

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานผลิตบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้วิจัยได้ค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
4. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจบรรจุภัณฑ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552, หน้า 41-42) กล่าวถึง ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ซึ่งประกอบไปด้วย อายุ เพศ สถานภาพการสมรส จำนวนสมาชิกในครอบครัว ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ เป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญ ที่นิยมใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งส่วนของตลาดอย่างแพร่หลายเพื่อแยกความแตกต่างของกลุ่มลูกค้า โดยตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. เพศ (gender) เพศที่แตกต่างกัน มีแนวโน้มที่จะมีความชอบ ทักษะคติ และพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้น นักการตลาดมักใช้ความแตกต่างของเพศในการประยุกต์ใช้เพื่อแบ่งแยกความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งเพศของผู้บริโภคที่แตกต่างกัน มีแนวโน้มของการตอบสนองความต้องการและการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการที่แตกต่างกันไป ซึ่งเพศเป็นตัวแปรที่สำคัญในการแบ่งส่วนของตลาด

2. อายุ (age) ผู้บริโภคที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีความชอบ ความต้องการในการซื้อสินค้าและบริการที่แตกต่างกันไป ตามการเปลี่ยนแปลงของอายุ นักการตลาดจึงนิยมใช้อายุที่ต่างกันของ

ผู้บริโภคเป็นตัวแปรสำคัญในการสืบหาความต้องการของผู้บริโภค และจะให้ความสำคัญกับความต้องการในส่วนนั้น

3. สถานภาพสมรส (marital status) สถานภาพสมรส มีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจของบุคคล โดยอย่างเช่นคนโสดจะมีอิสระทางความคิดที่มากกว่าคนที่แต่งงานแล้ว หรือ มีครอบครัวแล้ว รวมถึงการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ จะใช้เวลาน้อยกว่าคนที่แต่งงานแล้ว หรือมีครอบครัวแล้ว อันเนื่องมาจากการที่ไม่มีภาระผูกพัน นักการตลาดมักจะใช้ความแตกต่างทางด้านสถานภาพสมรสนี้ในการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมต่อไป

4. รายได้ การศึกษา และอาชีพ (income, education and occupation) เป็นตัวแปรที่สำคัญตัวแปรหนึ่งในการกำหนดส่วนของตลาด และกลุ่มผู้บริโภค โดยรายได้ การศึกษาและอาชีพมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันในเชิงเหตุและผล ตัวอย่างเช่น กลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูง จะมีโอกาสที่จะหางานที่มีค่าแรง ค่าจ้างสูงได้ง่ายซึ่งส่งผลให้มีรายได้สูงตามไปด้วย โดยการเลือกซื้อสินค้าที่แท้จริงนั้นอาจเป็นเกณฑ์รูปแบบการดำรงชีวิต ค่านิยม อาชีพ ระดับการศึกษา และรายได้ ถึงแม้ว่านักการตลาดจะใช้รายได้มาเป็นตัวกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้บริโภค เนื่องจากความสามารถในการจ่าย แต่ในบางกรณีนักการตลาดจะทำการเชื่อมโยงรายได้ รวมเข้ากับตัวแปรด้านประชากรศาสตร์อื่นๆ เพื่อให้สามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้บริโภคได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เช่น รายได้จะสัมพันธ์กับอายุและอาชีพพร้อมกัน

จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์เป็นปัจจัยที่นักการตลาดนิยมนำมาใช้ในการศึกษาเพื่อแบ่งส่วนการตลาดตามกลุ่มเป้าหมายผู้บริโภค ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส จำนวนสมาชิกในครอบครัว ระดับการศึกษา อาชีพและรายได้ เป็นต้น เพื่อใช้ในการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์ให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายผู้บริโภคโดยตรงมากที่สุด

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานของทีมงานผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความสำเร็จของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังจะเห็นได้จากการทำงานที่ทีมงานต้องอาศัยกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเข้มข้นและต่อเนื่องระหว่างกัน เนื่องจากทีมงานประเภทนี้จะประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต และฝ่ายควบคุมคุณภาพ ที่ได้รับมอบหมายงานให้มาทำงานร่วมกันในโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นระยะเวลาหนึ่ง จนกว่าโครงการนั้นจะสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของบริษัท

ลักษณะของความรู้

ความรู้ของแต่ละบุคคลนั้นเกิดจากความเชื่อมั่นในข้อมูลที่มาจากการประสบการณ์ส่วนตัวในอดีต ประกอบกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับรู้หรือรับฟังมา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินสถานการณ์หรือนำมาใช้ร่วมกับข้อมูลจากประสบการณ์ใหม่เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ (Davenport and Prusak, 1998) ซึ่งความรู้ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อสมาชิกในทีมได้ใช้วิจารณญาณในการใช้ข้อมูลจากแหล่งที่อยู่ในองค์กร เช่น เอกสาร คู่มือ คลังข้อมูล ฐานข้อมูล กิจกรรมของงานประจำ ข้อกำหนดและกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาในงานโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ถึงแม้ว่าคำว่า “ความรู้” และ “ข้อมูล” ได้ถูกนำมาใช้แทนกันอยู่ในหลาย ๆ มิติ (King and Lekse, 2006) แต่ทั้งสองคำนี้มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน นั่นคือ ความรู้จะเป็นผลผลิตจากกระบวนการนำข้อมูลมาผ่านวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การรวบรวม การตีความ การทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง การปรับเปลี่ยน การสังเคราะห์ข้อมูลใหม่เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาหนึ่ง ๆ ได้จริง (actionable) และเพื่อดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Leonard and Sensiper, 1998, p. 113) ดังนั้น บทความนี้จึงได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “ความรู้” ว่าเป็นข้อมูลที่บุคคลเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้นั้นได้มีการพิสูจน์หรือมีความเชื่อจากประสบการณ์ของตนเองว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง อย่างไรก็ตาม ผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้นั้นจะต้องมีการจัดการความรู้ที่ได้มา เพื่อสามารถพัฒนาเป็นความรู้ในบริบทของตนเอง เช่น นักพัฒนาผลิตภัณฑ์จำเป็นต้องจัดการความรู้ของนักการตลาด เช่น ความรู้เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า เพื่อพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ว่าคุณสมบัติทางวิทยาศาสตร์ของส่วนประกอบของสินค้าตัวใดที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีที่สุด

Nonaka and Takeuchi (1995, p. 122) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทแรกคือความรู้เชิงทักษะ (tacit knowledge) หรือทักษะ ซึ่งเป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในแต่ละบุคคลและไม่สามารถแสดงออกมาในรูปของคำพูดหรือข้อความ เช่น ความรู้ในการควบคุมเครื่องจักร ความรู้ในการแกะสลัก และความรู้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา ซึ่งความรู้ประเภทนี้เป็นรากฐานหรือบ่อเกิดของความรู้ทั้งหมด เพราะเป็นความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ ลองผิดลองถูก อีกทั้งยังเป็นความรู้ที่ไม่ได้ถูกนำมาใช้ได้อย่างเต็มที่เนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่ไม่รู้ว่าจะตนเองนั้นรู้อะไร แต่เป็นความสามารถที่แฝงอยู่ภายในตนเอง (O'Dell and Grayson, 1998, p. 155) ส่วนความรู้ประเภทที่สองคือ ความรู้เชิงประจักษ์ (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่ผู้ถ่ายทอดความรู้สามารถแสดงความรู้นั้นออกมาในรูปแบบของตัวอักษร ข้อความ รูปภาพ หรือเอกสารต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดสามารถเข้าใจเนื้อหาได้อย่างถูกต้อง

การทำงานของทีมนวัตกรรมที่นั่นจะประกอบด้วยกิจกรรมที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างเข้มข้น (knowledge-intensive activities) เนื่องจากทีมนั้นมีลักษณะเป็นทีมข้ามฝ่ายซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต และฝ่ายควบคุมคุณภาพ และมาทำงานร่วมกันใน โครงการนวัตกรรมใหม่เป็นระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้โครงการนั้นสำเร็จ การทำงานจึงต้องอาศัยการเชื่อมโยงความรู้ระหว่างผู้เชี่ยวชาญในหลายศาสตร์ซึ่ง Court (1997, p. 127) ได้แบ่งประเภทของความรู้ที่จำเป็นสำหรับนักพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1) ความรู้ทั่วไป (general knowledge) หมายถึงความรู้ที่สมาชิกในทีมได้รับมาจากประสบการณ์การทำงานทั่วไปในแต่ละวัน เช่น การทำจัดเตรียมอุปกรณ์ในการทดลอง การทำความสะอาดเครื่องมือ การติดต่อลูกค้าประจำ การบันทึกจำนวนวัตถุดิบ เป็นต้น

