

การจัดการความรู้...ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

KNOWLEDGE MANAGEMENT SUCCESS FACTORS

กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล¹

บทคัดย่อ

บทความนี้จะนำเสนอเรื่อง การจัดการความรู้ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่งปัจจุบันนี้ นับว่าเป็นยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ ดังนั้น ความรู้จึงเป็นอำนาจ (Knowledge Power) เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่ผูกพันอยู่กับงานหรือกิจกรรมของแต่ละบุคคลในองค์กร ซึ่งความรู้ที่ใช้ในการทำงานนั้น จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงาน หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง ซึ่งอาจสร้างขึ้นจากการเลือกเอาความรู้เชิงทฤษฎีหรือความรู้จากภายนอกมาปรับแต่งเพื่อการใช้งาน หรือสร้างขึ้นโดยตรงจากประสบการณ์ในการทำงานก็ได้ ดังนั้น ความรู้ที่จะนำมาใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายนั้น จำเป็นจะต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้การจัดการความรู้ไม่ใช่ศาสตร์ของการพัฒนาองค์กรที่มุ่งเฉพาะการใช้เทคโนโลยี และเครือข่ายแต่เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แต่ได้กลายเป็นศาสตร์ใหม่ที่องค์กรชั้นนำทั่วโลก ไม่เว้นแม้แต่ในสถานศึกษา ก็ได้มีการนำเทคนิคการจัดการความรู้ไปปรับใช้ในสถานศึกษาของตนเอง เพื่อการพัฒนาเพิ่มพูนศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน เพิ่มผลผลิต และเพิ่มการบริการขององค์กรที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น หากเราใช้กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศได้โดยใช้กิจกรรมเยี่ยมชมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อให้ง่ายต่อการค้นพบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และเมื่อบุคลากรมีวิธีที่ปฏิบัติเป็นเลิศแล้วนั้นก็จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และท้ายที่สุดจะทำให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอีกด้วย

คำสำคัญ : การจัดการความรู้ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

Abstract

This paper present the strategy of knowledge management to enhance excellent performance .This time is considered as knowledge based economic, knowledge is a power. Since it is related to task or activities of organizational members. It is workable and formed by worker, or group of workers. The knowledge may be created by selecting theoretical knowledge or developing the knowledge outside of organization for using or direct building from evoking experiences. Hence, the knowledge that is implemented at work must have the process in managing systematically. Knowledge management is not a science of organizational development that ousting only technology utilization and networking but it becomes to be new science that leads organization including educational management, having implemented knowledge management for improving employees potentiality, productivity and services of organization.

Keyword : Knowledge Management, Success Factors

¹ อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ E-mail: kanyarat_t2519@hotmail.com

บทนำ

ถ้าทุกคนในองค์กรมีแนวทางการจัดการความรู้ โดยมีการเรียนรู้ และมีการพัฒนาแนวความคิดตลอดจนพัฒนาความสามารถใหม่ๆ ของตนเองให้เกิดขึ้นและเคลื่อนไหวอยู่ในองค์กรตลอดเวลา จะส่งผลดีต่อองค์กรโดยรวม ซึ่งการเรียนรู้ในองค์กรนั้น ประกอบด้วยหลักการ 5 ประการ (The Fifth Discipline) ตามแนวคิดของ Senge (1990) ที่กล่าวว่าเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กร ดังนี้ 1) มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) โดยทุกคนต้องมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากมองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย ซึ่งหลักการข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่างๆ ภายในองค์กรได้ 2) มุ่งสู่ความเป็นเลิศและรอบรู้ (Personal Mastery) โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง (Personal Vision) เมื่อลงมือกระทำต้องกระทำด้วยความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง เพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) อย่างเป็นระบบ ซึ่งการคิดตัดสินใจที่ดีและเป็นระบบนั้น จะช่วยให้การทำงานดำเนินไปด้วยดี โดยอัตโนมัติ 3) มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) โดยผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะ คือ 3.1) เจตคติ หมายถึง ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ 3.2) ทักษะ หมายถึง แนวความคิดเห็น และ 3.3) กระบวนทัศน์ หมายถึง กรอบความคิด หรือแนวปฏิบัติที่ปฏิบัติตามๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด 4) มีการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision) โดยวิสัยทัศน์ขององค์กร นับว่าเป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ซึ่งลักษณะวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มต้นนำเข้าสู่

กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง ซึ่งวิสัยทัศน์จะต้องมีรายละเอียดชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ และวิสัยทัศน์ขององค์กรต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กรเสมอ และ 5) มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learn) โดยองค์กรมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมร่วมกันว่า กำลังทำอะไร ทำอย่างไร และจะทำอะไรต่อไป ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณค่าของงานอย่างแท้จริงนั่นเอง

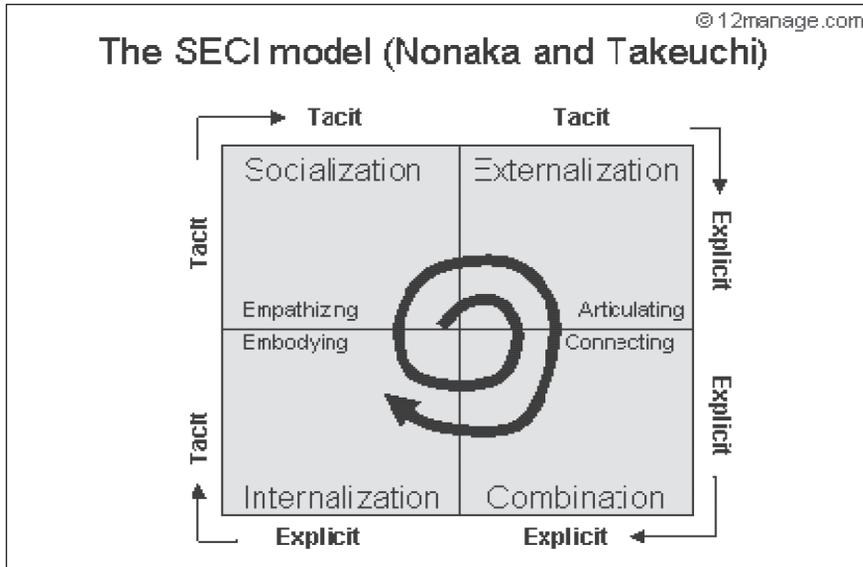
การจัดการความรู้...ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ปัจจุบันการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจได้ทวีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้หลายองค์กรพยายามสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจของตนเอง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการทำงาน เพื่อให้การทำงานนั้น สะดวกรวดเร็ว ลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น แต่ทั้งนี้ ปัจจัยที่สำคัญที่สุด ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า นั่นก็คือ “บุคลากรในองค์กร” โดยบุคลากรในองค์กรจะต้องมีการพัฒนาความรู้อยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรนั่นเอง ซึ่งการที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญตระหนักในการเพิ่มคุณภาพของบุคลากร โดยการให้ความสำคัญกับความรู้ ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่งขององค์กร

ทั้งนี้ ทุกคนในองค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ต้องรับผิดชอบต่อความคิดใหม่ๆ ของตน และต้องพยายามพัฒนาความคิดเหล่านั้นให้เป็นจริงที่สุดเท่าที่จะทำได้ ส่วนผู้นำมีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้และดำเนินตามความคิดของบุคลากรเอง (Marquardt, 1996) ดังนั้น แนวคิดในการบริหารจัดการองค์กร ที่ได้รับความสนใจอย่างมากก็คือ แนวคิดการจัดการความรู้ โดยแนวคิดการจัดการความรู้ได้เริ่มต้นและเป็นที่ยอมรับอย่างสูง ในช่วงปี ค.ศ. 1995-1996 หลังจากที่ Kujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ตีพิมพ์หนังสือ “The Knowledge Creating

company” ออกมาเผยแพร่ ซึ่งทั้งสองท่านได้เสนอแนวคิดที่เน้นเรื่องการสร้างและกระจายความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน/รู้ความโดยนัย (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อ/เอกสาร/

ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยใช้โมเดล SECEI-Knowledge Conversion ในการอธิบาย ทำให้หนังสือดังกล่าว มีอิทธิพลอย่างสูงต่อวงการธุรกิจตั้งแต่ปี 1997 เป็นต้นมา แสดงดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 SECI model

ที่มา: Kujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi (1999) The Knowledge Creating company.

