

**การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้องค์กร  
ด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม**  
**Exploratory Factors Analysis of Increasing Organization Achievement with  
Knowledge Management in Industrial Business Sector**

ณัฐพล พุ่มศิริ

Nattapol Phumsiri

อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Instructor, Faculty of Business Administration, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

e-mail: nattapol.p@fba.kmutnb.ac.th

Received: October 09, 2019

Revised: November 24, 2019

Accepted: November 30, 2019

**บทคัดย่อ**

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาแนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในองค์กรและวิเคราะห์องค์ประกอบแนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในองค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ จำนวน 500 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ค่าความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร(KMO) มีค่า = .849 2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านแสวงหาความรู้ ด้านการพัฒนาและเติมเต็มข้อมูลความรู้ ด้านการจัดเก็บและประยุกต์ใช้ความรู้ และด้านการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ 3) ความสำคัญแนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในองค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมโดยภาพรวม อยู่ในระดับความสำคัญมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดเก็บและประยุกต์ใช้ความรู้ ด้านการพัฒนาและเติมเต็มข้อมูลความรู้ ด้านแสวงหาความรู้ และด้านการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ เรียงตามลำดับ 4) การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ความสัมพันธ์รายคู่ของตัวแปรแนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในองค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 มีจำนวน 404 คู่ ที่ระดับ .01 มีจำนวน 31 คู่ และที่ระดับ .05 มีจำนวน 20 คู่ คู่ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่าง การแจ้งเวียนให้ทราบเกี่ยวกับข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ กับ ทบทวนความรู้ทำให้ความผิดพลาดในการทำงานลดลง มีค่าความสัมพันธ์ .660

---

**คำสำคัญ:** การจัดการความรู้, ผลสัมฤทธิ์, ธุรกิจอุตสาหกรรม

---

## ABSTRACT

This research aims to 1) explore the ways to increase organizational achievement and 2) analyze factors for increasing organizational achievement by knowledge management in industrial business sector. The sample was 500 of administrators who is responsible for knowledge management in organization.

The results can be summarized as followed; 1) Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) was 0.849, 2) four factors were extracted including Knowledge acquisition, Knowledge development and replenishment, Knowledge storage and application, and Knowledge transfer and sharing and 3) the overall picture of an importance for increasing organizational achievement by knowledge management in industrial business sector was in high level. When considered by aspect, Knowledge storage and application aspect had the highest score, followed by Knowledge development and replenishment aspect, Knowledge acquisition aspect, and Knowledge transfer and sharing aspect, respectively. 4) correlation coefficient analysis found that there were 404 pairs interrelated statistically significant at the level of .001, 31 pairs interrelated statistically significant at the level of .01, and 20 pairs interrelated statistically significant at the level of .05. The strongest interrelationship was the relationship between regularly news update and regularly review the knowledge that can reduce errors and mistakes at correlation value 0.660.

---

**Keywords:** knowledge management, organizational achievement, industrial business

---

### บทนำ

หลักการการขับเคลื่อนแผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฉบับที่ 12 ส่งเสริมการปฏิบัติที่ “เพิ่มการใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกภาคส่วนในระดับพื้นที่ ท้องถิ่น และชุมชน (Office of the National Economic and Social Development Board, 2019) แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้เป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความเข้มแข็งทางปัญญาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

เนื่อง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ นับตั้งแต่คุณค่าของพนักงาน และข้อมูลขององค์กร การค้นหา คัดเลือก จัดเก็บ กระจายและถ่ายโอนข้อมูลที่สำคัญผ่านกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กรและการได้เปรียบทางการแข่งขัน (Fatt and Khin, 2010) ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะหลายองค์กรได้มีกำหนดผลการดำเนินงานหรือประสิทธิภาพขององค์กรไว้แล้วนั้น ถ้าใช้ทรัพยากรความรู้ที่มีอยู่อย่างจำกัดภายใน

