



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4

“GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022 iHappiness: ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล”

## การจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

กรณีศึกษา : บริษัท เวอร์ติคอลล จำกัด

### Knowledge Management in Organization to Increase Management Efficiency: A Case Study of Vertical Co., Ltd.

คริษฐา อ่อนกระโทก<sup>1</sup>, ธีติมา ปิยะศิริศิลป์<sup>2</sup>, ศรีณย์ วิทยากรบัณฑิต<sup>3</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม,  
e-mail: karittha0.501@gmail.com

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม,  
e-mail: teetima\_p@yahoo.com

<sup>3</sup>อาจารย์ที่ปรึกษารายวิชา, วิทยาลัยบูรณาการศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,  
e-mail: lts.sarial@gmail.com

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการจัดการความรู้ภายในองค์กร ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน 2) ตรวจสอบระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร รวมถึงความเข้าใจต่อการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรต่อไป ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งคำถามการสัมภาษณ์เป็น 7 กลุ่มการเรียนรู้ ตามกระบวนการจัดการความรู้ การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นกรณีศึกษาเดียว เพื่อค้นหาข้อมูลเชิงลึกขององค์กร ซึ่งจำเป็นที่จะต้องเข้าใจข้อบกพร่องในการจัดการความรู้ รวมไปถึงต้องเข้าใจเงื่อนไขของกระบวนการดำเนินงานการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างถ่องแท้ เพื่อให้การจัดการความรู้ในองค์กรเกิดประสิทธิผลนำมาสังเคราะห์เป็นแผนนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรต่อไป

**คำสำคัญ:** การจัดการความรู้ / การบริหารทรัพยากรมนุษย์ / นโยบายองค์กร

#### Abstract

The purposes of this study were 1) to study knowledge management within the organization that affect the behavior of employees 2) to survey the performance level of employees in the organization including understanding of the operations of personnel in the organization to improve and develop the organization's knowledge management further. The



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4

“GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022 iHappiness: ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล”

researcher divided the interview questions into seven learning groups. This study was conducted using a qualitative research methodology as a single case study for the corporate insights. This is necessary to understand the shortcomings in knowledge management including the conditions of knowledge management operations within the organization. The reasons were arranged the knowledge management in the organization to be effectiveness and synthesized into the human resource policy within the organization.

**Keywords:** knowledge management / human resource management / organizational policy

## บทนำ

บริษัท เวอร์ติคอล จำกัด เป็นธุรกิจ SME ประเภทการบริหารอสังหาริมทรัพย์ หรือ Real Asset ก่อตั้งขึ้นโดยทีมงานที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการอาคารสำนักงาน ที่พักอาศัย ในประเทศไทยมานานกว่า 15 ปี ทีมงานมีความมุ่งมั่นในการทำหน้าที่ดูแลควบคุมการบริหารจัดการอาคารแบบมืออาชีพ มีความเป็นมาตรฐาน เพื่อให้งานบริหารอาคารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความประทับใจและตอบสนองความต้องการเจ้าของร่วม ผู้เช่าพักอาศัยแบบครบวงจร ซึ่งองค์กรได้จัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งพนักงานยังเกิดการพัฒนาศักยภาพได้อีกด้วย เพราะมนุษย์ทุกคนต้องการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ในขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องการเติบโตตลอดเวลาเช่นกัน องค์กรจะก้าวไปข้างหน้าได้นั้นแน่นอนว่าผู้ที่มีส่วนผลักดันสำคัญก็คือพนักงานทุกคน หากพนักงานทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพตามไปด้วย ดังนั้น การช่วยส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีศักยภาพในการทำงานที่ดีขึ้นสม่ำเสมอจึงเป็นภารกิจหนึ่งที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์กร และผู้ที่มีส่วนสำคัญในจุดนี้ที่สุด ก็คือฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั่นเอง ทั้งนี้ จึงได้มีการนำการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) มาใช้เป็นตัวแปลงรวบรวมองค์ความรู้ที่อยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบทั้งหมด 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายคืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต้องทำอะไร ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้างอยู่ในรูปแบบใด 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการสร้างและแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และรักษาความรู้เดิม 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการกำหนดโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิดประเภทเพื่อให้ใช้งานได้ง่าย 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Condification and Refinement) เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ครบถ้วนสมบูรณ์ 5)



การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) คือการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมใหม่ในยุคดิจิทัล ฯลฯ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) สามารถทำได้โดยการจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ การสับเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบการทำงาน หรือแม้กระทั่งการยืมตัวพนักงานไปช่วยงาน 7) การเรียนรู้ (Learning) เป็นการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ เป็นต้น (Community Development Department, 2016) ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ เพราะองค์กรสามารถนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น และสามารถเพิ่มความสุขให้กับพนักงานได้ รวมทั้งเพื่อต้องการให้พนักงานในองค์กรมีการพัฒนาฝีมือ ความรู้ความสามารถในการทำงาน มีองค์ความรู้เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน เพราะในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งการแข่งขัน องค์กรที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้ต้องเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ และการที่องค์กรจะสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับแรกเพราะธุรกิจที่ดำเนินกิจการอยู่ ใช้นุ้ษย์หรือบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวต่อไป การจัดการองค์ความรู้ให้มีประสิทธิภาพจึงเป็นพื้นฐานสำคัญให้้องค์กรสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมั่นคง ผู้วิจัยจะถอดรหัสความรู้ในแต่ละตำแหน่งงาน ด้วยเทคนิคการวิจัยคุณภาพที่มีแนวทางด้านการศึกษจากกรณีศึกษาและการสัมภาษณ์พนักงานภายใน เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการจัดการความรู้ในอนาคต อีกทั้งเพื่อนำมาเป็นกรณีศึกษาของบริษัท ผลการศึกษาที่ได้รับ จะนำมาปรับปรุงนโยบาย การวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ และนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงให้พนักงานในองค์กรรู้สึกถึงการดูแลขององค์กร ส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะและความรู้ให้ดียิ่งขึ้น และยังด้วยองค์กรที่นำมาเป็นกรณีศึกษาไม่เคยมีการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ที่เป็นส่วนสำคัญอย่างมาก ในการเริ่มต้นการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ และการศึกษานี้จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติหรือแนวทางการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยทุนมนุษย์เพื่อการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ภายในองค์กร ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน
2. เพื่อตรวจสอบระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร รวมถึงความเข้าใจต่อการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4

“GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022 iHappiness: ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล”

## ขอบเขตของการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานใน บริษัท เวิร์ตคอลล จำกัด ประกอบด้วย พนักงานประจำนิติบุคคลอาคารชุด จำนวน 8 หน่วยงาน ฝ่ายบริหารจัดการฯ (นิติบุคคลอาคารชุด และนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร) จำนวน 15 คน ฝ่ายช่างอาคารจำนวน 20 คน และฝ่ายบริหารงานส่วนกลาง (บัญชี บุคคล วิศวกรรม อบรม จัดซื้อ และ เจ้าหน้าที่ส่วนปฏิบัติการ) จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 40 ราย

## การทบทวนวรรณกรรม

### 1. ความหมายของการจัดการความรู้

สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์มหาชน) , 2563 ให้ความหมายว่า “ความรู้” คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษา การค้นคว้า การได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ ความเข้าใจ ประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะที่ได้รับมาจากองค์กรและการเรียนรู้ในแต่ละสาขา นอกจากนี้ ความรู้สามารถสั่งสมมาจากการศึกษา การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ การคิดหรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2554)

