

# การจัดการความรู้กับความพร้อมในการพัฒนา ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร เจนเนอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND READINESS TO DEVELOP

INTO LEARNING ORGANIZATION OF GENERATION-Y EMPLOYEES IN BANGKOK

## สายฝน กล้าเดินทาง

เลขานุการผู้ช่วยอธิการบดีด้านบริหารและกฎหมาย

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

E-mail : scaifon.kl@spu.ac.th

## บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับการจัดการความรู้ (Knowledge Management), ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้กับความพร้อมในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรที่อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย โดยมีอายุระหว่าง 18-29 ปี ซึ่งเป็นบุคคลที่อยู่ในวัยทำงานและทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ และได้ทำการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ได้ค่า Cronbach's reliability Coefficient alpha โดยรวมเท่ากับ 0.958 สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product moment correlation coefficient,  $R_{xy}$ ) ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร มีการจัดการความรู้ และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย (1) การจัดหาความรู้ (2) การจัดเก็บและคืนความรู้ (3) การใช้ความรู้ (4) การเคลื่อนย้าย/กระจาย/การแบ่งปันความรู้ และ (5) การสร้างความรู้ใหม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

**คำสำคัญ :** การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้

## ABSTRACT

The purpose of this research is to study the level in Knowledge Management, the level in Learning Organization and the related of Knowledge Management and readiness to develop into Learning Organization of Generation-Y members in Bangkok region. The samples for this research are working (employed) individuals who can be classified as Generation-Y who are aged between 18-29 years old and working in the Bangkok region. A total of 400 individuals were considered. The researcher collected the information by using the questionnaire that passed the Content validity Test by 0.958 The statistics which were used for analysis included percentage, mean, standard deviation, percentile and Pearson Product moment correlation coefficient,  $R_{xy}$ , at the confidential level 0.05

The result of the research show that members of Generation-Y in the Bangkok region have a high level of Knowledge Management and high level of Learning Organization.

Analysis of the test results show that the Knowledge Management factors are (1) Knowledge Acquisition (2) Knowledge Storage Retrieval (3) Knowledge Usage/Utilization (4) Knowledge Transfer/Distribution/Sharing and (5) New Knowledge Creation. There factors are the variables that contribute to the readiness to develop into Learning Organization of Generation-Y members in the Bangkok region.

KEYWORDS : Knowledge Management, Learning Organization

## ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่าระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ซึ่งนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาการผลิตมากกว่าเงินทุนและแรงงาน โดยการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ บุคคลที่มีความรู้จะมีคุณค่าอย่างยิ่งและเป็นที่พึงปรารถนาขององค์กรทั้งหลาย อีกทั้งความรู้ยังกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการบ่งชี้ความสำเร็จในทุกๆ ด้าน ดังนั้นเพื่อการดำรงอยู่และการเจริญก้าวหน้าต่อไปขององค์กรทำให้องค์กรจำเป็นต้องตื่นตัวและพร้อม ที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างนวัตกรรม และสร้างความรู้ใหม่โดยใช้องค์ประกอบของการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

นักพฤติกรรมศาสตร์ได้แบ่งวัยของคนออกเป็น 3 เจเนอเรชั่น ได้แก่ เจเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส (Baby Boomers) เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) และเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y) (รัชฎา อธิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2548)

ซึ่งแต่ละเจเนอเรชั่นมีความแตกต่างทางด้านช่วงอายุเป็นตัวกำหนด โดยจะมีรสนิยม มุมมอง ทักษะคิด และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผลการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ และสถาบันวิจัยประชากร มหาวิทยาลัยมหิดล (อ้างใน สราวุธ ชัยวิจิต, 2550) พบว่ากลุ่มคนในเจเนอเรชั่นวาย คือ บุคคลที่มีช่วงอายุระหว่าง 18-29 ปี มีจำนวนมากที่สุด ซึ่งบุคคลกลุ่มนี้ก็ต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ในสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงในยุคระบบเศรษฐกิจฐานความรู้และการแข่งขันที่รุนแรง

จากสภาพการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้กับความพร้อมในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรเจเนอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการหาทางส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อันจะส่งผลให้การทำงานของพนักงานมีคุณภาพ ตลอดจนทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับการจัดการความรู้ ของบุคลากร เจเนอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร เจเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้กับ ความพร้อมในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร เจเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

