

การพัฒนาระบบความพร้อมด้านการจัดการความรู้สำหรับ บริษัทขนส่ง จำกัด
The Development of a Knowledge Management Readiness Systems for the Transport Company Limited

นางสาวศศกร สันติกุล * คร.จิรัชมา วิเชียรปัญญา **

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพร้อมและแนวทางพัฒนาระบบความพร้อมด้านปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ด้านคุณลักษณะของบุคลากร ด้านกระบวนการและด้านเทคโนโลยี ของบริษัทขนส่ง จำกัด วิจัยดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 74 คน และพนักงาน จำนวน 155 คน รวมทั้งสิ้น 229 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. บริษัทขนส่ง จำกัด มีระดับและแนวทางพัฒนาความพร้อมด้านการจัดการความรู้ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ด้านคุณลักษณะของบุคลากร ด้านกระบวนการด้านเทคโนโลยี

2. แนวทางการพัฒนาระบบความพร้อมด้านการจัดการความรู้ของบริษัทขนส่ง จำกัด พบว่าจำเป็นต้องดำเนินโครงการที่สำคัญในแต่ละด้านดังนี้

2.1 โครงการด้านปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ เช่น โครงการจัดทำแผนการจัดการความรู้ โครงการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้และคุณค่าร่วมกันในด้านการจัดการความรู้ และโครงการจัดเวทีเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น

2.2 โครงการด้านคุณลักษณะของบุคลากร เช่น โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบ โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และโครงการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทขนส่ง จำกัด เป็นต้น

2.3 โครงการด้านกระบวนการ จำเป็นต้องมีโครงการที่เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญ เช่น โครงการบ่งชี้และคัดเลือกองค์ความรู้ โครงการสร้างความรู้และแสวงหาความรู้ และโครงการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ส่วนโครงการเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น โครงการหมุนเวียนเปลี่ยนการทำงานในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกัน โครงการเชื่อมชมหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศด้านการจัดการความรู้ และโครงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการความรู้ เป็นต้น

2.4 โครงการด้านเทคโนโลยี มีโครงการที่สำคัญ เช่น โครงการพัฒนาระบบการประชุมทางไกลเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โครงการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และโครงการพัฒนาเว็บท่าความรู้ เป็นต้น

* นักศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรังสิต

** อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรังสิต

Abstract

This research has the purpose to study the readiness level and development of a knowledge management readiness factor contributing system in employee side, process side and technology side of the Transport Company Limited. This research has been used quantitative methodology by using questionnaire and statistical data analysis as a tools. The details of research methodology are 1) Readiness In the factors contributing to success in knowledge management, desirability of staff, process and technology of the Transport Company Limited. 2) To Study the Readiness to implement the knowledge management Transport Company Limited. This research is a surveyed research by using questionnaires to collect data from 74 executives and 155 operating level employees and analyzed the data in terms of frequency distribution, percentages, arithmetic mean, mean of percentage and standard deviation. The research revealed that.

1. The results revealed that the readiness level of knowledge management was in a overall high level. When classify in details, it showed that factors contributing to the success of knowledge management was overall high level which are the desirability of staff and process side. In the other hand, the technology side was in overall moderate.

2. The results revealed that the development of knowledge management readiness system was required to develop the project with the following.

2.1 The factors contributing for the success of knowledge management project. This project requires major subprojects such as knowledge management master plan workshop, knowledge management communication for perceptual and sharing core value and knowledge management process for senior management of the Transport Company Limited Project Learning Forum.

2.2 The Human resource project. This project requires major subprojects such as training program for develop systems thinking skill, training program for develop team learning skill and training program for develop competency in knowledge management and learning skill of the Transport Company Limited top executives.

2.3 The process project. This project requires major subprojects such as project for identifying and selecting the knowledge of the Transport Company Limited, project for creating and sourcing the knowledge of transportation company. And change management project such as job rotation project, site visiting project and knowledge management job related evaluation.

2.4 The technology project. This project requires major subprojects such as video conference project for sharing and learning, Sourcing ICT equipments for communication and knowledge sharing and web portal development project.

