



ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการจัดการ ความรู้ของผู้ประกอบการ SMEs

The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management of SME Entrepreneurs

จรินทร์ อาสาทรงธรรม

อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการธุรกิจสมัยใหม่

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

E-mail: jarin.a@bu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ซึ่งมีประเด็นสำคัญเริ่มตั้งแต่ความหมาย กระบวนการ ข้อจำกัดของการจัดการความรู้ และยังได้กล่าวถึงความหมายของวัฒนธรรมองค์การและรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การรูปแบบต่างๆ และมีการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบเดิม และวัฒนธรรมองค์การที่อยู่บนพื้นฐานของความรู้ เพื่อให้ผู้ประกอบการเกิดความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมองค์การมากขึ้น นอกจากนี้ยังศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การ ก่อนที่จะมีการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์การ

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ ผู้ประกอบการ SMEs

Abstract

This article presents the relationship between organizational culture and knowledge management of SME entrepreneurs. The main issues include definitions, processes and obstacles of the knowledge management practices. Moreover, it also covers definitions and different patterns of organizational culture as well as a comprehensive comparison between culture of a traditional organization and that of a knowledge-based organization in order to provide better understanding to Entrepreneurs. In addition, the relationship of organizational culture and knowledge management is identified for the SME entrepreneurs to consider organizational culture as a very crucial basis for an implementation of knowledge management in an organization.

Keywords: Organizational Culture, Knowledge Management, SME Entrepreneurs

ความจำเป็นในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ SMEs

ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงหลากหลายที่เกิดขึ้นกับองค์กร ปัจจัยที่ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องคำนึงถึงมีทั้งปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ลูกค้า คู่แข่งขัน ซัพพลายเออร์ เป็นต้น และปัจจัยภายในองค์กร เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น ทำให้ผู้ประกอบการมีความยากลำบากมากขึ้นในการจะทำให้ธุรกิจสามารถคงอยู่ต่อไปได้ เพราะธุรกิจ SMEs มีขนาดเล็ก และมีข้อจำกัดมาก เช่น เงินทุน จำนวนบุคลากร เป็นต้น อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการ SMEs ต่างก็มีเป้าหมายของความสำเร็จของธุรกิจแตกต่างกันไป อาทิ การทำให้ธุรกิจอยู่รอด การสร้างความสามารถในการทำกำไร การควบคุมคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้สม่ำเสมอ และการพยายามสร้างความรู้ให้กับธุรกิจ SMEs อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

Davenport and Prusak (2000: 5) ได้กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง การผสมผสานของกรอบประสบการณ์ คำนิยาม และสารสนเทศ และการเข้าใจในการจัดการกรอบสำหรับการประเมินประสบการณ์และสารสนเทศ เป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างและประยุกต์ภายในจิตใจ

ของบุคคลที่มีความรู้ ไม่เพียงแต่ในเอกสารเท่านั้น ความรู้ยังฝังตัวอยู่ในวิธีการทำงานประจำวัน กระบวนการ การปฏิบัติ และบรรทัดฐานอีกด้วย และนอกจากนี้ Drucker (1998: 4) อธิบายว่า ความรู้เป็นสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงบางสิ่งหรือบางคนไปสู่การปฏิบัติ หรือการทำให้คนหรือองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น พอจะสรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง การที่บุคคลรับข้อมูลข่าวสารผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ และเชื่อมโยงกับความรู้อื่นๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs จำเป็นต้องคำนึงถึงการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรอันจะทำให้มีการพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

ความรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการพัฒนาธุรกิจ SMEs ในขณะที่สิ่งแวดล้อมต่างมีการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและองค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง และสร้างนวัตกรรมขึ้นมา ความรู้ที่สร้างขึ้นในองค์กรตามแนวคิดของ Polanyi (1966, Cited in Nonaka and Takeuchi, 1995: 59) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่อยู่ในแต่ละบุคคล (Tacit Knowledge) เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้นี้พัฒนาและสามารถแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ความรู้ที่แสดงออกมาให้เห็นได้ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ถูกรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของสื่อต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ และรายงานต่างๆ เป็นต้น ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย

ปัจจุบันการพัฒนาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ทำให้คอมพิวเตอร์มีขนาดเล็กลง แต่มีประสิทธิภาพในการใช้มากขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการสร้าง จัดเก็บ และถ่ายทอดความรู้จากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งได้อย่างง่าย ความรู้ สามารถจัดให้เก็บอยู่ในระบบฐานข้อมูลของเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ยิ่งทำให้มีการนำความรู้ไปใช้ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ

1. ทำให้องค์การมีการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
2. ทำให้มีการเรียนรู้จากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ทำให้รักษาลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่มีขนาดเล็กได้
4. ทำให้มีการสร้างโครงสร้างพื้นฐานหลักและสามารถสร้างเทคโนโลยีใหม่ๆ
5. ทำให้การลอกเลียนจากคู่แข่งทำได้ยาก
6. ทำให้ได้รับความจงรักภักดีจากบุคลากรในองค์การ

ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs จำเป็นต้องสร้างความรู้ใหม่อยู่เสมอ เนื่องจากข้อมูลที่ใหม่และทันสมัยทำให้ผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องแม่นยำมากกว่าการใช้ข้อมูลที่ล้าสมัยซึ่งอาจผิดพลาดจนทำให้ธุรกิจ SMEs เสียหายได้ โดยสามารถสร้างความรู้ใหม่ได้จากกระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การค้นหาและสร้างสิ่งใหม่ สามารถดำเนินการได้หลายวิธีการ เช่น จาก หนังสือพิมพ์ วารสาร การพบปะพูดคุย การประชุม ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

2. การรวบรวมจัดการ สามารถดำเนินการได้ในลักษณะกรองความรู้และจัดวางเป็นหมวดหมู่ จากนั้นวางแผนการเชื่อมโยงความรู้ออกไปให้กับผู้ที่ต้องการใช้ความรู้เหล่านั้น

3. การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ เป็นขั้นตอนที่ความรู้จะถูกแบ่งปันและกระจายออกไปให้ผู้อื่นได้ใช้ประโยชน์ โดยการใช้การสื่อสารในรูปแบบต่างๆ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือเอ็กซ์ทราเน็ต เป็นต้น

4. การใช้งานและกลับมาใช้ใหม่ จะเกี่ยวข้องระหว่างการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการและการติดต่อสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ที่มีความหลากหลาย ทั้งในรูปของรายงาน นิทรรศการ และการฝึกอบรม ทั้งนี้ความรู้เหล่านี้สามารถนำไปแพร่กระจายในอินเทอร์เน็ตและกลับมาใช้ใหม่ได้

อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ก็มีข้อจำกัดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ คือ

1. มีการเก็บความลับไว้เป็นการส่วนตัว และไม่เก็บบันทึกลงในระบบเอกสาร เนื่องจากไม่ค่อยมีเวลาเพราะต้องเน้นในงานที่เป็นปฏิบัติการ
2. มีการประเมินผลคุณค่าของความรู้ต่ำกว่าความเป็นจริง เนื่องจากไม่รู้คุณค่าของความรู้ที่มีอยู่
3. ข้อมูลสูญหายได้ง่ายเนื่องจากการเมื่อมีการขายกิจการ ให้ผู้อื่นทำแทน หรือเสียชีวิต ทำให้ความรู้สูญหายไปกับผู้ประกอบการนั้นด้วย

เมื่อผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs มีการวางแผนในการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในการบริหารองค์การจะทำให้ธุรกิจได้รับผลประโยชน์ดังนี้คือ

1. ช่วยลดขั้นตอนและระยะเวลาในการทำงาน
2. ช่วยให้ปฏิบัติงานสามารถจัดปัญหาที่ตนกำลังเผชิญได้ โดยเรียนรู้แนวทางแก้ปัญหาจากผู้ที่มีประสบการณ์มาก่อน

3. มีการเรียนรู้ต่อยอดจากความรู้ที่ผู้มีประสบการณ์การทำงานขบคิดมาก่อน
4. องค์การไม่ต้องเสียเวลาทำวิจัยและพัฒนาในเรื่องบางเรื่อง
5. ช่วยให้เกิดแหล่งความรู้ในองค์การที่สามารถเรียกใช้ได้อย่างรวดเร็ว
6. ช่วยลดระยะเวลาและระยะทางในการสื่อสารได้มากขึ้น
7. มีการศึกษาค้นคว้า เรียนรู้ตลอดชีวิต
8. ช่วยให้ผูปฏิบัติงานไม่ต้องทำงานด้วยการลองผิดลองถูก
9. บุคลากรยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นจากการมีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ SMEs

วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการความรู้ เพราะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ อาทิ Schein (1991: 9) นิยามว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของสมมติฐานพื้นฐาน ซึ่งได้สร้างค้นพบ หรือพัฒนาขึ้นมาโดยกลุ่มคนที่ได้เรียนรู้แก้ปัญหาปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอก และมีการรวมตัวกันภายในองค์การอย่างสมเหตุสมผล ดังนั้นจึงมีการถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องที่ได้รับการยอมรับ ความคิด และความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้น และ Gordon (1990: 621) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมกันของบุคลากรในองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของบรรทัดฐานของกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรรู้ว่า จะต้องทำอะไร หรือต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่ร่วมกันสร้างขึ้นและใช้ร่วมกัน และมีการถูกสอนและถ่ายทอด

ให้สมาชิกผู้มาใหม่หรือสมาชิกเดิมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ รวมทั้งลักษณะการใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสารในองค์การซึ่งสามารถทำให้กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้มีความแตกต่างจากองค์การอื่นๆ

ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs มีแนวทางและปัจจัยในการบริหารแต่ละองค์การที่แตกต่างกันไป ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ วัฒนธรรมองค์การที่ดี จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นต่อการทำงาน ตลอดจนเป็นสิ่งที่แสดงถึงวิสัยทัศน์และเป็นแบบอย่างขององค์การอีกด้วย

รูปแบบของวัฒนธรรม

ผู้ประกอบการ SMEs จำเป็นต้องเข้าใจรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ เพื่อที่จะทราบลักษณะบุคลากรที่อยู่ในองค์การ บางองค์การมีการแข่งขันกันสูง บางองค์การมีความเฉื่อยชา ซึ่งอาจจะสะท้อนมาจากลักษณะของผู้ประกอบการก็เป็นได้ โดย Quinn (1999, Cited in Vecchio, 2006: 396-397) ได้จัดแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ลักษณะคือ

1. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง และเน้นการจัดการภายในองค์การเป็นหลัก บุคลากรมีความเป็นมิตร และเอื้ออาทรต่อกันเปรียบเสมือนคนในครอบครัวเดียวกัน

2. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) เป็นลักษณะองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูงและเน้นการตอบสนองต่อภายนอกองค์การ มีการสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเป็นอิสระ กล้าเสี่ยง และเป็นองค์การที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี

3. วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) เป็นองค์การที่มีการควบคุมเคร่งครัดและเน้นภายในองค์การเป็นหลัก มีลักษณะเป็นทางการ มีลำดับขั้นตอน มีหลักการ และผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ภายใต้

กฎระเบียบและคำสั่ง

4. วัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จ (Market Culture) เป็นองค์การที่มีการตรวจสอบอย่างมาก เน้นภายนอกองค์การ และผลสำเร็จขององค์การ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่พยายามผลักดันงานต่างๆ และมีการแข่งขันกันสูงในองค์การ

นอกจากนี้ Daniel Denison และ William Neale (Denison and Neale, 2001) ได้เสนอแบบจำลองเดนิสัน (Denison Model) ซึ่งระบุถึงความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของการทำงานในด้านต่างๆ เช่น ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ การเติบโตของยอดขาย คุณภาพ นวัตกรรมและความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น แบบจำลองนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ด้านวัฒนธรรมองค์การและด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยวัดประเด็นที่สำคัญ 4 ด้าน (รูปที่ 1) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

