

**การพัฒนาแนวทางถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
สาขาสันกำแพง ตามกรอบ ISO 30401: 2018**
**Development of a Knowledge Transfer Guideline for the Provincial
Electricity Authority, San Kamphaeng Branch Based on ISO 30401:2018**

พรสวรรค์ คำเปีย¹ และ อัจฉรา คำอักษร²
Pornsawan Khampia¹ and Achara Khamaksorn²

Received: 31 March 2026; Revised: 02 May 2026; Accepted: 03 May 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสถานการณ์ปัจจุบัน วิเคราะห์ปัญหาและความท้าทายของกระบวนการถ่ายทอดความรู้ภายในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สาขาสันกำแพง (2) วิเคราะห์และระบอบองค์ความรู้สำคัญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่ (3) ออกแบบและพัฒนาแนวทางการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน (4) ประเมินประสิทธิภาพของแนวทางและคู่มือที่พัฒนาขึ้น และ (5) ทดลองใช้คู่มือกับพนักงานใหม่ การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงประยุกต์โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สาขาสันกำแพง จำนวน 52 คน คัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือวิจัยประกอบด้วย การสนทนากลุ่ม แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบทดสอบก่อนและหลังการนำค และแบบสอบถามความพึงพอใจ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบคะแนนก่อน-หลัง ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) กระบวนการถ่ายทอดความรู้ยังขาดความเป็นระบบ ส่งผลให้เกิดช่องว่างของความรู้และความเสี่ยงต่อการสูญเสียองค์ความรู้ (2) องค์ความรู้ที่จำเป็นประกอบด้วยความรู้เชิงกระบวนการและความรู้เชิงประสบการณ์ โดยความรู้เชิงประสบการณ์มีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา (3) แนวทางที่พัฒนาขึ้นโดยบูรณาการ SECI Model วงจรการจัดการความรู้ของ Wiig และมาตรฐาน ISO 30401:2018 ทำให้การจัดเก็บ ถ่ายทอด และเผยแพร่องค์ความรู้เป็นระบบมากขึ้น (4) คะแนนหลังการเรียนรู้สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ (5) ผู้ใช้งานมีความพึงพอใจในระดับมากถึงมากที่สุด องค์ความรู้ใหม่คือรูปแบบการถ่ายทอดความรู้แบบบูรณาการที่เชื่อมโยงองค์ความรู้ กระบวนการ และเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ

^{1,2} สาขาวิชาการจัดการความรู้และนวัตกรรม วิทยาลัยศิลปะ สื่อและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่; Department of Knowledge Management and Innovation, College of Arts, Media and Technology, Chiang Mai University
Corresponding Author, E-mail: achara.k@cmu.ac.th

ซึ่งช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ ลดช่องว่างของความรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

คำสำคัญ: ISO 30401:2018; การจัดการความรู้; การถ่ายทอดความรู้; คู่มือการปฏิบัติงาน; การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

Abstract

This study aimed to (1) examine the current situation, problems, and challenges of knowledge transfer practices in the Provincial Electricity Authority, San Kamphaeng Branch; (2) identify critical knowledge required for new employees' job performance; (3) design and develop a practical knowledge transfer guideline; (4) evaluate the effectiveness of the developed guideline and manual; and (5) implement and assess the applicability of the manual among new employees. This research employed an applied research design using a mixed-methods approach. The sample consisted of 52 employees selected through purposive sampling. Research instruments included focus group discussions, in-depth interviews, pre-test and post-test assessments, and satisfaction questionnaires. Quantitative data were analyzed using mean, standard deviation, and paired comparison, while qualitative data were analyzed using content analysis.

The findings revealed that (1) knowledge transfer practices were not systematically managed, resulting in knowledge gaps and risks of knowledge loss; (2) essential knowledge comprises both explicit and tacit knowledge, with tacit knowledge playing a critical role in decision-making and problem-solving; (3) the developed guideline, integrating the SECI Model, Wiig's Knowledge Management Cycle, and ISO 30401:2018, improved systematic knowledge storage, transfer, and dissemination; (4) post-test scores were significantly higher than pre-test scores; and (5) users reported satisfaction at a high to highest level. The study contributes an integrated knowledge transfer framework that connects knowledge content, processes, and digital technology, effectively enhancing learning outcomes, reducing knowledge gaps, and improving operational performance.