องค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ (Jones, 2009) สอดคล้องกับข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) พ.ศ.2547 กล่าวไว้ว่า “ความรู้จะอยู่กับบุคคลไปตลอด และอยู่ในรูปแบบเอกสารและค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆกับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง (Office of the Public Sector Development Commission) จากการสำรวจข้อมูลเชิงลึกของสำนักงานประกันสังคมเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ประกันตน พ.ศ.2561 พบว่า ผู้ประกันตนตามมาตรา 33 ซึ่งเป็นพนักงานที่ทำงานอยู่ในสถานประกอบการมีอัตราเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันผู้ประกันตามมาตรา 39 คือผู้ที่เคยทำงานอยู่ในสถานประกอบการแล้วลาออกจากการเป็นพนักงาน ซึ่งอยู่ในอัตราที่เพิ่มขึ้นจะเห็นได้ว่าข้อมูลของผู้ประกันตนทั้งมาตรา 33 และ 39 มีอัตราเพิ่มขึ้นในทิศทางเดียวกัน (Social Security Office, 2019) จากที่ผู้ประกันตนตามมาตรา 33 มีอัตราเพิ่มขึ้น นั้นหมายถึงมีจำนวนของผู้ที่เข้ามาใหม่เพิ่มขึ้นในทุกๆ เดือนเช่นกัน ส่งผลให้องค์กรเกิดต้นทุนในการฝึกอบรม สูญเสียด้านเวลา ด้านบุคลากรในการฝึกอบรม เป็นต้น ขณะเดียวกัน ผู้ประกันตามมาตรา 39 มีอัตราเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ทรัพยากรความรู้ในองค์กรก็สูญหายไปพร้อมกับบุคคลกลุ่มนี้ด้วย ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องต้องตรวจจับทรัพยากรความรู้ในลักษณะเฉพาะตัวจากบุคคลเหล่านี้ จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในองค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของแนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้องค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม
2. เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้องค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

## การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้รวบรวมเนื้อหาที่สำคัญเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้องค์กรด้วยการจัดการความรู้ มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้ 1) **แนวคิดของ Nonaka & Takeuchi (1995)** ได้นำเสนอแนวคิดด้านความรู้ของแต่ละบุคคลไว้ว่า ความรู้ถูกแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1. ความรู้เฉพาะตัว (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคล โดยแต่ละบุคคลต้องแสวงหาความรู้และมีการพัฒนาและเติมเต็มความรู้ที่ได้มาเพื่อนำไปสู่ความรู้แบบชัดแจ้ง 2. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ โดยที่แต่ละบุคคลต้องจัดเก็บความรู้ที่ได้มาเป็นระบบ รวมทั้งนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์แล้วถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ที่ตนมีให้กับบุคคลอื่น ๆ ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ 2) **ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง The Iceberg Model Competencies (McClelland, C. David, 1973)** ได้อธิบายบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย 1. ทักษะ (Skills) สิ่งที่คุณคนรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี 2. ความรู้ (Knowledge) สิ่งที่คุณคนรู้และเข้าใจในหลักการ ขณะเดียวกันส่วนที่

อยู่ได้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก ได้แก่ 1. บทบาททางสังคม (Social Role) 2. ภาพลักษณ์ที่รับรู้ตัวเอง (Self Image) 3. อุปนิสัย (Traits) และ 4. แรงกระตุ้น (Motive) สิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นเห็นได้ว่า ความรู้ที่อยู่ในแต่ละบุคคลมีความสำคัญอย่างมาก สำหรับองค์กร เพื่อจะแบ่งปันภูมิปัญญา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม Nonaka ได้นำประเภทของความรู้ทั้ง 2 อย่างดังกล่าวข้างต้นมาบูรณาการเข้าด้วยกันจนเกิดเป็น 3) **ทฤษฎีเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral)** หรือที่รู้จักกันในชื่อ **SECI Model** นี้เป็นกระบวนการในการสร้างความรู้ที่เกิดจากผสมผสานระหว่าง ความรู้เฉพาะตัว (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ประกอบด้วย

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Socialization)
2. การสร้างความรู้ชัดแจ้งจากความรู้เฉพาะตัว (Externalization)
3. การรวมความรู้ (Combination)
4. การนำความรู้ชัดแจ้งมาปฏิบัติ (Internalization)

กระบวนการต่าง ๆ จะเกิดขึ้นหมุนวนกันไปซ้ำแล้วซ้ำเล่า ซึ่งนั่นหมายความว่า Externalization และ Internalization เป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ ยิ่งสามารถกระตุ้นให้กระบวนการทั้ง 4 ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) และยิ่งเกลียวความรู้หมุนเร็วเท่าไรก็จะทำให้เกิดความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับองค์กรได้มากขึ้น

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ขอบเขตของการวิจัย พื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ธุรกิจอุตสาหกรรมเขตภาคตะวันออก

จำนวน 70,800 ราย (Department of Business Development, 2019) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารงานบุคคลหรือผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Comrey & Lee มีจำนวน 500 ตัวอย่าง (Silpcharu, 2017) การสุ่มตัวอย่างเป็นแบบการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) เพื่อแบ่งตามกลุ่มอุตสาหกรรมได้ 4 กลุ่ม แล้วจึงสุ่มแบบอย่างง่าย (Random Sampling) (Vanichbuncha, 2003)

