

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามการพัฒนารูปแบบ จัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมกระจกด้วยเทคนิคเคสฟาย

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ปราชญา กล้าผจญ
อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. รองศาสตราจารย์เพ็ญศรี เสริมฐวงศ์
ประธานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษาศาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อิงอร ตันพันธ์
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
4. รองศาสตราจารย์สุธรรม พงษ์สำราญ
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตน์ สงวนพงษ์
อาจารย์บัณฑิตพิเศษ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
6. ว่าที่ร้อยตรี ดร. เอกสิทธิ์ สนามทอง
อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
7. ดร. กันต์ฤทัย คลังพล
ประธานหลักสูตรคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม-
ราชูปถัมภ์

รายนามผู้เชี่ยวชาญตอบผู้ให้สัมภาษณ์

1. บริษัท กระจกไทยอาชาสี จำกัด (มหาชน)
 - 1.1 คุณวิรัตน์ ลีไวยโรจน์ กรรมการบริหาร
 - 1.2 คุณสภัสสร แก้วคงยศ กรรมการบริหาร
 - 1.3 คุณรังสีทิพย์ ลัภนาเคนทร์ ผู้จัดการกอง กองบริหาร (สำนักงานใหญ่)

- 1.4 Mrs. June Kangvannavakul CSR สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่
- 1.5 Mr. Komvit Thiemvej AITC ศูนย์ฝึกอบรม
- 1.6 คุณสมชัย เลิศจิระเกษม ผู้จัดการฝ่ายสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่
- 1.7 Mr. Pich Suttiard HRA (HO) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารกองบริหาร (สำนักงานใหญ่)
- 1.8 Mr. Norachai Narasupa (HR CB) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหาร (ชบ.) กองบริหาร
- 1.9 Mr. Thaksin Phoowhasanphetchaya HRA (SP) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหาร (กระจกโฟลต กองบริหาร โรงงานสมุทรปราการ)
- 1.10 Mr. Preecha Jowtragoon HRA (PGBC) ผู้จัดการโรงงานศูนย์ธุรกิจกระจกแปรรูป โรงงานสมุทรปราการ
- 1.11 Mr. Apisak Pattarasakkamjorn HRA (SP) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหาร (กระจกโฟลต) สมุทรปราการกองบริหาร โรงงานสมุทรปราการ
- 1.12 Ms. Jirapat Pongsatirat HRA (RY) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหาร (รย.) กองบริการ โรงงานระยอง
- 1.13 Mr. Pheewit Prakamkamanant HRA (PGBC) ฝ่ายบัญชี (กระจกแปรรูป) กองบริหาร ศูนย์ธุรกิจกระจกแปรรูป
2. บริษัท การ์เดียน อินดัสทรี คอร์ป (ประเทศไทย) จำกัด
 - 2.1 คุณยุทธนา บุญญนิรันดร์ ผู้จัดการฝ่ายผลิตกะ A
 - 2.2 คุณสุทธิพันธุ์ น้อยพุทธา ผู้จัดการฝ่ายผลิตกะ B
 - 2.3 คุณการุณ บุญเสริมสุขเจริญ หัวหน้างานฝ่ายผลิตกะ C
 - 2.4 คุณวิจิตร ใจดี ผู้จัดการฝ่ายผลิตกะ D
 - 2.5 คุณบรรจง เสือเทศ ผู้จัดการฝ่ายผลิตกะ D
 - 2.6 คุณจิตติมา เกียรติกมลชัย ผู้จัดการฝ่ายขาย
 - 2.7 คุณมานะ วงศ์สารสิน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
 - 2.8 คุณรัฐพล จิตต์เยี่ยม ผู้จัดการฝ่ายผลิตแผนกกระจกเงา
 - 2.9 คุณสุทธิ กลอวุฒิวัฒน์ ผู้จัดการฝ่ายขาย

- 2.10 คุณชาญชัย พิพัฒน์พิรุฬห์ ผู้จัดการแผนกเตาหลอม
- 2.11 คุณเขวเรศ อายุวัฒน์ ผู้จัดการแผนกคลังสินค้า-จัดส่ง
- 2.12 คุณกตัญญู กมลละคร ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ
- 2.13 คุณภาวิทย์ งานสำเร็จ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

รายนามกลุ่มตัวอย่างทดลองใช้รูปแบบจาก บริษัท วัฒนชัย เซฟตี้กลาส จำกัด

- 1. คุณประณัฐ สุวรรณเนตร หัวหน้าฝ่ายผลิต
- 2. คุณศิริชัย เผ่าจื้อ ผู้จัดการฝ่ายขาย
- 3. คุณวาสนา บุญตัน ผู้จัดการฝ่ายบัญชี
- 4. คุณทัศนวรรณ สอนสมจิตร หัวหน้าฝ่ายบุคคล
- 5. คุณรุ่ง จันทร์อัมพร หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง
- 6. คุณอุกฤษฏ์ ชาวแพรกน้อย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ
- 7. คุณชลลธิ์ มณีรัตนรุ่งเรือง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป

ตาราง 14

สรุปคุณลักษณะผู้เชี่ยวชาญจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในอุตสาหกรรมกระจก และประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานปัจจุบัน

	สถานภาพ	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน		
กรรมการบริหารอาวุโส		9.09
กรรมการบริหาร		9.09
ผู้จัดการฝ่าย		72.73
อื่น ๆ		9.09
ระดับการศึกษา		
ปริญญาโท		50.00
ปริญญาตรี		50.00

ตาราง 14 (ต่อ)

สถานภาพ	ร้อยละ
ประสบการณ์การทำงานในอุตสาหกรรมกระจก	
มากกว่า 10 ปี	72.23
5-9 ปี	22.23
1-4 ปี	4.55
น้อยกว่า 1 ปี	0.00
ประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานปัจจุบัน	
มากกว่า 10 ปี	31.82
5-9 ปี	40.91
1-4 ปี	18.18
น้อยกว่า 1 ปี	9.09

ภาคผนวก ข

เครื่องมือสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการจัดการความรู้ขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก
2. เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก
3. เพื่อประเมินรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก

คำจำกัดความในการวิจัย

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันขององค์กร มีการสร้างความรู้ที่เหมาะสมรวมเรียนรู้จัดความรู้ให้อยู่ในรูปที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดการให้การสร้างความรู้ และการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติสำเร็จผล ประเมินผลการปฏิบัติ นำไปสู่ปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การจัดระบบการจัดเก็บความรู้ และการเข้าถึงข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้าง และประยุกต์ใช้ความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน พัฒนาคณะและองค์กร

การสร้างความรู้ หมายถึง การมุ่งพัฒนาศักยภาพให้เป็นผู้สร้างความรู้โดยเฉพาะความรู้โดยนัย

การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ หมายถึง การจัดเก็บความรู้ที่สร้างให้เป็นหมวดหมู่ และเก็บลงในฐานข้อมูล

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บแล้วกระจายสู่หน่วยงานต่าง ๆ

การประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง การเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านระบบการไหลของงานด้วยระบบเครือข่ายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. บริษัทมีเป้าหมาย นโยบาย วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ชัดเจนหรือไม่ เพราะอะไร.....

.....

.....

.....

.....

2. บริษัทให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้กับแผนกใดเป็นพิเศษหรือไม่ และมีกิจกรรมอะไรบ้างที่ส่งเสริมการจัดการความรู้

2.1 การสร้างความรู้.....

.....

2.2 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้.....

.....

2.3 การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้.....

.....

2.4 การประยุกต์ใช้ความรู้.....

.....

3. พบปัญหา และอุปสรรคในการจัดการความรู้อะไรบ้าง

3.1 การสร้างความรู้.....

.....

3.2 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้.....

.....

3.3 การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้.....

.....

3.4 การประยุกต์ใช้ความรู้.....

.....

แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก

ผม นายชาญพิชญ์ วัฒนชัย นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง กำลังดำเนินการวิจัย
เพื่อเป็นคชฎินิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก
โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย มีจุดมุ่งหมายเพื่อระดมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
ด้านอุตสาหกรรมกระจกโดยการสัมภาษณ์ และนำประเด็นความคิดเห็นที่ได้มาจัดหมวดหมู่
และนำมาสร้างแบบสอบถามรอบที่ 1

คำชี้แจง: แบบสอบถามทั้งหมดแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก

ตอนที่ 1: สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบัน คือ

- | | |
|--|--|
| ☐ กรรมการบริหารอาวุโส | ☐ กรรมการบริหาร |
| ☐ ผู้จัดการฝ่าย | ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ) |

2. ระดับการศึกษาของท่าน คือ

- | | |
|------------------------------------|--|
| ☐ ปริญญาเอก | ☐ ปริญญาโท |
| ☐ ปริญญาตรี | ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ) |

3. ประสบการณ์การทำงานของท่านในอุตสาหกรรมกระจก คือ

- | | |
|--|--|
| ☐ มากกว่า 10 ปี | ☐ 5-9 ปี |
| ☐ 1-4 ปี | ☐ น้อยกว่า 1 ปี |

4. ประสบการณ์การทำงานของท่านในหน่วยงานปัจจุบัน คือ

- | | |
|--|--|
| ☐ มากกว่า 10 ปี | ☐ 5-9 ปี |
| ☐ 1-4 ปี | ☐ น้อยกว่า 1 ปี |

ตอนที่ 2: การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาแต่ละข้อว่าท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยแล้วเขียน เครื่องหมาย ✓

ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว พร้อมเหตุผลประกอบถ้าไม่เห็นด้วย

หัวข้อพิจารณาการจัดการความรู้	ความคิดเห็น		เหตุผลประกอบ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
1. การสร้างความรู้			
1.1 การสร้างความรู้ที่อยู่ภายในบุคคล (tacit knowledge) เช่น ความคิด ประสบการณ์ ทักษะ และความชำนาญที่ยังไม่ถูกเผยแพร่ หรือบันทึกสู่ภายนอก			
1.2 การแสวงหาความรู้จากความรู้ที่อยู่ภายนอกบุคคล (explicit knowledge) เช่น คู่มือ ตำรา ระเบียบ กฎเกณฑ์ และความรู้อื่น ๆ ที่บันทึกไว้ในสื่อต่าง ๆ			
1.3 มีการแสวงหาความรู้จากงานสัมมนาต่าง ๆ นอกองค์กร			
1.4 มีการแสวงหา และรวบรวมความรู้จากบุคคลที่มีความรู้โดยตรงในองค์กร			
2. การจัดเก็บ และสืบค้นความรู้			
2.1 ทุกฝ่ายมีการบันทึกประสบการณ์และความชำนาญของบุคลากรเก็บไว้ในสื่อต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ได้อีกภายหลัง			

หัวข้อพิจารณาการจัดการความรู้	ความคิดเห็น		เหตุผลประกอบ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
2.2 มีการเปลี่ยนแปลงความรู้ภายใน บุคคลนำออกสู่เป็นความรู้ภายนอก บุคคล (เช่น ความรู้เชิงประสบการณ์ ถูกแปลงให้เป็นความรู้เชิงเอกสาร)			
2.3 การแปลงความรู้ภายนอกบุคคล นำไปสู่ความรู้ภายนอกบุคคล (เช่น การบูรณาการหรือการผนวก ความรู้เชิงเอกสารเข้าด้วยกัน)			
2.4 มีการเก็บรักษาความรู้ของ หน่วยงานไว้ในฐานข้อมูลกลาง			
2.5 มีการเก็บรักษาความรู้ในรูปแบบ ของแฟ้มงาน			
3. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้			
3.1 ในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างฝ่ายเดียวกันอยู่ในระดับใด			
3.2 รูปแบบปฏิสัมพันธ์ ระหว่าง ความรู้ที่อยู่ภายใน และที่อยู่ ภายนอกบุคคล เกิดขึ้นในหน่วยงาน ของท่านอยู่ในระดับใด			
3.3 การแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร ระหว่างหน่วยงาน ที่ต่างกันภายใน องค์กร เช่น ระหว่างบุคลากร ฝ่ายการผลิตกับฝ่ายการตลาด อยู่ในระดับใด			

หัวข้อพิจารณาการจัดการความรู้	ความคิดเห็น		เหตุผลประกอบ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
3.4 หน่วยงานของท่านได้ให้บริการ ความรู้ในรูปแบบต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด			
3.4.1 การให้คำปรึกษา			
3.4.2 การให้อบรม/สัมมนา/ ฝึกฝนทักษะ			
3.4.3 การอำนวยความสะดวก			
3.5 มีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบ ของการจัดกิจกรรม			
3.6 มีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบ ของความคิดประสบการณ์ และทักษะ			
4. การประยุกต์ใช้ความรู้			
4.1 การสร้างเครือข่ายความรู้ซึ่งกัน- และกัน ระหว่างบุคลากรของต่าง หน่วยงานหรือ หน่วยงานภายนอก			
4.2 มีการผลิตองค์ความรู้ใหม่ โดยการทำงานเป็นทีม			
4.3 บุคคลในหน่วยงานของท่านได้มี การดำเนินการเพื่อให้ได้มา ซึ่งความรู้ จัดการกับความรู้ที่ได้มา และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ แก่หน่วยงาน องค์กรและสังคม ในหัวข้อต่อไปนี้ในระดับใด			

หัวข้อพิจารณาการจัดการความรู้	ความคิดเห็น		เหตุผลประกอบ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
4.4 มีการนำความรู้มาสังเคราะห์ และลงมือปฏิบัติ			
4.5 มีการผลิตองค์ความรู้ใหม่ โดยการทำวิจัย			

แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2

เรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก

แบบสอบถามฉบับนี้ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคำตอบอีกครั้งว่า องค์การควรมีการจัดการความรู้ลักษณะดังกล่าวเหมาะสมมากน้อยในระดับใด โดยจะมีคำตอบเดิมจากแบบสอบถามรอบที่ 1 และมีการเพิ่มกิจกรรมในแต่ละกระบวนการจัดการความรู้เข้าไป หากผู้เชี่ยวชาญต้องการเปลี่ยนคำตอบ สามารถเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยหรือน้อยที่สุด ช่องเดียว

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันขององค์กร มีการสร้างความรู้อย่างเหมาะสม รวมเรียนรู้จัดความรู้ให้อยู่ในรูปที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดการให้การสร้างความรู้ และการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติสำเร็จผล ประเมินผลการปฏิบัติ นำไปสู่ปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การจัดระบบการจัดเก็บความรู้ และการเข้าถึงข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้าง และประยุกต์ใช้ความรู้ ตลอดจนประสานการนำของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน พัฒนาคนและองค์กร

การสร้างความรู้ หมายถึง การมุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้ โดยเฉพาะความรู้โดยนัย

การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ หมายถึง การจัดเก็บความรู้ที่สร้างให้เป็นหมวดหมู่ และเก็บลงในฐานข้อมูล

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บแล้วกระจายสู่หน่วยงานต่าง ๆ

การประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง การเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านระบบการไหลของงานด้วยระบบเครือข่ายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาแต่ละข้อว่าท่านเห็นด้วยในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓
ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน เพียงช่องเดียว

เรื่องที่พิจารณากระบวนการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1. การสร้างความรู้ 1.1 การสร้างความรู้ที่อยู่ภายในบุคคล (tacit knowledge) เช่น ความคิดประสบการณ์ ทักษะ และความชำนาญที่ยังไม่ถูกเผยแพร่ หรือบันทึกสู่ภายนอก โดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การระดมสมอง โดยมีการประชุมทีม อาทิตย์ละครั้ง ข้อเสนอแนะ.....					
1.2 การแสวงหาความรู้จากความรู้ที่อยู่ภายนอกบุคคล (explicit knowledge) เช่น คู่มือ ตำรา ระเบียบ กฎเกณฑ์ และ ความรู้อื่น ๆ ที่บันทึกไว้ในสื่อต่าง ๆ โดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การสร้าง ห้องสมุดความรู้ ข้อเสนอแนะ.....					
1.3 มีการแสวงหาความรู้จากงานสัมมนา ต่าง ๆ นอกองค์กร โดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การอบรมสัมมนาเกี่ยวกับธุรกิจ กระจนนอกองค์กร ข้อเสนอแนะ.....					