Keywords: Knowledge management systems, knowledge management readiness system

* นักศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรังสิต

** อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรังสิต

1. บทนำ

ด้วยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ได้วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารงานความรู้ของส่วนราชการไว้ดังนี้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” (ชนาวรรณ ไพศาลพานิช, 2550)

ในขณะที่รัฐกำหนดให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจนาระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) มาใช้สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เพื่อให้เป้าประสงค์ของรัฐวิสาหกิจสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร ระบบดังกล่าว ประกอบด้วยเกณฑ์การประเมิน 7 หมวด ซึ่งในหมวด 4 ให้ความสำคัญกับ “การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้” ซึ่งเป็นการตรวจประเมินว่ารัฐวิสาหกิจเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้และจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร ทั้งนี้โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และรวมทั้งลูกค้ามีคุณภาพและพร้อมใช้งาน รวมถึงมีการอธิบายวิธีการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ของรัฐวิสาหกิจ

บริษัทขนส่ง จำกัด เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ที่เริ่มมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยเริ่มจากการเรียนรู้ถึงวิธีการจัดการความรู้เพื่อนำไปพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนนำมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ นอกจากนั้น บริษัทขนส่ง จำกัด ยังได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับแรกเพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจประจำปี 2550-2554 โดยสาระสำคัญของแผนทรัพยากรบุคคลฉบับนี้มุ่ง เน้นการวางระบบพื้นฐาน (Platform) การบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ และได้กำหนดวิสัยทัศน์ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกล่าวคือ “มีทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานระดับมืออาชีพมีจริยธรรมและการบริหารด้วยระบบคุณภาพ” ซึ่งแนวทางหนึ่งที่จะนำมาใช้ควบคู่กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ “การจัดการความรู้”

การจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) เป็นแนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง การรวบรวมความรู้ที่อยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจาย อยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งนำความรู้มาใช้เพื่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุดได้ ผลการสังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการดังนี้ (APQC, 1996; Holsapple and Joshi; 2002; จิรัชมา วิเชียร-ปัญญา, 2549; พรพิมล ธรรมาภิรมย์โชค, 2550)

1. ด้านปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 1) การมีกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน 2) การมีความเชื่อ การให้คุณค่าและมีวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ และ 3) มีสภาพแวดล้อมองค์กรที่เอื้อต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้

2. ด้านบุคลากร เป็นคุณลักษณะของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 1) ระดับปัจเจกบุคคล และ 2) ระดับทีม ที่ร่วมกันทำ ร่วมกันคิดเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และ 3) ระดับผู้นำ ซึ่งมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้

3. ด้านกระบวนการ เป็นขั้นตอนหรือการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) กระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ และ 2) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร เครื่องมือหรือเทคนิคการจัดการความรู้ การเรียนรู้ การวัดผล และการยกย่องชมเชยและให้รางวัล

4. ด้านเทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้ และ 2) เทคโนโลยีด้านการเพิ่มพูนความรู้และการเรียนรู้

จากสภาพและความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะผู้ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทขนส่ง จำกัด จึงเล็งเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการศึกษาระดับความพร้อมและพัฒนาระบบความพร้อมด้านการจัดการความรู้ของบริษัทขนส่ง จำกัด ซึ่งผลจากการศึกษาคาดว่าจะได้ทราบถึงระดับความพร้อมด้านการจัดการความรู้ของบริษัทขนส่ง จำกัด แล้ว ยังจะทำให้หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ส่วนงานบุคลากร ส่วนงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และคณะทำงานการจัดการความรู้ของบริษัทขนส่ง จำกัด มีแผนงานเชิงระบบเพื่อสร้างความพร้อมด้านการจัดการความรู้ของบริษัทขนส่ง จำกัด ได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับความพร้อมด้านการจัดการความรู้ของบริษัทขนส่ง จำกัด ในด้านปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านคุณลักษณะของบุคลากร ด้านกระบวนการ และด้านเทคโนโลยี

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบความพร้อมด้านการจัดการความรู้ ของบริษัทขนส่ง จำกัด

3. ขอบเขตการวิจัย

3.1 ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ บุคลากรทั้งหมดของบริษัทขนส่ง จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 3,494 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างคือ ซึ่งได้มาจากการเปิดค่าตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Yamane ที่มีความเชื่อมั่น 95 ค่าความคลาดเคลื่อน ± 5 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 229 คน ได้มาจากกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงาน กล่าวคือ กลุ่มผู้บริหารแบ่งเป็น ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.60 ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 และพนักงานเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 67.70 โดยเน้นผู้ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรเรื่องการจัดการความรู้ของบริษัทขนส่ง จำกัด

3.2 ตัวแปรที่ศึกษาคือ ความพร้อมด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 4 ด้านดังนี้