2. ขอบเขตของการวิจัยด้านตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ 1) ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) คือ กลุ่มอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรม ได้แก่ ปิโตรเคมี เหล็กและวัสดุ เครื่องจักรและยานยนต์ และกระดาษและบรรจุภัณฑ์ และ 2) ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ แนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้องค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น ตอนที่ 1 แบบสอบถามทั่วไปเกี่ยวกับประเภทอุตสาหกรรมของผู้ตอบแบบสอบถาม (Check-List) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้องค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม (Rating Scale) ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น (Open-Ended)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บข้อมูลโดยการขอเข้าไปสัมภาษณ์จากแบบสอบถามแบบตัวต่อตัว หรือให้ส่งแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์/สื่ออิเล็กทรอนิกส์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ หาค่าความถี่ (Frequency) แล้วสรุปมาเป็นค่าร้อยละ (Percentage) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย (Mean :  $\bar{x}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และแบบปลายเปิด (Open Ended) ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปออกมาเป็นค่าความถี่ (Frequency)

5.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยมีเกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigen Value) เกินกว่าหรือเท่ากับ 1.00 มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของแต่ละข้อคำถามเกิน .35 ขึ้นไป (Hair et al, 2014)

5.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เป็นรายคู่ โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Bivariate Correlations) ตามวิธีของ Pearson's chi-squared โดยกำหนดความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ 0.5

### ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดได้แก่กลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมี คิดเป็นร้อยละ 29.20 รองลงมาคือกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กและวัสดุอุตสาหกรรม คิดเป็นร้อยละ 27.40 กลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องจักรและยานยนต์ คิดเป็นร้อยละ 23.00 และกลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษและบรรจุภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 20.40 ตามลำดับ

การตรวจสอบความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้องค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม พบว่า ความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้องค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม มีค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) เท่ากับ .849 มีค่า Chi-Square = 8386.674 และ Sig. = .000 แสดงว่าตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กัน และมีความเหมาะสมสำหรับการนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของงานวิจัยเรื่องนี้ได้

การจัดจำนวนองค์ประกอบเชิงสำรวจแนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้องค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมจากค่าไอเกน (Eigen Value) ได้องค์ประกอบทั้งหมด 4 องค์ประกอบ มีค่าไอเกน (Eigen Value) ตั้งแต่ 2.879 – 5.511 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวนอยู่ระหว่าง 8.996 – 15.983 มีร้อยละของค่าความแปรปรวนสะสมอยู่ระหว่าง 15.983 – 49.549 โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบแสดงดังตารางที่ 1 ถึง ตารางที่ 4

ตารางที่ 1 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าไอเกน ร้อยละของความแปรปรวน และร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบ ด้านแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquiring : A)

ข้อ	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
10	เผยแพร่ความรู้ในรูปแบบเอกสาร คู่มือ	.749
11	การหมุนเวียนงาน	.749
27	คัดเลือกความรู้ที่จำเป็นโดยผู้เชี่ยวชาญ	.706
6	ระดมความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนางาน	.681
7	ถามไถ่ปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ	.674
12	เชิญที่ปรึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาเป็นวิทยากร	.603
28	จัดทำสมุดหน้าเหลือง yellow pages	.554
13	ส่งเสริมให้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมประกวดสิ่งประดิษฐ์นวัตกรรม	.552
5	สนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมอบรม,สัมมนา	.543
20	การจัดเก็บที่สามารถเข้าถึงได้สะดวกรวดเร็ว	.538
25	ให้ความสำคัญกับการจัดทำบันทึกวิธีการปฏิบัติงาน	.374
<b>ค่าไอเกน</b>		<b>5.115</b>
<b>ร้อยละของความแปรปรวน</b>		<b>15.983</b>
<b>ร้อยละของความแปรปรวนสะสม</b>		<b>15.983</b>

จากตารางที่ 1 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรทั้งหมด 11 ตัว มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .374 - .749 มีค่าไอเกนเท่ากับ 5.115

ค่าความแปรปรวนคิดเป็นร้อยละ 15.983 ค่าความแปรปรวนสะสมคิดเป็นร้อยละ 15.983 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่าองค์ประกอบ ด้านแสวงหาความรู้

ตารางที่ 2 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าไอเกน ร้อยละของความแปรปรวน และร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบ ด้านการพัฒนาและเติมเต็มข้อมูลความรู้ (Knowledge development & replenishment: F)