2) ความรู้เฉพาะทาง (domain-specific knowledge) หมายถึงความรู้ที่ได้มาจากการศึกษาและประสบการณ์ที่ผ่านมาในสายวิชาชีพที่มีอยู่ในตัวบุคคล เช่น ความรู้ในการออกแบบตัวสินค้า หรือบรรจุภัณฑ์ การควบคุมการทำงานของเครื่องจักร หรือการสัมภาษณ์

3) ความรู้กระบวนการ (procedural knowledge) หมายถึงผลรวมความรู้ทั่วไปและความรู้เฉพาะทางเข้าด้วยกัน แล้วนำมาพัฒนาต่อยอดเป็นองค์ความรู้กระบวนการ โดยให้บุคคลนั้นมีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จนโครงการสำเร็จ

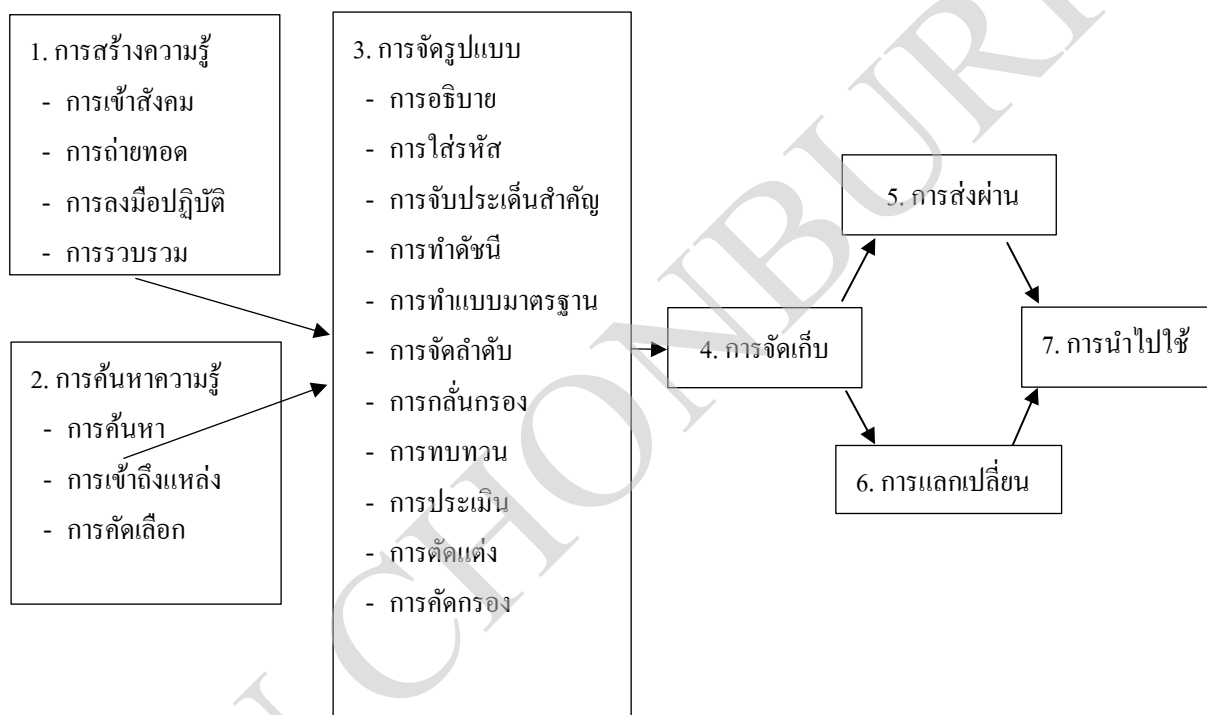
นอกจากนี้ ความรู้ของสมาชิกในทีมนวัตกรรมยังสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ความรู้ว่าสิ่งนั้นคืออะไร (know what) หมายถึงความรู้ที่บุคคลหนึ่งต้องทำอะไร เมื่อมีสถานการณ์หนึ่ง ๆ เกิดขึ้น เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดย่อมรู้ว่าควรนำเสนอจุดเด่นของสินค้าตัวใหม่ตัวไหนและให้กับกลุ่มลูกค้ากลุ่มใดเพศชายหรือหญิง

ระดับที่ 2 ความรู้ว่าต้องทำอะไร (know how) หมายถึงความรู้ที่บุคคลรู้ว่าควรจะทำปฏิบัติตัวอย่างใดในสถานการณ์หนึ่ง ๆ เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดรู้ว่าควรนำเสนอสินค้าต่อลูกค้าเพศชายและหญิงแตกต่างกันอย่างไร เช่น การขายสินค้าให้กับกลุ่มเป้าหมายเพศหญิงต้องเน้นความสวยงาม ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล

ระดับที่ 3 ความรู้ว่าทำไมจะเกิดขึ้น (know why) หมายถึงความเข้าใจเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่ามาจากปัจจัยอะไรบ้าง เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดควรรู้ว่าปัจจัยด้านสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและความไม่มั่นคงทางการเมืองมีผลต่อยอดขายที่ลดลง ซึ่งความรู้ระดับที่ 3 นี้เป็นระดับที่สมาชิกของทีมนวัตกรรมต้องอาศัยกระบวนการเชื่อมโยงทางความคิดวิเคราะห์และตรรกะ เพื่อสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง

กระบวนการจัดการความรู้

เมื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์มีความเกี่ยวข้องกับความรู้พื้นฐานและเฉพาะทาง ดังนั้น การจัดการความรู้จึงมีความจำเป็นต่อการนำความรู้นั้นไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งการจัดการความรู้ (knowledge management) หมายถึงกระบวนการในการวางแผน จัดโครงสร้างองค์การ การสร้างแรงจูงใจ และการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการค้นหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาให้กับพนักงานที่จำเป็นต้องใช้ความรู้นั้นให้เป็นประโยชน์ต่องานของตนเองและองค์กรได้อย่างแท้จริง ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้สามารถแสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้ในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดัดแปลงจาก King (2009, p. 7)

ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น สมาชิกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์แต่ละคนสามารถดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ได้ดังนี้

1. การสร้างความรู้ (knowledge creation)

การสร้างความรู้เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการความรู้ ดังที่ Nonaka (1994, p. 19) ได้พัฒนาโมเดล SECI เพื่อแสดงถึงลักษณะทางธรรมชาติของการสร้างองค์ความรู้ที่เกิดจากการเปลี่ยนรูปแบบไปมาระหว่างความรู้ 2 ประเภท คือ ความรู้เชิงทักษะ (tacit knowledge) และความรู้เชิงประจักษ์ (explicit knowledge) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปลี่ยนแปลงประเภทของความรู้ระหว่างความรู้เชิงทักษะและความรู้เชิงประจักษ์

	รูปแบบการสร้างความรู้	
	ไปยัง ความรู้เชิงทักษะใหม่	ไปยัง ความรู้เชิงประจักษ์ใหม่
จาก ความรู้เชิงทักษะ	การเข้าสังคม	การถ่ายทอด
จาก ความรู้เชิงประจักษ์	การลงมือปฏิบัติ	การรวบรวมเอกสาร

การเข้าสังคม (socialization) เป็นการที่สมาชิกของทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้รับการถ่ายทอดความรู้เชิงทักษะจากบุคคลอื่น แล้วเกิดเป็นความรู้เชิงทักษะของตนเอง โดยจากการสังเกตเลียนแบบ และฝึกฝนจนเกิดเป็นทักษะ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะเกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมร่วมกันเป็นระยะเวลาหนึ่ง เช่น การเข้าร่วมฝึกอบรมการตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่จัดโดยสถาบันการศึกษา หรือการออกงานแสดงสินค้าที่จัดโดยองค์กรของรัฐบาล เป็นต้น ซึ่งบุคคลที่เข้าร่วมกิจกรรมนี้อาจมาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรเดียวกัน หรือบุคคลจากภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดหน้า นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ หรือแม้แต่คู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