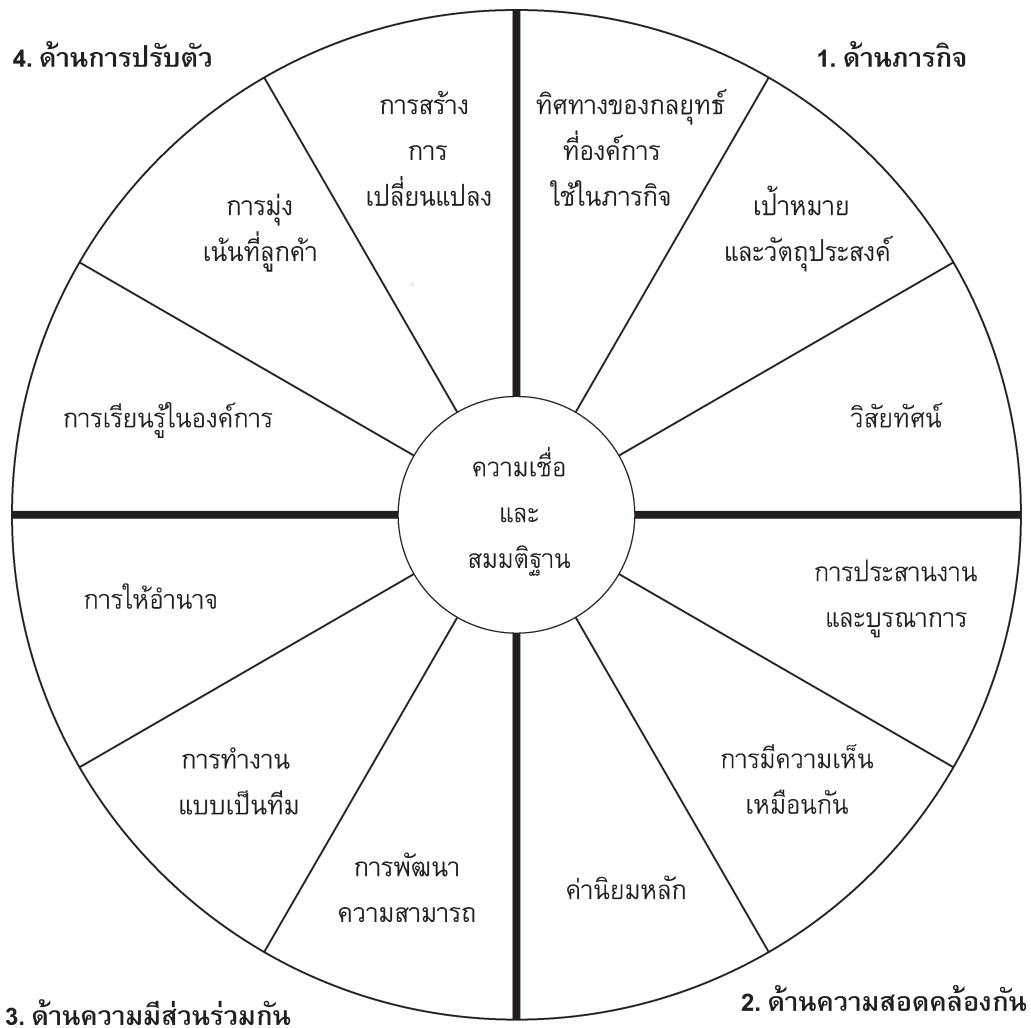
1. ด้านภารกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้สมาชิกของคนในองค์การได้มีทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน ด้านภารกิจนี้ยังแบ่งออกได้อีก 3 ลักษณะย่อย คือ 1.1) ทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์การใช้ในการกิจ 1.2) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ และ 1.3) วิสัยทัศน์

2. ด้านความสอดคล้องกัน (Consistency) เป็นลักษณะที่สมาชิกในองค์การมีการทำงานร่วมมือกัน ประสานงานกันได้ดี ทำให้มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการคาดหวังในสิ่งที่เหมือนกัน มีพันธ-

สัญญา (Commitment) ร่วมกันสูง มีวิธีการทำงานที่หลากหลาย และเข้าใจในสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำ ความสอดคล้องกันสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งบนพื้นฐานของความเชื่อและค่านิยมร่วม และเป็นที่เข้าใจในหมู่สมาชิกองค์การ ด้านความสอดคล้องยังแบ่งออกได้อีก 3 ลักษณะย่อย ดังนี้ 2.1) การประสานงานและบูรณาการ 2.2) การมีความเห็นเหมือนกัน และ 2.3) ค่านิยมหลัก