Keywords: ISO 30401:2018; Knowledge Management; Knowledge Transfer; Operational Manual; Provincial Electricity Authority

บทนำ

ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้และการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล องค์กรจำเป็นต้องใช้ “ความรู้” เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) จึงเป็นความสามารถหลักที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้าง แบ่งปัน และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ได้อย่างเป็นระบบ (Davenport & Prusak, 1998; Heisig, 2009) โดยเฉพาะการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer: KT) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการส่งต่อองค์ความรู้จากบุคลากรที่มีประสบการณ์ไปสู่บุคลากรอื่นภายในองค์กร อันมีบทบาทในการลดช่องว่างของความรู้ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสนับสนุนความยั่งยืนขององค์ความรู้ในองค์กร (Argote & Ingram, 2000)

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมาได้สะท้อนว่า การถ่ายทอดความรู้ยังประสบปัญหาการดำเนินงานที่ไม่เป็นระบบ โดยเฉพาะความรู้เชิงประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ที่ไม่สามารถจัดเก็บและถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงานและความเสี่ยงต่อการสูญเสียองค์ความรู้สำคัญ (Szulanski, 1996; Levin & Cross, 2004) แม้องค์กรจะนำกรอบมาตรฐานด้านการจัดการความรู้ เช่น ISO 30401:2018 มาใช้เพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในระดับองค์กร (International Organization for Standardization, 2018) รวมถึงประยุกต์ใช้แนวคิด SECI Model (Nonaka & Takeuchi, 1995) และวงจรการจัดการความรู้ของ Wiig (Wiig, 1997) แต่การบูรณาการแนวคิดดังกล่าวให้เกิดผลในเชิงปฏิบัติ ยังคงเป็นความท้าทายสำคัญ ในบริบทของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (PEA) ซึ่งเป็นองค์กรสาธารณูปโภคที่มีลักษณะงานพึ่งพาความรู้เชิงประสบการณ์สูง และอยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่านของบุคลากร การถ่ายทอดความรู้ยังคงดำเนินการในลักษณะไม่เป็นระบบ ส่งผลให้เกิดช่องว่างของความรู้ (Knowledge Gap) และความเสี่ยงต่อการสูญเสียองค์ความรู้ (Knowledge Loss) โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการที่ขาดแนวทางการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับบริบทการทำงานจริง

จากประเด็นดังกล่าว นำไปสู่คำถามการวิจัยที่สำคัญ ได้แก่ (1) กระบวนการถ่ายทอดความรู้ในองค์กรมีสภาพและข้อจำกัดอย่างไร (2) องค์ความรู้สำคัญที่จำเป็นต่อพนักงานใหม่คืออะไร (3) แนวทางการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร ควรมีลักษณะอย่างไร และ (4) แนวทางที่พัฒนาขึ้น สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้หรือไม่ ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ จึงมุ่งพัฒนาแนวทางการถ่ายทอดความรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยกรอบมาตรฐาน ISO 30401:2018 ร่วมกับแนวคิด SECI Model และวงจรการจัดการความรู้ของ Wiig เพื่อสร้างระบบการถ่ายทอดความรู้ที่มีความเป็นรูปธรรม สามารถนำไปใช้ได้จริง และยกระดับประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและความท้าทายของกระบวนการถ่ายทอดความรู้ภายในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สาขาสำนักแม่

2. เพื่อวิเคราะห์และระบุองค์ความรู้สำคัญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่
3. เพื่อออกแบบและพัฒนาแนวทางการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและใช้งานได้จริง
4. เพื่อประเมินประสิทธิภาพของแนวทางการถ่ายทอดความรู้และคู่มือที่พัฒนาขึ้น
5. เพื่อจัดทำและทดลองใช้คู่มือการถ่ายทอดองค์ความรู้กับกลุ่มพนักงานใหม่

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงประยุกต์ (Applied Research) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สาขาสันกำแพง รวมทั้งพัฒนาแนวทางและคู่มือการถ่ายทอดความรู้ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้และความพึงพอใจของพนักงาน

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้ ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน โดยการวิจัยเชิงคุณภาพมุ่งศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรค และความต้องการในการถ่ายทอดความรู้ ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการสังเกตการณ์ภาคสนาม เพื่อให้เข้าใจบริบทการปฏิบัติงานจริงขององค์กร ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณมุ่งประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้และความพึงพอใจของพนักงานภายหลังการใช้แนวทางที่พัฒนาขึ้น

ในการพัฒนาแนวทาง ผู้วิจัยใช้วงจรการจัดการความรู้ของ Wiig เป็นกรอบหลัก ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างความรู้ (Build) การจัดเก็บความรู้ (Hold) การรวบรวมและคัดกรองความรู้ (Pool) และการนำความรู้ไปใช้ (Use) โดยบูรณาการแนวคิดการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) และใช้มาตรฐาน ISO 30401:2018 เป็นกรอบกำกับการออกแบบแนวทาง ขณะเดียวกันใช้ SECI Model เป็นแนวคิดสนับสนุนในการอธิบายการแปลงความรู้จาก Tacit Knowledge ไปสู่ Explicit Knowledge