“การจัดการความรู้” หรือ Knowledge Management นั้น ได้เริ่มต้นเมื่อ Nonaka and Takeuchi (1994) ได้เสนอทฤษฎีการสร้างความรู้ขององค์กรโดยเริ่มต้นจากการเรียนรู้ระดับบุคคล และแพร่ขยายไปทั่วองค์กรโดยการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ โดยให้ความสำคัญกับการแยกประเภทความรู้ ต่อมา Nonaka and Takeuchi (1995) ได้แสดงความสัมพันธ์การรวบรวมความรู้ในองค์กร ระหว่างความรู้ฝังลึกหรือซ่อนเร้น กับความรู้ชัดแจ้ง แบ่งออกเป็น 4 กระบวนการ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ 1) การแลกเปลี่ยนความรู้ 2) การดึงความรู้ออกจากตัวตน 3) การรวบรวมความรู้ 4) การผนึกฝังความรู้ หลังการดำเนินการจัดการต้องมีการทำซ้ำ เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง Michael Marquardt (1996) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญไว้ในการจัดการความรู้โดยจะต้องเริ่มต้นจาก การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ และการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ ต่อมา Michael Marquardt (2002) ได้กล่าวว่า หลักการและประสบการณ์ ที่สามารถชี้แจงแนวทางในการดำเนินการบริหารการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ คือความรู้ที่ทำให้คนสามารถให้ความหมายแก่ข้อมูลและสร้างเป็นสารสนเทศได้ เมื่อมีความรู้ก็สามารถจัดการกับแหล่งสารสนเทศที่มีอยู่และปฏิบัติงานได้อย่างชาญฉลาด กล่าวได้ว่าประเด็นการจัดการความรู้มีการพัฒนาเป็นลำดับขั้นเพื่อให้ผู้ที่ทำงานในองค์กรได้เข้าใจถึงรูปแบบกระบวนการทำงานที่เป็นการพัฒนาความรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุด การจัดการความรู้มีนิกวิชาการหลากหลายที่ให้คำนิยามที่แตกต่างกันไป ซึ่งในวรรณกรรมของ Marali (2001) ได้สรุปไว้ว่ากระบวนการจัดการความรู้ต้องประกอบด้วย การกำหนดความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการ



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4

“GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022 iHappiness: ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล”

แสวงหาความรู้ใหม่ ดังนั้น การสังเคราะห์ความหมายการจัดการความรู้ที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นไว้สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการค้นหา รวบรวม ความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายในตัวบุคคลหรือจากเอกสารมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดระบบการจัดเก็บผ่านการประมวลกลั่นกรองตรวจสอบให้บุคคลในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเอง มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อยอดความรู้สำหรับนำไปเผยแพร่รวมทั้งนำไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (ชตชัย วัณณะ, 2561)

## 2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ลาวัลย์ สุขยิ่ง (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) พบว่าการให้การสนับสนุนจากผู้บริหาร นโยบายที่ชัดเจนด้านการจัดการความรู้ หรือ KM ขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กร และอุปสรรคที่สำคัญคือการสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารและพนักงานเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน โดยองค์กรต้องมีการสร้างแรงจูงใจ สื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรม สอดคล้องกับ นิพันธ์ ประวัตินิเวศวิทย์ สุพัตรา ปราณี ธนพล ก่อฐานะ และบัณฑิต ผังนิรันดร์ (2563) ที่ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของทุนมนุษย์ การจัดการความรู้ ศักยภาพทางนวัตกรรมและการจัดการการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิผลขององค์กรในอุตสาหกรรมพลังงานไฟฟ้าไทย กรณีศึกษา : การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) พบว่า ปัจจัยด้านความรู้ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมในองค์กร การขาดปัจจัยด้านความรู้จะเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรซึ่งส่งผลต่อนวัตกรรมและประสิทธิภาพขององค์กร โดยการสร้างความรู้ การรวมความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของประสิทธิผลขององค์กร

สาวิตรี สกลเศรษฐ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ข้อสรุปความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์กระบวนการจัดการความรู้ว่า 1) การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ นั้น องค์กรมีความต้องการองค์ความรู้พื้นฐานในการทำงาน 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ มีการสร้างความรู้ได้ด้วยวิธีการการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงเชิญผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มาให้ความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ องค์กรมีการแบ่งแยกองค์ความรู้ให้มีลักษณะที่มีความหลากหลายและเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลามากขึ้น 4) การประมวลและการกลั่นกรองความรู้ ได้มีการให้ความสำคัญมากโดยจัดให้อยู่ในรูปแบบของระบบข้อมูลเป็นระบบเดียวกัน 5) การเข้าถึงความรู้ ได้มีการพัฒนาห้องสมุดให้เป็นระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ส่งผลให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงสารสนเทศได้สะดวก และรวดเร็ว 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ได้มุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ในรูปแบบของความรู้ฝังลึกเป็นหลัก เพื่อตั้งและทำการกลั่นกรองข้อมูลที่บุคลากรมาเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อแบ่งปันประสบการณ์ 7) การเรียนรู้ พบว่า องค์ความรู้ที่ใช้