3. ด้านความมีส่วนร่วมกัน (Involvement) ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่มีส่วนร่วมกันสูง จะกระตุ้นให้บุคลากรมีความเกี่ยวข้องกันมากขึ้นและสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบในงานมากขึ้นด้วย มักเกิดกับลักษณะองค์การที่มีลักษณะไม่เป็นทางการ มีการอาสาที่จะทำงานต่างๆ และมีระบบควบคุมที่ไม่เข้มงวด ด้านความมีส่วนร่วมกันยังแบ่งออกได้อีก 3 ลักษณะย่อย ดังนี้ 3.1) การให้อำนาจ 3.2) การทำงานแบบเป็นทีม และ 3.3) การพัฒนาความสามารถ

4. ด้านการปรับตัว (Adaptability) เป็นการมุ่งตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก คือการปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในองค์การนั่นเอง ทำให้องค์การมีโอกาสนี้อยู่รอด เติบโต และมีการพัฒนาได้ ด้านการปรับตัวยังแบ่งออกได้อีก 3 ลักษณะย่อย ดังนี้ 4.1) การสร้างการเปลี่ยนแปลง 4.2) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า และ 4.3) การเรียนรู้ในองค์การ



ที่มา: Denison, D. R., and Neale, W. (2001)

รูปที่ 1 แบบจำลองเดนสัน

แม้ว่ารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรจะมีความแตกต่างกัน ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs จะต้องมีการสร้างสิ่งแวดล้อมต่างๆ ให้เหมาะสมสำหรับการที่จะนำกิจกรรมการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรไม่เพียงแต่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้อง

กับความซับซ้อนของบทบาทของสมาชิกที่อยู่ในองค์กรอีกด้วย นอกจากนี้หน่วยงาน European Guide to Good Practice in KM ได้อธิบายความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบเดิม และวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบที่อยู่บนพื้นฐานความรู้ดังนี้ (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์การรูปแบบเดิม	วัฒนธรรมองค์การรูปแบบที่อยู่บนพื้นฐานความรู้
1. การกระจายข้อมูล ข่าวสารแบบจำกัด	1. การกระจายข้อมูล ข่าวสารมีจำนวนมากไม่จำกัด
2. โครงสร้างองค์การมีระดับชั้นจำนวนมาก	2. โครงสร้างองค์การมีระดับชั้นน้อย
3. มีความรับผิดชอบโดยบุคคลคนเดียว	3. มีความรับผิดชอบร่วมกัน
4. อยู่บนพื้นฐานของ กฎ ระเบียบ	4. อยู่บนพื้นฐานของหลักการ
5. มีความสัมพันธ์ที่เป็นทางการ	5. มีความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ
6. ไม่มีความเสี่ยง	6. มีความเสี่ยง
7. รับรู้นโยบายองค์การในบางเวลา	7. รับรู้นโยบายองค์การตลอดเวลา
8. เน้นด้านการเงินเป็นหลัก	8. เน้นด้านนวัตกรรม
9. ความรู้ถูกจัดเก็บในแต่ละระดับชั้นขององค์การ	9. ความรู้มีการถูกใช้ เผยแพร่ และถูกอธิบายไม่เป็นความลับ
10. วัฒนธรรมองค์การอยู่ภายใต้อิทธิพลจากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	10. วัฒนธรรมองค์การได้มาจากเครือข่ายที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างหลากหลาย

ที่มา: European Guide to Good Practice in KM. (2004)

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ จึงมีผู้ศึกษาความสัมพันธ์ของทั้ง 2 ปัจจัย อาทิ Holowetski (2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ The Relationship between knowledge management and organizational culture: An examination of cultural factors that support the flow and management of knowledge within organization เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์การ โดยตรวจสอบปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมซึ่งสนับสนุนการไหลเวียนและจัดการความรู้ภายในองค์การด้วยการทำการวิจัย

เชิงพรรณนา โดยวิเคราะห์เอกสารที่ตีพิมพ์ระหว่างปี ค.ศ. 1998-2002 และพบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นกุญแจหลักของความสำเร็จในการจัดการความรู้จากการศึกษาพบว่า สิ่งที่สำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่างๆ 6 ปัจจัย ดังนี้