จากรูปที่ 1 สามารถอธิบายได้ว่า ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน/รู้ความโดยนัยเป็นความรู้ที่สามารถถ่ายโอนผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคมที่เป็นความรู้โดยปริยายในผู้อื่น ซึ่งความรู้โดยปริยายนี้ จะกลายเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ โดยความรู้ที่ชัดแจ้งจะสามารถโอนไปยังความรู้ที่ชัดแจ้งในคนอื่นๆ ผ่านกระบวนการของการรวมกันนั่นเอง โดย The SECI model เป็นกระบวนการในการสร้างความรู้ที่เกิดจากการผสมผสานระหว่าง ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ที่ประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ

S = Socialization คือ การสร้างความรู้ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์โดยการพบปะสมาคม และพูดคุยกับผู้อื่น ซึ่งจะเป็นการถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ที่อยู่ใน

ตัวบุคคลไปให้ผู้อื่น

E = Externalization คือ การนำความรู้ในตัวบุคคลที่ได้นำมาพูดคุยกันถ่ายทอดออกมาให้เป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือเป็นลายลักษณ์อักษร

C = Combination คือ การผสมผสานความรู้ที่ชัดแจ้งมารวมกัน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในทางปฏิบัติได้

I = Internalization คือ การนำความรู้ที่ได้มาใหม่ไปใช้ปฏิบัติหรือลงมือทำจริงๆ โดยการฝึกคิด ฝึกแก้ปัญหาจนกลายเป็นความรู้และปรับปรุงตนเอง

ทั้งนี้ ผู้นำทางธุรกิจมากมายต่างตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ อีกทั้งมีการตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวกับแนวคิดนี้ออกเป็นจำนวนมากและได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ได้แก่ “Intellectual Capital” ของ

Tom Stewart, “The New Organization Wealth” ของ KarlErik Sveiby และ “The Ken Awakening” ของ Debra Amiotion นอกจากนี้ Stewart (1997) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญมากกว่าทรัพย์สินทางการเงิน ตำแหน่งทางการตลาด เทคโนโลยี หรือสินทรัพย์อื่นๆ ขององค์กร ดังนั้น บริษัทต่างๆ ต้องเพิ่มขีดความสามารถในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อประโยชน์ของลูกค้าและผู้บริโภคผ่านกระบวนการจัดการความรู้ โดยองค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้าง และวิธีการสื่อสาร เพื่อแก้ไขปัญหขององค์กร (Davenport & Prusak, 1998) เนื่องจากความรู้เปรียบเสมือนพลังงานที่สำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้าต่อไป นอกจากนี้ Nanoka และ Takeuchi (2005) ได้อธิบายเรื่อง การจัดการความรู้ไว้อย่างน่าสนใจว่า ความสามารถขององค์กรในการสร้างสรรค์ จัดเก็บ และกระจายความรู้ เป็นความสามารถที่สำคัญของการเป็นผู้นำในการแข่งขันทั้งในด้านคุณภาพ ความรวดเร็ว นวัตกรรม และราคา ซึ่งการที่องค์กรจะสามารถแปลงความรู้เป็นพลังแห่งองค์กรได้นั้น ต้องอาศัยการพัฒนาและการนำเอาระบบรวมถึงกลไกต่างๆ มารวมกันจัดเก็บเป็นความรู้ เพื่อส่งเสริมและกระจายความรู้ออกไป ทั้งนี้ เพื่อจ่ายต่อการนำไปใช้ประโยชน์ ในขณะที่ Marquardt (1996) ได้เสนอตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) 2) การสร้างความรู้ (Creation) 3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) 4) การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) 5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) และ 6) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องและเที่ยงตรง (Application and Validation) โดย Marquardt (1996) เสนอแนวคิดไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เมื่อดำเนินการตามกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่จำเป็น