การถ่ายทอด (externalization) เป็นการที่สมาชิกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ถ่ายทอดความรู้เชิงทักษะภายในตนเองหรือผู้อื่นที่ได้พบเห็นมา ออกมาในรูปแบบที่เป็นตัวอักษร คำพูด หรือรูปภาพ เพื่อให้ผู้อื่นสามารถอ่านหรือรับฟังเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ดังนั้น การได้นำเสนอแนวคิดและตอบข้อโต้แย้งระหว่างตัวสมาชิกของทีมย่อมก่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันได้ดียิ่งขึ้น

การรวบรวมเอกสาร (combination) เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้เชิงประจักษ์ที่มีอยู่ให้เป็นความรู้เชิงประจักษ์ในอีกรูปแบบหนึ่ง เพื่อง่ายต่อการนำไปใช้งาน กิจกรรมในการรวบรวมเอกสารคือการค้นหาความรู้เชิงประจักษ์ในรูปของเอกสารสิ่งพิมพ์ วาระการประชุม หรือบทสนทนาในจดหมายโต้ตอบ แล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ คัดเลือกเฉพาะส่วนที่จำเป็นต่องานพัฒนาผลิตภัณฑ์ แล้วนำมาเสนอหรือเผยแพร่ให้สมาชิกทุกคนในทีมงานได้รับทราบโดยทั่วถึงกัน ซึ่งรูปแบบการสร้างองค์ความรู้จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น เช่น การใช้ระบบฐานข้อมูลในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดของลูกค้าแต่ละคน เพื่อนำมาค้นหาพฤติกรรมการบริโภคของคนส่วนใหญ่

การลงมือปฏิบัติ (internalization) เกิดจากการเรียนรู้โดยการที่สมาชิกในทีมได้รับการถ่ายทอดความรู้เชิงประจักษ์จากบุคคลอื่น ๆ แล้วนำมาฝึกฝนด้วยตนเองจนเกิดทักษะความชำนาญหรือเป็นความรู้เชิงทักษะในตัวบุคคลนั้น ๆ ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติ (learning

by doing) ซึ่งกิจกรรมในการฝึกฝน ได้แก่ การจัดอบรม การสร้างสถานการณ์จำลอง และการทดลอง เป็นต้น

กระบวนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบระหว่างความรู้ทั้ง 2 ประเภท จะมีรูปแบบเป็นลักษณะเกลียววน (Spiral) นั่นคือ สมาชิกในทีมแต่ละคนจะสร้างองค์ความรู้โดยวิธีใดวิธีหนึ่งแล้วตามด้วยวิธีอื่น ๆ เพื่อต่อยอดความรู้ของตนเองที่มีอยู่ไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ตัวอย่างเช่น สมาชิกของทีมโดยอาจเริ่มจากการรวบรวมเอกสารเพื่อสร้างองค์ความรู้ในรูปของเอกสารหรือฐานข้อมูล แล้วตามด้วยการเข้ากิจกรรมทางสังคมได้ซึมซับความรู้จากตัวบุคคลอื่นโดยการปฏิบัติตาม หลังจากนั้น มีการเรียนรู้โดยนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาต่อยอดจากความรู้เดิมไม่มีที่สิ้นสุด และความรู้ของสมาชิกแต่ละคนจะกลายเป็นความรู้ภายในทีมต่อไป

2. การค้นหาความรู้ (knowledge acquisition)

การค้นหาความรู้เป็นกิจกรรมที่ตรงกันข้ามกับการสร้างความรู้เพราะสมาชิกของทีมจะต้องทำการค้นหาความรู้จากภายนอกหน่วยงานของตนเอง ซึ่งพวกเขาจะต้องรู้จักแหล่งของข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่องานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น ข้อมูลทางวิทยาศาสตร์และเคมีเพื่อใช้ในการเพิ่มความคงทนให้กับตัวผลิตภัณฑ์

สมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถค้นหาข้อมูลเหล่านี้ได้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งแหล่งภายในจะเป็นหน่วยงานหรือฝ่ายอื่น ๆ ภายในองค์กรเดียวกันที่มีการจัดเก็บข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลจากฝ่ายวิจัยการตลาดเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อสินค้าทดลอง หรือข้อมูลจากฝ่ายควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เกี่ยวกับอายุการใช้งานหรือการบริโภคของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งแหล่งข้อมูลภายในดังกล่าว สมาชิกของทีมสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา อาจผ่านจากระบบฐานข้อมูลขององค์กรหรือการเข้าพบตัวบุคคลในแต่ละสายงานได้โดยตรง

ส่วนแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร ได้แก่ อินเทอร์เน็ต ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการจากทั้งหน่วยงานราชการ เช่น กระทรวงวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัย และสถาบันวิจัย แต่การใช้ข้อมูลจากภายนอกต้องใช้วิจารณญาณอย่างมากในการกรองและคัดเลือกข้อมูลมาใช้กับงานจริง เพราะ Menon and Pfeffer (2003, pp. 506-508) ค้นพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญหรือประเมินค่าของข้อมูลภายนอกมากกว่าข้อมูลที่ได้จากภายใน เพราะพวกเขาต้องใช้ความพยายามระยะเวลา และเงินลงทุนในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลภายนอกเป็นจำนวนมาก ซึ่งตรงกันข้ามกับข้อมูลภายในหน่วยงานที่มีพร้อมและใกล้ซึ้งอยู่แล้ว จึงอาจเห็นข้อบกพร่องของข้อมูลที่มีอยู่

3. การจัดรูปแบบความรู้ (refinement)

เมื่อทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ความรู้มาจากการสร้างสรรค์องค์ความรู้ด้วยตนเอง (ขั้นตอนที่ 1) หรือการค้นหามาจากทั้งแหล่งภายในและภายนอก (ขั้นตอนที่ 2) เรียบร้อยแล้ว พวกเขาจำเป็นต้องนำความรู้ที่ได้มา ไม่ว่าจะในรูปแบบความรู้เชิงทักษะหรือความรู้เชิงประจักษ์มาผ่านกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- การอธิบาย (Explication) เป็นการถ่ายทอดความคิดออกมาเป็นคำพูดและตัวอักษรเพื่อให้ผู้ได้รับการถ่ายทอดเกิดความเข้าใจในเนื้อหาที่ถูกถ่ายทอดผ่านสื่อออกมา

- การใส่รหัส (encoding) เป็นการใส่รหัสหรือเป็นการกำหนดหัวข้อเนื้อหาให้กับความรู้ที่ได้มาเพื่อเก็บบันทึกไว้หน่วยความจำ เช่น การใส่รหัสของหัวข้อ “ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่” จะเป็นตัวแทนของแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการทำกำไร การเพิ่มส่วนครองตลาด การได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ตลาดต้องการ เป็นต้น

- การจับประเด็นสำคัญ (culling) เป็นการค้นหาและคัดเลือกประเด็นที่สำคัญและใหม่ที่สุดจากความรู้ที่ได้หรือที่สร้างขึ้นมา เพื่อลดทอนข้อมูลที่ไม่จำเป็นต่อสถานการณ์ในขณะนั้นทำให้เกิดความกระชับของเนื้อหา และสามารถนำมาใช้ในงานได้สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

- การประเมิน (evaluating) เป็นการพิจารณาคูณสมบัติต่าง ๆ ของความรู้ เช่น ความถูกต้อง แม่นยำ ความเกี่ยวข้องกับงานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความทันสมัยของข้อมูล และความยากง่ายในการทำความเข้าใจเนื้อหา เพื่อพิจารณาว่าควรเก็บความรู้นี้ไว้เพื่อใช้ในงานหรือไม่ ไม่เช่นนั้นแล้วความรู้ดังกล่าวอาจเป็นภาระในการจัดเก็บต่อไปในอนาคต ความรู้ที่ประเมินว่าไม่เหมาะสมควรถูกกำจัดเพื่อลดปัญหาความสับสนและป้องกันการเสียเวลาในการนำความรู้ขึ้นมาพิจารณาพร้อมกับความรู้ที่มีอยู่เดิม

- การจัดองค์ประกอบ (organizing) เป็นการเชื่อมโยงเนื้อหาที่มีความคล้ายคลึงไว้เป็นหมวดหมู่ เช่น ความรู้หมวดควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ หมวดขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น หลังจากนั้นอาจทำการแบ่งหมวดต่าง ๆ โดยใช้ดัชนี (indexing) ของหัวข้อที่สำคัญเพื่อใช้เป็นตัวบ่งชี้ที่มาของแต่ละหัวข้อ ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการค้นหาต่อไป (Parikh, 2001, p. 30)

