคิดของทฤษฎีการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้กับบริบทของประเทศไทย รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ที่เสนอขึ้นมานี้มีลักษณะเป็นแบบจำลอง ซึ่งสามารถใช้ในการศึกษาวิจัยได้ รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ที่เสนอขึ้นมานี้มีลักษณะเป็นแบบจำลอง ซึ่งสามารถใช้ในการศึกษาวิจัยได้ รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ที่เสนอขึ้นมานี้มีลักษณะเป็นแบบจำลอง ซึ่งสามารถใช้ในการศึกษาวิจัยได้ รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ที่เสนอขึ้นมานี้มีลักษณะเป็นแบบจำลอง ซึ่งสามารถใช้ในการศึกษาวิจัยได้

วัตถุประสงค์

ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของชนวิสาหกิจใหม่ผู้ประกอบการในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้


1. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของชนวิสาหกิจใหม่ผู้ประกอบการในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อศึกษาถึงผลกระทบของการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของชนวิสาหกิจใหม่ผู้ประกอบการในประเทศไทยที่มีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. เพื่อศึกษาถึงผลกระทบของการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของชนวิสาหกิจใหม่ผู้ประกอบการในประเทศไทยที่มีต่อความพึงพอใจ

start | THECC Processing | ... | Internet | 15:33

http://ces.wu.ac.th/register/pollinput3.asp - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address http://ces.wu.ac.th/register/pollinput3.asp



รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถของชนวิสาหกิจใหม่ผู้ประกอบการไทย
A MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT DEVELOPMENT FOR INNOVATIVENESS OF ENTREPRENEURS IN THAILAND

แบบสอบถามที่ประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้

1. หลังจากท่านได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถของชนวิสาหกิจใหม่ผู้ประกอบการไทยแล้ว ท่านคิดว่าหากนำไปใช้ในองค์กรของท่าน จะมีประโยชน์ต่อการจัดการของท่านหรือไม่
 - มีประโยชน์
 - ไม่มีประโยชน์
 - ไม่แน่ใจ
2. ท่านคิดว่ารูปแบบดังกล่าว มีแนวทางปฏิบัติ และวิธีการที่เอื้อต่อความสามารถในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และช่วยเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติหรือไม่
 - ช่วยเอื้อการปฏิบัติ
 - ไม่ช่วยเอื้อการปฏิบัติ
 - ไม่แน่ใจแนวทางปฏิบัติหรือวิธีการที่เอื้อ
3. ท่านมีความสนใจที่จะนำรูปแบบดังกล่าว ไปทดลองใช้ในบริษัทหรือกิจการของท่านหรือไม่
 - สนใจที่จะนำไปปฏิบัติ
 - ไม่สนใจที่จะนำไปปฏิบัติ
 - ไม่แน่ใจ

< กลับ | เติมนิยาม | จัดเก็บข้อมูล


start | THECC Processing | ... | Internet | 15:33

http://ces.wu.ac.th/registrat/poll/input2.asp - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Search Favorites Print

Address http://ces.wu.ac.th/registrat/poll/input2.asp



**รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้
เพื่อสร้างความสามารถของวิสาหกิจสำหรับผู้ประกอบการไทย
A MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT DEVELOPMENT
FOR INNOVATIVENESS OF ENTREPRENEURS IN THAILAND**

กรุณานำบันทึกข้อมูล

คำนำหน้านาม: ชื่อ-สกุล:

ตำแหน่ง:

ตำแหน่งงาน / ชื่อตำแหน่งทางธุรกิจ:

ชื่อธุรกิจ: ประเภทธุรกิจ:

โทรศัพท์สำนักงาน หรือ มือถือ: อีเมล:

Done Internet


start The CS Processing ...

http://ces.wu.ac.th/registrat/poll/input4.asp - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Search Favorites Print

Address http://ces.wu.ac.th/registrat/poll/input4.asp



**รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้
เพื่อสร้างความสามารถของวิสาหกิจสำหรับผู้ประกอบการไทย
A MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT DEVELOPMENT
FOR INNOVATIVENESS OF ENTREPRENEURS IN THAILAND**

ข้อมูลต่างๆ ในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม
สำหรับประกอบการไทยนี้ ได้รับการคุ้มครองลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย โดยมี ขั้นตอนการให้ข้อมูลประกอบ
การที่ download ข้อมูลไปใช้ นำไปใช้ในองค์กรของตนเอง

***** กรุณาคลิกถูก หากท่านยอมรับเงื่อนไข *****

Download file

ขอขอบคุณที่กรุณาให้ข้อมูล
เพื่อเป็นประโยชน์ในการต่อยอดความสามารถ
ในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถ
ทางนวัตกรรมสำหรับประกอบการในประเทศไทย

Done Internet

start The CS Processing ...