## กรอบแนวคิดในการศึกษา



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

## สมมติฐานของการวิจัย

การจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย (1) การจัดหาความรู้ (2) การจัดเก็บและคืนคืนความรู้ (3) การใช้ความรู้ (4) การเคลื่อนย้าย/กระจาย/การแบ่งปันความรู้ และ (5) การสร้างความรู้ใหม่ มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร เจเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

## วิธีการดำเนินการศึกษา

รูปแบบการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาระดับการจัดการความรู้กับ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และศึกษาความสัมพันธ์ของ การจัดการความรู้กับ ความพร้อมในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่ง การเรียนรู้ของบุคลากรเจเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

โดยมีตัวแปรอิสระ (Independent Variable) หรือตัวแปรที่นำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การจัดการความรู้โดย ประกอบด้วย (1) การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition) (2) การจัดเก็บและคืนคืนความรู้ (Knowledge Storage Retrieval) (3) การใช้ความรู้ (Knowledge Usage/Utilization) (4) การเคลื่อนย้าย/กระจาย/การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Transfer/Distribution /Sharing) และ (5) การสร้างความรู้ใหม่ (New Knowledge Creation) และมีตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ องค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งใช้เป็น เครื่องมือในการเก็บข้อมูลในเรื่องการจัดการความรู้และองค์การ แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรเจเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร และนำมาวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ (Quantitative)

แบบสอบถาม แบ่งข้อคำถามออกเป็น 4 ส่วน กล่าวคือ

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับ ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการพิจารณาเลือกคำตอบเพียงคำตอบ เดียวจากแบบสอบถามปลายปิด จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2-3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จำนวน 35 ข้อ และข้อคำถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 35 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยมี การวัดค่าตัวแปรแบ่งออกเป็นเป็น 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามมีลักษณะแบบปลายเปิด (Open Question) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ซึ่งแบบสอบถามนั้นประกอบด้วยมาตรวัดหรือเครื่องมือวัด (Instrument) ตัวแปรหลักที่อยู่ในกรอบแนวคิด ทฤษฎี โดยมาตรวัดทุกมาตรวัดจะมีความทดสอบความถูกต้องในเชิง เนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ความถูกต้องด้วยวิธีดัชนี IOC (Item Objective Congruence) โดยผลจากการทดสอบเนื้อหาในเรื่องของการจัดการความรู้ มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.33-1.00 และเนื้อหาในเรื่องขององค์การแห่งการ เรียนรู้ มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.66-1.00 และนำแบบสอบถามไป ทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ที่จะทำการวิจัยจริง จำนวน 40 คน (คำนวณจาก 5 เท่าของ

ตารางที่ 1 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าความเที่ยง (Cronbach's Alpha)
<b>Knowledge Management หรือ KM</b>	<b>35</b>	<b>.9160</b>
- การจัดหาความรู้	7	.7839
- การจัดเก็บและค้นคืนความรู้	7	.8008
- การใช้ความรู้	7	.7947
- การเคลื่อนย้าย/กระจาย/การแบ่งปันความรู้	7	.7232
- การสร้างความรู้ใหม่	7	.7676
<b>Learning Organization หรือ LO</b>	<b>35</b>	<b>.9441</b>
- การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	7	.9088
- การมีแบบแผนทางความคิด	7	.8870
- การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	7	.8175
- การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	7	.8174
- การคิดอย่างเป็นระบบ	7	.8636

มิตย้อยของข้อคำถามในแบบสอบถาม ซึ่งคำนวณได้ 35 คน จึงได้สำรวจไว้อีก 5 คน รวมเป็น 40 คน) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในการสร้าง (Construct Validity) ความเชื่อถือได้ (Reliability) ความใช้ได้ทางปฏิบัติ (Practicality) โดยการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟ่า ของ ครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .7232 ถึง .9441 (แสดงในตารางที่ 1) และหลังจากนั้นได้นำให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสมบูรณ์อีกครั้ง จึงนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริงและนำข้อมูลไปใช้ในทางสถิติหรือหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่อไป

ประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง (Population) ที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากร เจเนอเรชันวาย อายุระหว่าง 18-29 ปี ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีของ Taro Yamane (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550) ซึ่งกำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ 95% คำนวณได้ 384 ตัวอย่าง และได้ทำการสำรวจไว้ 16 ตัวอย่าง รวมเป็น 400 ตัวอย่าง