ต้องเกิดขึ้นตามลำดับอย่างต่อเนื่อง โดยสิ่งที่ Marquardt (1996) ได้กล่าวถึงไว้ว่า Nanoka เรียกว่า พუნทางปัญญา ที่มีในตัวพนักงาน ซึ่งได้แก่ ความชำนาญ ความทรงจำ ความเชื่อ และสมมติฐานต่างๆ ของบุคคล ซึ่งล้วนแต่มีค่าต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ความรู้เช่นนี้ยากที่จะอธิบายหรือสื่อสารออกมาได้ แต่สามารถทำให้เกิดประโยชน์อย่างใหญ่หลวงต่อองค์กรได้ สำหรับ Hurley and Green (2005) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่มีการจัดระเบียบเพื่อสร้างสรรค์องค์การและใช้ความรู้เพื่อสนับสนุนและปรับปรุงองค์การ โดย Franklin (2005) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. คน (People) เป็นกลยุทธ์หลักที่องค์กรใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กรที่จะสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวะการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญอันดับแรก

2. กระบวนการ (Process) ของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ ต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบและตรวจสอบความถูกต้องขั้นตอนของการจัดการความรู้ จึงประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

- 2.1 การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ (Knowledge Acquisition) ซึ่งเป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของซุมคักตี อินทรรักษ์ (2548) ที่กล่าวสนับสนุนว่า การได้มาซึ่งความรู้จำเป็นต้องอาศัยการวิจัย จะทำให้มีความรู้ใหม่อยู่เสมอ เมื่อนำผลการวิจัยไปใช้ก่อให้เกิดปัญหาใหม่ก็มีการวิจัยใหม่ ค้นพบสิ่งใหม่ และมีการนำผลการวิจัยนั้นไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.2 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรมี 4 ระดับได้แก่ Know What (รู้ว่าคืออะไร) Know How (รู้วิธีการ) Know Why (รู้เหตุผล) และ Care Why (ใส่ใจกับเหตุผล)

2.3 การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการเผยแพร่ความรู้ให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนินงาน

3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) เป็นเครื่องมือที่พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่า “ระบบบริหารความรู้”

นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลช่วยสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์กร คือ การมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิดเผยไว้ว่างใจกัน มีค่านิยมร่วมกันตลอดจนการส่งเสริมความคิดริเริ่ม กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่และการมีระบบการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม (Gruber, 2000) ขณะเดียวกัน Hussian and Others, (2004) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hurley (2005) ที่ศึกษาพบว่า รูปแบบสำหรับการจัดการความรู้ควรประกอบด้วยพื้นฐานทางด้านข้อมูล ข่าวสารเทคโนโลยี วัฒนธรรม และองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยด้านกระบวนการ (Ghalib, 2004)

ดังนั้น เมื่อสรุปโดยภาพรวมจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของการจัดการความรู้ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญในการนำเอาการจัดการความรู้มาปฏิบัติในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเริ่มต้นด้วย

ผ่านการรับรองคุณภาพจาก TCI (กลุ่มที่ 1) สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร เนื่องจากยุทธศาสตร์เป็นตัวบ่งบอกถึงทิศทางในทางปฏิบัติว่าองค์กรควรทำงานอย่างไร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่ถูกกำหนดขึ้นสัมฤทธิ์ผลได้มากที่สุด และต้องสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจอย่างชัดเจน

2. มีบุคลากรที่มีความสามารถมีทักษะในการเรียนรู้ คิดทำสิ่งใหม่ๆ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ ตลอดจนมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้จะต้องมีผู้นำที่มีบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ และพร้อมให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและได้พัฒนาตนเอง

4. โครงสร้างขององค์กร การจัดระบบโครงสร้างขององค์กรที่กระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีการติดต่อสัมพันธ์กันภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี

5. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบเปิดเผย ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี มีความพึงพอใจในการทำงาน ไว้ว่างใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีค่านิยมร่วมกันและทำงานเป็นทีม

6. เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลและช่วยในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