ดังนั้นความรู้ที่ได้มาต้องผ่านขั้นตอนหลากหลายรูปแบบเพื่อให้ได้ความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างแท้จริง โดยเฉพาะการจัดรูปแบบความรู้ประเภทซ่อนเร้นนั้นเป็นสิ่งที่กระทำได้ยากเพราะต้องอาศัยทักษะและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลในการพรรณนาหรือถ่ายทอดประสบการณ์ของตนเองให้อยู่ในรูปแบบที่ผ่านสื่อต่าง ๆ ได้ ส่วนการจัดรูปแบบความรู้ประเภทชัดแจ้งนั้นกระทำได้ง่ายกว่า โดยเป็นเพียงการจัดการความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่มองเห็นได้อยู่แล้ว

เมื่อความรู้ได้ผ่านกระบวนการดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จะถูกนำมาจัดรูปแบบให้เหมาะสมกับเนื้อหาพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น รูปภาพ กราฟ ตาราง และแผนผัง เพื่อให้สมาชิกทุกคนสามารถมองเห็น หรืออ่านจนเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

4. การจัดเก็บเข้าระบบความจำ (memory)

เมื่อความรู้ได้ถูกจัดรูปแบบเพื่อให้ได้เนื้อหาที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาผลิตภัณฑ์แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือกระบวนการจัดเก็บองค์ความรู้ดังกล่าวเข้าในระบบความจำของสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งระบบความจำของแต่ละคนย่อมมีความรู้ที่แตกต่างกันในด้านเนื้อหาและด้านความน่าเชื่อถือ เมื่อทำงานร่วมกันผ่านกระบวนการสื่อสาร ย่อมเกิดการสนับสนุนหรือขัดแย้งซึ่งกันและกัน ดังนั้น ความจำของสมาชิกคนหนึ่งจะเป็นแหล่งความรู้ใหม่ของสมาชิกอีกคนหนึ่ง โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Akgun *et al.*, 2005, p. 1106) ระบบความจำที่แตกต่างกันนี้มีประโยชน์ต่อทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ดังนี้

- ช่วยเติมเต็มความรู้ซึ่งกันและกันในช่วงการทำงาน โครงการผลิตภัณฑ์ใหม่
- ลดปริมาณข้อมูลในระบบความจำของสมาชิกแต่ละคน
- เพิ่มช่องทางในการแลกเปลี่ยนความรู้เฉพาะทาง
- ลดภาระในการค้นหาความรู้จากแหล่งภายนอก
- ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างสมาชิกในทีม
- ช่วยแบ่งความรับผิดชอบในความถนัดและความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล

นอกจากนี้ การจัดเก็บความรู้ที่ได้มาควรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เช่น ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Repositories) เพื่อให้สมาชิกในทีมสามารถค้นหาและนำมาใช้ในการแก้ปัญหาได้ทันเวลา

5. การส่งผ่านความรู้ (knowledge transfer)

เมื่อทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้จัดเก็บความรู้ในความจำของตนเอง ทั้งความรู้ประเภทซ่อนเร้น และชัดแจ้งนั้น ควรถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกคนอื่น ๆ ที่มีความจำเป็นต้องใช้ความรู้นั้นในการแก้ปัญหาการทำงาน โครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพราะกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์จะเผชิญกับความคลุมเครือและความไม่แน่นอนของสถานการณ์ภายนอกอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการส่งผ่านความรู้ไปยังสมาชิกคนอื่นนั้น ผู้ส่งความรู้ต้องคำนึงถึงความเร็ว (velocity) และความหนืดในการส่งผ่านความรู้ (viscosity) โดยที่ความเร็วนั้นหมายถึงระยะเวลาตั้งแต่ความรู้ถูกถ่ายทอดผ่านสื่อต่าง ๆ ไปจนถึงผู้รับ ส่วนความหนืด หมายถึงจำนวนของผู้รับสารที่ได้รับมอบหมายให้ใช้ข้อมูลที่ได้มาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมทั้งการลองผิดลองถูกในการทดลอง ดังนั้น ทีมงาน

พัฒนาผลิตภัณฑ์ควรตระหนักถึงความหนืดของการส่งผ่านความรู้มากกว่าความเร็วของการส่งผ่านความรู้

6. การแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing)

นอกจากการส่งผ่านความรู้จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งแล้ว การแลกเปลี่ยนความรู้ยังเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่ทำให้ความรู้ที่ได้มาถูกเผยแพร่ออกไปโดยผ่านกิจกรรมการทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาวิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการ การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน ดังนี้ (Akgun *et al.*, 2005)

- ความมั่นคงของการเป็นทีม ยิ่งถ้าสมาชิกทำงานอยู่ในทีมเป็นระยะเวลาาน โอกาสที่จะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันย่อมมีมาก เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนมีความคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี ส่วนทีมที่มีอัตราการเข้าออกของสมาชิกใหม่จะทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้หยุดชะงักลงอย่างมาก

- ความเชื่อมั่นระหว่างสมาชิกในทีมมีส่วนทำให้เกิดความไว้วางใจกันในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้อย่างเปิดเผยเพราะต่างฝ่ายต่างเชื่อถือข้อมูลซึ่งกันและกัน ซึ่งความเชื่อมั่นนี้อาจเกิดจากความน่าเชื่อถือจากประสบการณ์ทำงาน ความรู้ ระดับการศึกษา และบุคลิกภาพของบุคคลนั้น หรืออาจเกิดจากความรู้สึกไว้วางใจในความสัมพันธ์เป็นพี่น้องกันระหว่างสมาชิกในทีม

- ความใกล้ชิดกันของสถานที่ทำงานมีส่วนทำให้สมาชิกของทีมที่มาจากฝ่ายต่าง ๆ ได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกันง่ายขึ้นและบ่อยขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นและก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้เชิงทักษะได้มากขึ้น

ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการจัดการความรู้ในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์

การทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ สมาชิกที่มาจากฝ่ายต่าง ๆ มักมีแนวคิดและรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันตามลักษณะสายงานของตนเอง ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาในระหว่างกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดดังนี้

1. การขาดความเข้าใจร่วมกัน

ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก เช่น ราคาวัตถุดิบ และความเคลื่อนไหวของกลุ่มคู่แข่งที่เกิดขึ้นในช่วงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์จะนำไปสู่การพึ่งพาอาศัยกันระหว่างสมาชิกของทีมที่มาจากหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งส่วนตัวและทีม ซึ่งการขาดความเข้าใจร่วมกันนี้จะทำให้สมาชิกแต่ละคนไม่สามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้เพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติ

ที่ดีที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านเทคโนโลยีที่ต้องการแหล่งความรู้ที่หลากหลายเพื่อประกอบการตัดสินใจ

สาเหตุของความไม่เข้าใจนั้นส่วนมากมาจากความแตกต่างของทักษะและความเชี่ยวชาญในแต่ละบุคคล ไม่ว่าจะเป็นนักการตลาดที่มีทักษะด้านสังคมศาสตร์ ส่วนนักวิจัยหรือวิศวกรจะมีทักษะด้านวิทยาศาสตร์ เมื่อพวกเขาต้องมาทำงานร่วมกันในโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ ย่อมเกิดความเข้าใจผิดพลาดได้โดยง่าย นอกจากนี้ แม้ว่าสมาชิกในทีมจะมาจากส่วนงานเดียวกัน แต่พวกเขาอาจมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน เช่น งานออกแบบชิ้นส่วนต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ที่ซับซ้อน เช่น ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์หรือเครื่องจักรกล เป็นต้น

วิธีแก้ปัญหา

บริษัทควรมีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิผล เช่น การกำหนดการประชุมอย่างเป็นทางการ การเพิ่มเทคโนโลยีการสื่อสารให้รวดเร็ว การจัดพื้นที่ในการทำงานใกล้กัน และการส่งเสริมให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในทุกระดับ (ชลธิศ คาราวงษ์, 2557ข: 159) นอกจากนี้ บริษัทควรมีการหมุนเวียนบุคคลากรระหว่างฝ่ายกันเพื่อให้เข้าใจถึงภาษาทางเทคนิคและวิธีการทำงานของฝ่ายอื่น ๆ แล้วนำความรู้มาถ่ายทอดให้กับพนักงานในฝ่ายตนเองเพื่อเพิ่มความรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพึ่งพาความรู้เชิงประจักษ์มากเกินไป