3.2.1 ด้านปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์/เป้าหมาย/พันธกิจ/กลยุทธ์ 2) คุณค่า/ความเชื่อ/วัฒนธรรมองค์กร และ 3) สภาพแวดล้อม

3.2.2 ด้านบุคลากร ประกอบด้วย 1) ระดับบุคคล 2) ระดับทีม และ 3) ระดับผู้บริหาร

3.2.3 ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 1) กระบวนการจัดการความรู้ และ 2) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3.2.4 ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีการจัดการความรู้ และ 2) เทคโนโลยีการเพิ่มพูนความรู้และการเรียนรู้

4. วิธีการดำเนินการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

4.1 ศึกษาทฤษฎี หลักการและแนวคิดจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเพื่อนำข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขต และกำหนดกรอบแนวคิดและตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด 4 องค์ประกอบใหญ่คือ 1) ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ 2) ปัจจัยด้านบุคลากร 3) ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.2 จัดทำองค์ประกอบรวบรวมชุด นิยามปฏิบัติการ และพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรที่ต้องการศึกษา

4.3 จัดทำ (ร่าง) แบบสอบถามสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีรายละเอียด 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อคำถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา การดำรงตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติหน้าที่ ข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความพร้อมด้านการจัดการความรู้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คุณลักษณะของบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี ข้อคำถามเป็นแบบมาตรวัด (Rating scale)

4.4 ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content validity) เพื่อให้ได้เครื่องมือวิจัยที่สามารถนำมาใช้ในการศึกษาความพร้อมด้านการจัดการความรู้ที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ จำนวน 3 ท่าน และทำการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างเนื้อหากับข้อคำถามที่ต้องการใช้จากค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence - IOC) โดยค่าที่ได้ควรมากกว่าหรือเท่ากับ 0.7

4.5 ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะและจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4.6 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

4.7 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ข้อมูลส่วนตัวโดยการแจกแจงความถี่ (Frequencies) หาค่าเฉลี่ย และค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย ส่วนการข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาระบบความพร้อมด้านการจัดการความรู้ สำหรับบริษัทขนส่ง จำกัด โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้ง 2 สภาพคือสภาพการดำเนินการปัจจุบัน เป็นรายด้านและรายข้อนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

4.8 พัฒนาระบบความพร้อมด้านการจัดการความรู้ของ บริษัทขนส่ง จำกัด ด้วยการคัดเลือก 3 ลำดับที่น้อยที่สุดมาพิจารณาคัดเลือกความสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาความพร้อมด้านการจัดการความรู้ของบริษัทขนส่ง จำกัด 4 ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ปัจจัยด้านคุณลักษณะบุคลากร ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยด้านเทคโนโลยี โดยเขียนเป็นแผนงานและโครงการจัดการความรู้

4.9 ตรวจสอบระบบความพร้อมด้านการจัดการความรู้ ของ บริษัทขนส่ง จำกัด โดยนำเสนอแผนต่อผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ขององค์กร (ฝ่ายพัฒนาองค์กร) พิจารณาและนำมาปรับปรุง

4.10 รายงานผลการศึกษา สรุปและอภิปรายผล และนำเสนอข้อเสนอแนะการวิจัย

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและพนักงานของบริษัทขนส่ง จำกัด รวมทั้งสิ้นจำนวน 229 ฉบับระหว่างวันที่ 9 - 30 กันยายน 2553 โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 229 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 ของแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากรวบรวมแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า
3. การประมวลผลข้อมูล (Processing) ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จทางสถิติทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสถิติที่ใช้มีดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพร้อมด้านการจัดการความรู้ ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้านและรายข้อ นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

4. จัดเรียงลำดับความพร้อมด้านการจัดการความรู้จากน้อยไปหามากเพื่อการสร้างระบบความพร้อมด้านการจัดการความรู้ในด้านปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คุณลักษณะของบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยีในลักษณะโครงการการจัดการความรู้ โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยคือ 1) 1.00-1.49 ระดับน้อยที่สุด 2) 1.50-2.49 ระดับน้อย 3) 2.50-3.49 ระดับปานกลาง 4) 3.50-4.49 ระดับมาก 5) 4.50-5.00 ระดับมากที่สุด ในการประเมินความพร้อม

7. ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง “การพัฒนากระบวนการพร้อมด้านการจัดการความรู้ สำหรับบริษัท ขนส่ง จำกัด” ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผลออกเป็น 4 ด้านดังนี้