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ บุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สาขาสันกำแพง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 52 คน ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย (1) พนักงานที่มีประสบการณ์สูง (2) พนักงานใหม่ และ (3) ผู้บริหารหรือหัวหน้าแผนก เพื่อให้ครอบคลุมมุมมองทั้งระดับปฏิบัติการ ระดับผู้รับการถ่ายทอด และระดับนโยบาย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยประกอบด้วย (1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (2) แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม (3) การสังเกตการณ์ภาคสนาม (4) แบบทดสอบก่อนและหลังการเรียนรู้ และ (5) แบบสอบถามความพึงพอใจแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ครอบคลุมด้านเนื้อหา กระบวนการ การเข้าถึงข้อมูล และการนำไปใช้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลเชิงคุณภาพเก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการสังเกตการณ์ภาคสนาม เพื่อนำไปวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และใช้ในการพัฒนาแนวทางการถ่ายทอดความรู้ ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณเก็บรวบรวมจากการทดสอบ ก่อนและหลังการใช้แนวทาง และแบบสอบถามความพึงพอใจ เพื่อประเมินประสิทธิภาพของแนวทางและคู่มือที่พัฒนาขึ้น

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจัดหมวดหมู่ และสังเคราะห์องค์ความรู้ ตามกรอบวงจรการจัดการความรู้ของ Wiig ร่วมกับแนวคิด Knowledge Transfer และ SECI Model ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รวมทั้งการเปรียบเทียบคะแนนก่อน และหลังการทดลองใช้แนวทาง เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้และระดับความพึงพอใจของพนักงาน

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 52 คน พบว่า โครงสร้างบุคลากรขององค์กรมีพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 80.77) และมีพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 10 ปีในสัดส่วนสูง (ร้อยละ 48.08) ซึ่งสะท้อนถึงการมีบุคลากรรุ่นใหม่จำนวนมากที่ยังอยู่ในช่วงการเรียนรู้และต้องพึ่งพาการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันพบว่ามีพนักงานที่มีอายุมากกว่า 20 ปี (ร้อยละ 25.00) ซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีองค์ความรู้เชิงลึกขององค์กรและกำลังเข้าสู่ระยะใกล้เกษียณ ส่งผลให้เกิดภาวะการเปลี่ยนผ่านองค์ความรู้ที่มีความเสี่ยงต่อการเกิดช่องว่างของความรู้ และการสูญเสียองค์ความรู้ หากไม่มีระบบการจัดการความรู้ที่เป็นระบบรองรับ สามารถสรุปร้อยละภาพรวมดังนี้

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานปฏิบัติงาน	42	80.77
อายุน้อย < 10 ปี	25	48.08
อายุ > 20 ปี	13	25.00

ตารางที่ 1 ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (n = 52)

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีโครงสร้างบุคลากรที่ประกอบด้วย พนักงานรุ่นใหม่จำนวนมากควบคู่กับผู้เชี่ยวชาญที่กำลังจะออกจากระบบ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความท้าทายในการถ่ายทอดความรู้ โดยเฉพาะในบริบทที่ยังใช้การสอนงานแบบไม่เป็นทางการเป็นหลัก

จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการพัฒนาระบบการถ่ายทอดความรู้ที่มีโครงสร้างชัดเจน สามารถจัดเก็บและถ่ายทอดองค์ความรู้ได้อย่างเป็นระบบ เพื่อลดช่องว่างของความรู้และรักษาองค์ความรู้สำคัญขององค์กรให้คงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยพบว่า กระบวนการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงานขององค์กร ยังคงดำเนินการในลักษณะไม่เป็นทางการ โดยอาศัยการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face) เป็นหลัก ขณะที่การจัดเก็บองค์ความรู้ยังขาดระบบที่เป็นมาตรฐาน ส่งผลให้ข้อมูลมีลักษณะกระจัดกระจาย และยากต่อการสืบค้น นอกจากนี้ ยังพบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความซับซ้อนของงานซึ่งไม่มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ส่งผลให้พนักงานใหม่เกิดความสับสนในการตัดสินใจ ประกอบกับข้อจำกัดด้านเวลาและแรงจูงใจของบุคลากร ยิ่งทำให้กระบวนการถ่ายทอดความรู้ไม่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ บุคลากรมีความต้องการระบบสนับสนุนที่ช่วยให้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่าย เช่น คู่มือฉบับย่อและระบบจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบออนไลน์ สามารถสรุปรายละเอียดภาพรวมดังนี้