**วิธีการสุ่มตัวอย่าง** เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้น (Multi Stage) โดยมีลำดับขั้น ดังนี้

**ขั้นที่ 1.** การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เป็นวิธีการจับฉลากเพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งตาม

เขตปกครองของกรุงเทพมหานคร ออกเป็น 6 กลุ่มการปกครองตามแบบการบริหารและการปกครองของกรุงเทพมหานคร (วรชัยทองไทย, 2544)

**ขั้นที่ 2.** การสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) เป็นการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามโดยแบ่งตามสัดส่วนจำนวนตัวอย่างในแต่ละเขตให้เท่ากัน (เพื่อให้ตัวอย่างมีความหลากหลายมากขึ้น) โดยการคำนวณจากจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนของเขตตัวอย่าง รายละเอียดดังภาพที่ 2

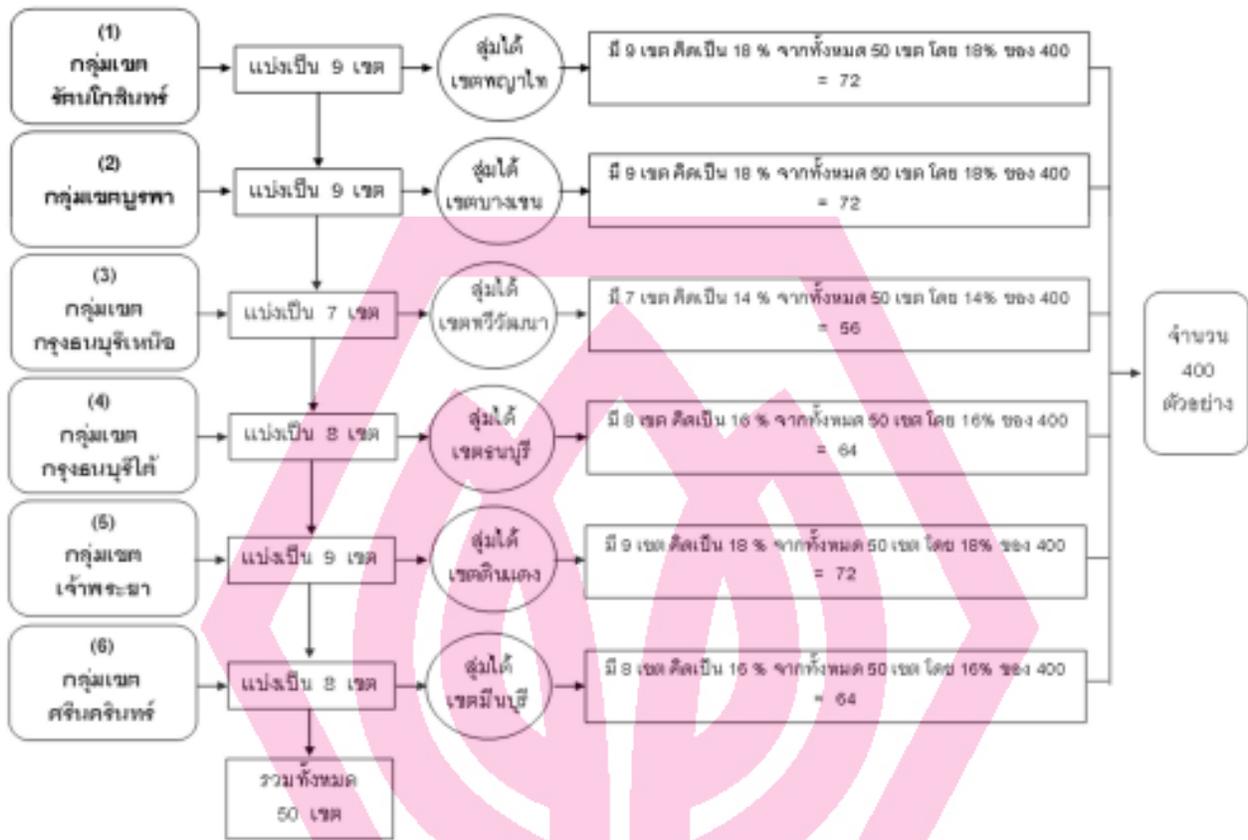
**ขั้นที่ 3.** การเลือกกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามโดยวิธีสะดวก (Convenience Sampling)

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสำรวจแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ทุกฉบับแล้วทำการประมวลผลข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 11.5

**สถิติที่ใช้ในการวิจัย** โดยสถิติต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์นี้ นำเสนอ และสรุปผลการวิจัยมีดังนี้

**กลุ่มสถิติเชิงบรรยาย** ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าความถี่ (Frequency) เพื่อใช้อธิบายลักษณะข้อมูลทั่วไป



ภาพที่ 2 แสดงการคำนวณกลุ่มตัวอย่างในแต่ละเขต

ส่วนค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อใช้อธิบายระดับการจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มสถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบสหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับความพร้อมในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

### ผลการศึกษาวิจัย

**ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล** กลุ่มบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีอายุระหว่าง 18-29 ปี จำนวน 400 คน กล่าวคือส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 26-29 ปี สถานภาพโสด มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ในระดับปริญญาตรี และมีรายได้ต่อเดือน 10,001-20,000 บาท

ผลการศึกษารูปได้ว่าบุคลากร เจเนอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร มีการจัดการความรู้โดยรวมในระดับมาก กล่าวคือ (1) **ด้านการจัดหาความรู้** : บุคลากรมีการค้นหาข้อมูลและความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร (2) **ด้านการจัดเก็บและคืนค้นความรู้** : บุคลากรมีการบันทึกและจัดเก็บข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ไว้เป็นหมวดหมู่ ค้นหาได้ง่าย และสามารถนำมาใช้ได้ทันเวลา (3) **ด้านการใช้ความรู้** : บุคลากรมีการนำข้อมูลที่จัดเก็บไว้เป็นหมวดหมู่และนำความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ทำงานของตนเองและผู้อื่นมาแก้ปัญหาการทำงาน และพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น (4) **ด้านการเคลื่อนย้าย/กระจาย/การแบ่งปันความรู้** : บุคลากรมีการถ่ายทอดความรู้ที่ได้จากประสบการณ์การทำงานของตนเองออกมาเป็นภาษาเขียนโดยที่ผู้อื่นสามารถเข้าใจได้ มีการแก้ปัญหาการทำงานโดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอกองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยน

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของการจัดการความรู้ (KM) ผลการศึกษาในเรื่องการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM)	ระดับการจัดการความรู้		
	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
(1) ด้านการจัดการหาความรู้	3.50	.55	มาก
(2) ด้านการจัดเก็บและค้นคืนความรู้	3.51	.60	มาก
(3) ด้านการใช้ความรู้	3.61	.56	มาก
(4) ด้านการเคลื่อนย้าย/กระจาย/แบ่งปันความรู้	3.52	.57	มาก
(5) ด้านการสร้างความรู้ใหม่	3.49	.61	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.52</b>	<b>.47</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO)	ระดับ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้		
	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
(1) ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	3.71	.55	มาก
(2) ด้านการมีแบบแผนทางความคิด	3.63	.55	มาก
(3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.43	.69	มาก
(4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.58	.60	มาก
(5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.51	.63	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.57</b>	<b>.51</b>	<b>มาก</b>

ข้อมูลหรือความรู้ และ (5) ด้านการสร้างความรู้ใหม่ : บุคลากรมีการขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญหรือเพื่อนร่วมงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเมื่อตนประสบกับข้อสงสัย และนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน

ผลการศึกษาสรุปได้ว่าบุคลากร เจเนอเรชั่นวาย มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมในระดับมาก กล่าวคือ (1) ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ : บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ไม่หาความรู้อย่างสร้างสรรค์และมีวิธีการจัดการกับความเครียด (2) ด้านการมีแบบแผนทางความคิด : บุคลากรมีกระบวนการคิด การวางแผน การตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

แสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดของตนเอง (3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน : บุคลากรมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาและองค์กร และมีการปรับค่านิยมให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร (4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม : บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันประชุมเพื่อปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และ (5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ : บุคลากรมีการใช้ข้อมูลหรือสถิติมาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ ปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเป็นระบบ มีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 4 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับความพร้อมในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรเจเนอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM)	องค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X}=3.57$ S.D=0.51)		
	Pearson Correlation (r)	Sig.	การแปลผล
การจัดการหาความรู้ ( $\bar{X} = 3.495$ S.D = .5481)	0.597*	.000	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
การจัดเก็บและคืนค้นความรู้ ( $\bar{X} = 3.506$ S.D = .6042)	0.549*	.000	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
การใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.611$ S.D = .5628)	0.658*	.000	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างมาก
การเคลื่อนย้าย/กระจาย/แบ่งปันความรู้ ( $\bar{X} = 3.517$ S.D = .5734)	0.648*	.000	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างมาก
การสร้างความรู้ใหม่ ( $\bar{X} = 3.456$ S.D = .6145)	0.674*	.000	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างมาก
การจัดการความรู้โดยภาพรวม ( $\bar{X} = 3.523$ S.D = .4741)	0.765*	.000	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างมาก