1. ระบบสารสนเทศ
2. โครงสร้างองค์การ
3. ระบบการให้รางวัล
4. กระบวนการปฏิบัติงาน
5. บุคลากร
6. ภาวะผู้นำ

ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงขององค์การขนาดเล็กและองค์การไม่หวังผลกำไร ต่างพยายามหาหนทางและ

จัดการความรู้ในองค์กร อย่างไรก็ตาม Holowetski ได้สรุปว่าสิ่งสำคัญอันดับแรกที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรควรที่เน้นในการจัดการความรู้ คือมุมมองด้านวัฒนธรรมองค์กร

นอกจากนี้ Lemken et al., (2000) ได้ศึกษาเรื่อง Sustained knowledge management by organizational culture เป็นการจัดการความรู้ให้ยั่งยืนด้วยวัฒนธรรมองค์กร โดยการศึกษาธุรกิจบริการ ด้วยการวิเคราะห์ด้านองค์กรและด้านเทคนิคว่ามีผลอย่างไรต่อการแบ่งปันและถ่ายทอดข้อมูล การแพร่ขยายและจัดเก็บ ซึ่งการใช้เทคโนโลยี Web-based ช่วยทำให้ความรู้มีการไหลถ่ายเทภายในองค์กร เป็นแนวทางใหม่ของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้การจัดการความรู้มีความยั่งยืน ต้องมีการบันทึกความจำในองค์กรด้วยความยืดหยุ่น และปรับตัวเข้ากับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป นี่คือการสำเร็จที่ดีที่สุดที่จะทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีความแข็งแกร่ง ซึ่งจะเน้นการแบ่งปันความรู้ด้วยการใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย

บทสรุป

หลายองค์กรมีการนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นกลยุทธ์หลักของธุรกิจ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ก็เช่นเดียวกันที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ ในการนำการจัดการความรู้เข้ามาช่วยในการบริหารงาน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs จำเป็นจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีรูปแบบหลากหลาย เช่น แบบเครือญาติ แบบปรับตัว แบบราชการ แบบมุ่งเน้นความสำเร็จ แบบเน้นภารกิจ แบบเน้นความสอดคล้องกัน แบบเน้นความเกี่ยวข้องกัน หรือแบบเน้นการปรับตัว เป็นต้น

ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs จำเป็นจะต้องมีการ

กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรต้องรู้จักการแสวงหาความรู้ใหม่ที่หลากหลาย ที่มีประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการแบ่งปันความรู้ เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ อันจะมีผลทำให้ธุรกิจสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

- Davenport, T. H., and Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Denison, D. R., and Neale, W. (2001). *Organizational culture survey*. Retrieved November 1, 2008, from http://www.denisonsurvey.com/DenisonOCS/_common/OCS_Start.asp
- Drucker, P. F. (1998). The Coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66(1), 1-19.
- European Guide to Good Practice in KM. (2004). *Part 5: SME implementation KM Terminology CWA14924-5*. Retrieved July 1, 2010, from http://michel.grundstein.pagespersoorange.fr/References/CEN_Final_Publication_0403/CWA14924_03_2004_Mar.pdf
- Gordon, J. R. (1990). *Management and organizational behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Holowetski, A. (2002). The Relationship between knowledge management and organizational culture: An examination of cultural factors that support the flow and management of knowledge within organization. Retrieved November 1, 2008, from <http://aim.uoregon.edu/Research/pdfs/Holowetzki2002.pdf>

Lemken, B., Kahler, H., and Rittenbruch, M. (2000). *Sustained knowledge management by organizational culture: Paper presented at the Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference*. Retrieved November 1, 2008, from http://ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs_all.jsp?arnumber=926701

Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Schein, E. H. (1991). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Vecchio, P. R. (2006). *Organizational behavior: Core concepts*. 6th ed. Australia.: Thomson/South-Western.



Mr. Jarin Asasongtham received Master Degree in Management Information Systems (MIS) from Western International University, Arizona, USA. He got Bachelor Degree in Marketing from Chulalongkorn University and Business Information Systems (BIS) from Utah State University, Utah USA. He is now working as a lecturer in the Department of Business Administration at Bangkok University.