ประเด็น	ผลการค้นพบ
รูปแบบ	Face-to-Face
ความเสี่ยง	งานซับซ้อนสับสน
อุปสรรค	ขาดเวลา/แรงจูงใจ
ความต้องการ	คู่มือย่อ + ระบบออนไลน์

ตารางที่ 2 ประเด็นปัญหาจากการสนทนากลุ่ม

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ปัญหาหลักขององค์กรไม่ได้เกิดจากการขาดองค์ความรู้ แต่เกิดจากการขาดระบบการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ส่งผลให้การถ่ายทอดความรู้ยังพึ่งพาบุคคลเป็นหลัก และมีความเสี่ยงต่อความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การพัฒนาระบบการถ่ายทอดความรู้ที่มีโครงสร้าง เช่น การจัดทำคู่มือฉบับย่อและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดเก็บข้อมูล จึงเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการจัดการความรู้ขององค์กร

2. เพื่อวิเคราะห์และระบุองค์ความรู้สำคัญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่

ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความรู้เชิงกระบวนการ ซึ่งเป็นความรู้ที่เป็นขั้นตอน มาตรฐาน หรือแนวปฏิบัติที่สามารถถ่ายทอดผ่านเอกสารได้ และความรู้เชิงประสบการณ์ ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า นอกจากนี้ ยังพบว่าความรู้ในรูปแบบกรณีศึกษา มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงความรู้ทั้งสองประเภท ทำให้พนักงานสามารถเข้าใจบริบทการทำงานจริงได้ดียิ่งขึ้น

ประเภท	ลักษณะ	ความสำคัญ
กระบวนการ	ขั้นตอนงาน	พื้นฐาน
Tacit	ประสบการณ์	แก้ปัญหา
กรณีศึกษา	เหตุการณ์จริง	เชิงลึก

ตารางที่ 3 ประเภทองค์ความรู้ที่จำเป็น

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่า แม้ความรู้เชิงกระบวนการจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการปฏิบัติงาน แต่ความรู้เชิงประสบการณ์ (Tacit Knowledge) กลับมีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจในสถานการณ์จริง อย่างไรก็ตาม ความรู้ประเภทนี้ยังขาดการจัดเก็บและถ่ายทอดอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้พนักงานใหม่ไม่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้เชิงลึกได้อย่างเพียงพอ ดังนั้น การพัฒนาแนวทางการถ่ายทอดความรู้ที่สามารถแปลง Tacit Knowledge ให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าถึงได้ เช่น การจัดทำกรณีศึกษาและคู่มือเชิงประสบการณ์ จึงเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. เพื่อพัฒนาแนวทางการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงานตามกรอบมาตรฐาน ISO 30401:2018

ผลการวิจัยพบว่า ผู้วิจัยได้พัฒนาแนวทางการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงาน ในรูปแบบ Framework Version 2 โดยยึดวงจรการจัดการความรู้ของ Wiig (Wiig's Knowledge Management Cycle) เป็นกรอบหลักในการออกแบบกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การสร้างความรู้ (Build) การจัดเก็บความรู้ (Hold) การรวบรวมและคัดกรองความรู้ (Pool) และการนำความรู้ไปใช้ (Use) โดยในแต่ละขั้นตอน มีการบูรณาการแนวคิดการถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้เกิดการส่งต่อองค์ความรู้จากบุคลากรที่มีประสบการณ์ ไปสู่พนักงานใหม่อย่างเป็นระบบ และใช้มาตรฐาน ISO 30401:2018 เป็นกรอบกำกับการพัฒนาแนวทางเพื่อให้ระบบการจัดการความรู้ มีความเป็นมาตรฐาน และสามารถนำไปใช้ได้จริงในระดับองค์กร

ในกระบวนการดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำแนวคิด SECI Model มาใช้เป็นแนวคิดสนับสนุนในการอธิบายการแปลงความรู้จากความรู้เชิงประสบการณ์ ไปสู่ความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งแทรกอยู่ในแต่ละขั้นตอนของวงจร Wiig โดยเฉพาะในขั้นตอนการสร้างความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ เพื่อให้การถ่ายทอดความรู้ไม่เพียงเป็นการส่งต่อข้อมูล แต่เป็นกระบวนการสร้างความรู้ใหม่และการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร

แนวทางที่พัฒนาขึ้นสะท้อนให้เห็นว่า การถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ต้องดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการรวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญจากผู้เชี่ยวชาญ การจัดเก็บองค์ความรู้ในรูปแบบที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย การคัดกรองและจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ และการนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง โดยในแต่ละขั้นตอนมีการใช้กลไกการถ่ายทอดความรู้ เช่น การสอนงาน การให้คำปรึกษา การใช้กรณีศึกษา และการจัดทำคู่มือ

ปฏิบัติงานฉบับย่อ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือในการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ ซึ่งช่วยให้การถ่ายทอดความรู้มีความต่อเนื่อง เป็นระบบ และลดการพึ่งพาบุคคลเฉพาะราย

องค์ประกอบ	V1	V2
Build	คู่มือทั่วไป	คู่มือย่อ + Case
Hold	KM-SI	Google Drive
Pool	ทั่วไป	คัดกรอง
Use	Mentoring	Case-based
Evaluation	Pre/Post	Metrics

ตารางที่ 4 การพัฒนา Framework V1 สู่ Framework V2

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า Framework Version 2 ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับวงจรการจัดการความรู้ของ Wiig อย่างชัดเจน โดยครอบคลุมตั้งแต่การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การคัดกรองความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการประเมินผล ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการความรู้แบบครบวงจร ขณะเดียวกันมีการบูรณาการกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ในทุกขั้นตอนของวงจรดังกล่าว โดยเฉพาะการแปลงความรู้เชิงประสบการณ์ ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถถ่ายทอดได้ เช่น คู่มือฉบับย่อและกรณีศึกษา รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดเก็บ และเผยแพร่องค์ความรู้ ทำให้การเข้าถึงองค์ความรู้เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว และเป็นมาตรฐานเดียวกันมากขึ้น

ดังนั้น แนวทางการถ่ายทอดความรู้ที่พัฒนาขึ้น จึงมีลักษณะเป็น ระบบการถ่ายทอดความรู้ที่เชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการความรู้ตามวงจรของ Wiig และสอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 30401:2018 ส่งผลให้การถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงานขององค์กร มีความเป็นระบบ สามารถนำไปใช้ได้จริง และช่วยลดช่องว่างของความรู้ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เพื่อประเมินประสิทธิภาพของแนวทางการถ่ายทอดความรู้และคู่มือที่พัฒนาขึ้น

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ จากการเปรียบเทียบคะแนนก่อนและหลัง การใช้แนวทางการถ่ายทอดความรู้ พบว่า พนักงานมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน โดยคะแนนเฉลี่ยหลังการเรียนรู้สูงกว่าก่อนการเรียนรู้ และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า แนวทางการถ่ายทอดความรู้ที่พัฒนาขึ้น สามารถช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การทดสอบ	Mean	S.D.	p-value
Pre-test	9.85	2.45	-
Post-test	13.75	0.86	< .05

ตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบคะแนนก่อนและหลังเรียน

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า คะแนนเฉลี่ยหลังเรียนเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และมีค่าความแปรปรวนลดลง (S.D. ต่ำลง) ซึ่งสะท้อนถึงความเข้าใจที่มีความสม่ำเสมอมากขึ้นในกลุ่มตัวอย่าง อันเป็นผลจากการใช้แนวทางการถ่ายทอดความรู้ที่มีโครงสร้าง และสอดคล้องกับบริบทการทำงานจริง

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาการกระจายตัวของคะแนน พบว่า แนวโน้มของผู้เรียนมีการยกระดับอย่างชัดเจน โดยเฉพาะการลดลงของกลุ่มที่ต้องพัฒนา

ระดับ	ก่อน	หลัง
สูง	50.00	98.08
ปานกลาง	26.92	1.92
ต้องพัฒนา	23.08	0.00

ตารางที่ 6 การกระจายระดับคะแนน (%)

จากตารางที่ 6 พบว่า ภายหลังจากใช้แนวทางการถ่ายทอดความรู้ กลุ่มตัวอย่างเกือบทั้งหมดอยู่ในระดับคะแนนสูง และไม่พบผู้ที่อยู่ในระดับต้องพัฒนา สะท้อนให้เห็นว่าแนวทางที่พัฒนาขึ้นสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยลดความเหลื่อมล้ำด้านความรู้ของบุคลากรได้อย่างชัดเจน

5. เพื่อจัดทำและทดลองใช้คู่มือการถ่ายทอดองค์ความรู้กับกลุ่มพนักงานใหม่ เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเข้าใจ และความสามารถในการนำไปใช้จริง