เรื่องที่พิจารณากระบวนการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1.4 มีการแสวงหา และรวบรวมความรู้ จากบุคคลที่มีความรู้โดยตรงในองค์กร โดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การอบรม สัมมนาเกี่ยวกับธุรกิจระจกในองค์กร ข้อเสนอแนะ.....					
2. การจัดเก็บ และสืบค้นความรู้ 2.1 ทุกฝ่ายมีการบันทึกประสบการณ์ และ ความชำนาญของบุคลากร เก็บไว้ในสื่อ ต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ได้อีกภายหลัง โดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การจัดเก็บ ความรู้แบบไฟล์เดอร์ที่ทุกคนเข้าถึง ข้อเสนอแนะ.....					
2.2 มีการเปลี่ยนแปลงความรู้ภายในบุคคล นำออกสู่เป็นความรู้ภายนอกบุคคล (เช่น ความรู้เชิงประสบการณ์ถูกแปลง ให้เป็นความรู้เชิงเอกสาร) โดยจัดให้มี กิจกรรม ดังนี้ การทำ Web block ในองค์กร โดยเน้นเรื่องการตั้งกระทู้ ถาม-ตอบเกี่ยวกับปัญหา และวิธีการแก้ไข ปัญหาที่ดี ข้อเสนอแนะ.....					

เรื่องที่พิจารณากระบวนการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
2.3 การแปลงความรู้ภายนอกบุคคลนำไปสู่ ความรู้ภายนอกบุคคล (เช่น การบูรณาการ หรือการผนวกความรู้เชิงเอกสาร เข้าด้วยกัน) โดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การพัฒนา Web block ในองค์กร เช่น สรุปหัวข้อวิธีแก้ไขปัญหา จัดให้เป็น ระเบียบเพื่อง่ายต่อการค้นหา ข้อเสนอแนะ.....					
2.4 มีการเก็บรักษาความรู้ของหน่วยงานไว้ ในฐานข้อมูลกลางโดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การทำ Web block ในองค์กร โดยจัดทำเป็นศูนย์การจัดการความรู้ ข้อเสนอแนะ.....					
2.5 มีการเก็บรักษาความรู้ในรูปแบบของ แฟ้มงาน โดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การจัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระเบียบ ข้อเสนอแนะ.....					
3. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 3.1 ในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างฝ่ายเดียวกันอยู่ในระดับใด กิจกรรม ประชุมทีมสัปดาห์ละครั้ง ข้อเสนอแนะ.....					

เรื่องที่พิจารณากระบวนการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
3.2 รูปแบบปฏิสัมพันธ์ ระหว่างความรู้ที่อยู่ใน ภายใน และที่อยู่ภายนอกบุคคล เกิดขึ้น ในหน่วยงานของท่านอยู่ในระดับใด โดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การแบ่งปัน ความรู้ในที่ประชุม ข้อเสนอแนะ.....					
3.3 การแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร ระหว่างหน่วยงานที่ต่างกันภายในองค์กร เช่น ระหว่างบุคลากร ฝ่ายการผลิตกับ ฝ่ายการตลาด อยู่ในระดับใดโดยจัดให้มี กิจกรรม ดังนี้ จัดเวทีความรู้ในองค์กร ข้อเสนอแนะ.....					
3.4 หน่วยงานของท่านได้ให้บริการความรู้ ในรูปแบบต่อไปนี้อยู่ในระดับใด 3.4.1 การให้คำปรึกษาโดยจัดให้มี กิจกรรม ดังนี้ พี่สอนน้อง ข้อเสนอแนะ.....					
3.4.2 การให้อบรม/สัมมนา/ฝึกฝนทักษะ โดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การอบรม สัมมนาเกี่ยวกับธุรกิจกระเจก ในองค์กร ข้อเสนอแนะ.....					

เรื่องที่พิจารณากระบวนการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
3.4.3 การอำนวยความสะดวก โดยจัดให้มี กิจกรรม ดังนี้ สร้างทีมงานดูแล เรื่องจัดการความรู้ ข้อเสนอแนะ.....					
3.5 มีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของ การจัดกิจกรรมโดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ จัดบอร์ดกิจกรรมการจัดการความรู้ ข้อเสนอแนะ.....					
3.6 มีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของ ความคิดประสบการณ์และทักษะ โดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การอบรม สัมมนาเกี่ยวกับธุรกิจระจกในองค์กร ข้อเสนอแนะ.....					
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ 4.1 การสร้างเครือข่ายความรู้ซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคลากรของต่างหน่วยงานหรือ หน่วยงานภายนอกโดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การอบรมสัมมนาเกี่ยวกับธุรกิจ ระจกนอกองค์กร ข้อเสนอแนะ.....					

เรื่องที่พิจารณากระบวนการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
4.2 มีการผลิตองค์ความรู้ใหม่โดยการทำงานเป็นทีมโดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ สร้างทีมงานดูแลเรื่องการจัดการความรู้โดยสมาชิกมาจากทุกฝ่ายงาน ข้อเสนอแนะ.....					
4.3 บุคคลในหน่วยงานของท่านได้มีการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้จัดการกับความรู้ที่ได้มาและนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานองค์กรและสังคมในห้วงข้อต่อไปนี้ อยู่ในระดับใดโดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ เรียนรู้งานต่างฝ่าย ข้อเสนอแนะ.....					
4.4 มีการนำความรู้มาสังเคราะห์ และลงมือปฏิบัติโดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานดีเด่น ข้อเสนอแนะ.....					
4.5 มีการผลิตองค์ความรู้ใหม่โดยการทำวิจัยโดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานนักคิดสร้างสรรค์ ข้อเสนอแนะ.....					

แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยเทคนิคเดลฟายรอบที่ 3

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก

แบบสอบถามฉบับนี้ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคำตอบอีกครั้งว่า
องค์กรควรมีการจัดการความรู้ลักษณะดังกล่าวเหมาะสมมากน้อยในระดับใดโดยจะมี
คำตอบเดิมจากแบบสอบถามรอบที่ 2 และสัญลักษณ์ ● แสดงถึงคำตอบของกลุ่ม หาก
ผู้เชี่ยวชาญต้องการเปลี่ยนคำตอบ สามารถเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับ
มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยหรือน้อยที่สุด ช่องเดียว

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันขององค์กร มีการสร้าง
ความรู้ที่เหมาะสม รวมเรียนรู้จัดความรู้ให้อยู่ในรูปที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้
จัดการให้การสร้างความรู้ และการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติสำเร็จผล ประเมินผลการปฏิบัติ
นำไปสู่ปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การจัดระบบการเก็บความรู้ และการเข้าถึงข้อมูล
มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้าง และประยุกต์ใช้ความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล
เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถ
เข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้
ในการพัฒนางาน พัฒนาคนและองค์กร

การสร้างความรู้ หมายถึง การมุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้ โดยเฉพาะ
ความรู้โดยนัย

การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ หมายถึง การจัดเก็บความรู้ที่สร้างให้เป็นหมวดหมู่
และเก็บลงในฐานข้อมูล

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศ
ทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บแล้วกระจายสู่หน่วยงานต่าง ๆ

การประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง การเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านระบบการไหล
ของงานด้วยระบบเครือข่ายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาแต่ละข้อว่าท่านเห็นด้วยในระดับใด แล้วเขียน เครื่องหมาย ✓
ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน เพียงช่องเดียว

เรื่องที่พิจารณากระบวนการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1. การสร้างความรู้ 1.1 การสร้างความรู้ที่อยู่ภายในบุคคล (tacit knowledge) เช่น ความคิดประสบการณ์ ทักษะ และความชำนาญที่ยังไม่ถูกเผยแพร่ หรือบันทึกสู่ภายนอก โดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การระดมสมอง โดยมีการประชุมทีม อาทิตย์ละครั้ง ข้อเสนอแนะ.....		●			
1.2 การแสวงหาความรู้จากความรู้ที่อยู่ภายนอกบุคคล (explicit knowledge) เช่น คู่มือ ตำรา ระเบียบ กฎเกณฑ์ และ ความรู้อื่น ๆ ที่บันทึกไว้ในสื่อต่าง ๆ โดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การสร้าง ห้องสมุดความรู้ ข้อเสนอแนะ.....		●			
1.3 มีการแสวงหาความรู้จากงานสัมมนา ต่าง ๆ นอกองค์กร โดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การอบรมสัมมนาเกี่ยวกับธุรกิจ กระงานนอกองค์กร ข้อเสนอแนะ.....			●		

เรื่องที่พิจารณากระบวนการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1.4 มีการแสวงหา และรวบรวมความรู้ จากบุคคลที่มีความรู้โดยตรงในองค์กร โดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การอบรม สัมมนาเกี่ยวกับธุรกิจระจกในองค์กร ข้อเสนอแนะ.....	●				
2. การจัดเก็บ และสืบค้นความรู้ 2.1 ทุกฝ่ายมีการบันทึกประสบการณ์ และ ความชำนาญของบุคลากร เก็บไว้ในสื่อ ต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ได้อีกภายหลัง โดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การจัดเก็บ ความรู้แบบโฟลเดอร์ที่ทุกคนเข้าถึง ข้อเสนอแนะ.....			●		
2.2 มีการเปลี่ยนแปลงความรู้ภายในบุคคล นำออกสู่เป็นความรู้ภายนอกบุคคล (เช่น ความรู้เชิงประสบการณ์ถูกแปลง ให้เป็นความรู้เชิงเอกสาร) โดยจัดให้มี กิจกรรม ดังนี้ การทำ Web block ในองค์กร โดยเน้นเรื่องการจัดกระทำ ถาม-ตอบเกี่ยวกับปัญหา และวิธีการแก้ไข ปัญหาที่ดี ข้อเสนอแนะ.....			●		

เรื่องที่พิจารณากระบวนการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
2.3 การแปลงความรู้ภายนอกบุคคลนำไปสู่ ความรู้ภายนอกบุคคล (เช่น การบูรณาการ หรือการผนวกความรู้เชิงเอกสาร เข้าด้วยกัน) โดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การพัฒนา Web block ในองค์กร เช่น สรุปหัวข้อวิธีแก้ไขปัญหา จัดให้เป็น ระเบียบเพื่อง่ายต่อการค้นหา ข้อเสนอแนะ.....			●		
2.4 มีการเก็บรักษาความรู้ของหน่วยงานไว้ ในฐานข้อมูลกลางโดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การทำ Web block ในองค์กร โดยจัดทำเป็นศูนย์การจัดการความรู้ ข้อเสนอแนะ.....		●			
2.5 มีการเก็บรักษาความรู้ในรูปแบบของ แฟ้มงาน โดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การจัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระเบียบ ข้อเสนอแนะ.....			●		
3. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 3.1 ในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างฝ่ายเดียวกันอยู่ในระดับใด กิจกรรม ประชุมทีมสัปดาห์ละครั้ง ข้อเสนอแนะ.....		●			

เรื่องที่พิจารณากระบวนการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
3.2 รูปแบบปฏิสัมพันธ์ ระหว่างความรู้ที่อยู่ใน ภายใน และที่อยู่ภายนอกบุคคล เกิดขึ้น ในหน่วยงานของท่านอยู่ในระดับใด โดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การแบ่งปัน ความรู้ในที่ประชุม ข้อเสนอแนะ.....					
3.3 การแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร ระหว่างหน่วยงานที่ต่างกันภายในองค์กร เช่น ระหว่างบุคลากร ฝ่ายการผลิตกับ ฝ่ายการตลาด อยู่ในระดับใดโดยจัดให้มี กิจกรรม ดังนี้ จัดเวทีความรู้ในองค์กร ข้อเสนอแนะ.....		●			
3.4 หน่วยงานของท่านได้ให้บริการความรู้ ในรูปแบบต่อไปนี้อยู่ในระดับใด 3.4.1 การให้คำปรึกษาโดยจัดให้มี กิจกรรม ดังนี้ พี่สอนน้อง ข้อเสนอแนะ.....		●			
3.4.2 การให้อบรม/สัมมนา/ฝึกฝนทักษะ โดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การอบรม สัมมนาเกี่ยวกับธุรกิจกระเจก ในองค์กร ข้อเสนอแนะ.....		●			

เรื่องที่พิจารณากระบวนการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
3.4.3 การอำนวยความสะดวก โดยจัดให้มี กิจกรรม ดังนี้ สร้างทีมงานดูแล เรื่องจัดการความรู้ ข้อเสนอแนะ.....			●		
3.5 มีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของ การจัดกิจกรรมโดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ จัดบอร์ดกิจกรรมการจัดการความรู้ ข้อเสนอแนะ.....		●			
3.6 มีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของ ความคิดประสบการณ์และทักษะ โดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การอบรม สัมมนาเกี่ยวกับธุรกิจกระเจกในองค์กร ข้อเสนอแนะ.....			●		
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ 4.1 การสร้างเครือข่ายความรู้ซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคลากรของต่างหน่วยงานหรือ หน่วยงานภายนอกโดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การอบรมสัมมนาเกี่ยวกับธุรกิจ กระเจกนอกองค์กร ข้อเสนอแนะ.....			●		