7.1 ความพร้อมด้านปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบริษัทขนส่ง จำกัด

จากผลการวิจัยพบว่า บริษัท ขนส่ง จำกัด มีความพร้อมในด้านปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.13$) เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านคือ ด้านคุณค่า/ความเชื่อ/วัฒนธรรมองค์กร ($\bar{x} = 3.32$) ด้านวิสัยทัศน์/เป้าหมาย/ พันธกิจ/กลยุทธ์ ($\bar{x} = 3.27$) และด้านสภาพแวดล้อม ($\bar{x} = 2.80$)

แต่ในเรื่องที่พบว่ามีความพร้อมน้อยของแต่ละด้าน เช่น การมีวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{x} = 2.93$) การมีเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงาน ($\bar{x} = 3.14$) และการมีเวทีและเวลาที่เอื้อให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 2.53$) นั้น สำหรับเรื่องที่มีความพร้อมน้อยเห็นควรจัดทำแผนพัฒนาความพร้อมโดยทำแผนควรสร้างความพร้อมในเรื่องดังกล่าวโดยจัดให้มี “โครงการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้” อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ของบริษัท ขนส่ง จำกัด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของปัทมา จันทวิมล (2544) อร

จริย ัน ตะกั่วทุ่ง (2549) และจิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) ที่พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์กรคือการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้กับคนในองค์กร ซึ่งส่งผลให้บริษัทมี “โครงการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของบริษัทขนส่ง จำกัด” เพื่อทำให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Holsapple and Joshi (2002) ที่พบว่าเป้าหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้

หลังจากทำโครงการนี้แล้วทำให้บริษัทขนส่ง จำกัด มีความพร้อมด้านปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จมากขึ้น โดยแผนการจัดการความรู้จะสนับสนุนกิจกรรมความรู้และส่งเสริมความรู้ของคนในองค์กร รวมถึงมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตลอดจนผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเป็นแบบอย่างของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอีกด้วย

7.2 ความพร้อมด้านคุณลักษณะของบุคลากร

จากผลการวิจัยพบว่า บริษัท ขนส่ง จำกัด มีความพร้อมในด้านคุณลักษณะของบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.16$) เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านคือ คุณลักษณะระดับผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.26$) คุณลักษณะระดับบุคคล ($\bar{x} = 3.18$) และคุณลักษณะระดับทีม ($\bar{x} = 3.06$)

แต่ในเรื่องที่พบว่ามีความพร้อมน้อยของแต่ละด้าน เช่น ผู้บริหารสร้างขวัญและให้กำลังใจแก่ผู้รับผิดชอบที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ($\bar{x} = 3.11$) พนักงานมีแบบแผนการคิดที่ครอบคลุมรอบด้านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของระบบย่อยต่างๆ ได้ ($\bar{x} = 2.93$) ทีมทำงานมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นร่วมกันโดยอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับเหตุผลของกันและกันที่พบว่ามีความพร้อมน้อยกว่าเรื่องอื่นๆ ($\bar{x} = 2.86$)

สำหรับความพร้อมน้อยเห็นควรจัดทำแผนเพื่อพัฒนาความพร้อมในเรื่องดังกล่าวโดยจัดให้มี “โครงการพัฒนาทักษะด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม” “โครงการพัฒนาทักษะด้านการคิดเชิงระบบ” พร้อมๆ กับมีกิจกรรมให้ผู้บริหารได้สร้างขวัญและให้กำลังใจแก่ผู้รับผิดชอบที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้และการจัดการความรู้ของบริษัท ขนส่ง จำกัด

โครงการและกิจกรรมดังกล่าวจะทำให้พนักงานในองค์กรมีความพร้อมด้านคุณลักษณะการคิดเชิงระบบและมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมากขึ้น ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับ Senge (1994, 2006) และ Marquardt (2002) ที่กล่าวว่า การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนในองค์กรให้มีทักษะ “การคิดเชิงระบบ” (Systems Thinking) ซึ่งเป็นวิธีคิดที่ครอบคลุมรอบด้าน สามารถเข้าใจปรากฏการณ์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ มองเห็นความสัมพันธ์และสามารถเชื่อมโยงระบบย่อยต่างๆ ในองค์กรได้