ข้อ	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
30	การประชุมทางไกลผ่านวีดีโอคอนเฟอเรนซ์	.668
22	รวบรวมกระบวนการ/วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	.666
31	มีเว็บไซต์ในเว็บไซด์เพื่อเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนความรู้ออนไลน์	.663
32	จัดบอร์ดรูปแบบผังความคิดในองค์กร	.653
17	ถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบการหมุนเวียนงาน	.607
8	การอบรมพนักงานใหม่อย่างเป็นทางการ	.459
18	ศึกษาจากผลงานที่ได้ทำมาในอดีต	.409
19	มีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล	.395
16	จัดสถานที่เพื่อเป็นมุมของการเรียนรู้	.393
<b>ค่าไอเกน</b>		<b>4.419</b>
<b>ร้อยละของความแปรปรวน</b>		<b>12.966</b>
<b>ร้อยละของความแปรปรวนสะสม</b>		<b>28.949</b>

จากตารางที่ 2 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรทั้งหมด 9 ตัว มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .393 - .668 มีค่าไอเกนเท่ากับ 4.419 ค่าความแปรปรวนคิดเป็นร้อยละ 12.966 ค่าความ

แปรปรวนสะสมคิดเป็นร้อยละ 28.949 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่าองค์ประกอบ ด้านการพัฒนาและเติมเต็มข้อมูลความรู้

**ตารางที่ 3** คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าไอเกน ร้อยละของความแปรปรวน และร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบ *ด้านการจัดเก็บและประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge storage & application: S)*

ข้อ	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
26	ใช้กรณีศึกษาเพื่อขอคำชี้แนะ	.748
1	มีระบบสอนงานแบบพี่เลี้ยง	.620
22	นำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาที่งานหลัก	.616
9	สอนงานด้านทักษะในระหว่างการปฏิบัติงาน	.596
14	ใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง ผลัดกันเล่าถึงความสำเร็จ, ความภูมิใจ	.524
29	มีเว็บไซต์ความรู้ด้านการปฏิบัติงานด้วย E-Learning	.520
15	มีห้องสมุดขององค์กร	.487
<b>ค่าไอเกน</b>		<b>3.713</b>
<b>ร้อยละของความแปรปรวน</b>		<b>11.604</b>
<b>ร้อยละของความแปรปรวนสะสม</b>		<b>40.553</b>

จากตารางที่ 3 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรทั้งหมด 7 ตัว มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .487 - .748 มีค่าไอเกนเท่ากับ 3.713 ค่าความแปรปรวนคิดเป็นร้อยละ 11.604 ค่าความ

แปรปรวนสะสมคิดเป็นร้อยละ 40.553 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่าองค์ประกอบ *ด้านการจัดเก็บและประยุกต์ใช้ความรู้*

**ตารางที่ 4** คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าไอเกน ร้อยละของความแปรปรวน และร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบ *การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ (Knowledge transfer & sharing: T)*

ข้อ	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
2	การประชุมภายในหน่วยงาน	.789
4	มีการฝึกอบรมภายใน	.708
3	ศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน	.677
23	ทบทวนความรู้ทำให้ความผิดพลาดในการทำงานลดลง	.598
24	มีการแจ้งเวียนให้ทราบเกี่ยวกับข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ	.455
<b>ค่าไอเกน</b>		<b>2.879</b>
<b>ร้อยละของความแปรปรวน</b>		<b>8.996</b>
<b>ร้อยละของความแปรปรวนสะสม</b>		<b>49.549</b>



จากตารางที่ 4 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรทั้งหมด 5 ตัว มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .455 - .789 มีค่าไอเกนเท่ากับ 2.879 ค่าความแปรปรวนคิดเป็นร้อยละ 8.996 ค่าความแปรปรวนสะสมคิดเป็นร้อยละ 49.549 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่าองค์ประกอบ *ด้านการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้*

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของงานวิจัยเรื่องแนวทางการเพิ่มผล

สัมฤทธิ์ให้องค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ดังตารางที่ 1 ถึง 4 ข้างต้นสามารถนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้องค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม โดยภาพรวมและรายด้าน ได้ดังตารางที่ 5

**ตารางที่ 5** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้องค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

ตัวแปรสังเกต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
โดยภาพรวม	3.90	.44	มาก
ด้านแสวงหาความรู้	3.91	.43	มาก
ด้านการพัฒนาและเติมเต็มข้อมูลความรู้	3.97	.48	มาก
ด้านการจัดเก็บและประยุกต์ใช้ความรู้	4.02	.58	มาก
ด้านการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้	3.71	.59	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่าระดับความสำคัญแนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้องค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 สำหรับผลการวิจัยเป็นรายด้าน ทุกด้านมีระดับความสำคัญแนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้องค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ด้านการจัดเก็บและประยุกต์ใช้ความรู้ ( $\bar{X}$  = 4.02) ด้านการพัฒนาและเติมเต็มข้อมูลความรู้ ( $\bar{X}$  = 3.97) ด้านแสวงหาความรู้

( $\bar{X}$  = 3.91) และด้านการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ ( $\bar{X}$  = 3.71) สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.36 - 3.37

ระดับความสำคัญแนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้องค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม อยู่ในระดับความสำคัญมาก 10 ลำดับแรก ได้แก่ ศึกษาจากผลงานที่ได้ทำมาในอดีต ( $\bar{X}$  = 4.36) การหมุนเวียนงาน ( $\bar{X}$  = 4.35) มีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ( $\bar{X}$  = 4.34) เชิญที่ปรึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาเป็น

วิทยากร ( $\bar{x}=4.25$ ) จัดทำสมุดหน้าเหลือง yellow pages ( $\bar{x}=4.21$ ) เผยแพร่ความรู้ในรูปแบบเอกสาร คู่มือ ( $\bar{x}=4.18$ ) คัดเลือกความรู้ที่จำเป็น โดยผู้เชี่ยวชาญ ( $\bar{x}=4.14$ ) ทบทวนความรู้ทำให้ความผิดพลาดในการทำงานลดลง ( $\bar{x}=4.13$ ) ระดมความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนา ( $\bar{x}=4.10$ ) มีระบบสอนงานแบบพี่เลี้ยง, ให้ความ

สำคัญกับการจัดทำบันทึกวิธีการปฏิบัติงาน ( $\bar{x}=4.08$  S.D.=0.75, 0.77) ตามลำดับ

การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Bivariate Correlations) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแนวการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในแต่ละด้าน ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร (Bivariate Correlations)

Guide	S.D.	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	
A1	4.08	.79	1															
A2	3.83	.80	.207***	1														
A3	4.02	.77	.120**	.384***	1													
A4	3.84	.76	.122**	.435***	.476***	1												
A5	3.91	.87	.271***	.041	.158**	.154**	1											
A6	4.10	.83	.191***	.289***	.198**	.274**	.429***	1										
A7	3.82	.83	.156***	.200***	.111*	.288**	.381***	.551***	1									
A8	3.66	.76	.046	.141**	.020	.100*	.205***	.169**	.162**	1								
A9	3.68	.81	.272***	.088*	.129**	.069	.338***	.217**	.073	.023	1							
A10	4.18	.80	.245***	.048	.053	.088*	.359***	.423***	.397***	.020	.257***	1						
F11	4.35	.74	.266***	.112*	.130**	.199**	.264**	.471***	.435***	.162**	.170**	.565***	1					
F12	4.25	.74	.250***	.236***	.157**	.277**	.364**	.460**	.501**	.247**	.209**	.436**	.537***	1				
F13	4.01	.73	.268***	.274**	.178**	.263**	.354**	.326**	.345**	.215**	.233**	.410**	.424**	.576**	1			
F14	3.95	.79	.211**	.161**	.137**	.123**	.092*	.205**	.239**	.127**	.266**	.149**	.251**	.348**	.360**	1		
F15	3.90	.85	.473***	.122**	.070	.139**	.288**	.253**	.220**	.182**	.305**	.331**	.371**	.370**	.349**	.258**	1	
F16	3.53	.75	.213**	.123**	.067	.027	.094*	.169**	.321**	.373**	.118*	.038	.205**	.317**	.102*	.348**	.327**	1
F17	3.78	.70	.121*	.193**	.015	.055	.261**	.302**	.299**	.208**	.191**	.148**	.164**	.250**	.145**	.194**	.192**	.337**
S18	4.36	.80	.242**	.221**	.241**	.278**	.420**	.440**	.219**	.133**	.301**	.297**	.305**	.301**	.274**	.248**	.373**	.090*
S19	4.34	.71	.152**	.216**	.099*	.189**	.367**	.350**	.147**	.138**	.249**	.272**	.304**	.269**	.322**	.229**	.327**	.061
S20	4.01	.86	.231**	.211**	.301**	.265**	.502**	.501**	.354**	.235**	.383**	.381**	.477**	.392**	.455**	.242**	.340**	.193**
S21	3.71	.79	.076	.056	.121**	.009	.232**	.166**	.123**	.280**	.305**	.061	.080	.311**	.163**	.174**	.313**	.410**
S22	3.54	.99	.263**	.290**	.184**	.025	.179**	.173**	-.008	.153**	.301**	.019	.107	.229**	.263**	.317**	.410**	.349**
S23	4.13	.78	.234**	.464**	.384**	.310**	.225**	.324**	.190**	.120**	.269**	.125**	.222**	.434**	.283**	.162**	.322**	.287**
S24	4.02	.79	.178**	.277**	.241**	.275**	.278**	.358**	.232**	.098*	.376**	.245**	.182**	.380**	.414**	.209**	.186**	.240**
S25	4.08	.75	.139**	.312**	.171**	.183**	.379**	.416**	.316**	.137**	.339**	.301**	.231**	.368**	.518**	.176**	.247**	.095*
T26	3.49	.97	.453**	.082	.168**	-.019	.134**	.072	.022	.103**	.420**	-.019	.146**	.181**	.125**	.321**	.322**	.293**
T27	4.14	.84	.065	.033	.133**	.251**	.346**	.517**	.433**	.124**	.256**	.414**	.579**	.433**	.359**	.237**	.229**	.179**
T28	4.21	.69	.198**	.034	.185**	.074	.517**	.396**	.222**	.073	.439**	.424**	.450**	.367**	.409**	.307**	.290**	.189**
T29	3.57	.86	.264**	.143**	.239**	.063	.320**	.218**	.152**	.151**	.267**	.211**	.263**	.360**	.366**	.291**	.321**	.258**
T30	3.37	1.13	.046	.205**	.092*	.289**	.278**	.233**	.293**	.205**	.131**	.113**	.194**	.255**	.157**	.029	.317**	.203**
T31	3.63	1.03	.108*	.067	.152**	.113*	.303**	.151**	.044	.255**	.126**	.138**	.164**	.200**	.182**	.126**	.394**	.152**
T32	3.56	.92	.074	.141**	.263**	.248**	.326**	.186**	.219**	.272**	.171**	.175**	.248**	.369**	.291**	-.033	.238**	.264**