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อแนวทางการถ่ายทอดความรู้ ที่พัฒนาขึ้นในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเฉพาะด้านสื่อและการเข้าถึงข้อมูล ซึ่งสะท้อนถึงความสอดคล้องกับพฤติกรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลที่เน้นความสะดวก รวดเร็ว และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา

ด้าน	Mean	S.D.	ระดับ
เนื้อหา	4.65	0.35	มากที่สุด
กระบวนการ	4.58	0.42	มากที่สุด
สื่อ	4.72	0.32	มากที่สุด
การใช้จริง	4.62	0.38	มากที่สุด
รวม	4.65	0.36	มากที่สุด

ตารางที่ 7 ความพึงพอใจต่อแนวทางการถ่ายทอดความรู้

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่า ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจรวมอยู่ในระดับสูงมาก (4.65) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และมีค่าความแปรปรวนต่ำ สะท้อนถึงความเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มตัวอย่าง โดยเฉพาะด้านสื่อและเครื่องมือที่ได้รับคะแนนสูงสุด แสดงให้เห็นว่า แนวทางที่พัฒนาขึ้น

สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งาน และสนับสนุนการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

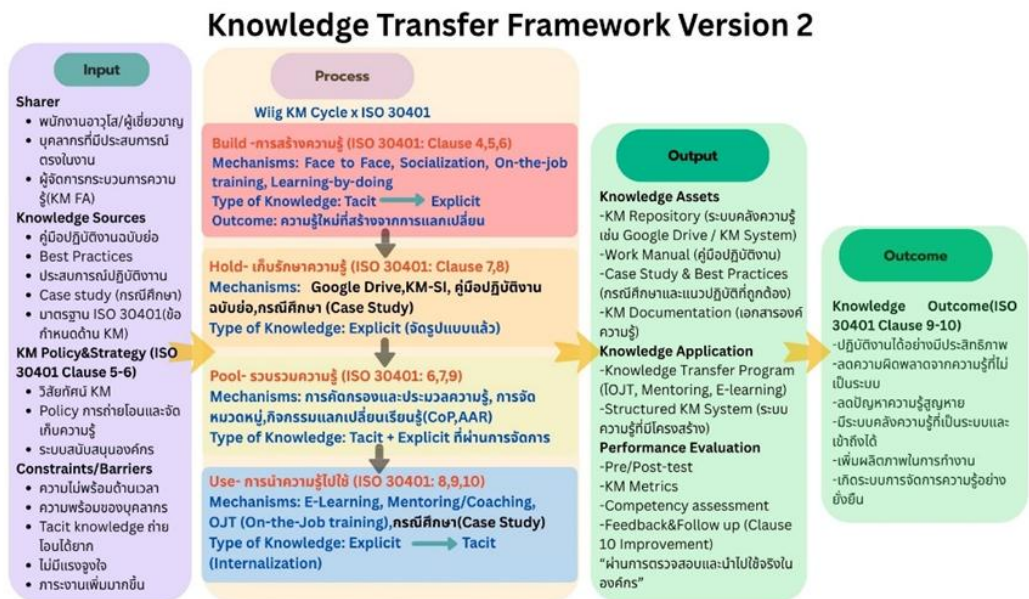
อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า กระบวนการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรยังดำเนินการในลักษณะไม่เป็นระบบ โดยอาศัยการสอนงานแบบเผชิญหน้าเป็นหลัก ส่งผลให้เกิดช่องว่างของความรู้ (Knowledge Gap) และความเสี่ยงต่อการสูญเสียองค์ความรู้ (Knowledge Loss) อย่างชัดเจน ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ความรู้เชิงประสบการณ์ (Tacit Knowledge) มีลักษณะฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล และยากต่อการถ่ายทอดในรูปแบบที่เป็นทางการ หากองค์กรขาดกลไกหรือระบบในการแปลงความรู้ดังกล่าว ให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) จะทำให้การถ่ายทอดความรู้ขาดความต่อเนื่องและไม่ทั่วถึง (Nonaka & Takeuchi, 1995) ประกอบกับบริบทขององค์กรที่มีการเปลี่ยนผ่านของบุคลากรระหว่างพนักงานใหม่ และผู้เชี่ยวชาญใกล้เคียงยิ่งทำให้ความรู้สำคัญมีความเสี่ยงต่อการสูญหาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Argote and Ingram (2000) ที่ระบุว่า การถ่ายทอดความรู้ที่ไม่มีระบบรองรับ จะลดศักยภาพการแข่งขันขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิลาวรรณ ใจกล้า (2560) และเกียรติศักดิ์ นิยมลาก และปราโมช ธรรมกรณ์ (2563) ที่พบว่า การขาดโครงสร้างและกลไกสนับสนุน เป็นอุปสรรคสำคัญของการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความรู้เชิงกระบวนการและความรู้เชิงประสบการณ์ โดยเฉพาะความรู้เชิงประสบการณ์มีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้เนื่องจากความรู้ดังกล่าวเกิดจากประสบการณ์ตรงและบริบทเฉพาะของงาน ทำให้มีลักษณะเป็นนามธรรมและไม่สามารถถ่ายทอดผ่านเอกสารได้อย่างสมบูรณ์ (Szulanski, 1996) ดังนั้น หากขาดกลไกสนับสนุน เช่น การใช้กรณีศึกษา การสอนงาน หรือกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะส่งผลให้พนักงานใหม่ไม่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้เชิงลึกได้อย่างเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Levin and Cross (2004) ที่ชี้ให้เห็นว่า การถ่ายทอดความรู้ต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างบุคคล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะพงษ์ สุขสำราญ (2564) และจิราภรณ์ ศรีสวัสดิ์ (2563) ที่พบว่า การถ่ายทอดความรู้เชิงประสบการณ์จำเป็นต้องใช้วิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า แนวทางการถ่ายทอดความรู้ที่พัฒนาขึ้นสามารถทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีความเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในด้านการจัดเก็บ ถ่ายทอด และการนำไปใช้ ทั้งนี้ สามารถอธิบายได้ว่า การออกแบบแนวทางโดยอาศัยวงจรการจัดการความรู้ของ Wiig (1997) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การสร้าง จัดเก็บ คัดกรอง และนำความรู้ไปใช้ ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่ครบวงจรและเป็นระบบ ขณะเดียวกัน การบูรณาการแนวคิด Knowledge Transfer และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ช่วยลดข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ และเพิ่มโอกาสในการ

เข้าถึงองค์ความรู้ของบุคลากร ส่งผลให้การถ่ายทอดความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ การใช้มาตรฐาน ISO 30401:2018 เป็นกรอบกำกับ ยังช่วยให้การจัดการความรู้มีความเป็นมาตรฐานและสามารถนำไปใช้ได้จริงในระดับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Heisig (2009) ที่ระบุว่า การบูรณาการหลายกรอบแนวคิด จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ เจริญสุข (2564) และธนพล สุขเกษม (2566)



ภาพ 1 กรอบแนวทางการถ่ายทอดความรู้ที่พัฒนาขึ้น

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 4 พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของพนักงาน หลังการใช้แนวทางมีค่าสูงขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า การออกแบบเนื้อหาให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เช่น คู่มือฉบับย่อและกรณีศึกษา ช่วยลดความซับซ้อนของเนื้อหา และทำให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้กับการปฏิบัติงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมาย และสามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ และสนับสนุนโดยงานวิจัยของ ธนพล สุขเกษม (2566) ที่พบว่า การจัดการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับบริบทจริง ช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 5 พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อแนวทางการถ่ายทอดความรู้ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านการเข้าถึงข้อมูลและสื่อการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ช่วยลดข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ ทำให้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้สะดวก รวดเร็ว และตรงกับความต้องการ ส่งผลให้เกิดการยอมรับและการใช้งานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Technology Acceptance Model (TAM) ที่ระบุว่า การรับรู้ถึงประโยชน์และความง่ายในการใช้งานมีผลต่อการยอมรับเทคโนโลยี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราภรณ์

ศรีสวัสดิ์ (2563) ที่พบว่า การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ ช่วยส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ในองค์กรได้อย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการวิจัย ผู้วิจัยได้พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบการถ่ายทอดความรู้แบบบูรณาการ (Integrated Knowledge Transfer Framework) ซึ่งนำเสนอผ่านแผนภาพ โดยมีโครงสร้างเชิงระบบที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ (1) องค์ความรู้ (Knowledge Content) (2) กระบวนการจัดการและถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Process and Knowledge Transfer) และ (3) เทคโนโลยีสนับสนุน (Technology Support) ซึ่งทำหน้าที่ร่วมกันในการขับเคลื่อนการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และสามารถนำไปใช้ได้จริง



ภาพ 2 กรอบรูปแบบการถ่ายทอดความรู้แบบบูรณาการ (Integrated Knowledge Transfer Framework) ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัย

องค์ประกอบด้านองค์ความรู้ (Knowledge Content) ครอบคลุมทั้งความรู้เชิงกระบวนการและความรู้เชิงประสบการณ์ ซึ่งเป็นองค์ความรู้หลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะความรู้เชิงประสบการณ์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริง ขณะที่องค์ประกอบด้านกระบวนการ (Knowledge Process and Knowledge Transfer) ถูกออกแบบตามวงจรการจัดการความรู้ของ Wiig ได้แก่ การสร้างความรู้ (Build)

การจัดเก็บความรู้ (Hold) การคัดกรองและรวบรวม (Pool) และการนำความรู้ไปใช้ (Use) โดยมี SECI Model ทำหน้าที่สนับสนุนการแปลงความรู้จาก Tacit Knowledge ไปสู่ Explicit Knowledge เพื่อให้สามารถถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ส่วนองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology Support) ทำหน้าที่เป็นกลไกสนับสนุนการจัดเก็บ การเข้าถึง และการเผยแพร่องค์ความรู้ โดยใช้ระบบคลังความรู้ดิจิทัลเป็นศูนย์กลาง ซึ่งช่วยลดข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ และเพิ่มความสะดวกในการใช้งานของบุคลากร

การบูรณาการทั้งสามองค์ประกอบดังกล่าว ก่อให้เกิดระบบการถ่ายทอดความรู้ที่มีความเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ ลดช่องว่างของความรู้ ลดความเสี่ยงต่อการสูญเสียองค์ความรู้ และส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรได้อย่างชัดเจน อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

สรุปและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่า แนวทางการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สาขาสำนักแม่ข่าย ที่พัฒนาขึ้นตามกรอบมาตรฐาน ISO 30401:2018 มีลักษณะเป็นระบบ และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรอย่างชัดเจน โดยสามารถบูรณาการองค์ความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สามารถลดช่องว่างของความรู้ และลดความเสี่ยงต่อการสูญเสียองค์ความรู้ขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ผลการประเมินเชิงปริมาณสะท้อนให้เห็นว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผู้ใช้งานมีความพึงพอใจต่อแนวทางและเครื่องมือในระดับสูงมาก ซึ่งบ่งชี้ถึงความเหมาะสม และความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้จริงของแนวทางที่พัฒนาขึ้น ดังนั้น แนวทางการถ่ายทอดความรู้ดังกล่าว จึงสามารถทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร และสนับสนุนการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคควรกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เป็นนโยบายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยบูรณาการแนวทางตามมาตรฐาน ISO 30401:2018 เข้าไปในทุกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และต่อเนื่อง

1.2 หน่วยงานส่วนกลางควรสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบคลังความรู้กลาง (KM System) และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึง แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร

1.3 ผู้บริหารระดับองค์กรควรกำหนดกลไกการติดตามและประเมินผลการใช้ระบบการจัดการความรู้ โดยใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสม เช่น อัตราการเข้าใช้งาน (Usage Metrics) และระดับการมีส่วนร่วม เพื่อส่งเสริมการใช้งานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

2.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาอื่น ๆ สามารถนำแนวทางการถ่ายทอดความรู้ที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้ โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละหน่วยงาน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.2 ผู้บริหารหน่วยงานควรนำแนวทางดังกล่าวไปใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเน้นการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรที่มีประสบการณ์ไปสู่บุคลากรรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบ

2.3 หน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม โดยบูรณาการการใช้กรณีศึกษา (Case Study) และคู่มือปฏิบัติงานฉบับย่อ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้และการนำไปใช้จริง

เอกสารอ้างอิง

- เกียรติศักดิ์ นิยมลาภ และปราโมช ธรรมกรณ์. (2563). การศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับการถ่ายโอนความรู้ของพนักงานก่อนเกษียณอายุ กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มสมบุญ. *วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ*, 11(3), 107–118.
- จิราภรณ์ ศรีสวัสดิ์. (2563). การถ่ายทอดความรู้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรภาครัฐ. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์*, 11(1), 78–92.
- ธนพล สุขเกษม. (2566). การจัดการความรู้กับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรภาครัฐ. *วารสารบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, 8(1), 34–50.
- ปิยะพงษ์ สุขสำราญ. (2564). การถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญสู่บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กร. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, 12(2), 66–84.
- วิลาวรรณ ใจหล้า. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนความรู้ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของอุตสาหกรรมยานยนต์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สมศักดิ์ เจริญสุข. (2564). การจัดการความรู้ในองค์กรสาธารณูปโภค: แนวทางและกรณีศึกษาในประเทศไทย. *วารสารการจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม*, 10(2), 45–67.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Heisig, P. (2009). Harmonization of knowledge management – Comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4–31.

- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 30401:2018 knowledge management systems—Requirements*. ISO.
- Levin, D. Z. & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477–1490.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: An introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6–14.