7. ระบบการจัดการ มีการจัดระบบงานซึ่งมีบุคลากรรับผิดชอบ มีระบบและกลไกการนิเทศและการประกันคุณภาพภายในอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

8. การเสริมแรง ให้การเสริมแรงแก่บุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมความก้าวหน้าการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

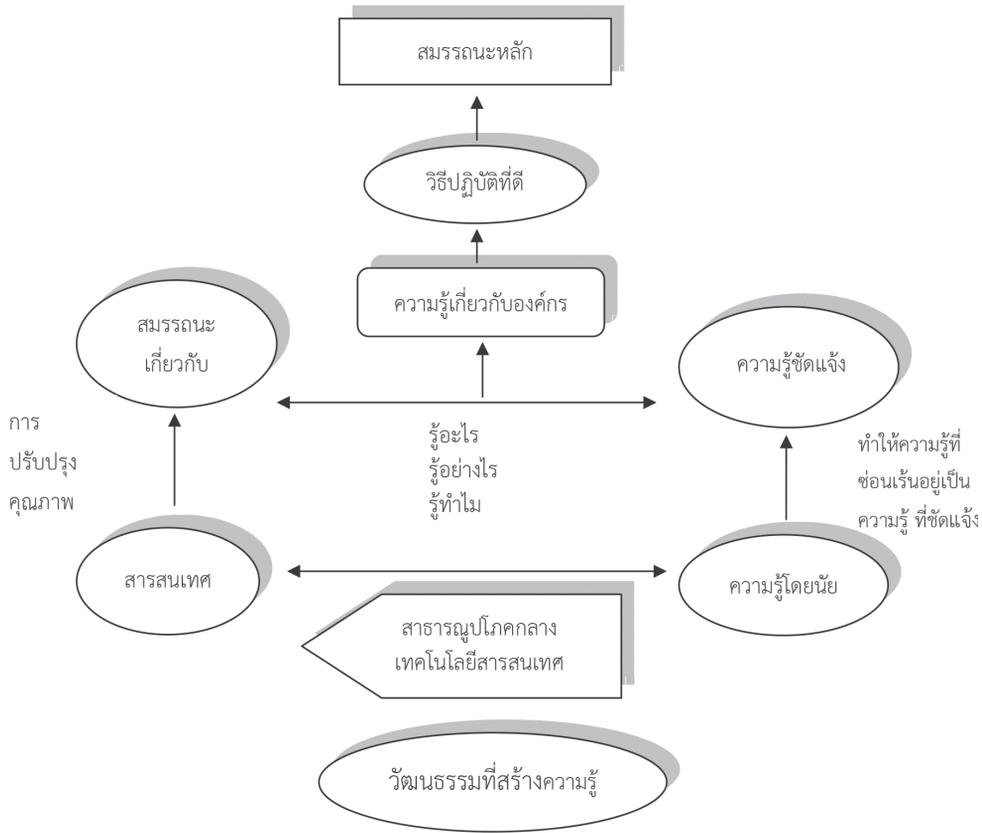
การจัดการความรู้...กับ...วัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาวิจัยของ Patrick S. W. Fong and Cecilia W. C. Kwok (2009) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ ความสำเร็จ

ในระดับโครงการและองค์การ พบว่า กลยุทธ์การจัดการความรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงองค์การและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การ โดยการจัดการความรู้จะดำเนินการได้ผลดีนั้น ต้องประกอบไปด้วย การได้รับความร่วมมือจากพนักงานในองค์การ การวิจัย การประชุมสัมมนา การมีปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล ภาระงาน และอินเทอร์เน็ต ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นถึงกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยถ้าองค์การมีสิ่งเหล่านี้ จะทำให้องค์การสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) นั้น นับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้าม เนื่องจากการที่องค์การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะเป็นแนวทางที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการที่จะนำองค์การไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้เช่นกัน ซึ่งแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การของ Denison (2007) ได้นำเสนอรูปแบบของการตรวจสอบวัฒนธรรมองค์การ สำหรับนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อผลการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็น 4 รูปแบบ ซึ่งอาศัยเกณฑ์ของความยืดหยุ่นและความมั่นคงกับการมุ่งเน้นภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การมีส่วนร่วมแบบเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ (Involvement) สมาชิกในองค์การจะรู้สึกได้ถึงมีส่วนร่วมขององค์การ เนื่องจากได้รับอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานอย่างเต็มที่ (Empowerment) และลักษณะการทำงานที่มุ่งเน้นทีมงาน (Team Orientation) ทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถของบุคลากร 2) ความสอดคล้องต้องกัน (Consistency) ของสมาชิกในองค์การทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ดี เนื่องจากพนักงานมีการยอมรับ