ตารางที่ 6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร (Bivariate Correlations) (ต่อ)

Guide		S.D.	F17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	T26	T27	T28	T29	T30	T31	T32
F17	3.78	.70	1															
S18	4.36	.80	.334***	1														
S19	4.34	.71	.420***	.647***	1													
S20	4.01	.86	.240***	.478***	.492***	1												
S21	3.71	.79	.397***	.312***	.258***	.292***	1											
S22	3.54	.99	.257***	.425***	.363***	.356***	.515***	1										
S23	4.13	.78	.334***	.446***	.428***	.382***	.471***	.491***	1									
S24	4.02	.79	.331***	.427***	.453***	.412***	.477***	.430***	.660***	1								
S25	4.08	.75	.205***	.329***	.420***	.526***	.344***	.400***	.507***	.648***	1							
T26	3.49	.97	.099*	.170***	.088*	.271***	.275***	.424***	.223***	.208***	.244***	1						
T27	4.14	.84	.298***	.413***	.337***	.429***	.126**	.137**	.257***	.317***	.379***	.184***	1					
T28	4.21	.69	.256***	.406***	.464***	.522***	.273***	.316***	.350***	.494***	.486***	.277***	.554***	1				
T29	3.57	.86	.240***	.340***	.354***	.445***	.335***	.462***	.351***	.329***	.417***	.461***	.261***	.455***	1			
T30	3.37	1.13	.446***	.465***	.336***	.320***	.380***	.239***	.271***	.259***	.237***	.176***	.260***	.116**	.289***	1		
T31	3.63	1.03	.164***	.336***	.198***	.315***	.315***	.415***	.285***	.191***	.251***	.158***	.201***	.239***	.387***	.395***	1	
T32	3.56	.92	.266***	.230***	.272***	.438***	.381***	.275***	.396***	.309***	.367***	.227***	.258***	.302***	.492***	.407***	.591***	1

\*\*\*. Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

จากตารางที่ 6 พบว่าความสัมพันธ์รายคู่ของตัวแปรแนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้องค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 มีจำนวน 404 คู่ ที่ระดับ .01 มีจำนวน 31 คู่ และที่ระดับ .05 มีจำนวน 20 คู่ และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ มีจำนวน 41 คู่ ความสัมพันธ์รายคู่ 3 ลำดับแรกเรียงตามค่าความสัมพันธ์จากมากไปน้อยได้แก่ 1) มีการแจ้งเวียนให้ทราบเกี่ยวกับข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ (S24) กับ ทบทวนความรู้ทำให้ความผิดพลาดในการทำงานลดลง (S23) มีค่าความสัมพันธ์ .660, 2) ให้ความสำคัญกับการจัดทำบันทึกวิธีการปฏิบัติงาน (S25) กับ มีการแจ้งเวียนให้ทราบเกี่ยวกับข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ (S24)

มีค่าความสัมพันธ์ .648, และ 3) มีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล (S19) กับ ศึกษาจากผลงานที่ได้ทำมาในอดีต (S18) มีค่าความสัมพันธ์ .647,

### อภิปรายผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้องค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ได้องค์ประกอบทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านแสวงหาความรู้ ด้านการพัฒนาและเติมเต็มข้อมูลความรู้ ด้านการจัดเก็บและประยุกต์ใช้ความรู้ และด้านการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จจะต้องดำเนินการผ่านขั้นตอน