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4

“GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022 iHappiness: ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล”

ในการปฏิบัติงานมีความถูกต้องตามหลักวิชาการและความทันสมัย และต้องสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้กันได้ ในทุกมิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิติพงษ์ ตันศรวงษ์ มงคล หวังสถิตวงษ์ และทวีศักดิ์ รูปสิงห์ (2562) ได้ ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารไทยพาณิชย์ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อ รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารไทยพาณิชย์ด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ความสามารถ และทักษะของบุคลากร วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร การมีเทคโนโลยีเพื่อช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ และนโยบายวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กร ช่วยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาและ ถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กร รวมทั้งส่งเสริมการสร้างความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร พัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น การจัดการความรู้ที่มี ประสิทธิภาพ อย่างเช่น การจัดรูปแบบความรู้ให้เป็นแบบเรียลไทม์จะช่วยให้ประหยัดเวลาในการเพิ่มทักษะ ของพนักงานให้ทันตามยุคสมัย จึงต้องมีการวางแผนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง หาพื้นที่ในการแบ่งปัน ข้อมูลอย่างการฝึกอบรม กิจกรรมสำหรับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งไม่เพียงจะเพิ่มศักยภาพให้กับ พนักงานและองค์กรแล้ว แต่ยังเพิ่มความสุขให้กับพนักงานขององค์กรด้วย ฉะนั้นไม่ว่าจะเป็นการสะสม การ จัดเก็บ หรือการแบ่งปันความรู้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะช่วยให้องค์กรสร้างวัฒนธรรมที่มีการปรับปรุงพัฒนา อยู่เสมอ ตรงกันข้ามคือหากมีการจัดการความรู้ที่ไม่ดีก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กรตั้งแต่ระดับความพึงพอใจ ของพนักงานไปจนถึงระดับการเงิน ความมั่นคงขององค์กร และความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ

### วิธีดำเนินการวิจัย

การออกแบบการวิจัย การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) เป็นกรณีศึกษาเดี่ยว (Single Case Study) โดยแบ่งผู้ให้ข้อมูลเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) สัมภาษณ์บุคลากรฝ่ายปฏิบัติงานอาคาร และ 2) สัมภาษณ์บุคลากรฝ่ายบริหารงานส่วนกลาง เนื่องด้วยทาง สายงานบริหารอาคารนั้น ฝ่ายปฏิบัติงานอาคารเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของฝ่ายบริหารงานส่วนกลาง การเลือก กลุ่มตัวอย่าง (Sampling Strategy) เป็นการเลือกกรณีศึกษาแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเกณฑ์ การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลใน บริษัท เวอร์ติคอล จำกัด ซึ่งทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนจึงวิเคราะห์กลุ่ม ประชากรหลักในการวิจัย ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพที่หลากหลาย เพื่อให้ ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ตามวัตถุประสงค์งานวิจัย โดยใช้การค้นคว้าวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อ ประกอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยลงพื้นที่ทุกหน่วยงานที่อยู่ภายใต้สังกัดของ บริษัท เวอร์ติคอล จำกัด

### ผลการวิจัย

นิยามของการบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย คืออะไร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ผู้ช่วยฝ่ายวิศวกรรม พบว่า พนักงานคน



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4

“GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022 iHappiness: ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล”

ดังกล่าวทราบและเข้าใจในจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ต้องการขยายกิจการ เพื่อเพิ่มผลกำไรให้มากขึ้นกว่าเดิม จากในอดีต โดยให้คำสัมภาษณ์ไว้ว่า “ องค์กรมีเป้าหมายที่จะเพิ่มตึกหน่วยงาน จำนวนไซต์งานให้มากขึ้นครับ เพื่อเพิ่มผลกำไรให้มากกว่าปีที่แล้ว เพราะปีที่ผ่านมามีพนักงานไม่ได้รับโบนัส ” และผู้ให้สัมภาษณ์ยังเสนอถึงการจัดการความรู้แก่พนักงานเป็นหลัก เช่น การจัดกิจกรรม อบรม สัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ ฯลฯ เพราะการจะไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จนั้นต้องเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ บ่งชี้ได้ว่าพนักงานมีความเข้าใจในการจัดการความรู้ที่ดีเพื่อพัฒนาตนเอง นำไปสู่การสร้างและแสวงหาความรู้ ที่ผู้วิจัยต้องการทราบถึงการทำงานที่ดีขึ้นของพนักงานภายในองค์กร ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์ประจำฝ่ายปฏิบัติงาน อาคารในตำแหน่งช่างประจำอาคาร พบว่าผู้สัมภาษณ์นั้นมีความต้องการที่จะแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาฝีมือของตน อยากได้รับการอบรมความรู้เพิ่มเติมในด้านการทำงานที่ตนทำอยู่ โดยได้ให้คำสัมภาษณ์ไว้ว่า “ ทุกวันนี้ ความรู้ที่มีอยู่ก็มีครับ แต่ความรู้ไม่มีที่สิ้นสุด เราต้องแสวงหาไปเรื่อยๆ เราจะไม่ทำตัวเป็นน้ำที่เต็มแก้วครับ ” อีกทั้งยังมองว่าองค์กรควรมีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ดีขึ้นตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ เพราะประเภทธุรกิจที่ดำเนินการอยู่เป็นด้านบริการต้องใช้บุคลากรในการทำงาน กล่าวได้ว่า การนำเอาเวลาและทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ไปพัฒนาจะช่วยสร้างความแข็งแกร่งภายในให้องค์กรได้มากขึ้น อีกทั้งการสัมภาษณ์พนักงานในองค์กรทั้งหมด พบว่า ผู้สัมภาษณ์ 39 ท่าน จาก 40 ท่าน มีความสนใจและต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กับพนักงานหน่วยงานอื่นที่ตนไม่ได้ทำงานอยู่เป็นอย่างมาก เนื่องด้วยมองว่าการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานนั้นมีความแตกต่างกัน แม้ขั้นตอนการปฏิบัติงานจะเหมือนกัน แต่การปฏิบัติงานจริงนั้นแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านมีความสนใจและกระตือรือร้นสูง ที่อยากจะลองเรียนรู้และไปสัมผัสการทำงานของหน่วยงานอื่นด้วยตัวเองเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ของแต่ละหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง มีเพียงหนึ่งรายที่มองว่าการหมุนเวียนหรือแลกเปลี่ยนหน่วยงานนั้นไม่เหมาะสมด้วยปัจจัยการเดินทาง ความสะดวกในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ที่อาจไม่เหมาะสมกับตน สอดคล้องกับ โมเดลปลาทู (Tuna Model) (ประพนธ์ ภาสกุยดี, 2550 อ้างถึงใน ก้องเกียรติ ลีกฤษ บัณฑิต พิริยาสัยสันติ พลศักดิ์ จิโรกรศิริ และ สมเจตน์ พันธุโฆษิต ; หน้า 179) มีกล่าวถึง การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้นั้นจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่เกิดการเรียนรู้เพื่อให้คนเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน จัดเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ เพราะจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้คนยินยอมพร้อมใจที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ฉะนั้น การเรียนรู้จึงมีพื้นฐานจากปลูกฝังในองค์กร ส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงาน และการหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อการเรียนรู้ยังมีผลดีต่อบางบุคคลเพราะสร้างความท้าทายและยกระดับความสามารถของพนักงาน โดยผู้สัมภาษณ์ กล่าวว่า “ ไม่คิดที่จะอยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการไปตลอดค่ะ อยากลองเรียนงานผู้ช่วยผู้จัดการเผื่อองค์กรเล็งเห็นความสามารถ เมื่อมีหน่วยงานใหม่อาจได้รับโอกาสให้ไปทำตำแหน่งผู้ช่วยที่เราอยากจะทำ ” ซึ่งจะได้เห็นได้ชัดว่า ความแตกต่างเชิงความคิดมาจากการปรับบริบทในการทำงาน ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ อีกทั้งในส่วนของการประมวลและการกลั่นกรองรูปแบบเอกสารที่มีอยู่ส่งผลต่อความพึงพอใจใน



การใช้งานของพนักงานทุกฝ่าย ทำให้ส่งผลต่อพฤติกรรมแสวงหาความรู้ของฝ่ายตำแหน่งอื่นด้วย วิธีนี้ทำให้บรรลุเป้าหมายการใช้ความรู้แต่ละด้านในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานอยู่ อย่างไรก็ตามการศึกษาครั้งนี้ยังได้ผลเกี่ยวกับการสอบถามถึงข้อเสนอแนะนโยบายขององค์กรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์กรให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น ทำให้ทราบถึงประสบการณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของพนักงานในองค์กร รวมถึงเข้าใจต่อการดำเนินงานของบุคลากรตำแหน่งอื่นในองค์กรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อีกด้วย

## สรุป

การนำนโยบายการบริการทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัตินั้น ภาพรวมจากการสัมภาษณ์ในองค์กรครั้งนี้พบว่า พนักงานในองค์กรล้วนต้องการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรทุกระดับในการจัดการความรู้ หากองค์กรสามารถนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กรได้นั้น จะสามารถเพิ่มความสุขให้กับพนักงานได้ เพราะพนักงานจะรับรู้ได้ถึง การให้ความสำคัญแก่ตัวพนักงาน ที่องค์กรพร้อมให้การสนับสนุนการเรียนรู้ การพัฒนาฝีมือ การผลักดันให้พนักงานเพิ่มความสามารถของตนเอง รวมถึงการรับฟังความคิดเห็น และความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน นอกเหนือจากปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น พนักงานมีความต้องการที่จะได้รับการอบรม การพัฒนาทักษะของตนเองให้เพิ่มมากขึ้นกว่าที่มีอยู่ และพร้อมที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้แชร์ประสบการณ์การทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน เพิ่มองค์ความรู้ที่จะสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองและนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้มากขึ้น ช่วยบ่งชี้ได้ถึงความใส่ใจที่องค์กรต้องการรักษาพนักงานไว้ ช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรและความจงรักภักดีแก่องค์กรได้มากขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

1. ผู้วิจัยเล็งเห็นว่าองค์กรควรจัดทำกรวิจัยอื่นเพิ่มเติม เช่น เรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน หรือ ระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กร ฯลฯ เพื่อที่จะได้เข้าใจความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง และหาแนวทางการแก้ไขได้อย่างถาวร
2. ในภายภาคหน้าหากพนักงานในองค์กรมีเกิน 100 คนขึ้นไป ควรมีแผนกจัดทำกรวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยเฉพาะ เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง

กิติพงศ์ ต้นศรวงษ์ มงคล หวังสถิตวงษ์ และทวีศักดิ์ รูปสิงห์. (2562). การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับธนาคารไทยพาณิชย์. วารสารวิชาการเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 10(2) , 157-165.



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4

“GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022 iHappiness: ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล”

- ก้องเกียรติ ลีกนุช บัณฑิต พิริยาสัยสันติ พลศักดิ์ จีระไกรศิริ และ สมเจตน์ พันธุ์โฆษิต. (2561). พัฒนาการ แนวความคิดของการจัดการความรู้ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของกรมช่างโยธาทหารเรือ. **วารสารช่อพะยอม**, 29(2) , 173-186.
- ชดช้อย วัฒนนะ. (2561). เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่องการจัดการความรู้ด้วยการถอดบทเรียน. ในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “พื้นที่ความคิด สร้างสรรค์” ภาคีเครือข่ายการจัดการสุขภาพเพื่อ พัฒนา พฤติกรรมสุขภาพ เขตสุขภาพที่ 6 ปี 2561. วันที่ 3-4 เมษายน 2561 ณ แชนด์ ดูนส์ เจ้าหลาวปีช รี สอร์ท จันทบุรี.
- นิพันธ์ ประวัติเจริญวิทย์ สุพัตรา ปราณี ธนพล ก่อฐานะ และบัณฑิต ผังนรินทร์. (2563). อิทธิพลของทุน มนุษย์ การจัดการความรู้ ศักยภาพทางนวัตกรรมและการจัดการการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิผลของ องค์กรในอุตสาหกรรมพลังงานไฟฟ้าไทย กรณีศึกษา : การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.). **วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ**, 11(2) , 24-30.
- ลาวัลย์ สุขยิ่ง. (2550). การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์วิทยาศาตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- สาวิตรี สกลเศรษฐ. (2561). การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, กรุงเทพมหานคร.