7.3 ความพร้อมด้านกระบวนการ

จากผลการวิจัยพบว่า บริษัท ขนส่ง จำกัด มีความพร้อมด้านกระบวนการจัดการความรู้ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.95$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เช่น การเข้าถึงความรู้ ($\bar{x} = 2.73$) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ($\bar{x} = 2.86$) และการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{x} = 2.86$) เป็นต้น

แต่กระบวนการจัดการความรู้ในเรื่อง การมีช่องทางสำหรับการรับข้อซักถามความรู้และตอบกลับโดยผู้เชี่ยวชาญ ($\bar{x} = 2.64$) การมีโครงสร้างการจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบที่ทำให้สามารถค้นหาความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ($\bar{x} = 2.75$) และมีการติดตามวัดความรู้เพื่อเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบที่หลากหลาย ($\bar{x} = 2.63$) ซึ่งพบว่ามีความพร้อมน้อยกว่าเรื่องอื่นๆ เห็นควรสร้างความพร้อมในเรื่องดังกล่าวโดยจัดให้มี “โครงการพัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้ของบริษัท ขนส่ง จำกัด” “โครงการมุมความรู้” และ “โครงการติดตามวัดความรู้” เพื่อเสริมสร้างความพร้อมในด้านกระบวนการจัดการความรู้

ของบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Marquardt (2003) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. (2548) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพควรให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้

หลังจากที่ทำโครงการนี้แล้วทำให้บริษัทขนส่ง จำกัด มีความพร้อมด้านกระบวนการจัดการความรู้มากขึ้น เช่น พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ มีวิธีดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวบรวมไว้ มีวิธีการจัดเก็บ รวมถึงพนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ในการพัฒนาตนเองตามทักษะความสามารถ

ส่วนผลการวิจัยด้านกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีความพร้อมภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.91$) เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เช่น เครื่องมือและเทคนิคการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 2.77$) การสื่อสาร ($\bar{X} = 2.83$) และด้านการเรียนรู้ ($\bar{X} = 2.86$) เป็นต้น

โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง การมีระบบหมุนเวียนเปลี่ยนการทำงานในระบบงานที่เกี่ยวข้องกัน ($\bar{X} = 2.65$) มีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 2.74$) และมีการเชื่อมชมหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศด้านการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 2.75$) ซึ่งพบว่ามีความพร้อมน้อยกว่าเรื่องอื่นๆ ดังนั้นเห็นควรสร้างความพร้อมในเรื่องดังกล่าวโดยจัดให้มีเครื่องมือและเทคนิคการจัดการความรู้ที่หลากหลาย เช่น “โครงการหมุนเวียนเปลี่ยนการทำงาน การทำงานข้ามสายงาน หรือการใช้ระบบพี่เลี้ยง” รวมทั้ง “โครงการประชาสัมพันธ์กิจกรรมการจัดการความรู้” และ “โครงการเชื่อมชมหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศด้านการจัดการความรู้” เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับงานของตน ซึ่ง PRIMUS (2002) ได้กล่าวว่าการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศที่สำคัญประการหนึ่งคือ การทำให้การจัดการความรู้เป็นสภาวะปกติที่อยู่ในกระบวนการทำงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึงจะทำให้คนในองค์กรสามารถรับรู้ เกิดความเข้าใจและปฏิบัติตามได้อย่างชัดเจน และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548) ได้เสนอแนะว่า การเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือควรคำนึงถึงชนิดความรู้ ลักษณะขององค์กร ลักษณะการทำงานภายในองค์กร วัฒนธรรมและทรัพยากรขององค์กรเป็นหลักด้วย

หลังจากที่ทำโครงการนี้แล้วทำให้บริษัทขนส่ง จำกัด มีความพร้อมด้านกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น สามารถปรับวิธีคิด ทักษะและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร และได้ตระหนักและเกิดความพร้อมด้านการจัดการความรู้ในทุกๆ ด้าน รวมถึงบุคลากรสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันได้

7.4 ความพร้อมด้านเทคโนโลยี

จากผลการวิจัยพบว่า บริษัท ขนส่ง จำกัด มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.65$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เช่น เทคโนโลยีเพิ่มพูนการเรียนรู้ ($\bar{X} = 2.56$) และเทคโนโลยีการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 2.74$) เป็นต้น

แต่ความพร้อมในเรื่องมีเว็บทำความรู้สำหรับพนักงานสามารถเข้าถึง และเรียนรู้ได้อย่างสะดวก ($\bar{X} = 2.45$) การมีระบบการประชุมทางไกลผ่านวิดีโอเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{X} = 2.53$) และมีเทคโนโลยีสำหรับการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เช่น Lotus Notes หรือ SharePoint ($\bar{X} = 2.55$) เป็นต้น ซึ่งพบว่ามีความพร้อมน้อยกว่าเรื่องอื่นๆ ดังนั้นเห็นควรสร้างความพร้อมในเรื่องดังกล่าวโดยจัดให้มี “โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศและความรู้เพื่อการจัดการความรู้” “โครงการพัฒนาเว็บทำความรู้” และ “โครงการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ดิจิทัลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานและการเรียนรู้” รวมทั้งมี “โครงการชุมชนนักปฏิบัติออนไลน์” เพื่อเปิดพื้นที่สำหรับการสื่อสารและแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ร่วมกันมากยิ่งขึ้นจะทำให้การจัดการความรู้ของบริษัท ขนส่ง จำกัด มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นการมี “โครงการพัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้” ก็เป็นช่องทางหนึ่งของการเผยแพร่ความรู้และกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานซึ่งจะทำให้เกิดการรับรู้และเรียนรู้ร่วมกันอีกทางหนึ่งด้วย โครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับ ปณิธา พันภัย (2544) และ บุญส่ง หาญพานิช (2546) ที่สรุปว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดังกล่าวมาใช้ในการจัดเก็บ สืบค้น สื่อสาร และถ่ายโอนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

หลังจากที่ทำโครงการนี้แล้วทำให้บริษัทขนส่ง จำกัด มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีมากขึ้น บุคลากรในองค์กรเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้มีปฏิสัมพันธ์สื่อสารในรูปแบบต่างๆ สามารถใช้เทคโนโลยีค้นหาความรู้ได้สะดวก รวดเร็ว สามารถเข้าถึงง่าย และนำมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

8. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ระดับความพร้อมด้านการจัดการความรู้ของบริษัทขนส่ง จำกัด ที่อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน คือด้านปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ และด้านเทคโนโลยี
2. ได้แผนการพัฒนาระบบความพร้อมด้านการจัดการความรู้ของบริษัทขนส่ง จำกัด
3. สามารถนำผลการวิจัยเป็นแนวทางในการจัดทำแผนงานต่างๆ เช่น แผนพัฒนาบุคลากร การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ และแผนพัฒนาเทคโนโลยี ที่สอดคล้องกับระดับความพร้อมของบริษัทขนส่ง จำกัด

9. ข้อเสนอแนะ

9.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ

ผู้วิจัยขอเสนอแนะการนำผลวิจัยไปปฏิบัติในลักษณะ “แผนยุทธศาสตร์สำหรับการสร้างความพร้อมด้านการจัดการความรู้ของบริษัท ขนส่ง จำกัด” ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เป็นยุทธศาสตร์การสร้างความพร้อมด้านขีดความสามารถของบุคลากรโดยมีแผนงานหลักๆ ที่สำคัญ 3 แผนงานดังนี้

แผนงานที่ 1 การเสริมสร้างทัศนคติ ความเชื่อ วัฒนธรรม และคุณค่าร่วมกันในด้านการจัดการความรู้และการเรียนรู้

แผนงานที่ 2 การพัฒนาทักษะเพื่อเสริมสร้างการทำงานร่วมกัน เช่น ทักษะการคิดเชิงระบบ ทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทักษะการเรียนรู้ เป็นต้น

แผนงานที่ 3 การพัฒนาทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการจัดการความรู้และการเรียนรู้ เช่น ทักษะการใช้อินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการเรียนรู้ ทักษะการแสวงหาความรู้ ทักษะการใช้เว็บล็อก เป็นต้น

ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จคือ

1. คนในองค์กรต้องมีเจตคติที่ดีในการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ร่วมกัน และนำความรู้ที่มีอยู่มาเป็นฐานในการต่อยอดความรู้
2. การกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้จากประสบการณ์และใช้ระบบการจัดการความรู้
3. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม จะช่วยพัฒนาศักยภาพและความรู้ความสามารถของบุคลากรให้เท่าเทียมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพการทำงานด้วยกระบวนการจัดการความรู้ มีแผนงานหลักๆ ที่สำคัญ 2 แผนงานดังนี้

แผนงานที่ 1 การพัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือทางการจัดการความรู้เพื่อการทำงาน เช่น ทักษะการสร้างความรู้ ทักษะการเล่าเรื่อง ทักษะการถอดความรู้ เป็นต้น

แผนงานที่ 2 การส่งเสริมการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้ข้ามสายงาน การศึกษาดูงานหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศ และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ เป็นต้น

ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จคือ

1. การสนับสนุนที่ต่อเนื่องจากผู้บริหารระดับสูงในองค์กร
2. เครื่องมือที่นำมาใช้ต้องง่าย สะดวก และเกิดประโยชน์
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการจัดการความรู้และการเรียนรู้ มีแผนงานหลักๆ ที่สำคัญ 2 แผนงานดังนี้

แผนงานที่ 1 การพัฒนาระบบสารสนเทศและฐานความรู้ เช่น การพัฒนาระบบคลังข้อมูล การพัฒนา ฐานความรู้ การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ เป็นต้น

แผนงานที่ 2 การพัฒนาระบบการสื่อสารความรู้และการเรียนรู้ เช่น การจัดตั้งศูนย์ความรู้ เว็บบอร์ด การติดตั้งระบบการประชุมทางไกลเพื่อการสื่อสารความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การติดตั้งระบบเว็บล็อกเพื่อการสร้างและเผยแพร่ความรู้ เป็นต้น

ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จคือ

1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เอื้อต่อการจัดการความรู้
2. มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพียงพอและครอบคลุมทั้งองค์กร

9.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของหน่วยงานแต่ละฝ่ายหรือหน่วยงานย่อยภายในองค์กร เนื่องจาก บขส. เป็นองค์กรภาครัฐที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งประกอบไปด้วยฝ่ายต่างๆ ที่มีการปฏิบัติงานกระจายทั่วภูมิภาค และมีการดำเนินการพัฒนาความรู้พร้อมด้านจัดการความรู้ในรูปแบบต่างๆ กัน

บรรณานุกรม

- กานต์สุตา มาฆะศิรินันท์. (2546) .การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน.ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรัชมา วิเชียรปัญญา. (2542). การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎุบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ภาควิชาหลักสูตรการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนาวรรณ ไผศาลพานิช. (2550). การพัฒนาระบบการจัดการความรู้สำหรับงานสารบรรณ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต. ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ภาควิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษาภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ ,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปณิดา พันภัย. (2544). การบริหารความรู้ (Knowledge Management) แนวคิด กรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปัทมา จันทวิมล. (2544). ตัวแปรคัสตรที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ของหน่วยงานฝึกอบรมภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. ภาควิชาโสตทัศนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรพิมล หารยาภิรมย์โชค. (2550). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎุบัณฑิต. ภาควิชาหลักสูตรการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ ,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. “การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ” พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัทจิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด.,2547
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548ก.
- อรจิรัช ตะกั่วทุ่ง. การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ : คู่มือสำหรับการนำไปปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ. บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด
- American Productivity and Quality Center. Knowledge Management: Consortium Benchmarking Study. APQC : Houston, 1996.
- APQC. Knowledge Management: Consortium Benchmarking Study. American Productivity and Quality Center: Houston, 1996.
- Choi,Y.S. An Empirical Study of Factors Effecting Successful Implementation of Knowledge Management. Ph.D.Dissertation,University of Nebraska, Lincoln, NE., 2000.
- Cohen,D. Managing knowledge in the new economy. The Conference board, Inc., 1998.
- Holsapple, C. and Joshi, K.D. In Search of a Descriptive Framework for Knowledge Management: Preliminary Delphi Results. College of Business and Economics, University of Kentucky, 1998. (Kentucky Initiative for Knowledge Management, Research Paper No. 118)

-
- Holsapple, C.W. and Joshi, K.D. Understanding Knowledge Management Solutions: the Evolution of Frameworks in Theory and Practice. In Barnes, Stuart. (2002) Knowledge Management Systems: Theory and Practice. London: Thomson Learning, 222-241., 2002. <http://www.nelh.nhs.uk/knowledge/management/km2/measurement.asp>
- Michael J. Marquardt. Building the Learning Organization : Mastering the 5 Element for Corporate Learning. 2nd ed, 2002.
- Nonaka, I. A dynamic Theory of organization knowledge creation. Organizational Science, 1994.
- O'Dell, C. and Grayson, C.J. If we Only Knew what You Know. The Free Press, 1998.
- Senge, P. The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization Currency/ Doubleday, 1990.