เรื่องที่พิจารณากระบวนการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
4.2 มีการผลิตองค์ความรู้ใหม่โดยการทำงานเป็นทีมโดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ สร้างทีมงานดูแลเรื่องการจัดการความรู้โดยสมาชิกมาจากทุกฝ่ายงาน ข้อเสนอแนะ.....			●		
4.3 บุคคลในหน่วยงานของท่านได้มีการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้จัดการกับความรู้ที่ได้มาและนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานองค์กรและสังคมในหัวข้อต่อไปนี้ อยู่ในระดับใดโดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ เรียนรู้งานต่างฝ่าย ข้อเสนอแนะ.....			●		
4.4 มีการนำความรู้มาสังเคราะห์ และลงมือปฏิบัติโดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานดีเด่น ข้อเสนอแนะ.....			●		
4.5 มีการผลิตองค์ความรู้ใหม่โดยการทำวิจัยโดยจัดให้มีกิจกรรม ดังนี้ การให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานนักคิดสร้างสรรค์ ข้อเสนอแนะ.....		●			

แบบสอบถามเพื่อประเมินความเข้าใจ

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก

ผมนายชาญพิชญ์ วัฒนชัย นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง กำลังดำเนินการวิจัย
เพื่อเป็นคชฎีนิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก
โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทดสอบ และประเมินความเข้าใจหลักการการจัดการความรู้ของกลุ่ม
ผู้เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมกระจกมีประเด็นความคิดเห็นที่ได้จากการค้นคว้าศึกษามาจัด
หมวดหมู่ และนำมาสร้างแบบสอบถาม

คำชี้แจง: แบบสอบถามทั้งหมดแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อประเมินความเข้าใจหลักการการจัดการความรู้ในองค์กร
ธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก

ตอนที่ 1: สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบัน คือ

- | | |
|---|---|
| ☐ ผู้จัดการฝ่าย..... | ☐ หัวหน้าฝ่าย..... |
| ☐ หัวหน้าแผนก..... | ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... |

2. ระดับการศึกษาของท่าน คือ

- | | |
|-----------------------------------|---|
| ☐ ปริญญาโท | ☐ ปริญญาตรี |
| ☐ ปวส. | ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... |

3. ประสบการณ์การทำงานของท่านในอุตสาหกรรมกระจก คือ

- | | |
|--|--|
| ☐ มากกว่า 10 ปี | ☐ 5-9 ปี |
| ☐ 1-4 ปี | ☐ น้อยกว่า 1 ปี |

4. ประสบการณ์การทำงานของท่านในหน่วยงานปัจจุบัน คือ

- | | |
|--|--|
| ☐ มากกว่า 10 ปี | ☐ 5-9 ปี |
| ☐ 1-4 ปี | ☐ น้อยกว่า 1 ปี |

ตอนที่ 2: แบบสอบถามเพื่อประเมินความเข้าใจหลักการจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ
อุตสาหกรรมกระจก

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาแต่ละข้อว่ามีความเข้าใจหลักการจัดการความรู้ลักษณะดังกล่าว
ในระดับใด แล้วเขียน เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความจริงจาก มากที่สุด
มาก ปานกลาง น้อย หรือน้อยที่สุด ช่องเดียว

เรื่องที่พิจารณากระบวนการ จัดการความรู้	มาก ที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	ข้อเสนอแนะ
1. การสร้างความรู้						
1.1 การค้นคว้าหาความรู้ ด้วยตัวท่านเอง						
1.2 การหาความรู้จากเพื่อนร่วมงาน หรือจากเอกสารภายนอก						
1.3 การศึกษาหาความรู้จาก งานสัมมนาต่าง ๆ นอกองค์กร						
1.4 การแสวงหา และรวบรวม ความรู้จากบุคคลที่มีความรู้ โดยตรงในองค์กร เช่น ประชุม แผนกทุกวันจันทร์						
2. การจัดเก็บ และสืบค้นความรู้						
2.1 การบันทึกประสบการณ์ และ ความชำนาญของบุคลากร เก็บไว้ในสื่อต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ได้อีกภายหลัง						

เรื่องที่พิจารณากระบวนการจัดการความรู้	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ข้อเสนอแนะ
2.2 การเปลี่ยนแปลงความรู้ภายในบุคคลนำออกสู่เป็นความรู้ภายนอกบุคคล (เช่น ความรู้จากประสบการณ์ถูกแปลงให้เป็นเอกสาร)						
2.3 การแปลงความรู้ภายนอกบุคคลนำไปสู่ความรู้ภายนอกบุคคล (เช่น การบูรณาการหรือการผนวกความรู้เชิงเอกสารเข้าด้วยกัน)						
2.4 การเก็บรักษาความรู้ของหน่วยงานไว้ในฐานข้อมูลกลาง						
2.5 มีการเก็บรักษาความรู้ในรูปแบบของแฟ้มงาน						
2.6 ระบบสืบค้นความรู้ในองค์กรอำนวยความสะดวกแก่ท่านในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน						
3. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้						
3.1 ในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ในฝ่ายเดียวกัน						
3.2 รูปแบบปฏิสัมพันธ์ ระหว่างความรู้ที่อยู่ภายใน และที่อยู่ภายนอกบุคคล เกิดขึ้นในหน่วยงาน						

เรื่องที่พิจารณากระบวนการจัดการความรู้	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ข้อเสนอแนะ
3.3 การแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรระหว่างหน่วยงานที่ต่างกันภายในองค์กร เช่นระหว่างบุคลากรฝ่ายการผลิตกับฝ่ายการตลาด						
3.4 ท่านเข้าใจหลักการการให้ความรู้โดย						
3.4.1 การให้คำปรึกษา						
3.4.2 การให้อบรม/สัมมนา/ฝึกฝนทักษะ						
3.4.3 การอำนวยความสะดวกนำความรู้ไปใช้						
3.5 การเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของการจัดกิจกรรม						
3.6 การเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของความคิดประสบการณ์และทักษะ						
4. การประยุกต์ใช้ความรู้						
4.1 การสร้างเครือข่ายความรู้ซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคลากรของต่างหน่วยงานหรือหน่วยงานภายนอก						
4.2 การผลิตองค์ความรู้ใหม่โดยการทำงานเป็นทีม						

เรื่องที่พิจารณากระบวนการ จัดการความรู้	มาก ที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	ข้อเสนอแนะ
4.3 การนำความรู้ไปใช้ ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา และพัฒนางาน						
4.4 การคิดค้นผลิตภัณฑ์แบบใหม่						
4.5 นำความรู้เดิมกับความรู้ใหม่ มาบูรณาการ เพื่อพัฒนางาน อย่างต่อเนื่อง						

คำชี้แจง: จากการประเมินความเข้าใจหลักการการจัดการความรู้ และทดลองรูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจกเป็นระยะเวลา 1 ไตรมาส นั้น จึงมีแบบสอบถามชุดที่ 2 นี้ เพื่อประเมินผลความเข้าใจหลักการการจัดการความรู้ และความพึงพอใจต่อการทดลองรูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก

โปรดพิจารณาแต่ละข้อว่ามีความเข้าใจ และความพึงพอใจในหลักการจัดการความรู้
ลักษณะดังกล่าวในระดับใด แล้วเขียน เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความจริง
จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย หรือน้อยที่สุด ช่องเดียว

[illegible]

ผลสรุปการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ งานวิจัยต่าง ๆ มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ และร่างแบบสัมภาษณ์ ทั้งนี้ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ตาราง 15

การวิเคราะห์ สังเคราะห์ งานวิจัยที่สืบค้นได้เกี่ยวกับการสร้างความรู้

ชื่อผู้ศึกษา/ปีที่ศึกษา/ข้อค้นพบ และสาระสำคัญ	การวิเคราะห์ สังเคราะห์งานวิจัย และการนำไปใช้
1. วรวรรณ วาณิชยเจริญชัย (2548) พบว่า การสร้างความรู้ โดยการรวบรวม การสร้างความรู้ประกอบด้วย การรวบรวม การเสนอข้อมูลให้สมาชิกทีมรับรู้ ตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ ร่วมกันคัดเลือก ตรวจสอบความถูกต้อง โดยการนำเสนอข้อมูลให้สมาชิกทีมรับรู้ ขององค์ความรู้ และสรุปองค์ความรู้ที่ได้ ร่วมกัน การระดมสมองในการเสนอแนะ และการอภิปรายร่วมกันในการคัดเลือก องค์ความรู้ และแผนการดำเนินการที่มี ความเป็นไปได้ การตรวจสอบความ-ถูกต้องขององค์ความรู้ การสรุป องค์ความรู้ที่ได้มา	การสร้างความรู้ โดยการรวบรวม การเสนอข้อมูลให้สมาชิกทีมรับรู้ ร่วมกันคัดเลือก ตรวจสอบความถูกต้อง ขององค์ความรู้ และสรุปองค์ความรู้ที่ได้
2. วิลาวัลย์ มากุ้ม (2549) พบว่า ควรมี การสร้างบรรยากาศที่ดีในกิจกรรม การสร้างความรู้ต่าง ๆ โดยนำความรู้ ที่แสวงหามาได้มาร่วมกันพิจารณา ระดมความเห็น ปรึกษาหารือ ก่อนนำไปใช้รวมทั้งให้การยอมรับ ในความรู้ความสามารถของเพื่อน	การสร้างความรู้ โดยร่วมกันพิจารณา ระดมความเห็น การสนทนา หรือการให้คำปรึกษาร่วมกัน

ตาราง 15 (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา/ปีที่ศึกษา/ข้อค้นพบ และสาระสำคัญ	การวิเคราะห์ สังเคราะห์งานวิจัย และการนำไปใช้
3. สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) พบว่า การสร้าง ความรู้โดยการรวบรวม และพัฒนาความรู้ใหม่อย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลอง และจากประสบการณ์	การสร้างความรู้ โดยการรวบรวมความรู้ และพัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และประสบการณ์ในอดีต
4. กานต์สุตา มาณะศิริรานนท์ (2546) พบว่า การสร้างความรู้ในองค์กรมี 7 ขั้นตอน- ย่อย ได้แก่ กำหนดนโยบายในการสร้าง ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ประกาศ นโยบายและประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรม สร้างสรรค์ ผลงานใหม่ รวบรวมความรู้ จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร วิเคราะห์ สังเคราะห์ และบูรณาการความรู้เดิม เข้ากับความรู้ใหม่ ทดลองใช้ความรู้ ที่องค์กรสร้างขึ้น และประกาศ องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่	การสร้างความรู้ โดย รวบรวมความรู้ จากแหล่งต่าง ๆ มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และบูรณาการความรู้เดิมเข้ากับความรู้ ใหม่ทดลองใช้ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้น สรุปเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่สร้างขึ้น

ตาราง 15 (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา/ปีที่ศึกษา/ข้อค้นพบ และสาระสำคัญ	การวิเคราะห์ สังเคราะห์งานวิจัย และการนำไปใช้
6. Sandars (2004) พบว่า การก่อให้เกิดความรู้ ความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ใหม่ ๆ สามารถสร้างจากการวิจัยและการแปลงความรู้จากความรู้ซ่อนเร้นไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง ซึ่งสามารถนำไปจัดเก็บและแพร่กระจาย เป็นหลักฐานที่ดีที่สุด (evidence base) ความรู้ซ่อนเร้นใหม่ ๆ เกิดจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และความหลากหลายของความรู้ชัดแจ้ง	การสร้างความรู้โดยการนำความรู้ชัดแจ้งจากการวิจัย และการแปลงความรู้ซ่อนเร้นไปสู่ความรู้ชัดแจ้ง แล้วนำความรู้ชัดแจ้งกับความรู้ซ่อนเร้นมาบูรณาการร่วมกัน สร้างเป็นความรู้ใหม่

ผู้วิจัยวิเคราะห์ สังเคราะห์งานวิจัย และบทความที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้รวม 6 เรื่อง ได้สรุปข้อความที่นำมาใช้เป็นแนวทางการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูล และความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่ค้นหาได้
2. วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ร่วมกับความรู้ และประสบการณ์เดิม เพื่อบูรณาการความรู้ทั้งหมด
3. ตรวจสอบความถูกต้องขององค์ความรู้ที่ได้
4. สรุปองค์ความรู้พร้อมบันทึกเพื่อนำมาร่างเป็นแบบสอบถามในการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก

ตาราง 16

การวิเคราะห์ สังเคราะห์ งานวิจัยที่สืบค้นได้เกี่ยวกับการจัดเก็บความรู้

ชื่อผู้ศึกษา/ปีที่ศึกษา/ข้อค้นพบ และสาระสำคัญ	การวิเคราะห์ สังเคราะห์งานวิจัย และการนำไปใช้
1. กานต์สุตา มาณะศิริรานนท์ (2546) พบว่า การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร มีขั้นตอน ดังนี้ กำหนดนโยบาย ในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดเก็บความรู้และปรับปรุง และพัฒนา องค์ความรู้ให้ใหม่อยู่เสมอ การจัดเก็บและ สืบค้นความรู้ในองค์กร มีขั้นตอน ดังนี้ กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บและ ประชาสัมพันธ์ มีผู้รับผิดชอบการกลั่นกรอง ตรวจสอบและจัดเก็บความรู้ปรับปรุง และพัฒนาองค์ความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ	การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร มีขั้นตอน ดังนี้ กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บและ ประชาสัมพันธ์ มีผู้รับผิดชอบการกลั่นกรอง ตรวจสอบและจัดเก็บความรู้ปรับปรุง และพัฒนา องค์ความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ
2. เดชา นันทพิชัย (2549) พบว่า การวิเคราะห์ เอกสารและการจัดระบบสารสนเทศ คือ การสร้างฐานข้อมูลเอกสาร ได้แก่ การจัดทำ โครงสร้างเอกสาร การวิเคราะห์เนื้อหา การจัดทำบรรณานุกรม การวิเคราะห์ความต้องการ ของผู้ใช้ และเตรียมกลยุทธ์การสืบค้น การสืบค้น (searching) และการเปรียบเทียบ ความต้องการของผู้ใช้กับฐานข้อมูล สุดท้าย ต้องมีการประเมินผลลัพธ์ที่ได้	การเก็บรักษาความรู้ โดยจัดระบบหมวดหมู่ ความรู้ จำแนกประเภทของความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร รวมทั้งมีการตรวจสอบความรู้โดยผู้เชี่ยวชาญ และจัดเก็บไว้ในสื่อต่าง ๆ เช่น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการศึกษา พบว่า มีงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ และสืบค้นความรู้รวม 2 เรื่อง จึงได้นำมาใช้เป็นแนวทางการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก ซึ่งทั้ง 2 บริษัท คือ บริษัท การ์เดียน อินด์สทรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท กระจกไทยอาชาสี จำกัด (มหาชน) มีการจัดเก็บความรู้ ดังนี้

1. มีการกำหนดองค์ความรู้ที่จะทำการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ พร้อมประชาสัมพันธ์ให้คนในองค์กรรับทราบทั่วกัน
2. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้
3. มีการจัดให้มีการจัดระบบความรู้ มีการจัดหมวดหมู่ จัดความสัมพันธ์ และแยกประเภทของความรู้เพื่อให้เข้าถึงความรู้ได้ง่าย พร้อมมีการตรวจสอบ
4. มีการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสารต่าง ๆ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. มีการจัดสถานที่ในการจัดเก็บ อาจเป็นที่หน่วยงาน หรือห้องสมุด และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
6. มีการกำหนดสิทธิการเข้าถึงความรู้ของบุคลากรแต่ละระดับ
7. มีการทบทวนองค์ความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ
8. มีการสร้างเครือข่ายในการเชื่อมโยงข้อมูล

ตาราง 17

การวิเคราะห์ สังเคราะห์ งานวิจัยเกี่ยวกับการถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้

ชื่อผู้ศึกษา/ปีที่ศึกษา/ข้อค้นพบ และสาระสำคัญ	การวิเคราะห์ สังเคราะห์งานวิจัย และการนำไปใช้
1. วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย (2548) พบว่า นำประเด็นปัญหา ความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ แลกความ คิดเห็นผ่านกระบวนการ ตั้งคำถาม และสะท้อน การเรียนรู้ ถึงวิธีการที่ปฏิบัติอยู่ ใช้วิธีการสนทนา การอภิปรายและการระดมสมอง หรือ แลกเปลี่ยนความรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต และบันทึกข้อมูลที่ได้จากการ แสดงความคิดเห็นร่วมกัน	ด้วยวิธีต่าง ๆ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างไม่เป็นทางการ เช่น การสนทนา และการแลกเปลี่ยนผ่านระบบอินเทอร์เน็ต การแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นทางการ เช่น การอภิปราย การระดมสมอง การอภิปราย การระดมสมอง แล้วบันทึกข้อมูลที่ได้ไว้
2. บุญส่ง หาญพานิช (2546) พบว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ใช้วิธี ระดมความคิด การทำงานร่วมกัน เป็นทีม ประชุม สัมมนา ฝึกอบรม และการสนทนาทั่วไป จัดให้มี การเผยแพร่ความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การจัดการ การอำนวยความสะดวก ในการเข้าถึงความรู้และการให้คำปรึกษา	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ใช้วิธี การแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไม่เป็นทางการ เช่น การทำงานร่วมกันเป็นทีม และการสนทนาทั่วไป การแลกเปลี่ยน ความรู้อย่างเป็นทางการ เช่น ประชุม สัมมนา อบรม การระดมความคิด

ตาราง 17 (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา/ปีที่ศึกษา/ข้อค้นพบ และสาระสำคัญ	การวิเคราะห์ สังเคราะห์งานวิจัย และการนำไปใช้
3. เตือนใจ รักยาวงศ์ (2551) พบว่า การแบ่งปันความรู้ จัดให้แลกเปลี่ยน เรียนรู้ในการประชุมประจำเดือน มีการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน และจัดตลาดนัดความรู้	การแบ่งปันความรู้ จัดให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบบเป็นทางการ ได้แก่ การประชุม ประจำเดือน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบบไม่เป็นทางการ ได้แก่ จัดตลาดนัด ความรู้

ผู้วิจัยวิเคราะห์ สังเคราะห์งานวิจัย บทความที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยน
ความรู้ รวม 3 เรื่อง ได้สรุปข้อความที่นำมาใช้เป็นแนวทางการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้
ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจกในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้โดยนำมาสร้างเป็น
แบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย
ครั้งนี้

1. มีการจัดกิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นทางการ
2. มีการจัดเวทีให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
3. มีการรวบรวมและบันทึกความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้



ตาราง 18

การวิเคราะห์ สังเคราะห์ งานวิจัยที่สืบค้น ได้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ความรู้

ชื่อผู้ศึกษา/ปีที่ศึกษา/ข้อค้นพบ และสาระสำคัญ	การวิเคราะห์ สังเคราะห์งานวิจัย และการนำไปใช้
1. วิลาวลัย มาคุ้ม (2549) พบว่า การนำความรู้ไปใช้โดยจัดให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรรับผิดชอบในการนำความรู้ไปใช้มีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้รู้ว่า ความรู้ใดที่จะนำไปใช้ได้ อำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการเข้าถึงความรู้ที่จัดเก็บไว้เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งประชาสัมพันธ์ความรู้ขององค์กรโดยผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	ประชาสัมพันธ์ในบุคลากร ทราบว่ามีความรู้ใดที่จะนำไปใช้ได้ บุคลากรสามารถเข้าถึง และนำความรู้ที่มีในองค์กร และความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่ไปประยุกต์ใช้ได้
2. เจมส์ (James, 2005) พบว่า การประยุกต์ใช้ (Utilize) ประกอบด้วย คนทำงานการจัดการความรู้ (Knowledge workers) มีข้อมูลและความรู้ที่ถูกต้องเมื่อต้องการใช้	ความรู้ที่นำไปใช้ต้องเป็นความรู้ที่ถูกต้อง
3. Sandars (2004) พบว่า การนำความรู้ไปใช้เป็นสิ่งสำคัญของการจัดการความรู้ ความรู้จะไม่มีค่าถ้าไม่ได้นำไปใช้อาจใช้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ทั้งความรู้ซ่อนเร้น ความรู้ชัดแจ้ง เมื่อมีการแลกเปลี่ยนจะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่สามารถถ่ายทอด ปรับปรุงไปใช้	การนำความรู้ไปใช้ มีการนำความรู้ที่มีในองค์กรไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน และการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

ผู้วิจัยวิเคราะห์ สังเคราะห์งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ความรู้ และได้สรุปข้อความที่นำมาใช้เป็นแนวทางการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจกในด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ดังนี้

1. มีการประชาสัมพันธ์ความรู้ที่มีในองค์กรให้บุคลากรรับทราบทั่วกัน
2. สามารถเข้าถึงความรู้และนำไปใช้ได้
3. สรุปและประเมินผลการประยุกต์ใช้ความรู้

ผู้วิจัยได้กรอบความคิดในการตั้งคำถามในแบบสอบถามในด้านการจัดการความรู้ ตามแนวคิดด้านการจัดการความรู้ในองค์กรตามหลักนักวิชาการ ซึ่งแบ่งความรู้เป็น 4 ขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ได้แก่

1. การสร้างความรู้ (knowledge creation)
2. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (knowledge storage and retrieval)
3. การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ (knowledge transfer)
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ (knowledge utilization)

ซึ่งในแต่ละข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์มีคำตอบ ดังนี้

1. บริษัทมีเป้าหมาย นโยบาย วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ชัดเจนหรือไม่ เพราะอะไร

บริษัท กระจกไทยอาชาสี จำกัด (มหาชน) มีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ สืบเนื่องมาจากวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ “มองให้ไกล” เพื่อสร้างสรรค์ให้โลกสว่างไสวมากยิ่งขึ้น เพื่อตอบโจทย์ภารกิจ คือ เป็นเลิศในด้านผลกำไรที่สูง และการเติบโตขององค์กรในฐานะอุตสาหกรรมระดับโลก จึงเห็นได้ว่า นี่คืวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ของบริษัท กระจกไทยอาชาสี จำกัด (มหาชน) ซึ่งสะท้อนถึงวิสัยทัศน์กว้างไกลในด้านการจัดการความรู้ ตรงที่เน้นการเติบโตของธุรกิจกระจกภายใต้หลักการบริหารแบบชาวญี่ปุ่น ที่สื่อให้เห็นถึงความเจริญด้านการเรียนรู้แบบก้าวกระโดด (best practice) ถึงแม้ประเทศญี่ปุ่นจะเคยเป็นประเทศที่แพ้สงคราม แต่การเรียนรู้จากการมีต้นแบบทำให้ญี่ปุ่นกลับมาเป็นประเทศที่เจริญในเวลาอันรวดเร็วอย่างน่าอัศจรรย์

ในขณะที่บริษัท การ์เดียนอินดัสทรีส์ มีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยมีวิสัยทัศน์แบบชาวตะวันตกที่ผ่านการแข่งขันในยุคอุตสาหกรรมทศวรรษที่

1920 จนมาถึงกลางทศวรรษที่ 1950 การ์เดียนก้าวมาถึงจุดเปลี่ยนที่สำคัญเกือบจะล้มละลาย แต่การ์เดียนก็ฟื้นฝ่าอุปสรรคมาได้จนทุกวันนี้ ทำให้ผู้ผลิตกระจกรายใหญ่หลายรายต้องหยุดมอง ความสามารถของบริษัทในการเติบโตท่ามกลางความขัดแย้ง และความท้าทาย เกิดจากวัฒนธรรมการดำเนินงานที่เป็นเอกลักษณ์ของการ์เดียน บริษัท การ์เดียน อินค์สทรีส์ ยังคงเชื่อในโครงสร้างการดำเนินงานที่มีการแบ่งระดับน้อยชั้น การมอบหมายความรับผิดชอบ แก่ผู้จัดการ และข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันที่บริษัทอื่น ๆ ยากจะเลียนแบบ ความต่อเนื่อง และการสื่อสารวัฒนธรรมดังกล่าวได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของโครงการริเริ่มทั่วทั้งบริษัท

ในเวลาต่อมา ผู้นำของบริษัท การ์เดียนอินค์สทรีส์ ผ่านการตัดสินใจเสี่ยงที่สำคัญ หลายครั้ง ทั้งนี้เพราะพวกเขามั่นใจในบุคลากรของบริษัทที่สามารถรับมือกับปัญหาท้าทายต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี การมอบอำนาจตัดสินใจ และความสำเร็จที่เกิดตามมาเป็นสิ่งสะท้อนถึงวิถีการ์เดียนที่บ่งบอกถึงความทุ่มเทของบริษัทต่อบุคลากรที่นำมาซึ่งชัยชนะ โดยยึดหลักการจัดการความรู้ของชาวอเมริกัน เช่น Dave Snowden มีแนวความคิดที่ว่า ความรู้มีประเภทที่เป็นนามธรรมยากต่อการบริหารจัดการ จนกระทั่งถึงประเภทที่เป็นรูปธรรมหรือลายลักษณ์อักษรชัดเจน สามารถบริหารจัดการได้ง่าย เรียกว่า ASHEN หรือ ASHET ย่อมาจาก 5 คำ หรือความรู้ 5 ประเภท คือ (1) A-Artefacts คือ ความรู้ที่มีอยู่ในวัตถุ เช่น ความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษรในรูปของเอกสาร (2) S-Skill คือ ทักษะซึ่งเป็นความรู้ที่ได้จากการฝึกฝน (3) H-Heuristics, Commonsense คือ ความรู้จากจิตใต้สำนึก หรือความรู้เกิดจากการเรียนรู้ (4) E-Experience คือ ประสบการณ์เป็นความรู้อย่างหนึ่งประเภท Tacit และ (5) N, T-Natural Talent คือ พรสวรรค์ ซึ่งเป็นความรู้ที่ติดตัวมาตามธรรมชาติ

เมื่อการ์เดียนก้าวสู่ศัตวรรษใหม่ บุคลากรต่างวุ่นวายอยู่กับการผลักดันการเติบโต โดยการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ ในบทความที่ตีพิมพ์ในวารสารการค้าหลักของอุตสาหกรรม กระจกสะท้อนถึงสิ่งที่เขาคิดว่าเป็นกุญแจสำคัญของการเติบโตที่ประสบความสำเร็จ โดยเชื่อว่า ประวัติการเติบโตที่แข็งแกร่งขึ้นอยู่กับว่า บริษัทพัฒนาผู้นำของตนอย่างไร มากกว่าจะขึ้นมาตรฐานของเศรษฐกิจอื่น ๆ หากมีคนที่เหมาะสมมานำพาบริษัท บริษัทส่วนใหญ่จะสามารถเจริญก้าวหน้าได้ไม่ว่าวงจรเศรษฐกิจจะเป็นเช่นใด และอันที่จริงแล้ว ภาวการณ์ที่เก่งที่สุดมักเกิดในทะเลที่มีพายุแรง

อีกทั้งยังอธิบายถึงการเน้นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการที่ทำให้ “บริษัท ค้นหา และรักษาผู้นำที่แข็งแกร่ง เราจ้างคนเก่ง ๆ มาจัดให้พวกเขาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สามารถรับผิดชอบงานได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และเปิดโอกาสให้พวกเขาได้แสดงฝีมืออย่างเต็มที่” กระบวนการนี้ บริษัท การ์เดียน เรียกว่า “คัดเลือก-พัฒนา-ท้าทาย-รักษาเอาไว้” แม้ว่าองค์ประกอบเหล่านี้อาจมีรูปแบบที่ต่างออกไปที่บริษัทอื่น ๆ “แต่ที่การ์เดียน มันจะเหมือนกับศาสนา” อย่างไรก็ตาม กฎเกณฑ์สำคัญของการ์เดียน คือ “ศาสนานี้จะไม่ได้ถือปฏิบัติโดยพนักงานทรัพยากรบุคคลเท่านั้น” ความจำเป็นที่จะต้องสนับสนุนการขยายตัวอย่างรวดเร็วในทศวรรษที่1980 และ1990 และการสร้างผู้นำสำหรับการขยายตัวในระยะต่อไปเป็นเรื่องจำเป็นระดับองค์กร ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น เพื่อให้เห็นประเด็นว่า ความรับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นของผู้จัดการและซูเปอร์ไวเซอร์ทุกคน

บริษัท การ์เดียน สร้างโปรแกรม “CHAMPS” ซึ่งเป็นกระบวนการประเมินผลเพิ่มประเมินผล และปรับปรุงแผนกทรัพยากรบุคคลที่โรงงานต่าง ๆ ทั่วโลก “CHAMPS” ย่อจาก Challenge And Make People Successful และเป็นหนึ่งในแนวทางการพัฒนาผู้นำในระหว่างการประเมิน CHAMPS ทีมที่ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิต บุคลากรส่วนกลาง และฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะไปพบกับทีมผู้บริหารท้องถิ่น หนึ่งในผลลัพธ์ที่สำคัญของการประเมินผลที่ประสบความสำเร็จ คือ “การสร้างและการดำเนินแนวทางในการคัดเลือก พัฒนา ท้าทาย และรักษาผู้นำในทุกระดับ การพูดเกี่ยวกับเรื่องนี้แต่เพียงอย่างเดียวมันไม่เพียงพอ”

2. ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจระจก

ทั้งสององค์กร พบว่า ต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่า จะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้

โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อ ภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบ เพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้สำหรับทั้งสองบริษัท กระจกในประเทศไทยนั้น คงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหาวิธีการในการดึงความรู้ ออกจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรค ที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้ คือ พฤติกรรม “การหวงความรู้ และวัฒนธรรม” “การไม่ยอมรับในตัวบุคคล” หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีใช้เรื่องยากจนเกินไป ซึ่งทั้งบริษัท กระจกไทยอาชาสี จำกัด (มหาชน) และบริษัท การ์เดียนอินคัสทรีส์ต่างก็เป็นบริษัทที่เน้นในเรื่องผลประโยชน์ และบุคลากรของบริษัท ถึงแม้จะเน้นที่ผลงาน บริษัทยังให้ความสำคัญอย่างจริงจังในเรื่องความปลอดภัย สุขภาพ สิ่งแวดล้อม การมีส่วนร่วมในชุมชน และ โอกาสทางการศึกษา ผลการดำเนินงานที่ดี ซึ่งความใส่ใจดังกล่าวดำเนินควบคู่ไปด้วยกัน สรุปทั้งสองบริษัทให้ความสำคัญกับทุกแผนก เพราะบุคลากรทุกคน ทุกแผนกมีส่วนช่วยพัฒนาองค์กร และเป็นแรงขับเคลื่อนให้ไปถึงเป้าหมายด้วยกัน เปรียบเสมือนกับร่างกายที่อวัยวะทุกส่วนมีหน้าที่สำคัญแตกต่างกัน เพราะถ้าขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไปร่างกายก็จะไม่สมบูรณ์

3. ปัญหา และอุปสรรคในการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก แบ่งเป็นประเด็นหลัก ๆ ตามกระบวนการการจัดการความรู้ 4 ขั้นตอนของ Marquardt (1996) ได้ดังนี้

3.1 การสร้างความรู้ (knowledge creation)

3.1.1 งานประจำ (routine) การที่บุคลากรทำงานประจำเป็นกิจนิสัย ทำให้ขาดโอกาสในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ หรือขาดสิ่งกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ค้นหาความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อกระบวนการอื่น ๆ ต่อไป

3.1.2 บุคลากรขาดความเอาใจใส่ในเรื่องการจัดการความรู้อย่างจริงจัง

3.2 การจัดเก็บ และสืบค้นความรู้ (knowledge storing)

3.2.1 ปัญหาที่พบคือบุคลากรในองค์กรไม่เห็นความสำคัญของสื่อที่เข้าถึงความรู้ ณ ที่นี้ คือ การใช้ระบบใหม่ เพราะถ้าองค์กรมีการจัดเก็บความรู้เพื่อให้บุคลากรสะดวกต่อการสืบค้น แต่บุคลากรขาดการให้ความสนใจหรือเข้าไปสืบค้นหาความรู้บ่อย ๆ ทำให้บุคลากรไม่คุ้นเคยต่อการใช้ระบบ ซึ่งอาจส่งผลต่อระบบในการจัดเก็บ และสืบค้นความรู้ขาดประสิทธิภาพ

3.2.2 ระบบสนับสนุนในการเรียนรู้ของบุคลากรไม่ชัดเจน

3.3 การถ่ายโอน และการนำความรู้ไปใช้ (knowledge sharing)

3.3.1 ขาดความเชื่อใจ (lack of trust) คือ การที่คน ๆ หนึ่งจะถ่ายทอดความรู้ให้กับคน ๆ หนึ่งอย่างจริงจังนั้น ต้องอาศัยเวลา และความเชื่อใจกัน

3.3.2 สถานที่ หรือเวลาไม่เอื้ออำนวย เช่น บุคลากรทำงานแบ่งเป็น 3กะ จึงไม่สามารถมีเวลาที่จะเข้าประชุมพร้อมกันได้ทุกคน

3.3.3 การหมุนเวียนหน่วยงาน (job rotation) มีไม่บ่อยนักในอุตสาหกรรมกระจก

3.3.4 ขาดขั้นตอนการนำความรู้ไปใช้ที่ชัดเจน เพราะบุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ แต่ไม่รู้ว่าจะทำอะไรต่อไป (the knowing-doing gap) ขาดการนำความรู้ไปใช้อย่างจริงจัง

3.4 การประยุกต์ใช้ความรู้ (knowledge application)

3.4.1 ขาดงบประมาณ หรือทีมงานที่จะสนับสนุนการนำความรู้ที่ได้มา ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ

3.4.2 การเข้าถึงข้อมูลถูกจำกัด (limitation of user) คือ มีการให้อำนาจการเข้าถึงข้อมูลโดยขึ้นอยู่กับตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งบางครั้งบุคลากรระดับ

ปฏิบัติการอาจจะอยากศึกษาค้นหาความรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานในปัจจุบันก็ไม่สามารถทำได้

3.4.3 ข้อจำกัดของตำแหน่ง หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ (direction) ในกรณีของโรงงานอุตสาหกรรมถ้าเกิดเครื่องจักรมีปัญหาบุคลากรจะติดต่อช่างให้มาแก้ไข หรือเจ้าหน้าที่แผนกซ่อมบำรุงมาตรวจซ่อมเครื่องจักรตามคู่มือ ดังนั้นถ้าครั้งหน้าเครื่องจักรมีปัญหาอีกบุคลากรก็จะติดต่อแผนกซ่อมบำรุงอีก ทำให้บุคลากรระดับปฏิบัติการขาดทักษะในการใช้ความรู้มาประยุกต์แก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ด้วยตัวเอง

ขยายความหมาย

1. สาเหตุที่ Winning while having fun แปลว่า สนุกกับการแข่งขัน เนื่องจากต้องการเน้นในเรื่องของ “การแข่งขัน” มากกว่าเน้นคำว่า “ชัยชนะ” เพราะนอกจากการแข่งขันทำให้เกิดการพัฒนาแล้วยังต้องการให้ทุกคนรู้สึกถึงความสนุกในการแข่งขัน เหมือนกับการแข่งขันกีฬาภายในบริษัท ซึ่งทั้งทีมที่แพ้และชนะต่างก็รู้สึกสนุกกับเกมส์การแข่งขันได้

2. ความคาดหวังกับเป้าหมาย ความคาดหวังกับเป้าหมายมีความคล้ายคลึงกัน แต่สิ่งที่แตกต่างกัน คือ ความคาดหวังวัดได้ยากกว่าเป้าหมาย โดยเป้าหมายต้อง SMART แต่ความคาดหวังอาจจับต้องได้ยากกว่า เช่น พฤติกรรมของพนักงานที่เราอยากเห็น นับเป็นความหวัง ส่วนจำนวน Loss time accident เป็นเรื่องของเป้าหมาย หรืออีกตัวหนึ่ง คือ พนักงานต้องพัฒนาตัวเอง (เป็นความคาดหวัง) ส่วนจำนวนหนังสือที่พนักงานอ่านเพื่อการพัฒนาตัวเอง เป็นเป้าหมาย

3. “เราทำได้” ตัวอย่างเช่น การเพิ่ม Pull ton มากกว่า Capacity ของเตา การส่งกระจก Open-top ไปญี่ปุ่นทั้ง ๆ ที่เคยส่งไปแล้วครั้งหนึ่ง แต่พอลูกค้ามาถาม กลับตอบว่าทำไม่ได้ (เพราะปกติไม่ค่อยได้ทำ) ตัวอย่างหลังนี้เป็นตัวอย่างของคนที่ไม่มีความมั่นใจแบบ “เราทำได้”

4. ร่วมกันสร้าง (facilitate) คือ การช่วย การร่วมกันทำ การใช้เทคนิคในการตั้งคำถามเพื่อให้ผู้อื่นได้เสนอความคิดเห็นตลอดจน การช่วยให้แนวทางเพื่อให้ได้คิด วิธีการ Facilitate ถือเป็นวิธีการหนึ่งในการ โค้ช บทบาท และความรับผิดชอบ คนแต่ละคนมีได้หลายบทบาท ในแต่ละบทบาทมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน เช่น คน ๆ หนึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในบทบาทของผู้บังคับบัญชาก็ต้องรับผิดชอบในแง่ของ

การสร้าง Team work สื่อสารนโยบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบ เป็นต้น ในขณะที่บทบาทในฐานะผู้ได้บังคับบัญชาก็จะแตกต่างกันออกไป เช่น ต้อง Keep informed หัวหน้าทีม เป็นต้น

5. อุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมาย เช่น คน วิธีการ เครื่องมือ เครื่องจักร เป็นต้น

6. ดีที่สุด หมายถึง ตั้งใจทำให้ดีที่สุดเท่าที่ตัวเองจะทำได้ ณ ขณะนั้น (ในกรณีนี้ มุ่งเน้นที่ความตั้งใจ ไม่ได้เน้นที่ผลหรือ Result แต่ Result ก็เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องพิจารณา เพียงแต่ไม่อยากรนำเข้ามารวมในเรื่องนี้)

7. สนุกกับงานและเป้าหมาย ต้องแปลให้ติดกันว่า “สนุกกับงานและเป้าหมาย ที่ต้องใช้ความพยายาม” เนื่องจาก Enjoy the challenge การที่จะแยกคำว่า สนุกกับงาน กับสนุกกับเป้าหมายออกจากกันคงลำบาก เพราะงานและเป้าหมายมักมาด้วยกัน เช่น ตัวอย่าง ของ รัชนิวรรณ ซึ่งเดิมที่ทำงานสารบรรณอย่างเดียว ปัจจุบันทำงานของนักวิเคราะห์ด้วย ซึ่งทำให้หญิงสนุกและท้าทาย รวมทั้งรู้สึกว่าการงานของเรามีค่ามากกว่าเดิม หรือกรณีเป้าหมาย ในการสร้างตลาด Sunguard สำหรับ ชูศักดิ์ ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ท้าทาย เนื่องจากต้องแข่งขัน กระฉก Reflective ของคู่แข่งซึ่งเป็นที่รู้จัก และเป็นที่ต้องการจากลูกค้าราคาถูกกว่า Sunguard ด้วย เป็นต้น

8. ความต้องการและความคาดหวัง ตัวอย่างเช่น สิ่งก๊วยเตี่ยวเส้นเล็กแห้ง 1 ซาม เป็น “ความต้องการ” (need) ส่วน “ความคาดหวัง” (expectation) คือ ก๊วยเตี่ยวที่สั่งต้อง มาเร็ว สะอาด เด็กเสริฟมีกริยามารยาทดี หรือลูกค้าต้องการซื้อกระฉกไปทำ Skylight ซึ่งเป็น Need ของลูกค้า ส่วน Expectation คือ ต้องการได้รับบริการที่ดี และคำแนะนำจาก Sales ด้วย เพราะฉะนั้น Need มักจะชัดเจนกว่า Expectation เช่น สนองตอบความต้องการ ของลูกค้า ไม่ได้หมายความว่า ต้องทำตามที่ลูกค้าต้องการทุกอย่าง แต่ต้องตอบได้ว่า ทำได้ หรือทำไม่ได้ เพราะเหตุใด

9. ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็น Sequence ตัวอย่างเช่น ลดต้นทุนการบรรจุ หีบห่อ พยายามในการพัฒนาคุณภาพของกระฉกใส 2mm โดยการปรับปรุง และพัฒนา อย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมเรื่อง (ไม่ใช่เฉพาะในแง่ของการ Provide extraordinary customer service เท่านั้น)

10. ความเป็นเลิศใน QSC ตัวอย่างเช่น Q ใช้เป้าของ Plant goal ในเรื่องของ Claim และ Raw loss เป็นตัววัด ส่วน S ก็มีตัววัดในเรื่อง Safety อยู่แล้ว ส่วนในแง่ของ C วัดโดยภาพพจน์หรือ Comment ที่ได้รับจากพนักงานของเราเองหรือผู้เยี่ยมชม

11. คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า และ Yield สูง เป็นหน้าที่ของทุกคนที่ต้องช่วยกันแสวงหาความต้องการของลูกค้า โดยยึดคุณภาพตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก และทำให้ Yield สูงที่สุด ณ คุณภาพและสถานการณ์ขณะนั้น (คุณภาพหมายถึงคุณภาพในการบริการด้วยไม่ใช่แค่คุณภาพของสินค้าเท่านั้น) ตัวอย่างเช่น Defect มากแต่ไม่มีการคิดวางแผนมาก่อน ก็ไม่ได้เป็นการพยายาม Maximize yield

12. ความเสี่ยง (calculated risk) เช่น Max capacity ของเตา คือ 600 tpd แต่ในสถานการณ์ที่ขายดี จึงได้มีการพิจารณาความเสี่ยง (calculated risk) ในการเดินที่สูงกว่า Capacity โดยเดินที่ 605 tpd

13. การคิดและทำล่วงหน้า ขึ้นอยู่กับระดับ และความคาดหวังที่มีต่อพนักงาน

13.1 ระดับแรก คือ สามารถคิดว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคตและผลจะเป็นอย่างไร แต่ยังคงมีคนอื่นมาสั่งให้คิดหรือชี้ให้เห็น

13.2 ระดับที่สอง คือ สามารถคิดว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคตและผลจะเป็นอย่างไร โดยไม่ต้องมีคนมาสั่งให้คิด

13.3 ระดับที่สาม คือ นอกจากสามารถคิดได้แล้ว ยังสามารถที่จะเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาด้วย

14. แสวงหาโอกาส (โดยไม่ต้องรอคำสั่ง) ในหัวข้อนี้ต้องการเน้นที่ว่า เมื่อเกิดปัญหาแล้วต้องสามารถแก้ไขปัญหาก็ได้โดยไม่ต้องรอคำสั่ง (ในระดับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่มี) หรือถึงแม้ไม่มีปัญหา แต่ถ้ามองเห็นโอกาสที่ปัญหาจะเกิดขึ้นก็ต้องหาทางป้องกันหรือปรับปรุงไว้ก่อน และการแสวงหาโอกาสในการป้องกันหรือปรับปรุงนี้ ควรทำได้โดยไม่ต้องมีใครมาสั่งให้ทำหรือคิด

15. คาดการณ์ (anticipate) คาดการณ์ต่างจากเดาตรงที่ว่า คาดการณ์ใช้ข้อมูลประสบการณ์ เรื่องราวหรือสถิติในอดีต ฯลฯ ประกอบ ส่วนการเดาใช้ความรู้สึกอย่างเดียว การคาดการณ์อาจจะไม่ถูกต้อง 100% วัตถุประสงค์ คือ ต้องการให้แต่ละคนคิดไปล่วงหน้า ผลจากการคาดการณ์อาจไม่ได้ผลตามที่คนอื่นคาดหวัง 100%

16. ภาพรวม (big picture) คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อทีม ต่อแผนก ต่อหน่วยงาน ต่อฝ่ายหรือต่อบริษัท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับของพนักงาน เหตุการณ์ และความคาดหวัง

17. วิจารณ์ญาณ เป็นการตัดสินใจโดยการใช้ข้อมูล เหตุผล ข้อเท็จจริง เหตุการณ์ และคำนึงถึงข้อดีข้อเสีย และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจนั้น ถึงแม้บางกรณีอาจจะไม่มีข้อมูล แต่ถ้ามองการตัดสินใจนั้นได้คำนึงถึงข้อดีข้อเสีย และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจนั้นแล้ว ก็ถือว่าเป็นการใช้วิจารณ์ญาณ

18. ถ่วงการตัดสินใจ (defer the decision) การไม่ตัดสินใจในเรื่องที่มีหน้าที่และอำนาจที่จะตัดสินใจได้เป็นสิ่งที่ไม่ควรทำในกรณี Fill-in อาจมีข้อจำกัด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

19. เรื่องที่ยุ้งยากลำบากใจ (difficult discussion) เช่น การลงโทษพนักงาน การให้ Feedback กับพนักงานที่มีผลการทำงานที่ไม่ดี การสื่อสารนโยบาย การปรับเงินเดือน เป็นต้น

20. ทำให้ผู้อื่นตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ตัวอย่างเช่น พบพนักงานที่ไม่สวมแว่น Safety ถึงแม้ไม่ใช่พนักงานในบังคับบัญชาของเรา เราก็ควรจะตักเตือนเขา การทำให้ผู้อื่นตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบของเขา ไม่จำเป็นที่จะทำกับผู้ที่บังคับบัญชาของเราเองเท่านั้น แต่สามารถทำได้กับผู้ที่ไม่ได้อยู่ในบังคับบัญชาของเรา หรือแม้แต่คนที่มิได้ตำแหน่งหน้าที่การงาน และอายุที่อาวุโสกว่าเราได้ด้วย การทำให้ผู้อื่นตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ เจตนาของข้อนี้ คือ ต้องการให้ทุกคนช่วยกันให้ Feedback ทั้งในเชิง Reinforcing และ Corrective เพื่อให้คนอื่น ๆ ในองค์กรตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบของเขา (ตัวอย่างของการทำให้ตระหนักในเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่พนักงานทำความสะอาดตามหน้าที่ และการที่เราบอกพนักงานคนนั้นว่าทำดีแล้ว เป็นวิธีการหนึ่งในการสร้างความตระหนักในเชิงบวก)

21. ความเป็นเจ้าของ พฤติกรรมในการแสดงความเป็นเจ้าของ คือ การเอาใจใส่ การไม่ปล่อยปละละเลย การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและความทุ่มเท ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Take ownership for results ซึ่งหมายถึง การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและร่วมรับผิดชอบกับผลที่เกิดขึ้น เช่น กรณีการที่มี Claim ของ Saint gobain แล้ว Production manager เรียกประชุม ทุกฝ่ายต่างแสดงความรับผิดชอบใน Area ของตนเพื่อช่วยกันแก้ปัญหา

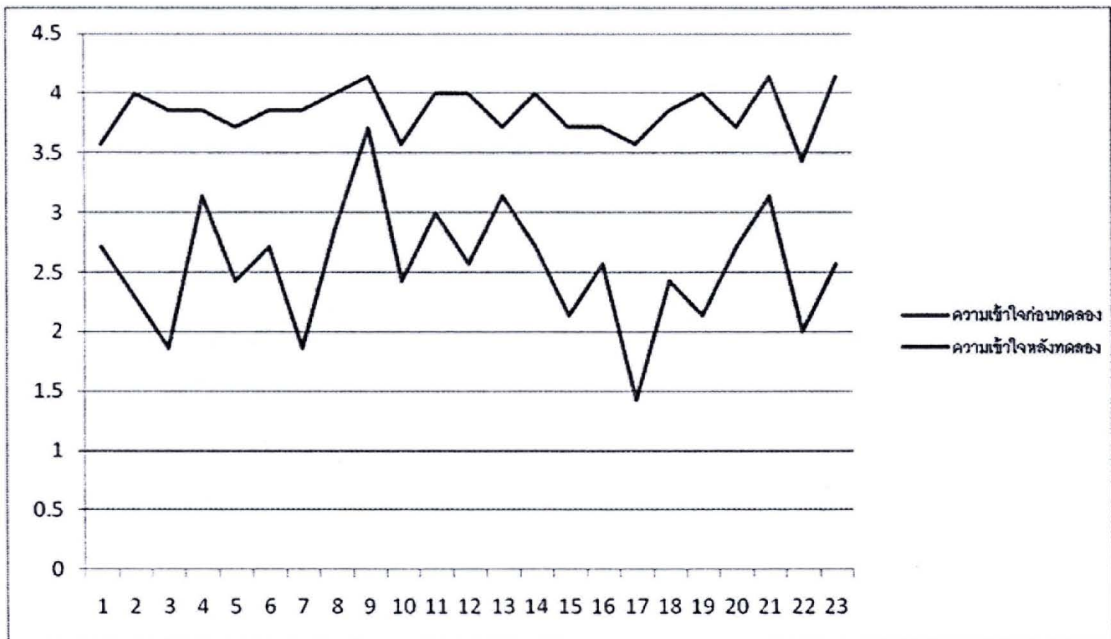
22. ไม่แก้ตัว การกำหนดความแตกต่างระหว่างการแก้ตัวกับการชี้แจงเหตุผลคงทำได้ยาก เพราะการแก้ตัว หรือการชี้แจงเหตุผลอยู่ที่การตัดสินใจของผู้ฟัง เจตนารมณ์ ของข้อนี้คือ เมื่อมีใครมาให้ Feedback กับเรา เราไม่จำเป็นต้องชี้แจงเหตุผล ให้คำอธิบายหรือแก้ตัวเสมอไป สิ่งที่เราควรทำ คือ การทำความเข้าใจว่า สิ่งที่คุณได้รับ Feedback เราเกิดมาจากภาพที่เขาเห็น (ซึ่งไม่จำเป็นที่จะต้องเหมือนกับสิ่งที่เราเป็นเสมอไป) เพราะฉะนั้นเราจึงควรทำความเข้าใจกับ Feedback นั้น และถามหาเหตุผลหรือเหตุการณ์ที่ทำให้คนอื่นเห็นหรือเข้าใจว่าเราเป็นอย่างนั้น และนำ Feedback นั้นมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไข

23. แจ้งข้อมูลข่าวสารให้กับทุกระดับทราบ

24. อย่างเหมาะสม การให้ข้อมูลต้องพิจารณาระดับของผู้ฟังด้วย การแจ้งข้อมูลให้ทราบไม่ได้หมายความว่า ทุกระดับต้องได้รับข้อมูลเดียวกัน ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นประกอบ ตัวอย่างเช่น การเดินกระจก 12mm ซึ่งมีความสูญเสียมาก ทาง Shift manager ได้แจ้งให้ Production manager ทราบถึงความผิดปกติ และปรึกษาหาทางออก ซึ่งเป็นการ Keep informed ผู้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

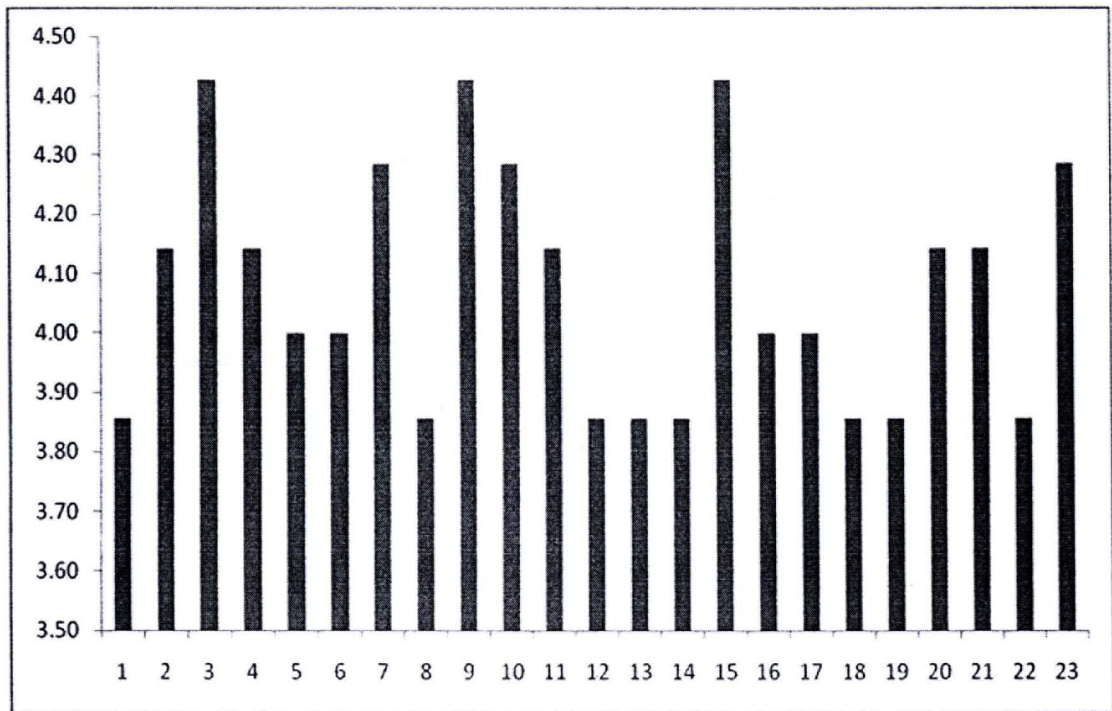
25. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ไม่ได้หมายความว่า ห้ามแสดงความรู้สึก สามารถแสดงความรู้สึกได้แต่ต้องควบคุมให้เหมาะสมกับบุคคล สถานที่และสถานการณ์ และต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมาได้

สรุปผลการดำเนินการทดลอง ผู้วิจัยทดสอบก่อนทดลองโดยจัดทำแบบประเมินความเข้าใจรูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจกก่อนการทดลองใช้ หลังจากนั้นดำเนินการทดลอง เมื่อเสร็จสิ้นการทดลองให้ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจกระจกจัดทำแบบประเมินความเข้าใจรูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก หลังการทดลองใช้ ดังแสดงในภาพ 21



ภาพ 21 ค่าเฉลี่ยความเข้าใจรูปแบบการจัดการความรู้ก่อนการทดลอง และหลังการทดลองของกลุ่มตัวอย่างทดลอง

สรุปผลการดำเนินการทดลอง ผู้วิจัยประเมินความพึงพอใจรูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจกเพื่อประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก ดังแสดงในภาพ 22



ภาพ 22 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจรูปแบบการจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระเจก

ภาคผนวก ค

รายงานการประชุมการจัดการความรู้

รายงานการประชุมการจัดการความรู้

วันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552

รายงานการประชุมครั้งที่ 1

ผู้เข้าร่วมประชุม ณ ห้องประชุมใหญ่ บริษัท วัฒนชัย เซฟตี้กลาส จำกัด

1. คุณประณัฐ สุวรรณเนตร หัวหน้าฝ่ายผลิต
2. คุณศิริชัย เผ่าจื้อ ผู้จัดการฝ่ายขาย
3. คุณวาสนา บุญตัน ผู้จัดการฝ่ายบัญชี
4. คุณทัศนัวรรณ สอนสมจิตร หัวหน้าฝ่ายบุคคล
5. คุณรุ่ง จันทร์อัมพร หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง
6. คุณอุกฤกษ์ ชาวแพรกน้อย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ
7. คุณชลสิทธิ์ มณีรัตนรุ่งเรือง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป

ผู้เข้าสังเกตการณ์

คุณรังสรรค์ เขื่องประเสริฐ หัวหน้าฝ่ายออกแบบ

ผู้บริหารกิตติมศักดิ์รับเชิญ

คุณชวลิต วัฒนชัย ประธานกรรมการ บริษัท วัฒนชัย เซฟตี้กลาส จำกัด

เริ่มประชุม เวลา 8.00 น. นายชาญพิชญ์ วัฒนชัย กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และอธิบายความหมายของการจัดการความรู้ ทั้งนี้มีการประเมินความเข้าใจในรูปแบบ การจัดการความรู้ก่อนการทดลองใช้รูปแบบ ซึ่งคุณอุกฤกษ์ ชาวแพรกน้อย ผู้ช่วยผู้จัดการ ฝ่ายจัดซื้อ ได้เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านรับผิดชอบกิจกรรมการจัดการความรู้ที่เป็น ประโยชน์ในฝ่ายงานของตน เช่น คุณประณัฐ สุวรรณเนตร หัวหน้าฝ่ายผลิต รับผิดชอบ เรื่องการจัดบอร์ดความปลอดภัยในการทำงาน โดยให้พนักงานในฝ่ายการผลิตทุกคนมี ส่วนร่วม และมีการติดตามผลในการประชุมภายในฝ่ายทุกวันจันทร์

วันที่ 6 มกราคม พ.ศ. 2553

รายงานการประชุมครั้งที่ 5

ผู้เข้าร่วมประชุม ณ ห้องประชุมใหญ่ บริษัท วัฒนชัย เซฟตี้กลาส จำกัด

คุณประณัฐ สุวรรณเนตร หัวหน้าฝ่ายผลิต

คุณศิริชัย เผ่าจื้อ ผู้จัดการฝ่ายขาย

คุณวาสนา บุญตัน ผู้จัดการฝ่ายบัญชี

คุณทัศนัวรรณ สวนสมจิตร หัวหน้าฝ่ายบุคคล

คุณรุ่ง จันทร์อัมพร หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง

คุณอุกฤกษ์ ชาวแพรน้อย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ

คุณชลสิทธิ์ มณีรัตนรุ่งเรือง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป

ผู้เข้าสังเกตการณ์

คุณรังสรรค์ เขื่องประเสริฐ หัวหน้าฝ่ายออกแบบ

ผู้บริหารกิตติมศักดิ์รับเชิญ

คุณชวลิต วัฒนชัย ประธานกรรมการ บริษัท วัฒนชัย เซฟตี้กลาส จำกัด

เริ่มประชุม เวลา 8.00 น. นายชาญพิชญ์ วัฒนชัย ได้ติดตามผลกิจกรรม คุณวาสนา บุญตัน ผู้จัดการฝ่ายบัญชี และคุณทัศนัวรรณ สวนสมจิตร หัวหน้าฝ่ายบุคคล ได้แจ้งในที่ประชุมถึงความคืบหน้าในการจัดห้องสมุดความรู้ มีหนังสือหลากหลายประเภท บริการแก่นักงานทุกระดับชั้น และการจัดรายการวิทยุช่วงพักกลางวัน โดยเปิดเป็นวิดีโอความรู้ด้านการผลิตกระจก หรือเปิดเทปธรรมะเพื่อสร้างจรรยาบรรณ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นแกนนำรณรงค์ให้พนักงานในบริษัททุกคนช่วยกันประหยัดพลังงาน เช่น ปิดไฟในออฟฟิศช่วงพักกลางวัน เอกสารภายในใช้กระดาษ Recycle และเริ่มเปิดเครื่องจักรในเวลาที่แตกต่างกันเพื่อช่วยประหยัดค่า FT

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2552

รายงานการประชุมครั้งที่ 4

ผู้เข้าร่วมประชุม ณ ห้องประชุมใหญ่ บริษัท วัฒนชัย เซฟตี้กลาส จำกัด

คุณประณัฐ สุวรรณเนตร หัวหน้าฝ่ายผลิต

คุณศิริชัย เผ่าจื้อ ผู้จัดการฝ่ายขาย

คุณวาสนา บุญตัน ผู้จัดการฝ่ายบัญชี

คุณทัศนัวรรณ สวนสมจิตร หัวหน้าฝ่ายบุคคล

คุณรุ่ง จันทร์อัมพร หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง

คุณอุกฤกษ์ ชาวแพรกน้อย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ

คุณชลสิทธิ์ มณีรัตน์รุ่งเรือง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป

เริ่มประชุม เวลา 8.00 น. นายชาญพิชญ์ วัฒนชัย ได้ติดตามผลกิจกรรม ซึ่งคุณชลสิทธิ์ มณีรัตน์รุ่งเรือง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ได้ชี้แจงว่า จากการร่วมเข้าประชุมทุกเช้าวันจันทร์ ในแต่ละฝ่าย และบางครั้งมีการรวมสองแผนกเข้าประชุมร่วมกัน เพื่อเป็นการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ จากที่ไม่เคยมีการประชุมอย่างต่อเนื่องมาก่อน และมีการประชุมในแผนก ทุกวันจันทร์ช่วงเช้า ทำให้มีการถ่ายโอนความรู้จากบุคคลไปยังบุคคล ซึ่งสามารถนำความรู้ ที่สั่งเคราะห์แล้วไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ และสามารถวางแผนการผลิต หรือการทำงาน ในแต่ละสัปดาห์ได้ชัดเจนมากขึ้น ทั้งนี้มีการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยจัดให้มีการจัดบอร์ด ความรู้ของแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์ในโรงอาหาร เช่น อธิบายคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ของกระจก และคุณสมบัติในการใช้งาน ไม่ว่าจะเป็นกระจกเทมเปอร์ หรือกระจกลามิเนต ตลอดจนมีการนำเสนอเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ผู้บริหารได้ไปดูงานจากต่างประเทศมาแสดง ให้พนักงานในบริษัทเข้าใจมากขึ้น

วันที่ 18 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552

รายงานการประชุมครั้งที่ 2

ผู้เข้าร่วมประชุม ณ ห้องประชุมใหญ่ บริษัท วัฒนชัย เซฟตี้กลาส จำกัด

คุณประณัฐ สุวรรณเนตร หัวหน้าฝ่ายผลิต

คุณศิริชัย เผ่าจื้อ ผู้จัดการฝ่ายขาย

คุณวาสนา บุญตัน ผู้จัดการฝ่ายบัญชี

คุณทัศนัวรรณ สวนสมจิตร หัวหน้าฝ่ายบุคคล

คุณรุ่ง จันทร์อัมพร หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง

คุณอุกฤกษ์ ชาวแพรกน้อย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ

คุณชลสิทธิ์ มณีรัตน์รุ่งเรือง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป

ผู้เข้าสังเกตการณ์

คุณรังสรรค์ เยื้องประเสริฐ หัวหน้าฝ่ายออกแบบ

ผู้บริหารกิตติมศักดิ์รับเชิญ

คุณชวลิต วัฒนชัย ประธานกรรมการ บริษัท วัฒนชัย เซฟตี้กลาส จำกัด

เริ่มประชุม เวลา 8.00 น. นายชาญพิชญ์ วัฒนชัย ได้ติดตามผลกิจกรรมการจัดบอร์ดความปลอดภัยในการทำงานของฝ่ายการผลิต ซึ่งคุณประณัฐ สุวรรณเนตร หัวหน้าฝ่ายผลิต หนึ่งในผู้เชี่ยวชาญได้มีการสร้างความรู้โดยการลงมือปฏิบัติจริง โดยนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาด้วยการแบ่งปันวิธีการแก้ไขปัญหาทุกวันจันทร์ก่อนเริ่มงาน แล้วให้ทุกคนในแผนกช่วยกันหาวิธีแก้ไข สังเคราะห์ปัญหา เหตุของปัญหา โดยการรณรงค์ใช้อุปกรณ์ป้องกันอันตรายในโรงงาน เช่น ที่อุดหูป้องกันเสียงดังจากเครื่องจักร ปลอดภัยกันกระชกบาด หรือแว่นตาเพื่อป้องกันเศษกระจกกระเด็นเข้าตา

หลังจากนั้นจึงมีการจัดเวทีสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ในโรงอาหารช่วงพักกลางวัน ซึ่งมีบุคลากรหลากหลายฝ่ายนำเอาข้อมูลความรู้ด้านกระบวนการผลิต การป้องกันอันตรายจากอุบัติเหตุในโรงงาน โดยยกตัวอย่างโครงการของ บริษัท การ์เดียน อินดัสทรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด เรื่อง หนึ่งล้านชั่วโมงอุบัติเหตุเป็นศูนย์ ซึ่งเป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่ง และความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารการตลาดผลิตภัณฑ์ การบริการลูกค้า

และผู้มาติดต่อ และความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์ มาร่วมสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อนำเสนอปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาในงานขององค์กร

วันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2553

รายงานการประชุมครั้งที่ 6

ผู้เข้าร่วมประชุม ณ ห้องประชุมใหญ่ บริษัท วัฒนชัย เซฟตี้กลาส จำกัด

คุณประณัฐ สุวรรณเนตร หัวหน้าฝ่ายผลิต

คุณศิริชัย เผ่าจื้อ ผู้จัดการฝ่ายขาย

คุณวาสนา บุญตัน ผู้จัดการฝ่ายบัญชี

คุณทัศนัวรรณ สอนสมจิตร หัวหน้าฝ่ายบุคคล

คุณรุ่ง จันทร์อัมพร หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง

คุณอุกฤกษ์ ชาวแพรกน้อย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ

คุณชลสิทธิ์ มณีรัตนรุ่งเรือง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป

ผู้เข้าสังเกตการณ์

คุณรังสรรค์ เขื่องประเสริฐ หัวหน้าฝ่ายออกแบบ

ผู้บริหารกิตติมศักดิ์รับเชิญ

คุณชวลิต วัฒนชัย ประธานกรรมการ บริษัท วัฒนชัย เซฟตี้กลาส จำกัด

เริ่มประชุม เวลา 8.00 น. นายชาญพิชญ์ วัฒนชัย ได้ติดตามผลกิจกรรม และประเมิน ผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถามประเมินความเข้าใจรูปแบบ และความพึงพอใจรูปแบบ การจัดการความรู้ในธุรกิจอุตสาหกรรมกระจก

วันพุธที่ 2 ธันวาคม พ.ศ. 2552

รายงานการประชุมครั้งที่ 3

ผู้เข้าร่วมประชุม ณ ห้องประชุมใหญ่ บริษัท วัฒนชัย เซฟตี้กลาส จำกัด

คุณประณัฐ สุวรรณเนตร หัวหน้าฝ่ายผลิต

คุณศิริชัย เผ่าจื้อ ผู้จัดการฝ่ายขาย

คุณวาสนา บุญตัน ผู้จัดการฝ่ายบัญชี

คุณทัศนัวรรณ สอนสมจิตร หัวหน้าฝ่ายบุคคล

คุณรุ่ง จันทร์อัมพร หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง

คุณอุกฤกษ์ ชาวแพรน้อย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ

คุณชลสิทธิ์ มณีรัตนรุ่งเรือง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป

เริ่มประชุม เวลา 8.00 น. นายชาลย์พิชญ์ วัฒนชัย ผู้วิจัยได้ติดตามผลจาก คุณรุ่ง จันทร์อัมพร หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้มีการสร้างความรู้โดยการลงมือปฏิบัติจริง โดยนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาด้วยวิธีการแชร์ปัญหาทุกวันจันทร์ ก่อนเริ่มงาน แล้วให้ทุกคนในแผนกช่วยกันหาวิธีแก้ไข สังเคราะห์ปัญหา เหตุของปัญหา เช่น กรณีเครื่องจักรมีปัญหา วิธีการแก้ปัญหา คือ มีคนเสนอให้ทำตาราง Preventive maintain เพื่อให้มีการตรวจสอบ ซ่อมบำรุงอย่างสม่ำเสมอก่อนที่จะเกิดขึ้น แล้วทำให้กระจกเสียหาย หรือไม่ได้คุณภาพ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม คุณศิริชัย เผ่าจื้อ ผู้จัดการฝ่ายขาย ได้เสนอให้มีการกำหนดสิทธิในการเข้าตรวจเช็คสินค้าจากระบบ ซึ่งเป็นกระบวนการการจัดการความรู้ที่เน้นด้านการจัดเก็บ และสืบความรู้ เพราะการดำเนินการจัดให้เป็นระบบมากขึ้น จากการจัดเก็บเอกสารด้วยแฟ้มงานมาเป็นบันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน และผู้สนใจอื่น ๆ สะดวกต่อการสืบค้นความรู้ เช่น ระบบบาร์โค้ด ที่สามารถช่วยให้ตรวจสอบได้ว่า ปัจจุบันกระจกอยู่ในขั้นตอนใดของการผลิต ซึ่งในอดีตจะมีปัญหาเมื่อลูกค้าสอบถามมา พนักงานแต่ละฝ่ายก็ต้องติดต่อหาแผนกอื่น ๆ ว่ากระจกผลิตถึงขั้นตอนใด เพราะทำให้เสียเวลาในการทำงานที่สำคัญอย่างอื่น

บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ศิริพานิช, บุญดี บุญญากิจ และอาวุธ ศรีสุกรี. (2547). รายงานฉบับสมบูรณ์ การศึกษาการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาไทยด้วยกระบวนการ เทียบเคียงสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา.
- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2550). การจัดการความรู้ (*Knowledge Management--KM*) กับการบริหารราชการสมัยใหม่. ค้นเมื่อ 17 สิงหาคม 2552, จาก <http://www.thailocaladmin.go.th/work/km/home/kmstory/kmstory2.htm>
- กานต์สุดา มาพะสิรานนท์. (2546). การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กร-ภาคเอกชน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2545). ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- เกศรา รักษาติ. (2549). องค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เนชั่นมัลติมีเดีย.
- เกษม วัฒนชัย. (2544). นโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. *Thailand Education*, 2(11), 39-50.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2545). การจัดการความรู้ขององค์กร. ค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2552, จาก <http://clrem-opac.sut.ac.th/>
- ชลภัสส์ วงษ์ประเสริฐ. (2549). การจัดการความรู้: ประเด็นที่ต้องทบทวน. ค้นเมื่อ 2 มิถุนายน 2554, จาก http://iamstrategy.com/link/1_316_n4.doc
- ไพแสง วิภาโตทัย. (2552). ชุมชนนักปฏิบัติคืออะไร. ค้นเมื่อ 2 มิถุนายน 2554, จาก http://kmcenter.rid.go.th/kcitic/2011/index.php?option=com_content&view=article&id=177:-cop-community-of-practice&catid=22:2009-09-03-06-53-44&Itemid=15

- จารุพันธ์ อธิธาวัช. (2553). "AIS" KM ภายใต้งานผู้นำตลาด. ค้นเมื่อ 7 พฤษภาคม 2554, จาก <http://y31.wikidot.com/3-examples-of-successful-km-project>
- จิรศักดิ์ ศิริรัตนพล. (2550). รูปแบบการจัดการความรู้ด้านการสอนของคณาจารย์-ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล. ดุษฎีนิพนธ์-ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2530). เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR. *วิจัยการศึกษา*, 10(5), 23-30.
- จุฬินทิพา ชนะพลไกร. (2544). ความคิดเห็นของผู้ใช้บริการแหล่งการเรียนรู้ตามอรรถาธิบายเกี่ยวกับนิทรรศการของศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา กรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจนเนตร มณีนาถ. (2546). สร้างองค์กรอัจฉริยะในโลกยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพมหานคร: ส. เสริมมิตรการพิมพ์.
- ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. (2548). การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กสเปอร์เนต.
- ชัยอนันต์ สมุทรวณิช. (2543). *เพลินความรู้*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ พี. เพรส.
- ชาติ วรรณพิพัฒน์ และญาณวรรณ สีนุกัญญา. (2544). *Knowledge management และกรณีศึกษาของเนคเทค*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.
- เดชา นันทพิชัย. (2546). *การค้นคืนสารสนเทศ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, สำนักวิชาสารสนเทศศาสตร์, หลักสูตรการจัดการ-สารสนเทศ.
- เตือนใจ รักษาวงศ์. (2551). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการแบบมีส่วนร่วม. ดุษฎีนิพนธ์-การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่ปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: แชนท์โฟร์พริ้นติ้ง.

- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). *การจัดการความรู้และคลังความรู้*. กรุงเทพมหานคร: เอสอาร์-พรีนติ้ง.
- น้ำหวาน. (2553). *เทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้*. ค้นเมื่อ 2 มิถุนายน 2554, จาก <http://portal.in.th/namwaanqm/pages/acv/>
- นิจพร สุขสวัสดิ์อำนวย. (2541). *การศึกษาการใช้แหล่งวิทยาการในชุมชนประกอบการเรียนการสอนวิชาชีววิทยาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตศึกษา 10. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). *การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมกล-การพิมพ์.
- บริษัท กระจกไทยอาชาสี จำกัด (มหาชน). (2551). *ข้อมูลบริษัทฯ*. ค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2554, จาก <http://www.agc-flatglass.co.th/th/default.asp>
- บริษัท การ์เดียนอินคัสทรีส์ คอร์ป จำกัด. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. ค้นเมื่อ 2 มกราคม 2554, จาก <http://www.guardianthailand.com/index.asp>
- บริษัท วัฒนชัย เซฟตี้กลาส จำกัด. (2553). *ประวัติบริษัท*. ค้นเมื่อ 7 กุมภาพันธ์ 2554, จาก <http://www.wattanachai.com/>
- บุญดี บุญญาภิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงษ์ พรชนกนาถ และปรียวรรณ วรรณล้วน. (2547). *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย*. คุษณินพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปณิดา พันภัย. (2544). *การบริหารความรู้ (Knowledge management): แนวคิดและกรณีศึกษา*. ค้นเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2552, จาก <http://www.agri.kmitl.ac.th/km/knowledge/?p=21>
- ประกอบ ใจมั่น. (2547). *การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. คุษณินพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ประชาสรรค์ แสนภักดี. (2549). *การจัดการความรู้ของเครือข่ายทางสังคมเพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพ*. คุุณิพนธ์ศิลปศาสตรคุุณิบัณัติ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประเทือง วิบูลศักดิ์. (2553). *ทำวิจัยต้องรู้จักเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)*.
 ค้นเมื่อ 2 มกราคม 2553, จาก <http://www.sahavicha.com/?name=media&file=readmedia&id=1729>
- ประพนธ์ ผาสุยัคิ. (2550). *การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO (พิมพ์ครั้งที่ 3)*.
 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไผ่ไหม.
- ประเวศ วะสี. (2548). *การจัดการความรู้ กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์*. ค้นเมื่อ 22
 กุมภาพันธ์ 2552, จาก http://www.prachatai.com/05web/th/home/page2.php?mod=mod_ptcms&ID=1774&Key=HighlightNews
- พรทิพย์ กาญจนนิตย. (2547). *ความรู้ได้แบ่งปันเมื่อกลับหลังหันอนาคต*. *วารสารอักทอ-
 สายใยแห่งความรู้*, 7, 1-2.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2546). *การจัดการความรู้ในคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัย-
 สงขลานครินทร์*. ค้นเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2552, จาก <http://kmi.trf.or.th/Document/Meeting/3Lecture-Pornthida-460627.pdf>
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพ-
 มหานคร: ธรรมมลการพิมพ์.
- พรพิมล ธรรมชาติกรชัย. (2550). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงาน-
 ภาครัฐ*. คุุณิพนธ์ครุศาสตรคุุณิบัณัติ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ญเพ็ญ ภาคอุทัย. (2549). *มาทำความเข้าใจการจัดการความรู้กันเถอะ*. ค้นเมื่อ 8 มิถุนายน
 2552, จาก http://home.kku.ac.th/info/month_07july_49.htm
- ไพรัช ถิตยัคิ. (2544). *การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ในหน่วยงาน
 การศึกษาและสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.
- ยุทธนา แซ่เตียว. (2547). *การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ*.
 กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- รณรงค์เพื่อแรงงานไทย. (2551). *กระจกไทยอาชาสี ลดพนักงานรับวิกฤติเศรษฐกิจ*.
 ค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2552, จาก <http://www.thailabour.org/tlc2008/?p=585>

- ราชบัณฑิตสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นานมีบุ๊คส์.
- โรเคนเจน, เจ. แอล. (2547). ดำเนินความสำเร็จ การเขียนอินดัสทรีส์ (บริษัท การ์เดียน อินดัสทรีส์ คอร์ป จำกัด, ผู้แปล). ม.ป.ท.
- วรโชค ชัยวงศ์. (2548). *Best practice*. ค้นเมื่อ 9 มกราคม 2553, จาก <http://www.ismed.or.th>
- วรวรรณ วาณิชยเจริญชัย. (2548). การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้ เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา. คุยฉินพนธ์ครุศาสตร- คุยฉินบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรากรณ์ สามโกเศศ. (2549). การจัดการความรู้ เสรีภาพ และความสุข. ค้นเมื่อ 5 มกราคม 2553, จาก <http://www.nidambel1.net/ekonomiz/2006q1/2006january05p1.htm>
- วิกิพีเดีย. (ม.ป.ป.). การจัดการความรู้. ค้นเมื่อ 12 มกราคม 2554, จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B9%89>
- วิจารณ์ พานิช. (2546). การจัดการความรู้คืออะไร. ค้นเมื่อ 2 มกราคม 2552, จาก <http://www.kmi.or.th/kmi-articles/prof-vicharn-panich/65-0001-intro-to-km.html>
- วิจารณ์ พานิช. (2547ก, สิงหาคม 21). ความรู้ยุคที่ 2. กรุงเทพฯธุรกิจ, หน้า 7.
- วิจารณ์ พานิช. (2547ข). สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม. กรุงเทพมหานคร: สำนักเลขธิการสภาการศึกษา.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภาพใจ.
- วิลาวัลย์ มากุ่ม. (2549). การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมี ส่วนร่วม. คุยฉินพนธ์การศึกษาคุยฉินบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วีรวิทย์ มาณะศิริรานนท์. (2542). องค์การเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เพอร์เน็ท.

- ศรันย์ ชูเกียรติ. (2541). เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการ “องค์ความรู้” ในองค์กรกลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 20, 13-22.
- สมชาย นำประเสริฐชัย. (2546). เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้. *วารสารไมโครคอมพิวเตอร์*, 21(215), 96-111.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2550). *สารานุกรมวิชาชีพครูเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสฉลองสิริราชสมบัติครบ ๖๐ พรรษา*. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2551). *การจัดการความรู้*. ค้นเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2552, จาก http://library.trang.psu.ac.th/learning2teach/index.php?option=com_content&task=view&id=57&Itemid=34
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). *โครงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ ในส่วนราชการ*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สำนักพิมพ์แม็ค. (2550). *กระจก*. ค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2554, จาก <http://www.maceducation.com/e-knowledge/2362204100/05.htm>
- สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา. (2546). *การจัดการความรู้สู่วงจรคุณภาพ ที่เพิ่มพูน*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- ลีปนันท เกตุทัต. (2548). *นักปฏิรูปการศึกษาไทย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุบรรณ พันธุ์วิสาส และชัยวัฒน์ ปัญจพงษ์. (2522). *ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้*. คุยฉินพนธ์การศึกษาคุยฉินบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์. (2549). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร: ก. พลพิมพ์.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2547). *จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ค่านสุทธาการพิมพ์.

- เสนาะ ดิยาวัว. (2541). *การสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- อรรถัย สักดิ์สูง. (2552). *การประเมินโครงการ*. ค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2552, จาก <http://www.moe.go.th/wijai/project.htm>
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). โมเดล. *วารสารวิชาการ*, 1(3), 22-26.
- โอเคเนชั่น. (2550). *Knowledge management*. ค้นเมื่อ 2 มิถุนายน 2554, จาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=55237>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2002). *Knowledge management systems: Issues, challenges, and benefits*. Retrieved October 5, 2008, from <http://delivery.acm.org/10.1145/380000/374117/a1-alavi.pdf?key1=374117&key2=1864439621&coll=GUIDE&dl=GUIDE&CFID=83146928&CFTOKEN=16475488>
- Allas, M., Hall, M., & Bennett, D. (2008). *The 9th European conference on knowledge management: Eckm*. Retrieved April 15, 2009, from [http://books.google.co.th/books?id=KDjXvmMKhFUC&pg=PA15&lp g=PA15&dq=Winter+and+Szulanski.+\(2008\).The+9th+European+Con ference+on+Knowledge+Management:+Eckm&source=bl&ots=Rq8MuYIN4T&sig=dFiQlwmxmv_Pp4FRoyI1taPSoyK8&hl=th&ei=tQ5RTuTfGMnNrQeF3u2sAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.th/books?id=KDjXvmMKhFUC&pg=PA15&lp g=PA15&dq=Winter+and+Szulanski.+(2008).The+9th+European+Con ference+on+Knowledge+Management:+Eckm&source=bl&ots=Rq8MuYIN4T&sig=dFiQlwmxmv_Pp4FRoyI1taPSoyK8&hl=th&ei=tQ5RTuTfGMnNrQeF3u2sAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)
- Award, E. M., & Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Bertels, T. (2006). *What is knowledge management?*. Retrieved May 1, 2009, from <http://www.kmforum.org/whatis.html>

- Bloom, B. S., Krathwohl, D. R., & Masia, B. B. (1964). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals*. New York: David McKay.
- Choi, Y. S. (2000). An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management. *Dissertation Abstracts International*, 61(10), 217-A. (UMI No. 9991981)
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Dasgupta, M., & Gupta, R. K. (2011). *Innovation in organizations: A review of the role of organizational learning and knowledge management*. Retrieved June 28, 2009, from <http://blog.itu.dk/MVOL-F2011/files/2011/01/1-dasgupta-gupta2009a-review-of-the-role-of-organizational-learning-and-knowledge-management.pdf>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Debowski, S. (2006). *Knowledge management*. Queensland, Australia: John Wiley & Sons.
- Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Journal of Long Range Planning*, 30(3), 374-384.
- Elias, M. A., & Hassan, M. G. (2004). *Knowledge management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Epstein, L. D. (2000). Sharing knowledge in organizations: How people use media to communicate. *Dissertation Abstracts International*, 61(7), 2801-A. (UMI No. 9979613)

- Firestone, J. M. (2003). *Enterprise information portals and knowledge management*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Freud, S. (1953). *A general introduction to psychoanalysis*. New York: Permabooks.
- Gruber, H. G. (2000). Does organizational culture affect the sharing of knowledge? The case of a department in a high-technology company. *Dissertation Abstracts International*, 39(1), 217-A. (UMI No. MQ52398)
- Hislop, D. (2009). *Knowledge management in organizations: A critical introduction* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.
- James, P. (2005). *Knowledge asset management: The strategic management and knowledge management nexus*. Retrieved November 2, 2009, from <http://thesis.scu.edu.au/adt-NSCU/public/adt-NSCU20061027.152457>
- Jensen, C. (1996). *Delphi in depth: Power techniques from the experts Berkeley*. New York: McGraw-Hill.
- Johnson, P. L. (1997). *ISO 9000: Meeting the international standards* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kao, H. (2005). The exploration of the relationship between Taiwanese executive leadership style and knowledge management practice in Mainland China. *Dissertation Abstracts International*, 66(1), 65-A. (UMI No. 3161342)
- Keeves, J. P. (Ed.). (1997). *Educational research, methodology and measurement: An international handbook* (2nd ed.). New York: Pergamon.

- Keyser, R. L. (2004). Assessing the relationship between knowledge management and plant performance at the Tennessee Valley Authority. *Dissertation Abstracts International*, 65(2), 964-A. (UMI No. 3121308)
- Koulopoulos, T. (1998). *Ushering in the knowledge-based economy*. Retrieved April 15, 2009, from <http://www.delphigroup.com/whitepapers/pdf/1998-delphi-forbes-km-wp.PDF>
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2000). *Management information systems: Organization and technology in the networked enterprise* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press.
- Leonard-Barton, D. (1997). *Implementing and integrating new technical processes and tools, in knowledge management tool*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- MacCallum, I. F. (2000). Effective communications: A study of manager/employee communications in an organization. *Dissertation Abstracts International*, 38(6), 1410-A. (UMI No. MQ49206)
- Macdonald, C. J. (1999). Faculty development in educational technology. *Dissertation Abstracts International*, 60(6), 1991-A. (UMI No. 9937540)
- Madhu, R. (1996). *Encyclopaedic dictionary of psychology and education*. New Delhi, India: ANMOL Publications PVT.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.

- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional.
- McKeen, J. D., & Smith, H. A. (2003). *Making IT happen: Critical issues in IT management*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Newman, B. (1991). *Knowledge management*. Retrieved June 22, 2008, from <http://www.km-forum.Org/whatis.html>
- Newman, B. D., & Conrad, K. W. (1999). *A framework for characterizing knowledge management methods, practices, and technologies*. Retrieved June 5, 2009, from <http://scholar.google.co.th/scholar?q=A+framework+for+characterizing+knowledge+management&hl=en&um=1&ie=UTF-8&oi=scholar>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success*. New York: Wiley & Sons.
- Ribiere, V. M. (2001). Assessing knowledge management initiative successes as a function of organizational culture. *Dissertation Abstracts International*, 61(12), 6687-A. (UMI No. 9998884)
- Ruggles, R. L. E. (1997). *Knowledge management tools (resources for the knowledge-based economy)*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Sallis, E., & Jones, G. (2002). *Knowledge management in education: Enhancing learning & education*. New York: Kogan Page.

- Sandars, J. (2004). Knowledge management: Something old, something new!. *Work Based Learning in Primary Care*, 2(1), 9-17.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M. (2003). *Knowledge is the capacity for effective actions*. Retrieved June 2, 2009, from <http://www.kmdynamics.com>
- Seviby, K. E. (2001). *What is knowledge management?*. Retrieved July 11, 2009, from <http://www.seviby.com/articles/KnowledgeManagement.html>
- Snowden, D. (2002). *Conversations with David Snowden practice and communication of 3rd generation knowledge management*. Retrieved June 10, 2009, from http://kwork.org/Stars/snowden_part1.html
- Spinello, R. A. (1998). The knowledge chain. *Business Horizons*, 41(6), 4-14.
- Srinivas, H. (2003). *Knowledge gaps*. Retrieved July 5, 2009, from <http://www.gdrc.org/kmgmt/km-5.html>
- Stair, R. M., & Reynolds, G. W. (2001). *Principles of information systems*. Retrieved April 15, 2009, from [http://books.google.co.th/books?id=TIQCvdWQkfEC&pg=PA594&lpg=PA594&dq=Ralph+M.+Stair,+George+Reynolds,+George+W.+Reynolds.+\(2001\).+Principles+of+Information+Systems.&source=bl&ots=t5JYaYTjXB&sig=wzmxeGD9SUaGMKBxYlqoe9kd1S8&hl=en#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.th/books?id=TIQCvdWQkfEC&pg=PA594&lpg=PA594&dq=Ralph+M.+Stair,+George+Reynolds,+George+W.+Reynolds.+(2001).+Principles+of+Information+Systems.&source=bl&ots=t5JYaYTjXB&sig=wzmxeGD9SUaGMKBxYlqoe9kd1S8&hl=en#v=onepage&q&f=false)
- Steiner, E. (1981). *Educology of the free*. New York: Philosophical Library.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday.

- Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit: Practical techniques for building a knowledge management system*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about thinking: How people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, TX: Schema Press.
- Wilson, P. (2000). *Managing for knowledge: Broadstairs*. Retrieved June 5, 2009, from <http://www.info.arc.dusit.ac.th/dao/setail.nsp>
- Zack, M. H. (Ed.) (1999). *Knowledge and strategy*. Boston: Butterworth-Heinemann.

ประวัติผู้เขียน



ชื่อ ชื่อสกุล	นายชาญพิชญ์ วัฒนชัย
วัน เดือน ปีเกิด	14 กันยายน 2519
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนโพธิสารพิทยากร ปีการศึกษา 2538 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมนุษยศาสตรบัณฑิต (สาขาภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร) จากมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ปีการศึกษา 2542 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท International Business, จาก Lincoln University, Oakland, California ประเทศสหรัฐอเมริกา ปีการศึกษา 2546
ตำแหน่งหน้าที่ การทำงานปัจจุบัน	ผู้ช่วยผู้จัดการ บริษัท วัฒนชัยเซฟตี้กลาส จำกัด