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ประกอบการที่มีความสนใจนำรูปแบบฯ ไปทดลองใช้ผ่าน Web-Based

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	สถานประกอบการ
1	คุณ มานพ ธรรมศิริอนันต์	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท ซิลิคอนคราฟท์เทคโนโลยี จำกัด
2	คุณ วิชัย อมรพิทักษ์พันธ์	รองผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	บริษัท เอเอ็มพีเมทัลเวอดส์(ประเทศไทย)จำกัด
3	คุณ ศิลปชัย คำปลั่ง	ผู้จัดการ	Hexa Color (Thailand) Co.,Ltd.
4	คุณ วรรณชัย ว่องวุฒิญาณ	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท สยามยาซิโยะ จำกัด
5	คุณ บุญทวี พิทักษ์ตันสกุล	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท ฟาร์มา แอนด์ บียอห์น จำกัด
6	คุณ ณิชชญ์มนต์ คุณพันธ์	เจ้าหน้าที่งานฝึกอบรม	บริษัท โอทิสรา (ประเทศไทย) จำกัด
7	คุณ นิติกาญจน์ วงศ์ลีลากรณ์	หัวหน้าแผนกบุคคล	บริษัท ไฮเทควิวด (ประเทศไทย) จำกัด
8	คุณ ชุมพล ธรรมจุลสถิตย์	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท เอกรุ่งเรือง จำกัด
9	คุณ รักชนก โชติบัณฑิต	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท สแตนดิ่ง คอมฟอร์ต จำกัด
10	คุณ อโนชา สายสินธุ์	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม	Dusit International Co.,Ltd.
11	คุณ วรรณิพร กิจการ	เจ้าหน้าที่บริหารสมาคม	สมาคมอาหารแช่เยือกแข็งไทย
12	คุณ สุรัสวดี สุวรรณเวช	เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการ	สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย
13	คุณ เสาวนีย์ วัฒนชากร	หัวหน้าแผนก	บริษัท ยาโนอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
14	คุณ สายชล จตุคันทราพงษ์	หัวหน้าแผนก	บริษัท เอ็มแอนด์อาร์เลบเบอเรทอรี จำกัด
15	คุณ พรวิศิษฐ์ กลิ่นกลิ่น	กรรมการผู้จัดการ	Aeroklas Co., Ltd.
16	คุณ สุภัตสรณ์ ปันมา	ผู้จัดการ	บริษัท กุญช์ (ประเทศไทย) จำกัด
17	คุณ สุธิดา เพ็ญระยา	เลขานุการกรรมการผู้จัดการ	บริษัท เอสทูเคมารีนโปรดักส์ จำกัด
18	คุณ ปวาสนี สุขเจริญ	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ	โรงพยาบาลเกาะสมุย
19	คุณ วัลลภา หาญวิทยานุกูล	ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	DHL International (Thailand) Co.,Ltd.
20	คุณ อภัยพรณ์ หงษ์สามารถ	HR Supervisor	Halliburton Energy Service Inc.
21	คุณ สุภารัตน์ มหาเทียน	หัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไป	องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
22	คุณ เปี่ยมศรี เศรษฐพรรค	Associate	U&Us Consulting Co.,Ltd.
23	คุณ บุญจาริกา เจนนาวิน	Senior Administrative Exclusive	Dell Corporation (Thailand) Co.,Ltd.
24	คุณ ดวงกมล สุกศฤงคาร	Senior Office Management	Contour Co.,Ltd.
25	คุณ ธีรพันธ์ สัตโกวิท	Chief Internal Auditor	Asian Institute of Technology
26	คุณ สุวีพร กุชมงคล	เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน	สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน
27	คุณ เกษม มุ่งดี	เจ้าหน้าที่	ธนาคารอาคารสงเคราะห์
28	คุณ จิรวรรณ ถนงค์เดช	เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีและการเงิน	Korat Denki Co.,Ltd.
29	คุณ สุวิทย์ ขจรเกียรติพาณิชย์	Pricing Manager	Fuji Xerox (Thailand) Co.,Ltd.
30	คุณ วรรณวิษา มโนวัฒนกุล	ผู้ช่วยผู้จัดการ	Adidas (Thailand) Co.,Ltd.

ภาคผนวก ก

แบบประเมินผล

การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้
เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม

ข้าพเจ้า(นาย,นางสาว,นาง).....

ตำแหน่ง.....บริษัท.....