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยความรู้ประเภทความรู้เชิงทักษะซึ่งอยู่ภายในของแต่ละบุคคล เช่น รู้ว่าต้องทำอะไร (know-how) ตัดสินใจอย่างไร (judgment) และใช้ความรู้สึกตัดสินใจอย่างไร (intuition) ซึ่งความรู้ประเภทนี้จะเหมาะสมสำหรับงานที่ต้องการความรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากเป็นความรู้สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที ซึ่งต่างจากความรู้เชิงประจักษ์ที่เป็นเพียงการถ่ายทอดด้วยคำพูดหรือตัวหนังสือเท่านั้น ดังนั้นการพึ่งพาเฉพาะความรู้เชิงประจักษ์เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อความสำเร็จของงาน

วิธีการปัญหา

ทีมควรมีการปรับเปลี่ยนความรู้เชิงทักษะมาเป็นในรูปแบบความรู้เชิงประจักษ์ แล้วทำการซักถามความเข้าใจในเนื้อหาที่แสดงออกมาในรูปแบบต่าง ๆ นอกเหนือจากข้อมูลที่เป็นข้อความ เช่น ควรมีการใช้สื่อที่แสดงรูปภาพ หรือวิดีโอ เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าใจได้ง่ายและนำไปปรับใช้กับงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจมีการบันทึกภาพเคลื่อนไหวในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์แล้วนำมาอภิปรายถึงกระบวนการทำงานของแต่ละบุคคลได้

3. ความผิดพลาดซ้ำซาก

ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นกลุ่มคนที่ต้องเผชิญหน้ากับความผิดพลาดในการตัดสินใจอยู่บ่อยครั้งเพราะสมาชิกในทีมไม่สามารถนำความผิดพลาดครั้งก่อนมาเป็นบทเรียนในการปฏิบัติงานครั้งหลังได้ หรือไม่สามารถนำความผิดพลาดของฝ่ายอื่น ๆ มาปรับปรุงงานของโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ Teece (1998, p. 291) แนะนำว่ากระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์จะพบกับความผิดพลาดจากความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมทางการตลาด และความรู้ที่ได้จากการผิดพลาดนั้นมักถูกลืม และไม่ได้้นำประสบการณ์ในอดีตมาค้นหาวิธีตอบรับกับสถานการณ์ในอนาคต ซึ่งการขาดการเชื่อมโยงดังกล่าวอาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในทีมในแต่ละโครงการและไม่มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างสมาชิกของแต่ละทีม

วิธีแก้ปัญหา

ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญต่อความทุ่มเทในงานของทีม ถึงแม้ทีมจะมีการเปลี่ยนแปลงสมาชิกในแต่ละโครงการ แต่ถ้าทุกคนมีการผนึกกำลังกัน (synergy) ความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละคนจะถูกนำมาประยุกต์กับทุก ๆ สถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ทีมควรจัดเตรียมข้อมูลในอดีตของปัญหาที่เกิดขึ้นในฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งวิธีการแก้ไข เพื่อให้ทีมสามารถคัดเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่คล้ายคลึงกันได้ทันเวลา อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรมีการยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายนอก เช่น สภาพทางเศรษฐกิจของโลกเพื่อให้สมาชิกมีความมั่นใจและกล้าที่นำเสนอข้อคิดเห็นจากความรู้ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

4. การสูญเสียความรู้

ความรู้ที่สมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้พัฒนาขึ้นในระหว่างกระบวนการทำงานโครงการหนึ่ง ๆ นั้นอาจสูญเสียไปเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้วสมาชิกในทีมแยกตัวกันเพื่อไปรับผิดชอบงานโครงการอื่น ๆ ของบริษัท ดังนั้นเมื่อผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ออกสู่ตลาดไปแล้วจำเป็นต้องมีการปรับปรุงคุณสมบัติบางอย่างหรือซ่อมบำรุงรักษาภายหลังการใช้งานมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง ทักษะที่ถูกพัฒนาขึ้นมาตั้งแต่เริ่มโครงการจะถูกลืมและไม่สามารถนำมาช่วยในการทำงานภายหลังได้ เพราะสมาชิกส่วนใหญ่ไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อการจัดเก็บความรู้ที่เกิดจากกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่จะให้ความสำคัญกับความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะด้านของฝ่ายของตนเองมากกว่า

วิธีแก้ปัญหา

ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญของงานที่สมาชิกจากฝ่ายต่าง ๆ ของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์รับผิดชอบ อาจสร้างระบบผลตอบแทนโดยรวมทั้งทีมเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดความทุ่มเทให้กับการทำงานเป็นทีมและมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของโครงการเป็น

สำคัญ วิธีการนี้จะทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในความทรงจำของแต่ละบุคคลถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องทำงานกับสมาชิกคนอื่น อย่างไรก็ตาม ผู้นำทีมควรธำรงรักษาสมาชิกในทีมที่ประสบความสำเร็จให้ทำงานในโครงการอื่น ๆ ต่อไปเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในทีมให้ดียิ่งขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Herbert (1983) อธิบายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่าเป็นวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งประกอบไปด้วยการสังเกตการณ์และการประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติงาน หรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน โดยพนักงานบางคน ซึ่งโดยปกติคือผู้บังคับบัญชาของพนักงานนั้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัด ได้ว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมาน้อยเพียงใด

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2541) ได้อธิบายกระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบซึ่งถูกพัฒนาขึ้น เพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงาน ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด และรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคคลในการปฏิบัติงานในตำแหน่งสูงขึ้นไป

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร (2542) ให้ความหมายของการประเมินผลปฏิบัติงานจากนักวิชาการต่าง ๆ ไว้ว่า เป็นกระบวนการประเมินค่าความสำเร็จของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ในด้านต่าง ๆ เพื่อใช้ในการตัดสินใจให้รางวัลหรือลงโทษ และให้คำปรึกษาหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ภายใต้กระบวนการตัดสินใจจากการประเมินของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้แน่ใจว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมาน้อยเพียงใด

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการในการประเมินคุณค่าจากการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านต่าง ๆ โดยกำหนดมาตรฐานในการประเมิน ซึ่งเป็นการยอมรับของทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อาศัยความยุติธรรมไม่มีความลำเอียง หรืออคติจากผู้ประเมิน เพื่อนำผลการประเมินนั้นมาใช้ประกอบการพิจารณาในกระบวนการบริหารงานบุคคล

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีส่วนช่วยควบคุมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความยุติธรรม ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพขององค์กรในอนาคต โดยที่การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ดังนี้ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2541)

1. ความสำคัญต่อบุคลากร บุคลากรสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของตน ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด โดยที่บุคคลอาจจะใส่แรงพยายามในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น หรือเข้ารับการฝึกอบรม และมีการพัฒนาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง และเพิ่มขีดความสามารถของตนในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคคลมีความรู้สึกว่าเขาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานขององค์กร เขาอาจที่จะตัดสินใจเปลี่ยนงานได้ นอกจากนี้สำหรับบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ จะได้ทำการพัฒนาศักยภาพของตนให้เพิ่มขึ้น เพื่อให้มีรายได้หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นตามลำดับ

2. ความสำคัญต่อหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการทำงาน มาใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารค่าตอบแทน การตัดสินใจในการให้ผลตอบแทน การเลื่อนขั้นตำแหน่งของพนักงาน เป็นต้น ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการทำงาน จะแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ เพียงใด สมควรที่จะได้รับการปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. ความสำคัญต่อองค์กร การประเมินผลการทำงานที่มีความเป็นกลาง และการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้อย่างยุติธรรม มีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงานให้แก่พนักงานอันจะส่งผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นอกจากความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2541) ยังได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรในองค์กร เช่น การจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง หรือการจ่ายผลตอบแทนอื่น ๆ ในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องกับงานที่บุคคลได้ปฏิบัติเพียงใด

2. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการทำงานแต่ละตำแหน่งของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องปรับปรุง ฝึกอบรมและพัฒนา หรือปรับย้าย เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อประกอบการพิจารณา การเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร ผลที่ได้จากการประเมินสามารถบ่งชี้ได้ว่าการปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพเพียงใด ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

4. เพื่อประกอบการพิจารณาการคัดเลือกบุคลากร เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะแสดงถึงบุคลากรว่า สมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบใด

5. เพื่อประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน ผลที่ได้จากการประเมินจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของพนักงาน เพื่อฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ได้ตรงตามที่ต้องการ

6. เพื่อประกอบการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร และการสร้างคุณธรรมภายในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพของโดยรวมขององค์กร เป็นต้น

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จำเนียง จวงตระกูล (2531) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3 วิธีดังนี้

1. การวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทางตรง ถือว่าเป็นการวัดการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง กล่าวคือ จะมุ่งไปที่ผลงานที่ปฏิบัติไว้ ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไรเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งมีกระบวนการโดยสรุปดังนี้

1.1 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานในที่นี้ หมายถึง มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเข้าใจกันเป็นอย่างดี ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าการปฏิบัติงานในแต่ละชิ้นงาน หรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่ปฏิบัติออกมาเป็นผลสำเร็จนั้น จะต้องดีพอเพียงใด (คุณภาพ) จะต้องมีความหนาเท่าใด (ปริมาณ) หรือจะต้องปฏิบัติให้สำเร็จในลักษณะใด

1.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้ กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เมื่อเปรียบเทียบแล้วจะทำให้เราทราบผลได้จากผลต่างของการเปรียบเทียบ ถ้าหากเปรียบเทียบแล้วผลปรากฏว่า ไม่มีผลต่างคือได้ตรงกันพอดี แสดงว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ดี ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ แต่ถ้ามีผลต่างคือปฏิบัติงานได้น้อยกว่ามาตรฐานที่กำหนด ก็แสดงว่าพนักงานผู้นั้น

ปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน และถ้ามีผลต่างคือปฏิบัติงานได้มากกว่ามาตรฐานที่กำหนด ก็แสดงว่าพนักงานปฏิบัติได้ดีเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

1.3 การตีค่าการปฏิบัติงานที่วัดได้ ว่าออกมาเป็นค่าเป็นอย่างไร สามารถแบ่งระดับค่าผลการปฏิบัติงานอาจเป็น 3 ระดับหรือมากกว่า 3 ระดับ

2. การวัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทางอ้อมบางอย่างกำหนดมาตรฐานออกมา เพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรมอย่างเด่นชัด ได้ยาก จึงทำให้การวัดไม่แน่นอน จึงต้องหาวิธีการวัดทางอ้อม ซึ่งวิธีนี้เรากำหนดมาตรฐานสำหรับองค์ประกอบของการปฏิบัติงาน แทนที่จะกำหนดมาตรฐานสำหรับชิ้นงาน การกำหนดองค์ประกอบ และคุณลักษณะหรือพฤติกรรม เพื่อใช้ในการวัด เพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นที่นิยมใช้กันทั่วไปมีดังต่อไปนี้

2.1 ความรับผิดชอบในงาน พิจารณาถึงความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย จนเสร็จเรียบร้อยโดยไว้วางใจได้เพียงใด

2.2 ความสันทัดชัดเจนในงาน พิจารณาถึงความรู้และความชำนาญในขั้นตอนต่าง ๆ ของงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง

2.3 ความแม่นยำ พิจารณาถึงคุณภาพของงานว่ามีข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องมากน้อยเพียงใด เทียบกับระยะเวลาที่ทำงานนั้นด้วย

2.4 ความละเอียดรอบคอบ พิจารณาถึงความสุขุมรอบคอบในการทำงานตลอดจนความเป็นระเบียบของงาน

2.5 ความรวดเร็วในการทำงาน พิจารณาถึงเวลาที่ใช้ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายว่าเสร็จก่อนกำหนดหรือทันกำหนดการณ์หรือไม่

2.6 ความมีไหวพริบ พิจารณาถึงความเฉลียวฉลาดความรู้รอบตัว และไหวพริบในการตอบข้อซักถาม หรือเผชิญกับเหตุการณ์เฉพาะหน้า ตลอดจนการใช้วิจารณญาณที่ถูกต้อง และสมเหตุสมผล

2.7 ความคิดริเริ่ม พิจารณาถึงข้อคิดหรือข้อเสนอแนะใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่การปรับปรุงงาน และความสามารถในการนำข้อคิด หรือข้อเสนอแนะนั้นไปใช้ปฏิบัติ หรือความสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเอง โดยไม่ต้องให้หัวหน้าบอกกล่าว หรือชี้แจงซ้ำซากบ่อย ๆ

2.8 ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร พิจารณาถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ความคิด ความเข้าใจ และเรื่องราวต่าง ๆ แก่ผู้บังคับบัญชา แก่เพื่อนร่วมงาน

2.9 ความสามารถพิเศษ พิจารณาถึงความสามารถพิเศษในเรื่องภาษา การใช้เครื่องจักร อุปกรณ์ในการทำงาน

2.10 ความซื่อสัตย์สุจริต พิจารณาถึงความเชื่อถือ และไว้วางใจได้ ตลอดจนความจริงใจที่แสดงออกมาต่อเพื่อนร่วมงาน

2.11 ทักษะและความร่วมมือ พิจารณาถึงท่าที และความรู้สึกที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนความร่วมมือช่วยเหลือที่ให้แก่บุคคล หรือสถาบันเหล่านั้น

2.12 ความขยันหมั่นเพียร พิจารณาถึงความมานะบากบั่นที่มีต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมถึงความสนใจ และความตั้งใจในการทำงาน ตลอดจนการหางานอื่นทำเมื่อว่างจากงานในหน้าที่แล้ว

2.13 ความประพฤติ พิจารณาถึงความประพฤติส่วนตัว ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงาน

3. การวัดเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานโดยตรง และทางอ้อมรวมกันงานบางอย่าง จำเป็นต้องอาศัยวิธีการวัด และประเมินทั้งสองวิธีรวมกันจึงจะทำให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์และเชื่อถือได้

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจบรรจุภัณฑ์

บรรจุภัณฑ์ เป็นแผ่นพลาสติกที่ทำมาจาก โพลีไวนิลคลอไรด์ หรือ พีวีซี (poly vinyl chloride) ซึ่งเป็นวัสดุที่ถูกใช้กันอย่างแพร่หลายในอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าประเภทต่าง ๆ ที่ต้องใช้บรรจุภัณฑ์ทุกประเภท เพราะสินค้าจะบรรจุในบรรจุภัณฑ์จะต้องห่อด้วยพลาสติกเพื่อป้องกันให้อยู่ในสภาพที่ดีพร้อมสำหรับการใช้งาน ดูสวยงามยกระดับสินค้าให้ดูดีและดึงดูดความสนใจของลูกค้ามากยิ่งขึ้น ซึ่งธุรกิจฟิล์มห่อหุ้มนั้นเหมาะสำหรับอุตสาหกรรมต่อไปนี้

1. ธุรกิจบรรจุภัณฑ์ เป็นธุรกิจที่เกี่ยวกับการผลิตหรือบรรจุสินค้าที่ต้องใช้พลาสติกหรือบรรจุภัณฑ์เช่น อุตสาหกรรมสบู่ เครื่องสำอาง และ อื่นๆ

2. ร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าเพื่อการผลิตหรือบรรจุสินค้า : สำหรับจำหน่ายต่อให้กับลูกค้าที่เป็นผู้ผลิตสินค้า

พลาสติกเหล่านี้มาจากส่วนหนึ่งของการกลั่นปิโตรเลียมการแยกส่วนให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ออกมาแตกต่างกัน ฉะนั้นควรเลือกให้เหมาะสมกับงานที่ตัวเองต้องการ สำหรับปัจจุบันนี้โรงงานมักจะผลิตสินค้าเหล่านี้เพื่อรองรับการใช้งานในรูปแบบต่างๆแตกต่างกันไปแต่ทุกรูปแบบมีคุณสมบัติไม่เหมือนกันและรวมไปถึงราคาที่แตกต่างกัน

กระบวนการผลิตบรรจุภัณฑ์

บริษัทผู้ผลิตมีการให้บริการตั้งแต่การให้คำปรึกษา การออกแบบ การผลิตและจัดส่งสินค้าสำหรับผู้ผลิตสินค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น อาหารและเครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์ขอสปริง รส และเครื่องสำอางและผลิตภัณฑ์เสริมความงาม เป็นต้น กระบวนการผลิตสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1. สำหรับผลิตภัณฑ์ฉลากกระดาษนั้น สามารถแบ่งตามระบบการพิมพ์ได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1.1 ระบบการพิมพ์กราเวียร์ (gravure printing)