ในค่านิยม (Core Value) ร่วมกันซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกร่วมกันอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยการร่วมคาดหวังสิ่งที่ตรงกัน ทำให้เกิดการตกลงเห็นพ้องต้องกัน (Agreement) ได้ง่ายขึ้น สามารถหาข้อสรุปในประเด็นที่ต้องการวิพากษ์วิจารณ์ร่วมกันส่งผลให้มีการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยอาศัยการประสานงานระหว่างหน่วยงานและงานนั้น มาบูรณาการร่วมกัน (Coordination and Integration) จนงานเสร็จสิ้น 3) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็นการมุ่งตอบสนองสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ การปรับตัวได้ดีนั้น คือ การสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลง (Creating Change) ดังนั้น องค์การจึงต้องมีการเรียนรู้คือ การสะสมความรู้และพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มากขึ้น เพื่อที่จะให้รับและแปลความหมายจากสัญญาณที่ส่งมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น 4) การมุ่งเน้นพันธกิจ (Mission) เมื่อองค์การตั้งมั่นในพันธกิจนั้นหมายถึง ทุกคนในองค์การต้องร่วมรับรู้ในพันธกิจนั้น และสามารถเข้าใจถึงทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์การใช้ในพันธกิจนั้น เมื่อทุกคนสามารถก้าวตามทีกลยุทธ์กำหนดแล้วก็จะสามารถมุ่งไปยังเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ

นอกจากนี้ จากการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการความรู้เชิงมโนทัศน์ของ Lee (1997) ซึ่งได้อธิบายว่า กระบวนการจัดการองค์ความรู้จะเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้คือ วัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ความรู้ สาธารณูปโภคทางเทคโนโลยี ข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ ความรู้เกี่ยวกับองค์การ การปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์การ และสมรรถนะหลัก และการบูรณาการสมรรถนะหลัก ดังแสดงในรูปที่ 2



รูปที่ 2 รูปแบบการจัดการความรู้ตามมโนทัศน์ของ Lee (1997)

จากรูปที่ 2 จะเห็นได้ว่า รูปแบบการจัดการความรู้ มีรูปแบบที่หลากหลายซึ่งไม่แน่นอนตายตัว

การจะนำรูปแบบจัดการความรู้แบบใดไปใช้ใน องค์การนั้น ต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและโครงสร้าง พื้นฐานขององค์การนั้นๆ ที่สำคัญคือ ต้องเหมาะสมกับ วัฒนธรรมขององค์การนั้นๆ ด้วย ซึ่งแต่ละองค์การ ไม่จำเป็นต้องยึดติดรูปแบบใดแบบหนึ่ง ซึ่งองค์การหนึ่ง อาจใช้รูปแบบหนึ่งประสบความสำเร็จ แต่รูปแบบนั้น อาจไม่สามารถนำไปใช้ในอีกองค์การหนึ่งได้ บางองค์การ อาจต้องใช้รูปแบบการจัดการความรู้แบบผสมผสานกัน หลายรูปแบบจึงจะสำเร็จ

การจัดการความรู้...กับ...ภาวะผู้นำในองค์การ

สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรองค์การมีประสิทธิภาพ นั่นคือ ภาวะผู้นำ