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า **ยอมรับสมมติฐาน** กล่าวคือ การจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย (1) การจัดการหาความรู้ (2) การจัดเก็บและคืนค้นความรู้ (3) การใช้ความรู้ (4) การเคลื่อนย้าย/กระจาย/การแบ่งปันความรู้ และ (5) การสร้างความรู้ใหม่ มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรเจเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

### อภิปรายผลการศึกษา

การที่บุคลากรจะพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบ ดังนี้

**ด้านการจัดการหาความรู้ :** บุคลากรจะต้องมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการจัดการหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในองค์กร เช่น การสอนงาน การฝึกอบรมสัมมนา การประชุม การแสดง

ผลงาน ระบบพี่เลี้ยง และจากแหล่งความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การจ้าง ที่ปรึกษา การตรวจสอบแนวโน้มเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า และคู่แข่งขึ้น เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt, M (1996 อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 43-44) ซึ่งได้กล่าวถึงรูปแบบและวิธีการการแสวงหา และรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดในเรื่องเทคนิคที่สนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว (สค.) ซึ่งได้เสนอวิธีการที่ควรนำมาใช้ในองค์กรเพื่อให้บุคคลในองค์กร มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้แก่ การเรียนรู้โดยการเรียนรู้ (Action Learning) มาตรฐาน เปรียบเทียบ (Benchmarking) การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นต้น โดยปรากฏในเอกสาร โครงการพัฒนาระบบบริหารความรู้ของ สค. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

**ด้านการจัดเก็บและคืนค้นความรู้ :** บุคลากรจะต้องมีการกำหนด สิ่งสำคัญ ที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการจัดเก็บและคืนค้นความรู้ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศหรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้ การสะสมความรู้ต้องคำนึงถึงโครงสร้างการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว ทันเวลาและเหมาะสมกับความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt, M (1996 อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 46-47) ซึ่งได้กล่าวถึงรูปแบบและวิธีการจัดเก็บและคืนค้นความรู้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวความคิดในเรื่องของเครื่องมือ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารจัดการความรู้ของสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว (สค.) ซึ่งได้กล่าวถึงเครื่องมือที่ช่วยในการเข้าถึงข้อมูลหรือความรู้ประเภทชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งประกอบด้วย การจัดทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) และฐานความรู้ (Knowledge Base) เป็นต้น

**ด้านการใช้ความรู้ :** บุคลากรจะต้องมีการใช้ประโยชน์จากความรู้ในตนเอง ประสบการณ์ การค้นคว้า การวิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือจากข้อมูลที่เก็บไว้อย่างเป็นหมวดหมู่เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะมีการสนับสนุนและสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีการใช้ความรู้ ไม่หวงความรู้ โดยการมอบหมายงานแบบเป็นโครงการ สนับสนุนให้มีการร่วมกันทำงานเป็นทีมงาน ให้รางวัลเป็นทีมแทนการให้รางวัลเป็นรายบุคคล เพื่อสนับสนุนให้เกิดการใช้ความรู้และลดการหวงความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Davenport and Prusak (1998 อ้างใน นิทัศน์ วิเทศ, 1999) ซึ่งได้กล่าวถึงปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้การจัดการความรู้เกิดความสำเร็จและก้าวไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อความรู้ โดยเป็นวัฒนธรรมที่ไม่ก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางความรู้ เช่น ความรู้สึกหวงแหนความรู้ ความกลัวว่าการแบ่งปันความรู้จะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงานของตน เป็นต้น และระบบการให้รางวัลและการยกย่อง กล่าวคือระบบที่เน้นการแข่งขันระหว่างพนักงาน ให้รางวัลแก่ผลงานระดับบุคคลจะมีผลต่อการจัดการความรู้ ทำให้พนักงานไม่ค่อยใช้