- เป็นระบบการพิมพ์ที่มีคุณภาพความละเอียดสูง ทั้งตัวหนังสือ ภาพลายเส้น ภาพลายสกรีน และภาพลายธรรมชาติ

- มีความรวดเร็วและประหยัดเวลาในการพิมพ์ เหมาะสำหรับงานพิมพ์ที่มีปริมาณมาก ซึ่งจะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำ

- มีเครื่องพิมพ์ระบบกราเวียร์อยู่ 4 เครื่อง ด้วยกำลังการผลิตที่ มากกว่า 121.23 ล้านเมตรต่อปีในปี 2562

- พิมพ์จำนวนสีได้สูงสุดที่ 10 สี ด้วยขนาดถึง 280 มิลลิเมตร * 650 มิลลิเมตร (ความกว้างสูงสุด * ความยาวสูงสุด)

- ปริมาณการสั่งขั้นต่ำ (MOQ) 50,000 – 100,000 ชิ้น (ขึ้นอยู่กับขนาด)

1.2 ระบบการพิมพ์ดิจิทัล (digital printing)

- เป็นระบบพิมพ์ที่ไม่ต้องใช้แม่พิมพ์ แต่จะใช้เทคนิคการสร้างภาพด้วยระบบเลเซอร์ ทำให้สามารถพิมพ์งานลายเส้นหรือภาพพิมพ์ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ งานที่ได้มีคุณภาพและความละเอียดสูง

- สามารถรองรับงานพิมพ์ที่มีปริมาณน้อย และสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

- มีเครื่องพิมพ์ระบบดิจิทัลอยู่ 2 เครื่อง ด้วยกำลังการผลิตที่มากกว่า 3.92 ล้านเมตรต่อปี

- พิมพ์จำนวนสีได้สูงสุดที่ 7 สี (16 เลเยอร์) ด้วยขนาดถึง 155 มิลลิเมตร * 975 มิลลิเมตร (ความกว้างสูงสุด * ความยาวสูงสุด)

- ไม่กำหนดปริมาณการสั่งขั้นต่ำ

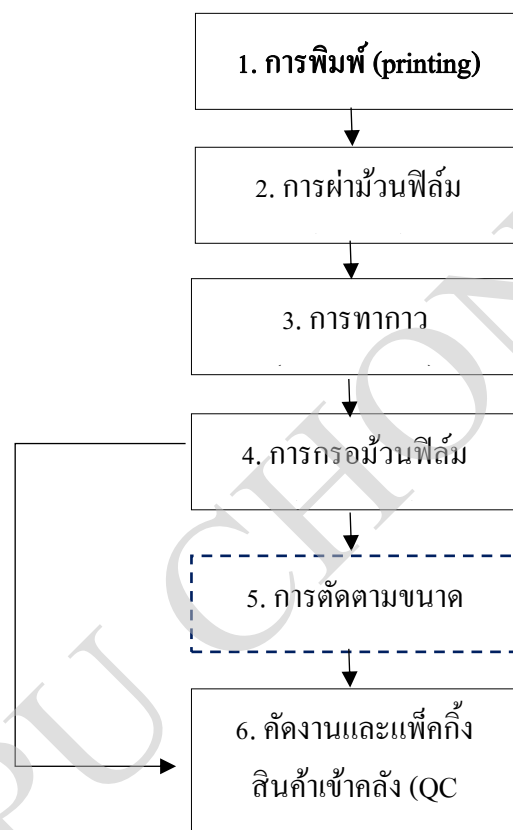
2. ผลิตภัณฑ์อื่น สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

2.1 แม่พิมพ์ (printing cylinder)

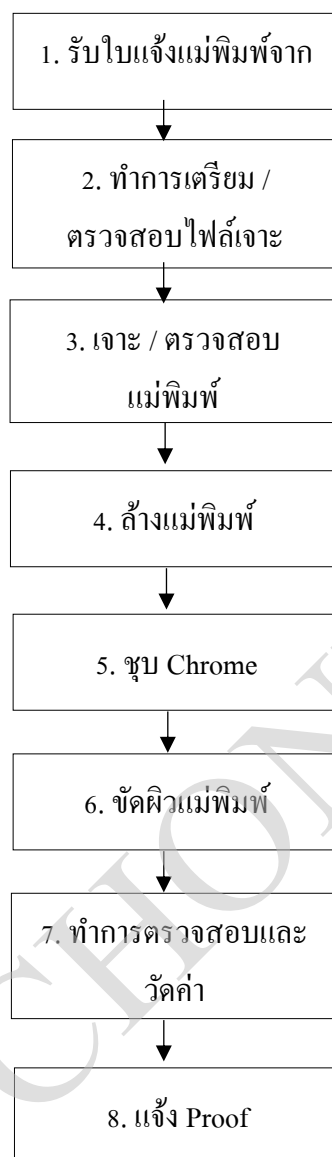
บริษัทรับออกแบบและผลิตแม่พิมพ์ เพื่อใช้ในการผลิตบรรจุภัณฑ์รูปในระบบการพิมพ์กราเวียร์

2.2 ฟิล์มยืด (stretch film)

บริษัทมีการนำเข้าผลิตภัณฑ์ฟิล์มยืด เพื่อใช้ในการพันพาเลทและห่อรัดสินค้าบนพาเลท เพื่อลำเลียงขนส่งให้กับลูกค้า รวมถึงจำหน่ายให้แก่ลูกค้าของบริษัท



ภาพที่ 3 กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ระบบการพิมพ์กราเวียร์และระบบการพิมพ์ดิจิทัล



ภาพที่ 4 กระบวนการกระบวนการผลิตแม่พิมพ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

บุญอนันต์ พิณภัทรชัย (2552) ได้ศึกษาปัจจัยด้านองค์การกับการจัดการความรู้ในกรณีศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์คือเพื่อศึกษา 1) การจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์การธุรกิจเหล่านี้ประสบความสำเร็จ 2) ความสำคัญของมิติพฤติกรรมองค์การ เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค รวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการก้าวไปสู่การเป็นองค์การเรียนรู้และการก้าวไปสู่องค์กรอัจฉริยะ และ 3) รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์การธุรกิจประสบผลสำเร็จ องค์การสามารถดำเนินการโดยวางกลยุทธ์การวัดการความรู้ มีการสร้างความรู้ และใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการ

ความรู้ การพัฒนาองค์การเป็นองค์การเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จ องค์การจะต้องเอาระบบย่อย 5 ระบบคือ การเรียนรู้ องค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี มาประสานเข้าด้วยกัน ภายใต้ระบบย่อยดังกล่าว องค์การธุรกิจดำเนินการตามความเหมาะสมของการบริหารแต่ละองค์การ โดยปัจจัยหลักที่สำคัญโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ กลยุทธ์ขององค์การที่สนับสนุนองค์การเรียนรู้วิธีการจัดการความรู้ในองค์การ การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนและการจัดการความรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีบริหารกระบวนการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ของคนในองค์การ การพัฒนาองค์การเรียนรู้สู่การเป็นองค์การอัจฉริยะที่ประสบความสำเร็จ องค์การต้องมีกระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นในองค์การและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลงานที่มีประสิทธิผลโดยเชื่อมโยงการทำงานเป็นทีมเข้ากับกระบวนการในการเรียนรู้ และมีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดศักยภาพของทีมงาน ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างนวัตกรรมและสร้างช่องทางความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้บริโภค

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ซึ่งมีประเด็นสำคัญเริ่มตั้งแต่ความหมาย กระบวนการ ข้อจำกัดของการจัดการความรู้ และยังได้กล่าวถึงความหมายของวัฒนธรรมองค์การและรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การรูปแบบต่างๆ และมีการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม องค์การแบบเดิม และวัฒนธรรมองค์การที่อยู่บนพื้นฐานของความรู้ เพื่อให้ผู้ประกอบการเกิดความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมองค์การมากขึ้น นอกจากนี้ยังศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การก่อนที่จะมีการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์การ

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2555) ได้ศึกษาความสามารถในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสามารถ และความสัมพันธ์ของความสามารถในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทยที่ใช้การสุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ จำนวน 390 ราย ตลอดจนสร้างรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย จำนวน 8 รายที่ถูกเลือกอย่างเจาะจง ผลการศึกษาพบว่า ตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้และความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย โดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้นผู้ประกอบการที่มีระดับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมที่แตกต่างกันมีระดับความสามารถทั้ง 2 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ ยังพบว่า