มีความคิดเห็นและสรุปผลการประเมินการใช้ “รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม” ที่พัฒนาขึ้นจากวิทยานิพนธ์โดย นายสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยหลังจากที่ได้มีการทดลองนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรของบริษัทเพื่อมุ่งพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรม ตามการตอบรับและเงื่อนไขเวลาประมาณ 2 เดือนของการทดลองใช้ที่ผ่านมา มีความคิดเห็นในเชิงการประเมินรูปแบบฯ ดังนี้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบฯ

1. ท่านคิดว่า “รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ฯ” ฉบับนี้ ให้ประโยชน์ในเชิงการพัฒนาองค์กรของท่านให้มีความสามารถทางนวัตกรรมเพิ่มขึ้นหรือไม่
 มีประโยชน์ ไม่มีประโยชน์ ไม่แน่ใจ
2. จากการทดลองใช้ “รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ฯ” ฉบับนี้ ท่านคิดว่ามีรูปแบบดังกล่าว มีแนวทางปฏิบัติ และวิธีการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และง่ายต่อการนำไปปฏิบัติหรือไม่
 ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ มีความยุ่งยากซับซ้อนเกินไป
 ไม่เข้าใจถึงแนวทางปฏิบัติหรือวิธีการพัฒนา

ความคิดเห็นในเชิงการประเมินผลการยอมรับรูปแบบฯ

เป็นการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินการยอมรับ รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ฯ ฉบับดังกล่าว ว่าควรจะได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรต่อไปอย่างเต็มรูปแบบและจริงจังต่อเนื่อง เพราะจะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์เพิ่มมากขึ้นหรือไม่ หลังจากที่ได้มีการทดลองใช้รูปแบบฯ โดยท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับรูปแบบฯการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

เห็นด้วย/ยอมรับรูปแบบฯ

ไม่เห็นด้วย/ไม่ยอมรับรูปแบบ เพราะ.....

4. ด้านระบบและโครงสร้างการบริหาร
- เห็นด้วย/ยอมรับรูปแบบฯ
- ไม่เห็นด้วย/ไม่ยอมรับรูปแบบ เพราะ.....
5. ด้านวัฒนธรรมองค์กร
- เห็นด้วย/ยอมรับรูปแบบฯ
- ไม่เห็นด้วย/ไม่ยอมรับรูปแบบ เพราะ.....
6. ด้านความเชี่ยวชาญของบุคลากร
- เห็นด้วย/ยอมรับรูปแบบฯ
- ไม่เห็นด้วย/ไม่ยอมรับรูปแบบ เพราะ.....
7. ด้านการเรียนรู้ของบุคลากร
- เห็นด้วย/ยอมรับรูปแบบฯ
- ไม่เห็นด้วย/ไม่ยอมรับรูปแบบ เพราะ.....
8. ด้านสารสนเทศในองค์กร
- เห็นด้วย/ยอมรับรูปแบบฯ
- ไม่เห็นด้วย/ไม่ยอมรับรูปแบบ เพราะ.....
9. โดยภาพรวมของรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้าง
ความสามารถทางนวัตกรรม หลังจากที่ท่านได้มีการทดลองใช้รูปแบบฯ ท่านมี
ความคิดเห็นอย่างไร
- เห็นด้วย/ยอมรับรูปแบบฯ
- ไม่เห็นด้วย/ไม่ยอมรับรูปแบบ เพราะ.....

ทั้งนี้ ข้าพเจ้าสัญญาว่าจะนำรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้าง
ความสามารถทางนวัตกรรม ดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาองค์กรของข้าพเจ้าเท่านั้น

ลงชื่อ.....

...../...../.....

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์



นายสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ เกิดเมื่อวันพฤหัสบดีที่ 9 มกราคม 2507 ที่จังหวัดสระบุรี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีในหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) จากคณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ซึ่งปัจจุบันได้เปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี นอกจากนี้ยังสำเร็จการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต (การเงินการธนาคาร) จากคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง และหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) จากสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เมื่อปีการศึกษา 2529 หลังจากนั้นได้ศึกษาต่อ และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทในหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต (การต้นทุน) จากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2532 ภายหลังสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทแล้ว ได้เข้าทำงานเป็นอาจารย์ประจำที่มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ตามลำดับ โดยในปีการศึกษา 2549 ได้เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา ที่คณะครุศาสตร์ และในปีการศึกษา 2550 ได้ย้ายมาศึกษาในหลักสูตรธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม (สหสาขาวิชา) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จนสำเร็จการศึกษา

ตำแหน่งหน้าที่การงานที่สำคัญ คือ เคยดำรงตำแหน่งคณบดีสำนักวิชาการจัดการ และรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ทำหน้าที่กำกับดูแลงานทางด้านการเงิน การพัสดุ การประชาสัมพันธ์ การบริหารงานบุคคล รวมถึงการพัฒนางานองค์กร และการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ประจำ และผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษาทางการจัดการ สำนักวิชาการจัดการ และผู้กำกับดูแลศูนย์วิทยบริการ จังหวัดสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

นอกจากนี้ยังมีตำแหน่งเป็นกรรมการสภาวิชาการ และกรรมการสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ในฐานะกรรมการที่ได้รับเลือกจากผู้แทนคณาจารย์ประจำ และยังได้รับการแต่งตั้งจากรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ ให้ทำหน้าที่เป็นผู้แทนของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ให้เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของสภามหาวิทยาลัยเอกชนอีกหลายแห่ง