ความรู้หรือแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน แต่การให้รางวัลและยกย่องที่เน้นผลงานเป็นกลุ่มทีมงาน เน้นการยกย่องกระบวนการความร่วมมือ จะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง และการที่จะพัฒนาให้บุคลากรพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจ (Empowerment) ให้คนในองค์การ โดยผ่านการมี "Vision" ร่วมกัน ซึ่งเป็นวิธีการที่มุ่งให้คนสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองให้มากที่สุด อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เจลิม มณีสถิต (2547) ซึ่งได้กล่าวว่าการมอบอำนาจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งในแนวทางการพัฒนาองค์การให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือหากองค์การต้องการให้คนในองค์การมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แต่องค์การยังควบคุมโดยโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การแล้วการเปลี่ยนแปลงก็ไม้อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้การกระจายหรือมอบอำนาจในองค์การอาจทำได้โดย "Self-Directed Work Team" หรือการทำงานร่วมกันเป็นโครงการ (Project Team) เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง โดยทั้งนี้จะต้องมีระบบที่จะทำให้คนเข้าใจเป้าหมายขององค์การโดยรวม มองเห็นภาพโดยรวมขององค์การ และมีการประสานความปรารถนาหรือความคิดของตนเข้ากับเป้าหมายขององค์การ

**ด้านการเคลื่อนย้าย/กระจาย/การแบ่งปันความรู้ :** บุคลากรจะต้องมีการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์สำหรับองค์การ เนื่องจากองค์การจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการถ่ายทอดอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารควรที่จะมีการสนับสนุนให้บุคลากรใช้การสื่อสารโดยการเขียน การฝึกอบรมภายใน การประชุมภายในหน่วยงาน การสื่อสารภายในองค์กร การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และระบบพี่เลี้ยง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt, M (1996 อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 47-48) ซึ่งได้กล่าวถึงวิธีและรูปแบบการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์โดยตั้งใจ เช่น การสื่อสารด้วยการเขียน (การจัดบันทึก การเขียนรายงาน จัดหมายข่าวประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร (วิทยุทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การเยี่ยมขงงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และระบบพี่เลี้ยง ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้

อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานเป็นประจำอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา เป็นต้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวความคิดในเรื่องของเครื่องมือ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารจัดการความรู้ของสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว (สศ.) ซึ่งได้กล่าวถึงเครื่องมือที่ช่วยในการเข้าถึงข้อมูลหรือความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ซึ่งประกอบด้วย การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน และชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice : CoP) ระบบพี่เลี้ยง การสลับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) เป็นต้น

**การสร้างความรู้ใหม่ :** บุคลากรจะต้องมีการพัฒนา และการสร้างความรู้ใหม่ (generative) จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละคนในกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยอาจมีรูปแบบของการสร้างความรู้โดยการที่บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่ กับผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร มีการเรียนรู้ โดยการปฏิบัติ รวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บดินทร์ วิจารณ์, 2548 : 256 ซึ่งได้กล่าวว่าการสร้างความรู้ (Knowledge creation) จะเป็นการสร้างเสริมก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างความรู้ใหม่นั้น ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสารสนเทศภายนอกเท่านั้น หากแต่เกี่ยวกับการพัฒนาความรู้โดยนัย ซึ่งเป็นเรื่องของนามธรรมจากการรู้แจ้งรู้จริง รวมถึงสัญชาตญาณของบุคคล ดังนั้น การสร้างสรรค์ความรู้จึงเป็นการใช้ความยอดเยี่ยมและความคิดต่างๆ เพื่อสร้างนวัตกรรม และยังสอดคล้องกับแนวคิดของโกศล ดีศีลธรรม (2546) ซึ่งได้กล่าวว่าการสร้างและการจัดทาดความรู้ (Knowledge Creation & Acquisition) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมระยะยาว เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้โดยนัย ที่ไม่ได้แสดงออกในรูปของเอกสาร แต่องค์การมักกระตุ้นให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม องค์กรโดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและใช้สารสนเทศ

ทางความรู้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Watkins และ Marsick (1993) ซึ่งได้กล่าวถึงแนวทาง ในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยการเปิดกว้างต่อการสื่อสาร (Open Communication) ระหว่างกัน ทั้งนี้สามารถทำได้โดยตั้งคำถาม (Asking question) การตั้งใจฟัง (Listening) ในคำพูดในเหตุผล และความคิดเห็นของคนอื่น เพื่อเปิดกว้างต่อความคิดเห็นใหม่ๆ โดยองค์การสร้างวัฒนธรรมของการทดลองทำในสิ่งใหม่ ยอมให้มีการเสี่ยงในการนำความคิดใหม่ๆ มาใช้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้

และผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2552) ซึ่งได้สรุปเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ ว่าเป็นเสมือน 2 หน้าของเหรียญเดียวกัน คือ มองว่าเป็นเรื่องเดียวกันก็ได้ มองว่าเป็นคนละเรื่องแต่เกี่ยวข้องกัน ส่งเสริมเกื้อกูลซึ่งกันและกันได้ ที่แน่ๆ ก็คือ ในการดำเนินการจัดการความรู้จะต้องนำหลักการและวิธีการขององค์การแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ และในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็ต้องนำเอาวิธีการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ ฐานความคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ไม่ได้เป็นเพียงหลักการจัดการรูปแบบใหม่ธรรมดาๆ แต่เป็นเรื่องในระดับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์เป็นนวัตกรรมด้านการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องการจัดการเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ หาเส้นทางใหม่ๆ เนื่องจากวิธีคิดและวิธีการเก่าถึงจุดติดตัน

## ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

**กลุ่มตัวอย่าง :** ควรมีการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายที่จะศึกษาให้ครอบคลุมพื้นที่มากขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากขึ้น และเป็นตัวแทนอธิบายกลุ่มตัวอย่างได้ชัดเจนมากขึ้น

**รูปแบบการศึกษา :** ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบกับการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก และได้รายละเอียดเพิ่มมากขึ้น

**การศึกษาเปรียบเทียบ :** ควรมีการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มตัวอย่างในเขตกรุงเทพมหานคร ปริมณฑล หรือเขตภูมิภาค เพื่อศึกษาข้อมูลและนำมาเปรียบเทียบ เพื่อให้ได้ข้อมูลว่ามีองค์ประกอบของการจัดการความรู้หรือปัจจัยอื่นใดที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร

เจนเนอเรชันวาย ว่ามีความคล้ายคลึงกันหรือไม่อย่างไร

## บรรณานุกรม

- โกศล ดีศีลธรรม. 2546. **การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่**. ปทุมธานี : ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.
- เฉลิม มณีสถิตย์. 2547. **การประเมินศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษากองกำลังพลทหารอากาศ กองทัพอากาศ**. สารนิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2550. **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. กรุงเทพฯ : วี อินเทอร์เน็ต. ฟรันท.
- บดีนทร์ วิจารณ์. 2548. **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. **การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- รัชฎา อสิสนธิสกุลและอ้อยอุมา รุ่งเรือง. 2548. **การสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) เพื่อประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วรรษัย ทองไทย. 2543-2544. "ประชากรกรุงเทพมหานคร."

- ประชากรและการพัฒนา**. 21,2 ( ธันวาคม-มกราคม) : 7.
- วิจารณ์ พานิช. 2552. "การจัดการความรู้คืออะไร ทำไม-ไม่รู้: การจัดการความรู้เกี่ยวกับองค์กรเรียนรู้." (ออนไลน์) เข้าถึงเมื่อธันวาคม 2551 จาก [http://www.kmi.or.th/5\\_Link/Article\\_Pvicharn/0001\\_IntroToKM2.html](http://www.kmi.or.th/5_Link/Article_Pvicharn/0001_IntroToKM2.html)
- สรารุช ชัยวิชิต. 2550. **ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับ ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเจนเนอเรชัน วาย (Generation Y) ในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต หลักสูตรการจัดการ มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. 1998. **การจัดการความรู้ เทคนิค ในการแปรความรู้สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน**. แปลจาก Working Knowledge : hot organizations manage what they know โดย นิทัศน์ วิเทศ. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- Walkin, K.E., & Marsick, V.J. 1993. **Sculpting The Learning Organization : Lesson in the Art and Science of Systemic Change**. New York: Jossey-Bass Inc.

# มหาวิทยาลัยศรีปทุม

## SRIPATUM UNIVERSITY



### >> สายฝน กล้าเดินดง

จบการศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการองค์การ มหาวิทยาลัยศรีปทุม และปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ปัจจุบันทำงานในตำแหน่ง เลขานุการผู้ช่วยอธิการบดีด้านบริหารและกฎหมาย มหาวิทยาลัยศรีปทุม