องค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ ได้แก่ เทคโนโลยี โครงสร้าง วัฒนธรรม ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ขณะที่ไม่มีเพียง ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในการสร้างรูปแบบ พบว่าองค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 6 ด้าน จะต้องมีการเชื่อมโยง และบูรณาการผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ทั้ง 4 กระบวนการ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ จึงจะนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรม

พลอยชมพู กิตติกุลโชติวุฒ (2557) ได้ศึกษาประสิทธิผลการจัดการความรู้กับความสำเร็จขององค์กร: การศึกษาเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 226 แห่ง เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามทางไปรษณีย์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงบรรยาย และทดสอบ สมมุติฐาน โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยแบบพหุคูณ ผลการวิจัย ปรากฏว่า 1) วัฒนธรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ประสิทธิผลการจัดการความรู้ 2) กลยุทธ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการจัดการความรู้ และ 3) ประสิทธิผลการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมควรนำข้อเสนอแนะไป ใช้พัฒนาการเรียนรู้ภายในองค์กร การทำงานเป็นทีม การแบ่งปันความรู้ในการทำงานของธุรกิจ เพื่อนำพาธุรกิจให้บรรลุ เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ และเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ

นภาพร ประสมทอง, ณัฐเชษฐ พูลเจริญ, พยอม วงศ์สารศรี, และกัญวาน ยอดวิศิษฏ์ศักดิ์ (2557) ได้ทำการวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย และเพื่อวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและ เครื่องดื่มในประเทศไทย ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ จากประชากรคือเจ้าของกิจการหรือผู้รับผิดชอบหลักในการจัดการความรู้ ในสถานประกอบการที่เป็นสมาชิกขอสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มในประเทศไทย จำนวน 4,177 ราย ใช้วิธีสุ่มการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ได้จำนวน 600 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาได้จากแบบสอบถาม โดยการใช้วิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS for Window Version 16.0 ผลการวิจัย ส่วนที่หนึ่ง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ประกอบด้วย 7 ปัจจัย คือ

ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์เทคโนโลยีการวัดผล โครงสร้างองค์กร และสิ่งแวดล้อม ส่วนที่สอง กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้และการใช้ความรู้และส่วนที่สาม ความสำเร็จในการดำเนินงาน จำนวน 4 ปัจจัย คือ ลูกค้ำ กระบวนการ จัดการภายใน การเรียนรู้และพัฒนา และการเงิน สำหรับโมเดลสมการ โครงสร้างปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ทุกปัจจัยมีความเหมาะสม มีความเชื่อมั่น ความตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ศุภกร ลิมคุณธรรมโม (2558) การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยของทรัพยากรและการจัดการความรู้ขององค์กร ที่มีผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขัน โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้บริหารของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมพลาสติกที่มีทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาทขึ้นไป จำนวน 200 ราย ผลวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ทรัพยากรด้านการตลาด การแสวงหาความรู้การจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ มีผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันปัจจัยเรื่องทรัพยากร ด้านการเงิน ทรัพยากรด้านทรัพย์สินทางปัญญา และการพัฒนา และสร้างความรู้ใหม่ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนปัจจัยด้านทรัพยากรทางกายภาพมีผลกระทบต่อความสามารถ ทางการแข่งขันขององค์กร

ศุรางค์รัตน์พีจิ และ อุษณีย์เส็งพานิช (2557) ได้ทำการวิจัยโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเขตภาคเหนือ จำแนกตามหน่วยงาน และศึกษาแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของศูนย์ ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค เขตภาคเหนือ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย บุคลากรของ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 ภาคที่ 2 และภาคที่ 3 รวมทั้งสิ้น จำนวน 147 คน เครื่องมือในการ เก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาในรูปแบบการบรรยายเชิงพรรณนาในแต่ละ ประเด็น ผลการวิจัยพบว่า สภาพการจัดการความรู้ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค เขตภาคเหนือ ทั้งสามหน่วยงาน มีการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการจัดการความรู้ที่มีการปฏิบัติใน ระดับมาก เรียงลำดับ ได้แก่ การเข้าถึงความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ ส่วนการจัดการความรู้ที่มี การปฏิบัติในระดับปานกลาง เรียงลำดับได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวล และกลั่นกรองความรู้ การเรียนรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เมื่อจำแนกตามหน่วยงานพบว่า ทั้งสามหน่วยงาน มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันสองด้านคือ การบ่งชี้ความรู้ และการเข้าถึงความรู้ สำหรับแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค เขตภาคเหนือ แบ่งเป็น ด้านคน คือผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ กำหนดทิศทาง เป้าหมายให้

ชัดเจน สนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรควรได้รับการอบรม เพื่อสร้าง ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในด้านกระบวนการควาเจริญบุคลากร

ปิยะฉัตร จารุธีรสานต์ (2558) การวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาวิธีการจัดการ ความรู้ขององค์กรที่เหมาะสมสำหรับโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมทั่วประเทศ 2) เพื่อศึกษาสภาพ ทั่วไปขององค์กรกับการจัดการความรู้ตลอดจน ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ของ โรงงานในนิคมอุตสาหกรรมทั่วประเทศ และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัย ที่มีผลต่อวิธีการหรือเครื่องมือ จัดการความรู้ และปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาการจัดการความรู้ กลุ่ม ตัวอย่างที่ใช้คือ ผู้บริหารระดับสูง-ระดับกลางและผู้จัดการด้านการจัดการความรู้ในโรงงานในนิคมอุตสาหกรรม ทั่วประเทศที่ยังคงดำเนินงานด้านการจัดการความรู้อยู่ในปัจจุบัน และเป็นโรงงานที่ได้จัดการ ความรู้แล้วประสบผลสำเร็จอยู่ในลำดับต้นๆ จำนวน 290 โรงงาน โดยเลือกผู้บริหารระดับสูง- ระดับกลางและผู้จัดการด้านการ จัดการความรู้มาโรงงานละ 2 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 580 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วย วิธี LSD ผลการศึกษาพบว่า โรงงานในนิคมอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ นำวิธีการพัฒนาบุคลากรมาใช้เป็นส่วนหนึ่ง ของวิธีการ จัดการความรู้โรงงานส่วนใหญ่ดำเนินการด้านการจัดการความรู้มาแล้ว 1-5 ปีมีเป้าหมายเพื่อ พัฒนา คน จัดกิจกรรมการจัดการความรู้ที่เป็นทางการ ส่วนใหญ่มีปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาการ จัดการ ความรู้อยู่ในระดับปานกลาง เช่นผู้บริหารระดับสูงไม่สนับสนุนการจัดการความรู้อย่าง ต่อเนื่องและผู้บริหาร ระดับสูงไม่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เป็นต้น ผลการวิเคราะห์ความ แปรปรวนสรุปได้ว่า ขนาดโรงงาน และความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ของผู้บริหาร ที่แตกต่างกันมีวิธีการจัดการความรู้ใน ภาคอุตสาหกรรมไม่แตกต่างกัน ความเข้าใจในกระบวนการ การจัดการความรู้ของผู้บริหารที่แตกต่างกันทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาการจัดการ ความรู้แตกต่างกัน

อรวรรณ ไพโรจน์พิงศ์ และคณะ (2560) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการ ดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดย การวิจัยครั้งนี้มี วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์และ ผลการ ดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2) เพื่อ วิเคราะห์อิทธิพล ของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการ ความรู้และการจัดการผลงานสู่ ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาด หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประชากรในการศึกษา คือ ธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาด หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 100 บริษัท โดยเลือกแจกผู้บริหารและผู้แทนองค์การ บริษัทละ

4 คน ได้รับการตอบกลับ จำนวน 276 ตัวอย่าง การวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารธุรกิจบริการ จำนวน 5 คน เพื่อยืนยันกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้น

ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการวิเคราะห์การจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุน และผลการดำเนินงานขององค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.89, 3.88, 3.89, 3.93$) ตามลำดับ 2) การจัดการทุนมนุษย์มีอิทธิพลในฐานะ ปัจจัยคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัย สำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อประเมินตัวแปร ยังพบว่ามีตัวแปรใหม่ที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ คือ วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นปัจจัยกำกับที่เข้ามาเปลี่ยนระดับอิทธิพลของ การจัดการทุนมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการ