

# อิทธิพลการจัดการจัดการความรู้ การสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทสัญญาติญี่ปุ่น ที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ชลบุรี

ดร.วรรณ ปัญญา<sup>1</sup>

บุญญาดา นาสุมบูรณ์<sup>2\*</sup>

Received 1 February 2024

Revised 12 March 2024

Accepted 18 March 2024

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของการจัดการความรู้ การสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการในบริษัทสัญญาติญี่ปุ่นที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ชลบุรี จำนวน 500 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์สมการโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง

ผลการตรวจสอบโมเดลการสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้ค่า  $\chi^2=238.62$ ,  $df=89$ ,  $\chi^2 / df=2.692$ ,  $p=0.00$ ,  $CFI=0.97$ ,  $GFI=0.92$ ,  $RMR=0.02$ ,  $RMSEA=0.05$  ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานผ่านการสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.38 ค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.49 และมีค่าอิทธิพลรวม 0.87 ผลจากการวิจัยทำให้พบว่า อุตสาหกรรมการผลิตที่ต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต้องมีการจัดการความรู้เพื่อให้พนักงานสามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงาน และผลักดันให้ใช้การสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ เพื่อป้องกันและลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการทำงานซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

**คำสำคัญ:** การจัดการความรู้ การสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

<sup>1,2</sup> คณะบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น สถาบันเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น

E-mail: pa.darawan\_st@tni.ac.th

\* Corresponding author e-mail: boonyada@tni.ac.th

# THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND HO-REN-SO COMMUNICATION ON WORKING EFFICIENCY OF JAPANESE AUTOMOBILE MANUFACTURERS IN AMATA CITY CHONBURI ESTATE

Daruwan Panya<sup>1</sup>

Boonyada Nasomboon<sup>2\*</sup>

## Abstract

The aim of this study was to develop and validate the model of knowledge management, Ho-Ren-So communication on work efficiency. A questionnaire was used to collect data from 500 production workers of a Japanese automobile manufacturer in the industrial area of Amata City Chonburi using stratified random sampling. The following statistics were used to analyze the data: Frequency, percentage, mean, standard deviation, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling using path analysis.

The results indicate that the theoretical model and empirical data have a good fit of  $\chi^2=238.62$ ,  $df=89$ ,  $\chi^2 / df=2.692$ ,  $p =0.00$ ,  $CFI=0.97$ ,  $GFI=0.92$ ,  $RMR=0.02$ ,  $RMSEA=0.05$ . The results show that knowledge management has a direct influence on work efficiency of 0.38 and an indirect influence on work efficiency through Ho-Ren-So communication as an intervening factor of 0.49 and an overall influence of 0.87. The practical contribution that employees who are responsible for increasing work efficiency must continue to provide knowledge management and Ho-Ren-So communication components in quality for increased work efficiency.

**Keywords:** Knowledge Management, Ho-Ren-So Communication, Working Efficiency

---

<sup>1 2</sup> Faculty of Business Administration, Thai-Nichi Institute of Technology

E-mail: pa.daruwan\_st@tni.ac.th

\* Corresponding author e-mail: boonyada@tni.ac.th

## บทนำ

อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญในอันดับต้น ๆ ของประเทศไทย ในปี 2562 ตลาดรถยนต์ในประเทศไทยมีการผลิตรถยนต์ทุกประเภทอยู่ที่ประมาณ 4.1 ล้านคัน และสถานะของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยในตลาดโลก มีปริมาณการผลิตรถยนต์ทุกประเภทเป็นอันดับที่ 11 ของโลก อันดับ 5 ของเอเชีย และอันดับ 1 ของอาเซียน (วิจัยกรุงศรี, 2563) โดยยานยนต์ไฟฟ้าถือว่าเป็นอุตสาหกรรมแห่งอนาคตที่เป็น 1 ใน 5 อุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพ (First S-Curve) ซึ่งจะกลายเป็นอนาคตที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยในระยะต่อไป โดยรัฐบาลไทยมีนโยบายสนับสนุนพัฒนาให้ “Eastern Economic Corridor (EEC)” มีระบบนิเวศที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อภาคการผลิตรถยนต์ไฟฟ้า โดยหนึ่งในนิคมที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ดังกล่าวคือ นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ชลบุรี ซึ่งกลุ่มโรงงานส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตรายานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ที่จะต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับตนเอง โดยการเข้าสู่เทคโนโลยีสมัยใหม่ด้านการออกแบบและผลิต การลดต้นทุน เพิ่มความสามารถในการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่ง Bernardin and Russell (2000) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น สามารถวัดได้ 6 แนวทาง ประกอบด้วย คุณภาพที่แสดงถึงผลการดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพ ปริมาณผลผลิตที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน ความคุ้มค่าจากการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นอิสระปราศจากการกำกับดูแลที่วัดได้จากที่พนักงานมีวินัยและความรับผิดชอบสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องโดยไม่ต้องได้รับคำสั่ง และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่วัดได้จากความร่วมมือกับบุคคลอื่นในการทำงานร่วมกัน

สังคมในปัจจุบันได้เริ่มเข้าสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงหรือเรียกได้ว่าเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กร ดังที่ Buhl (2009) กล่าวว่า “ความรู้ได้กลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยตรงสำหรับองค์กร” ซึ่งจากคำกล่าวแสดงให้เห็นว่า ถ้าองค์กรใดไม่สามารถเรียนรู้และจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรได้นั้นย่อมอยู่รอดยาก อย่างไรก็ตามการที่องค์กรจะสร้างสรรค์ในสิ่งที่ทำให้องค์กรสามารถยืนหยัดได้นั้นก็ต้องอาศัยพนักงานทุกคนในองค์กรที่พร้อมจะเรียนรู้สิ่งใหม่ มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ระหว่างสมาชิก มีการรวบรวมจัดเก็บและสามารถเข้าถึงข้อมูลในการสร้างและประยุกต์เป็นความรู้ เพื่อสร้างสรรค์กระบวนการหรือวิธีการทำงานในลักษณะใหม่ อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับตนเองและองค์กร (พิชิต เทพวรรณ, 2554) นอกจากนั้นการที่จะปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในแต่ละวันนั้น ต้องอาศัยกระบวนการสื่อสารกับทุกคนในที่ทำงานอย่างทั่วถึงด้วยการรายงานและประสานงาน ค้นหาวิธีการที่ดียิ่งขึ้นด้วยการปรึกษา และหากการเดินทางจากขั้นตอนหนึ่งไปสู่อีกขั้นตอนหนึ่งใช้เวลานาน ในระหว่างทางก็จำเป็นต้องรายงานผลความคืบหน้าระหว่างดำเนินการเช่นกัน Noguchi (2007) การสื่อสารเช่นนี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานร่วมกันภายใต้สภาพแวดล้อมการสื่อสารที่ดีจะก่อให้เกิดบรรยากาศและการประสานงานที่ดีของทีมบุคลากรในองค์กร อันจะนำไปสู่การมีความสามัคคีความสุขในการปฏิบัติงานและส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตยิ่ง ๆ ขึ้นไป

บทความนี้จะนำเสนอการจัดการความรู้ การสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ ที่ส่งผลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติการของบริษัทผลิตรถยนต์ญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนและดำเนินการผลิตสินค้าในกลุ่มชิ้นส่วนยานยนต์

ในประเทศไทย อย่างไรก็ตามประเทศไทยยังมิได้มีการศึกษาการบริหารจัดการตามที่กล่าวมาข้างต้น ดังนั้นผลที่ได้จากการศึกษาจะนำมาใช้เป็นแนวทางเพื่อให้อุตสาหกรรมในประเทศไทยใช้เป็นแนวการจัดการความรู้ นำแนวทางการสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ มาใช้เพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งจะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมการจัดการความรู้ การสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

### การทบทวนวรรณกรรม

ด้านการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์กรในการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพองค์กร โดยการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มทรัพยากรที่มีค่าในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถต่อสู้กับตลาดที่ท้าทายใหม่ ๆ และสร้างโอกาสทางการตลาดได้เพิ่มมากขึ้น กระบวนการจัดการความรู้เป็นการกำหนดความสามารถหลักขององค์กรและกลยุทธ์ที่มีอยู่ รวมทั้งความรู้ที่สำคัญการจัดระเบียบความรู้ให้เป็นกิจจะลักษณะ เลือกเอาความรู้ที่ใช้ได้ มีคุณค่า ถูกต้อง และไม่มีความขัดแย้งกันสามารถดึงออกมาใช้ได้ตลอดเวลากระจายความรู้ไปยังผู้ที่สนใจและเพื่อใช้ในการทำงานการดึงเอาหรือใช้ความรู้เพื่อการตัดสินใจแก้ไขปัญหา สนับสนุนการทำงานหรือฝึกอบรม (Jay & Thomas, 1998) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ให้นิยามไว้ดังนี้ (1) การบ่งชี้ความรู้ หมายถึง การพิจารณาว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องมีความรู้อะไร ขณะนี้มีความรู้อะไรบ้าง แล้วกำหนดความรู้ในแต่ละประเภทที่จำเป็นต้องพัฒนา เพื่อนำมาวางขอบเขตของแผนการจัดการความรู้และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ หมายถึง การสร้างความรู้ใหม่โดยการแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร รักษาความรู้เดิมที่มีประโยชน์เอาไว้โดยการนำความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มารวมไว้แล้วจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและกำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยแล้ว (3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การรวบรวมข้อมูลความรู้ จัดให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ง่ายและรวดเร็ว (4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ หมายถึง การประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย กล่าวคือ มีการจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันจัดทำอภิปทานศัพท์ที่ระบุคำจำกัดความของคำศัพท์เฉพาะทางที่ใช้ในงานเพื่อให้ใช้ภาษาเดียวกันด้วยความเข้าใจที่ตรงกัน (5) การเข้าถึงความรู้ หมายถึง การทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่เป็นหลักแหล่งได้ง่ายรวดเร็ว (6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างเครือข่ายความรู้ เช่น ทีมข้ามสายงาน การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน และ (7) การเรียนรู้ หมายถึง

การนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรไปฝึกปฏิบัติ ใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และปรับปรุงการปฏิบัติงาน

การสื่อแบบโฮ-เรน-โซ การสื่อสารประกอบด้วยผู้ส่งสาร สาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร โดยผู้ส่งสารมีหน้าที่ตัดสินใจที่จะส่งข่าวสารใดแก่ผู้รับสาร การติดต่อสื่อสารในรูปแบบการจัดการในประเทศญี่ปุ่นมีลักษณะเด่นของการติดต่อสื่อสารแบบญี่ปุ่นประการหนึ่งก็คือ การติดต่อสื่อสารแบบที่มีบริบทสูง การตัดสินใจแบบกลุ่มจะยังผลที่ดีให้กับบริษัท ช่วยให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล การติดต่อทำให้พบปะกันสูงขึ้น เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลในกลุ่มสามารถรับรู้ผลงานและลักษณะส่วนตัวของบุคคลอื่นได้ถูกต้องมากขึ้นด้วย (Jackson & Tomioka, 2004) การสื่อแบบโฮ-เรน-โซ Noguchi (2007) กล่าวในหนังสือเรื่องพื้นฐานของโฮ-เรน-โซ กับการเสริมความสามารถในการนำไปปฏิบัติ โฮ-เรน-โซ ไม่ได้หมายถึงแค่การรายงาน ประสานงาน ปรีกษา แต่คุณลักษณะที่แท้จริงก็คือ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่อยู่ในที่ทำงานมาแบ่งปันให้กับทุกคนที่จำเป็นต้องได้รับข้อมูลนั้น โดยที่ไม่มีตกหล่นบกพร่อง อันจะทำให้ทำงานได้ดีขึ้นและเพิ่มผลลัพธ์ได้มากยิ่งขึ้น Noguchi (2007) ได้ให้ความหมายของการสื่อแบบโฮ-เรน-โซ ดังนี้ (1) โฮ (โฮโคะบุ) หน้าที่ของ โฮ คือ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในแนวตั้งตั้งแต่ระดับบนคือ ประธานบริษัท ไปจนถึงพนักงานทั่วไป (2) เรน (เรนระบุ) คือ การสื่อสารแบบแนวนอนเพื่อเดินหน้านงานแบบเป็นทีม ในการทำงานที่ได้รับคำสั่งมานั้น จำเป็นต้องถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานให้กับเพื่อนร่วมงานในที่ทำงาน ทีมลีดเดอร์ ผู้คนในแผนกที่เกี่ยวข้อง และ (3) โซ (โซตัน) จะมีลักษณะของข้อมูลข่าวสารที่แตกต่าง โฮโคะบุกับเรนระบุ คือ เครือข่ายข้อมูลข่าวสารที่ไหลผ่านภายในองค์กรในแนวตั้งและแนวนอน ข้อมูลข่าวสารโดยหลัก ๆ จะเป็นสถานะความคืบหน้าเกี่ยวกับงานและข้อมูลแวดล้อม Chau and Nacharoenkul (2023) พบว่า การใช้การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ถูกนำมาใช้ในบริษัทในเครือของญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในประเทศไทย

ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการทำงานที่ถูกต้อง มีคุณภาพ รวดเร็ว และทันตามกำหนดเวลา นอกจากนี้ยังต้องใช้ทรัพยากรทั้งคนและอุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสม คุ่มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งมีการนำเทคนิคต่าง ๆ เข้ามาใช้เพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงานลง เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วขึ้น งานต่าง ๆ สามารถเสร็จได้ทันตามกำหนดเวลาที่วางไว้ มีคุณภาพ ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่กระบวนการถัดไปหรือลูกค้า เกิดการสูญเสียต่อทรัพยากรน้อยที่สุด Bernardin and Russel (2000) ได้กล่าวถึงการวัดประสิทธิภาพไว้ ดังนี้ (1) คุณภาพ หมายถึง ระดับของคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องตามความต้องการและความคาดหวังหรือข้อกำหนดของมาตรฐาน (2) ปริมาณ หมายถึง ระดับของปริมาณงานตามความคาดหวังของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือเป้าหมายที่วางไว้ (3) ระยะเวลา หมายถึง ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานตามปริมาณงานที่กำหนดให้แล้วเสร็จทันเวลาตามแผนที่กำหนด (4) ความคุ้มค่าหมายถึง การประเมินในเชิงปริมาณที่ใช้การวัดผลลัพธ์ของการผลิตเทียบกับค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้า (5) ความเป็นอิสระปราศจากการกำกับดูแล หมายถึง การที่พนักงานมีระเบียบวินัยรับผิดชอบต่องาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องโดยไม่ต้องรับคำสั่งจากหัวหน้างาน และ (6) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การแสดงออกของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อกันในรูปแบบหัวหน้า-ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ในลักษณะการช่วยเหลือเกื้อกูล ร่วมมือกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การยอมรับซึ่งกันและกัน ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการ บริษัทสัณฐานิภัณฑ์ที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ชลบุรี ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยคัดเลือกรายชื่อบริษัทจากหนังสือ Amata Directory 2019-2020 จากจำนวนโรงงานทั้งหมดในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ชลบุรี ตรวจสอบพบว่า มี 70 บริษัทผ่านการรับรอง ISO 9001 ที่มีข้อกำหนดเรื่องการจัดการความรู้ติดต่อผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสานงานขอความกรุณาเข้าเก็บแบบสอบถาม ได้รับจำนวนโรงงานที่พร้อมให้ความร่วมมือ จำนวนทั้งสิ้น 5 บริษัท ประกอบด้วย บริษัท A 130 ตัวอย่าง บริษัท B 100 ตัวอย่าง บริษัท C 100 ตัวอย่าง บริษัท D จำนวน 100 ตัวอย่าง และบริษัท E 70 ตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 500 ตัวอย่าง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ประกอบด้วยชุดคำถาม 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม: เพศ อายุ ระดับการศึกษา สภาพการจ้างงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และหน่วยงานที่สังกัด ส่วนที่ 2 - 4 เป็นคำถามแบบสอบถามมาตรฐานวัดประเมินค่า 5 ระดับ โดยส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ และส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบคล้อยข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) มีค่าระหว่าง 0.67 – 1.00 และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีความใกล้เคียงแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน นำไปหาค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach มีค่าระหว่าง 0.70– 0.93 จึงถือว่านำไปใช้ในการเก็บตัวอย่างได้ (Kline, 2011)

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามโดยใช้แบบสอบถามแบบกระดาษ ได้จัดทำหนังสือขออนุมัติเข้าเก็บข้อมูลประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลตั้งแต่พฤศจิกายน พ.ศ. 2564 ถึงธันวาคม พ.ศ. 2564 โดยได้รับแบบสอบถามครบถ้วนจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทสัณฐานิภัณฑ์ที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ชลบุรี จำนวน 5 บริษัทที่ตอบรับให้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิจัยประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป IBM SPSS Statistics Standard Authorized User Initial Fixed Term License Version 28 License Code: d0504c6885a13683f985 และ IBM SPSS Amos Authorized User Initial Fixed Term License Version 28 License Code: e8454ce631821710d3e5

สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปรผลและจัดอันดับโดยใช้สูตรคำนวณช่วงห่าง (Srisaard, 2002) โดย 4.21 – 5.00 ระดับมากที่สุด และ 1.00-1.80 ระดับน้อยที่สุด วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม: เพศ อายุ ระดับการศึกษา สภาพการจ้างงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และหน่วยงานที่สังกัด

สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อนำมาใช้ในการตรวจสอบโมเดลและทดสอบสมมติฐาน

การตรวจสอบข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ความปกติพหุตัวแปรของข้อมูลโดยการหาค่าสุดโต่งหรือค่าผิดปกติพหุตัวแปร โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุด้วยสถิติทดสอบ Mahalanobis's Distance การตรวจสอบการแจกแจงปกติของข้อมูลโดยพิจารณาจากค่าการกระจายที่สมมาตรและค่าความสูงของการกระจาย การตรวจสอบความเป็นเอกภาพของการกระจาย การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของตัวแปร เป็นการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นของการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Hair et al., 2010; Kline, 2011)

## ผลการวิจัย

### ส่วนที่ 1 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำนวน 500 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 44.80 และเป็นเพศชาย จำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 55.20 ช่วงอายุระหว่าง 25-34 ปี มากที่สุด จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 51.60 รองลงมาคือ ช่วงอายุระหว่าง 35-44 ปี จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 ระดับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 มากที่สุด จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 รองลงมาคือ ปริญญาตรี จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 24.80 สภาพการจ้างงานพนักงานประจำมากที่สุด จำนวน 432 คน คิดเป็นร้อยละ 86.40 รองลงมาคือ พนักงานสัญญาจ้าง จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 13.60 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ในองค์กรปัจจุบัน 1-5 ปี มากที่สุด จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 35.20 รองลงมาคือ 6-10 ปี จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 31.80 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-20,000 บาทมากที่สุด จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 39.20 รองลงมาคือ ไม่เกิน 15,000 บาทจำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 33.00

### ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### ตารางที่ 1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้

| การจัดการความรู้                           | $\bar{X}$ | SD    | การแปลผล  |
|--------------------------------------------|-----------|-------|-----------|
| 1. ด้านการบ่งชี้ความรู้ (KNID)             | 4.23      | 0.673 | มากที่สุด |
| 2. ด้านการเข้าถึงความรู้ (KNAC)            | 4.21      | 0.691 | มากที่สุด |
| 3. ด้านการเรียนรู้ (LEAR)                  | 4.15      | 0.696 | มาก       |
| 4. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ (KNCR)     | 4.14      | 0.728 | มาก       |
| 5. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (KNSH)  | 4.13      | 0.718 | มาก       |
| 6. ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ (KNCO) | 4.12      | 0.705 | มาก       |
| 7. ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ (KNOR)     | 4.08      | 0.748 | มาก       |
| ค่าเฉลี่ยรวม                               | 4.27      | 0.634 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบ่งชี้ความรู้ การเข้าถึงความรู้ การเรียนรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ และการจัดความรู้ให้เป็นระบบ การจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีระดับความคิดเห็นด้านการบ่งชี้สูงสุด (4.23) และมีระดับความคิดเห็นด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบต่ำสุด (4.08)

**ตารางที่ 2** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ

| ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  | $\bar{X}$   | SD           | การแปลผล         |
|---------------------------|-------------|--------------|------------------|
| 1. ด้านการปรึกษา (โซ)     | 4.30        | 0.642        | มากที่สุด        |
| 2. ด้านการรายงาน (โฮ)     | 4.28        | 0.627        | มากที่สุด        |
| 3. ด้านการประสานงาน (เรน) | 4.24        | 0.671        | มากที่สุด        |
| <b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>       | <b>4.27</b> | <b>0.647</b> | <b>มากที่สุด</b> |

จากตารางที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยแสดงความคิดเห็นด้านการปรึกษา (โซ) มีระดับความคิดเห็นสูงสุด (4.30) รองลงมาคือด้านการรายงาน (โฮ) มีระดับความคิดเห็น (4.28) และด้านการประสานงาน (เรน) มีระดับความคิดเห็นด้านคุณภาพต่ำสุด (4.24)

**ตารางที่ 3** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

| ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน                       | $\bar{X}$   | SD           | การแปลผล         |
|------------------------------------------------|-------------|--------------|------------------|
| 1. ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (INTE)          | 4.33        | 0.633        | มากที่สุด        |
| 2. ด้านปริมาณ (QUAN)                           | 4.30        | 0.608        | มากที่สุด        |
| 3. ด้านระยะเวลา (TIME)                         | 4.27        | 0.628        | มากที่สุด        |
| 4. ด้านความเป็นอิสระปราศจากการกำกับดูแล (NEED) | 4.25        | 0.631        | มากที่สุด        |
| 5. ด้านความคุ้มค่า (COST)                      | 4.24        | 0.646        | มากที่สุด        |
| 6. ด้านคุณภาพ (QUAL)                           | 4.24        | 0.658        | มากที่สุด        |
| <b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>                            | <b>4.27</b> | <b>0.634</b> | <b>มากที่สุด</b> |

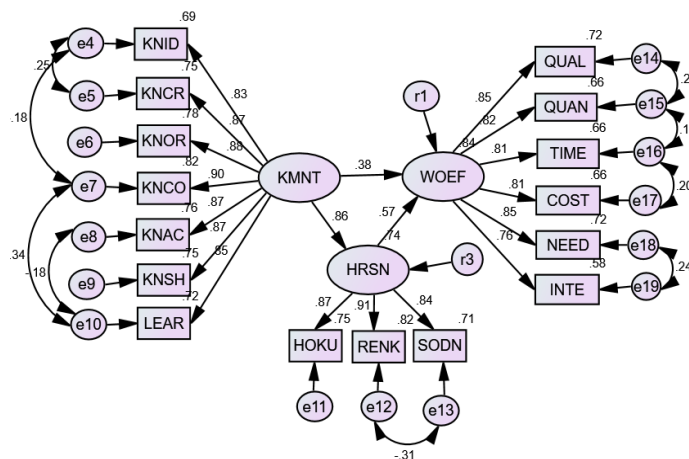
จากตารางที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความเห็นเกี่ยวกับคุณภาพ ปริมาณ ระยะเวลา ความคุ้มค่า ความเป็นอิสระปราศจากการดูแล และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีระดับความคิดเห็นด้านปฏิสัมพันธ์สูงสุด (4.33) และมีระดับความคิดเห็นด้านคุณภาพต่ำสุด (4.24)

### ส่วนที่ 3 การตรวจสอบโมเดลประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าผิดปกติหลายตัวแปร (Multivariate Outlier) ด้วยค่า Mahalanobis Distance ผลการตรวจสอบพบว่าค่าผิดปกติ 3 ค่าคือ 0.00001, 0.00026, 0.00096 จึงทำการตัดข้อมูลออก วิเคราะห์การแจกแจงข้อมูลแบบปกติของตัวแปรสังเกตได้พบว่า มีการแจกแจงแบบปกติ พิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.474 ถึง -0.193 และค่าความโด่ง (Kurtosis) > 10 มีค่าระหว่าง -0.714 ถึง 0.177 ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และค่าแปรปรวนร่วมของตัวแปรแฝง พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.860

ผลการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลการวัดการจัดการความรู้ ตัวแปรสังเกตได้ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงที่สุดคือ 0.90 รองลงมาคือ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ = 0.89 ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ = 0.87 ด้านการเข้าถึงความรู้ = 0.87 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ = 0.87 ด้านการเรียนรู้ = 0.82 และด้านการบ่งชี้ความรู้ = 0.82 ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด และโมเดลการวัดการสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ ตัวแปรสังเกตได้ด้านการประสานงาน มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงที่สุดคือ 0.91 รองลงมาคือ การปรึกษา = 0.87 และด้านการรายงานมีค่าต่ำสุด 0.84 ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (Hair et al., 2014) และโมเดลการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ตัวแปรสังเกตได้ด้านระยะเวลา มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงที่สุดคือ 0.86 รองลงมาคือ ด้านความเป็นอิสระปราศจากการกำกับดูแล = 0.84 ด้านความคุ้มค่า = 0.83 ด้านคุณภาพ = 0.82 ด้านปริมาณ = 0.81 และด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล = 0.73 ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับโมเดลเชิงประจักษ์ของโมเดลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามภาพที่ 1 พบว่า มีความตรงเชิงโครงสร้างในระดับดีสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี  $\chi^2 = 238.62$ ,  $df = 89$ ,  $\chi^2 / df = 2.692$ ,  $p = 0.00$ ,  $CFI = 0.97$ ,  $GFI = 0.92$ ,  $RMR = 0.02$ ,  $RMSEA = 0.05$  มีค่าน้ำหนักความถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.860 และสามารถอธิบายค่าความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 74 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01



$\chi^2=238.62$ ,  $df=89$ ,  $\chi^2 / df=2.692$ ,  $p =0.00$ ,  $CFI=0.97$ ,  $GFI=0.92$ ,  $RMR=0.02$ ,  $RMSEA=0.05$

ภาพที่ 1 โมเดลประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ( Standardized estimates)

#### ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

ผลการศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมการจัดการความรู้ การสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า (1) การจัดการความรู้ (KMNT) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (WOEf) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงมากที่สุดเท่ากับ 0.38 (2) การจัดการความรู้ (KMNT) มีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ (HRSN) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงมากที่สุดเท่ากับ 0.86 (3) การสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ (HRSN) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (WOEf)

โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.57 และ (4) การจัดการความรู้ (KMNT) มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรสื่อกลางการสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ (HRSN) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (WOEF) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.38 ค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.49 มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.87 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination) ร้อยละ 84 และค่า P-value น้อยกว่า 0.001 ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสมการโครงสร้าง

| ตัวแปร         | อิทธิพลทางตรง | อิทธิพลทางอ้อม | อิทธิพลรวม | ค่า น้ำหนัก | S.E.  | C.R.   | P   |
|----------------|---------------|----------------|------------|-------------|-------|--------|-----|
| HRSN <--- KMNT | 0.86          | -              | 0.86       |             | 0.036 | 20.929 | *** |
| WOEF <--- HRSN | 0.57          | -              | 0.57       |             | 0.062 | 9.111  | *** |
| WOEF <--- KMNT | 0.38          | 0.49           | 0.87       |             | 0.053 | 6.111  | *** |

หมายเหตุ: \*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

### การอภิปรายผล

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1) ผลการพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพนักงานระดับปฏิบัติการพบว่า การพัฒนาและตรวจสอบตัวแปรแฝงภายในด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต (1) ด้านการบ่งชี้ความรู้ (KNID) (2) ด้านการเข้าถึงความรู้ (KNAC) (3) ด้านการเรียนรู้ (LEAR) (4) ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ (KNCR) (5) ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (KNSH) (6) ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ (KNCO) และ (7) ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ (KNOR) ตัวแปรสื่อกลางจำนวน 1 ตัวแปร คือ (1) การสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต (1) ด้านการศึกษา (โซ) (2) ด้านการรายงาน (โฮ) และ (3) ด้านการประสานงาน (เรน) และ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตัวแปรสังเกตประกอบด้วย (1) ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (INTE) (2) ด้านปริมาณ (QUAN) (3) ด้านระยะเวลา (TIME) (4) ด้านความเป็นอิสระปราศจากการกำกับดูแล (NEED) (5) ด้านความคุ้มค่า (COST) (6) ด้านคุณภาพ (QUAL) โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนี  $\chi^2 = 238.62$ ,  $df = 89$ ,  $\chi^2 / df = 2.692$ ,  $p = 0.00$ ,  $CFI = 0.97$ ,  $GFI = 0.92$ ,  $RMR = 0.02$ ,  $RMSEA = 0.05$  มีค่าน้ำหนักความถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.860 และสามารถอธิบายค่าความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 74 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

วัตถุประสงค์ที่ 2) ผลการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุ ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าอาจเป็นเพราะองค์กรญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ กล่าวคือ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กำหนดความรู้ที่จำเป็นต้องพัฒนาให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถแสวงหาความรู้จากเอกสารคู่มือการทำงาน เพื่อพัฒนาตนเองให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร รวมถึงมีการกำหนดรูปแบบเอกสารที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน รวบรวมจัดเก็บข้อมูลความรู้และเอกสารที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานไว้ในที่เดียวกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ ญาณิ ทวีธรรมเสวี และพรทิพย์ ชุ่มเมืองปัก (2561) พบว่าการจัดการความรู้ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ

แรงงานทักษะเฉพาะในอุตสาหกรรมยานยนต์ พบว่าการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับ Endah et al. (2020) พบว่า การจัดการความรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทจำหน่ายน้ำ (พีดีเอเอ็ม) เกตาปังรีเจนซี กาสิโนตั้งตะวันตก

ผลการวิจัยยังพบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านตัวแปรคั่นกลางการสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรมีการกำหนดหน้าที่ให้พนักงานฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการมีการรายงานหัวหน้างานทุกครั้ง เมื่อพบสิ่งผิดปกติด้านคุณภาพหรือเครื่องจักรอุปกรณ์ ในระหว่างปฏิบัติงาน ความผิดปกตินั้นจึงถูกนำไปวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงและกำหนดเป็นมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำ หัวหน้างานจึงสามารถนำประสบการณ์ แนวทางการแก้ไขนั้นมาทบทวน ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ คู่มือการปฏิบัติงานจึงทันสมัยเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ สอดคล้องกับ ปราณี หมีนมะเรียง (2563) ที่ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน เขตนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรี พบว่า วัฒนธรรมการทำงานในด้านหลักโฮ เรน โซ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และสอดคล้องกับ Chau and Nacharoenkul (2023) พบว่า การใช้การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ถูกนำมาใช้ในบริษัทในเครือของญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในประเทศไทย และพบว่า การสื่อสารแบบญี่ปุ่น (โฮ เรน โซ) ใช้เพื่อการแก้ไขปัญหา การรายงานข้อมูล และการสื่อสารโฮเรนโซมีความสำคัญกว่าวัฒนธรรมอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ผลจากการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังนั้น ผู้วิจัยเสนอแนะให้องค์กรวางรากฐานการจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของบริษัท ผลักดัน ขับเคลื่อนกำกับดูแลตามแผน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการความรู้ของบริษัทให้เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้องค์กรควรส่งเสริมให้มีการจัดทำคำอธิบาย คำศัพท์เฉพาะทางในการปฏิบัติงาน นำระบบ E-Learning เข้ามาใช้ในการสืบค้นข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานทำขึ้น ประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบช่องทางการเข้าถึงความรู้ในการทำงานที่เข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็ว พัฒนาความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การพัฒนาความรู้ด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้กับแผนกอื่น เพื่อสร้างเครือข่ายความรู้อันเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และพบว่า การสื่อสารแบบโฮ-เรน-โซ มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะให้องค์กรมีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ การสื่อสารที่เรียกว่า โฮ-เรน-โซ ให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจทำเป็นกระดาษหรือทางออนไลน์เพื่อให้พนักงานได้เข้าใจและปฏิบัติตามเพื่อให้การสื่อสารเกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ชลบุรีเท่านั้น ซึ่งในแต่ละบริษัทอาจจะมี ความแตกต่างกันในเรื่องลักษณะ

อุตสาหกรรมและรูปแบบการบริหารงาน ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม จังหวัด ภาค หรืออุตสาหกรรมอื่น เช่น อิเล็กทรอนิกส์ พลาสติก เป็นต้น นอกจากนั้นควรศึกษาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นกับไทยและอื่น ๆ เพื่อให้ได้ผลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- ญาณี ทวีธรรมเสวี และพรทิพย์ ชุ่มเมืองปัก. (2561). การศึกษาอิทธิพลการจัดการความรู้ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของแรงงานทักษะเฉพาะในอุตสาหกรรมยานยนต์. **วารสารบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี**, 7(14), 37-52.
- ปราณี หมิ่นมะเริง. (2563). วัฒนธรรมการทำงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรี. [http://www.advanced-mba.ru.ac.th/advanced-mba-2559/homeweb/7096-IS/Publish/2\\_2562/prachinburi1/no-6124100230-PCB1.pdf](http://www.advanced-mba.ru.ac.th/advanced-mba-2559/homeweb/7096-IS/Publish/2_2562/prachinburi1/no-6124100230-PCB1.pdf)
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- วิจัยกรุงศรี. (2563). **แนวโน้มธุรกิจ อุตสาหกรรม ปี2563-65: อุตสาหกรรมยานยนต์**. <https://krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Hi-tech-Industries/Automobiles/IO/io-automobile-20>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. ม.ป.ท.
- Bernardin, H. & J. Russell, (2000). **Human Resource Management. A Experimental Approach** (2<sup>nd</sup> Edition). McGraw-Hill.
- Buhl, H. U. (2009). BISE – Editorial Notes. **Business & Information Systems Engineering**, 1(1), 25-25.
- Chau, V.S. & Nacharoenkul, T. (2023). Japanese business communication practice in Thailand: tales from an electronic components' manufacturer. **Management Decision**, 61(8), 2467-2490.
- Endah, S., Suharto, & Iwan K.S., (2020). The Role of Knowledge Management and Employee Competency Towards Organization Performance with Innovation as A Mediating Variables in Local water company (PDAM) Ketapang Regency West Kalimantan. **International Journal of Business and Social Science**, 1(2), 1-10.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2014). **Multivariate Data Analysis** (7th ed.). Pearson New International Edition.
- Jackson, K. & Tomioka, M., (2004). **The Changing Face of Japanese Management**. Routledge.
- Jay, L. & Thomas, B. (1998). **Knowledge Organization: What Every Manager Should Know**. CRC Press LLC.

- Kline, R.B. (2011). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling** (3rd ed.).  
The Guilford Press.
- Noguchi, S. (2007). **Horenso no Kihon & Jissenryoku ga Ichi Kara Minitsuku Hon: Dekiru  
Hito ni Naru Tameno Hissu Sukiru**. Subarusha.
- Srisaard, B. (2002). **Basic research** (7th ed.). Suviriyasarn printing.