ต่าง ๆ ซึ่งไม่สามารถดำเนินการได้เปิดเสรีภายในตัวเอง สอดคล้องกับ Úbeda-García (2012) พบว่ากระบวนการจัดการความรู้ด้านประกันคุณภาพ 4 ขั้นตอน คือ 1.ขั้นแสวงหาความรู้ 2. ขั้นการแปลงความรู้ 3.ขั้นเผยแพร่ความรู้ และ 4. ขั้นประยุกต์ใช้ความรู้

2. การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงสำรวจด้านแสวงหาความรู้มีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากมีค่าไอเกนสูงสุด ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าการประเมินความรู้ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ความรู้เกิดจากบุคคลในองค์กรร่วมกันสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นด้วยกัน ใช้ความรู้ร่วมกัน และถ่ายทอดความรู้ให้เกิดขึ้นในทุก ๆ วัน สอดคล้องกับ Stephen (2017). ที่พบว่าความรู้นั้นมีความสัมพันธ์โดยตรงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรควรมีระบบส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ถ้าองค์กรไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือว่าองค์กรนั้นมีการลงทุนที่ไร้ค่า

3. ค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ความสำคัญแนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้องค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม จำแนกรายด้าน พบว่าด้านการจัดเก็บและประยุกต์ใช้ความรู้มีความสำคัญอยู่ในระดับสูงที่สุด ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าบุคคลในองค์กรจะมีความรู้ที่สมบูรณ์นั้น ต้องมีพื้นฐานความรู้ที่ดีและพัฒนาความรู้นตนเองอยู่ตลอด รวมทั้งสามารถดึงเอาความรู้ที่มีอยู่ในตัวมาประยุกต์ใช้หรือเชื่อมโยงเหตุการณ์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับ Boonrueang & Sangwanna (2017). พบว่าการจัดเก็บความรู้ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดย

ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ การแบ่งชนิดและประเภทข้อมูล/ความรู้เป็นระบบเพื่อความง่าย สะดวกต่อการค้นหา และการใช้งาน และองค์กรมี่การจัดทำระบบฐานข้อมูลของการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practices)

4. ความสำคัญแนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้องค์กรด้วยการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม จำแนกรายข้อ พบว่าข้อที่มีความสำคัญสูงสุดได้แก่ ศึกษาจากผลงานที่ได้ทำมาในอดีต สอดคล้องกับ Boyelt & Boyelt (2001). เครื่องมือในการจัดการความรู้ KM TOOLS. เนื่องจากการเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านมา (Lesson Learned) คือ การเรียนรู้โดยอาศัยข้อมูลความสำเร็จและความผิดพลาดจากการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางในการวางแผนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุดหรืออย่างน้อย ไม่เกิดความผิดพลาดในประเด็นที่เคยผิดพลาดมาแล้ว

5. ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบรายข้อที่มีความสำคัญสูงสุด ได้แก่ ประชุมภายในหน่วยงาน ซึ่งอยู่ในด้านการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมควรสนับสนุน ส่งเสริมแนวทางการประชุมในภายในองค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน หากเป็นการประชุมแบบไม่เป็นทางการ องค์กรก็จะได้รับข้อมูลความรู้ได้เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับ Jarutirasam (2015). ที่พบว่าวิธีการจัดการความรู้ องค์กรที่เหมาะสมในโรงงานนิคมอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ นำวิธีการพัฒนาบุคลากรมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของวิธีการจัดการความรู้ เช่น การบ่งชี้ความรู้ การฝึกอบรมภายใน แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ การเข้า

ถึงความรู้ เช่น ใช้ระบบอินเทอร์เน็ต ตลอดจนใช้วิธีการสอนแนะนำงาน นำเสนอผลที่ได้หรือความสำเร็จในงานและการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

6. รายคู่ที่มีค่าความสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ มีการแจ้งเวียนให้ทราบเกี่ยวกับข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ กับ ทบทวนความรู้ทำให้ความผิดพลาดในการทำงานลดลง มีค่าความสัมพันธ์ .660 ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างตรงไปตรงมา และเปิดใจรับฟังคนในที่ม เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ถ้าหากมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น จะสามารถแก้ไขได้อย่างทันที่ที่ สอดคล้องกับ Cooperative Technology TransferCenter19. (2017). การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน เก็บรวบรวมระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ที่มีการ Update แจ้งผ่านช่องทางต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบ เช่น กลุ่มไลน์ของหน่วยงาน แจ้งเวียนเป็นหนังสือ หรือติดประกาศ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดและการคืนเอกสารในการแก้ไขบ่อย ๆ

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้งาน

1. ด้านอุตสาหกรรม ควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ออนไลน์โดยใช้เว็บบอร์ดใน เว็บไซต์ขององค์กร เพื่อให้พนักงานได้เข้ามาอ่าน

แล้วนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งสอดคล้องกับยุค Thailand 4.0 จำเป็นต้องอาศัยทักษะด้านดิจิทัลเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก

2. ด้านผู้บริหาร มีบทบาทสำคัญในการริเริ่มการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ ควรเป็นผู้นำหลักในการจัดกิจกรรมอบรม สัมมนาขององค์กร กิจกรรมประกวดสิ่งประดิษฐ์นวัตกรรม และสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรได้เข้าร่วมอบรม สัมมนา กับหน่วยงานภายนอกด้วย เพื่อให้พนักงานมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งผู้บริหารควรถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ให้กับองค์กรในรูปแบบ วีดีโอคอนเฟอเรนซ์ หรือรูปแบบบอร์ดผังความคิดในองค์กร

3. ด้านพนักงานองค์กร ควรที่จะเรียนรู้ความผิดพลาดจากอดีตและประยุกต์ใช้กับงานในปัจจุบันเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งทางด้านเทคโนโลยีนวัตกรรม เพื่อทำให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายได้รวดเร็วขึ้น

4. ด้านสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ ควรสร้างรูปแบบแห่งการเรียนรู้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร เช่น การจัดมุมกาแฟ การจัดมุมห้องสมุด การถ่ายทอดความรู้แบบเวียนงาน เพื่อให้พนักงานได้มีระบบเชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์กร

#### Reference

Boonrueang S. & Sangwana S. (2017). Factors Affecting Knowledge Management of Mahachulalongkornrajavidyalaya University. *Journal of MCU Social Science Review*. 6 (4): 225-237

Boyelt J H, & Boyelt JT. (2001). *The Guide to the knowledge Economy*. New York: John Wiley & Son.

- Cooperative Technology Transfer Center 19. (2017). **Knowledge Management (KM). to reduce documentation errors disbursement.** Retrieved March 28, 2019, from [http://km.cpd.go.th/pdf-bin/pdf\\_2335131016.pdf](http://km.cpd.go.th/pdf-bin/pdf_2335131016.pdf),
- Department of Business Development. (2019). **Business Development Office.** Retrieved September 30, 2019, from [https://www.dbd.go.th/download/document\\_file/Statistic/2562/Special/EEC.pdf](https://www.dbd.go.th/download/document_file/Statistic/2562/Special/EEC.pdf)
- Fatt CK, Khin EWS, Heng TN (2010). **The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives.** *Am. J. Econ. Bus. Adm.*, 2 (1): 56-63.
- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarsted, M. (2014). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).** California: SAGE Publications
- Jarutirasarn, Piyachat. (2015). **The Methods for Knowledge Management in Industrial Sector: A Case Study of Industrial Estates Throughout Thailand.** *RMUTT Global Business and Economics Review.* 10 (1). 61-72
- Jones, Michael. (2009). **Organizational culture and knowledge management: An empirical investigation of U.S. manufacturing firms.** Cite Ulike.
- Office of the National Economic and Social Development Board. **12<sup>th</sup> Economic and Social Development Plan.** Retrieved March 3, 2019, from [http://www.nesdb.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422),
- McClelland, C. David. (1973). **Testing for Competence rather than for Intelligence.** New Jersey: American Psychologist.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company.** New York: Oxford University Press
- Office of the Public Sector Development Commission (OPDC). **"Knowledge Management: KM,"** Retrieved March 3, 2019, from [www.catc.or.th/KM/files/article/article1.doc](http://www.catc.or.th/KM/files/article/article1.doc),
- Silpcharu, Thanin. (2017). **Research and Statistical Analysis of Data with SPSS and AMOS (In Thai).** 17<sup>th</sup> Edition. Bangkok: S.R. Printing Mass Production
- Social Security Office. **"Number of the insured under Section 33 and 39, from December 2015 to 2018,"** Retrieved March 3, 2019, from [http://social.nesdb.go.th/SocialStat/StatReport\\_Final.aspx?reportid=172&template=1R2C&yeartype=M&subcatid=46](http://social.nesdb.go.th/SocialStat/StatReport_Final.aspx?reportid=172&template=1R2C&yeartype=M&subcatid=46),
- Stephen, A. T. (2017). **UnderStanding Knowledge Storage/retriernal System Success: AnAnalytic Network Process Perspective.** Ohio: Cleveland Tsate University.

- Úbeda-García, Mercedes. (2012). **There is an Interrelationship between Human Resource Management, Training & Knowledge Management Empirical Evidence.** Human Systems Management,31: 231–240. doi: 10.3233/HSM-2012-0771
- Vanichbuncha, Kanlaya. (2003). **Statistical for Research (In Thai).** 3<sup>rd</sup> Edition. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House