ของผู้บริหารนั่นเอง ซึ่งผู้นำต้องไม่เพียงมีอำนาจตาม หน้าที่ในการบริหารเท่านั้น ยังต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ และความรู้สึกของบุคลากรด้วย โดยเป็นการนำผ่านการ มอบหมายอำนาจหน้าที่และการสนับสนุน ทั้งนี้ผู้นำต้อง สนับสนุนให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ให้มีการทำงาน เป็นทีมและสามารถพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่าง กันได้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้มุมมองด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับส่วนอื่นๆ ทำให้เกิดการ พัฒนาคนและความเป็นมืออาชีพได้ (Daft, 2006) ดังนั้น ความสำคัญของผู้นำมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งลูกค้า คู่แข่งขัน เทคโนโลยีและกฎหมาย ผู้นำอาจเป็นตัวแปร ไปสู่ความล้มเหลวในการปฏิบัติงานตามระบบงานได้ (Suvasubramaniam, Murry, Avolio, & Jung, 2002 อ้างถึงใน นพคุณ ทอดสนิท, 2552) ทั้งนี้ แนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบที่

มีพิสัยเต็ม (The full range of leadership) ว่าเป็นช่วงของการใช้ภาวะผู้นำทั้งสามแบบที่มีความต่อเนื่องกันระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire leadership) โดย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ประกอบไปด้วย

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence)

2) การจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจ (Inspirational leadership)

3) การกระตุ้นการใช้ทุนทางปัญญา (Intellectual stimulation)

4) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ประกอบไปด้วย

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward)

2) การบริหารแบบวางเฉย (management by exception)

3. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire leadership)

จากการที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีแนวทางเพื่อริเริ่มสิ่งใหม่โดยมุ่งเน้นให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งให้อิสระเพื่อให้เกิดการพัฒนา ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนให้ความสำคัญกับความสมดุลของงานที่ทำอยู่ มีการควบคุมการทำงานที่ชัดเจนเน้นในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นหลัก ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายนั้นผู้บริหารจะปล่อยให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นหรือปล่อยให้ตามยถากรรมมากกว่า เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดก็จะวางเฉยไม่สนใจเกี่ยวข้องแต่จะพยายามเอาตัวรอดไม่ตัดสินใจ ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ไม่สนใจหรือให้แรงจูงใจ

แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้นำยังมีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้และดำเนินตามความคิดของบุคลากรนั้นด้วย (Marquardt, 1996) นอกจากนี้จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ในเรื่องของการวัดผลการปฏิบัติงานนั้นตามแนวคิดของ Mathis and Jackson (2003) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่าองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานนั้นประกอบด้วยประสิทธิผลของงาน คุณภาพของงานและความสามารถเกี่ยวกับงาน ซึ่งด้านประสิทธิผลของงานนั้นเป็นความสำเร็จของการปฏิบัติที่เป็นไปตามจำนวนที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือเป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้ ด้านคุณภาพของงานเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องสมบูรณ์ตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ และด้านความสามารถเกี่ยวกับงานเป็นความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งในปัจจุบันจะพบว่า มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงระหว่างองค์กร เพราะฉะนั้นองค์กรแต่ละแห่งจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนเพื่อที่จะสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรของตนเอง ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีเป็นสิ่งที่ดีที่องค์กรทุกแห่งพึงปรารถนา อาจกล่าวได้ว่า ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพ ความทุ่มเท ความตั้งใจในการทำงานของบุคลากรนั่นเอง

บทสรุป

การที่องค์กรจะบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ นั้น ขึ้นอยู่กับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งสู่การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการทำงานของบุคลากรได้ โดยเริ่มต้นจากการจำแนกให้ได้ว่าองค์กรที่ท่านบริหารนั้น มีวัฒนธรรมองค์กรแบบใดและพิจารณาว่าจะพัฒนาหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการด้วยวิธีใด ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ลักษณะขององค์กร สถานการณ์

ของการแข่งขันของแต่ละองค์กร และปัจจัยอื่นๆ ที่แวดล้อมองค์กรนั้น ดังนั้น จึงไม่มีวัฒนธรรมแบบใดที่ถือได้ว่าดีที่สุดที่สามารถใช้ได้กับทุกองค์กร ส่วนด้านภาวะผู้นำในองค์กรนั้น ผู้นำในองค์กรต้องเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ ที่กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เมื่อทุกคนเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแล้วนั้น สิ่งที่ดีตามมาคือผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศนั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจด้านการจัดการความรู้และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันมากขึ้น
2. ผู้บริหารควรมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร โดยเพิ่มการสร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้แก่บุคลากรมากขึ้น

บรรณานุกรม

- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2548). บุคลากรทางการศึกษา: ทักษะในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Skill: KMS.). *วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น*. ฉบับมกราคม-มิถุนายน.
- นพคุณ ทอดสนิท. (2552). *การวิเคราะห์ทุกระดับ : ผลกระทบของความสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนทางสังคมในสถานทำงานและภาวะผู้นำที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. ดุษฎีนิพนธ์, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J.(1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Daft, R.L. (2006). *The leadership experience*. 3rd ed. Canada : South-Western.
- Daff, R.L. (2006) *The new era of Management*. Australia : Thomson/South-Western.
- Denison, D.R. (2007). *what is Organizational Culture?* Retrieved October 29, 2008, from http://www.denison-consulting.com/de/portals/o/docs/WPaper_What_is_org.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ghalib, Kamran. (2004). Systemic Knowledge Management : Developing a Model for Managing Organisational Assets for Strategic and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Knowledge Management Practice*, (January). (Online). Available: <http://www.tlinc.com/articl97.htm>. Accessed [10 October 2005].
- Gruber, H. G. (2000). *Does organizational Culture Affect the Sharing of Knowledge? The Case of A Department in High-Technology Company*. A thesis submitted to the Faculty of Graduate Studies and Research in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Management Studies. Carleton University Ottawa. Ontario.
- Hurley, T.A., Green, C.W. (2005). *Creating a knowledge management culture: the role of task, structure, technology and people in encouraging knowledge creation and transfer [Electronic Version]*. Retrieve June 8, 2008, from Mid West Academy Web site: <http://64.233.169.104/search?q=cache:3bHjmNR6-rwJ:www.midwestacademy.org/Proceedings/2005/papers/HurleyGreen%2520revision>.

- Hussain, Fareed and Others. (2004). *Managing Knowledge Effectively*. Retrieved October 10, 2005, from <http://www.tlinc.com/articl66.htm>. Accessed. [10 October 2005].
- Lee, Martyn. (1997). *Relocating Location: Cultural Geography, the Specificity of Place and the City Habitus in McGuigan Jim (eds.) Cultural Methodologies*. London: Sage Publication Ltd.
- Mathis and Jackson. (2003). *Human Resource Management*. 10th ed. Thomson-South Western.
- Marquardt, M. (1996). *Building the Learning Organization*. New York : McGrawHill.
- Nonaka, Kujiro and Takeuchi, Hirota. (1999). *Classic Work : Theory of Organizational Knowledge Creation in Morey, D., M.T. and Thuraisingham, B.M. Knowledge Management : Classic and Contemporary Work*. Mass: The MIT Press.
- Nonaka, kujiro and Takeuchi, Hirota. (2005). *Classic work : Theory of Organizational Knowledge Creation*. Morey, D., Maybury, M.T. and Thuraisingham, B.M. Knowledge Management : Classic and Contemporary Work. Mass. : The MIT Press.
- Patrick S. W. Fong and Cecilia W. C. Kwok. (2009). Organizational Culture and Knowledge Management Success at Project and Organizational Levels in Contracting Firms. *Journal of construction engineering and management*.
- Senge, P.M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York, Doubleday.
- Suvasubramainm, N., Murry, W.D., Avalio, B.J., & Jung: D.I. (2000). "A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance." *Group & Organization Management*, 27, 66-96.



Dr. Kanyarat Teerathanachaiyakun Lecture of Business administration program, major in strategic Human Resource Management and Organization. Faculty of Management science, Panyapiwat Institute of Management. Education, she graduated Doctor of Management (DM.) major of Human Resource Management from Sripatum University, B.E. 2552-2555. Master of Business administration (M.B.A) from Valaya Alongkon Rajabhta University under the Royal Patronage in 2550 and 2542 respectively. And Bachelor of Business administration (B.B.A)