

การพัฒนานวัตกรรม และการนำไปใช้



ในการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์หลักอีกประการหนึ่ง คือ การพัฒนานวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) ในลักษณะของรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการในประเทศไทย ดังนั้นในบทที่ 5 จึงเป็นการนำเสนอผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม และการนำไปใช้ เพื่อให้ผู้ใช้งานวิจัย หรือผู้ประกอบการที่ต้องการนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการพัฒนากระบวนการบริหาร เพื่อพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร โดยผ่านแนวคิดของการจัดการความรู้ และเพื่อให้สอดคล้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อที่ 5 และข้อที่ 6 ตามที่ระบุไว้ในบทที่ 1 จึงได้กำหนดแนวทางการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 จะเป็นการนำเสนอถึงการวิเคราะห์ผลทางสถิติ และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย มาทำการสังเคราะห์ และพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมเชิงนวัตกรรม ตอนที่ 2 เป็นการตรวจสอบและประเมินการยอมรับ และความเป็นนวัตกรรมของรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นตามระเบียบวิธีวิจัยที่ได้กำหนดไว้ในบทที่ 3 และตอนที่ 3 จะเป็นการนำเสนอถึงแนวทางการนำรูปแบบไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์ผลในการใช้รูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนานวัตกรรม:รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย

- 1.1 รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม
- 1.2 การพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล
- 1.3 การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อยกระดับความสามารถทางนวัตกรรม
- 1.4 ลักษณะเด่นและความต่างของนวัตกรรม

ตอนที่ 2 การประเมินการยอมรับ และตรวจสอบความเป็นนวัตกรรมของรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย

- 2.1 การประเมินการยอมรับรูปแบบฯ เพื่อนำไปทดลองใช้
- 2.2 การประเมินการยอมรับรูปแบบฯ หลังการทดลองใช้ และการทดสอบสมมติฐาน
- 2.3 การทดลองใช้รูปแบบฯ ในด้านเทคโนโลยี

2.4 การตรวจสอบความเป็นนวัตกรรมทางการบริหารของรูปแบบฯ

ตอนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ฯ ไปใช้

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการความรู้ในองค์กรและเงื่อนไขในการใช้รูปแบบฯ

3.2 ขั้นตอนการใช้รูปแบบฯ ในทางปฏิบัติ

ตอนที่ 1 การพัฒนานวัตกรรม:รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้าง
ความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย

1.1 รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทาง
นวัตกรรม

จากข้อมูลการวิเคราะห์ทางสถิติเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ และรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ที่ได้รับจากการทบทวนวรรณกรรม และการเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะของวิจัยเชิงประจักษ์ และผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ ตามที่ได้นำเสนอผลการวิจัยไว้ในบทที่ 4 ดังที่กล่าวมาแล้ว ทำให้สามารถพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารในลักษณะ “รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย” เพื่อให้ผู้ประกอบการในประเทศไทยได้สามารถนำนวัตกรรมที่สร้างขึ้น ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารและพัฒนาองค์กร ให้มีความสามารถทางนวัตกรรมที่เพิ่มมากขึ้นโดยผ่านแนวคิดในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของวัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัยในครั้งนี้

ในการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ที่ได้ให้ความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากการใช้สาระสำคัญของตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทยที่ได้พัฒนาขึ้น และถูกพิสูจน์ด้วยวิธีการทางสถิติทั้ง 80 ตัวบ่งชี้ และนำมาเสนอให้ผู้ประกอบการที่ให้การสัมภาษณ์เสนอความคิดเห็น และนำข้อคิดเห็นต่าง ๆ มาทำการปรับปรุงและพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย ทำให้ได้ข้อพิจารณาเบื้องต้นเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบฯ ดังนี้

1. องค์ประกอบของความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 6 ด้าน คือ เทคโนโลยี

โครงสร้าง วัฒนธรรม ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ ในแต่ละกระบวนการจัดการความรู้โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในตารางที่ 4.31 ตารางที่ 4.33 ตารางที่ 4.35 และตารางที่ 4.37

2. องค์ประกอบของความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 6 ด้าน คือ เทคโนโลยี โครงสร้าง วัฒนธรรม ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในตารางที่ 4.42

3. องค์ประกอบของความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 6 ด้าน คือ เทคโนโลยี โครงสร้าง วัฒนธรรม ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในตารางที่ 4.48

4. องค์ประกอบของความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านความรู้ 3 ด้าน คือ ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ จะมีอิทธิพลเชิงสาเหตุกับความสามารถทางนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในภาพที่ 4.16

5. กระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 กระบวนการ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้ พบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 กระบวนการในระดับที่ใกล้เคียงกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.40 และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 กระบวนการมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P < .01$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อยู่ในระหว่าง 0.81 – 0.97 ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักในกระบวนการจัดการความรู้

องค์ประกอบหลัก	KA	KC	KS	KU
KA	1.00			
KC	0.87**	1.00		
KS	0.81**	0.88**	1.00	
KU	0.86**	0.94**	0.88**	1.00

** ($P < .01$)

6. ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้ และการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ทั้ง 80 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ ทำให้ได้ตัวบ่งชี้ที่สำคัญในแต่ละองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกับทุก ๆ กระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

ด้านเทคโนโลยี

1. เอื้อต่อการเข้าถึงแหล่งความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอน และการใช้ความรู้ โดยไม่จำกัดสถานที่ และเวลา
2. มีระบบการจัดเก็บ และค้นคืนความรู้ที่ออกแบบไว้ให้สะดวกต่อการเข้าถึง และมีความปลอดภัย

ด้านโครงสร้าง

1. มีนโยบายชัดเจนเกี่ยวกับความรู้หลัก
2. มีระบบบริหารที่ส่งเสริม และจูงใจในการค้นหา แลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้
3. มีผู้รับผิดชอบเฉพาะในการจัดเก็บ และรักษาความรู้
4. มีการสร้างเครือข่ายความรู้ที่เข้มแข็ง

ด้านวัฒนธรรม

1. มีค่านิยมในการยกย่องคนมีความรู้ความสามารถ
2. กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความล้มเหลว
3. เห็นความสำคัญและรักการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้
4. เห็นคุณค่า และความสำคัญของความรู้ และเน้นลงมือปฏิบัติในการทำงาน
5. รักการทำงานเป็นทีม

ด้านความเชี่ยวชาญ

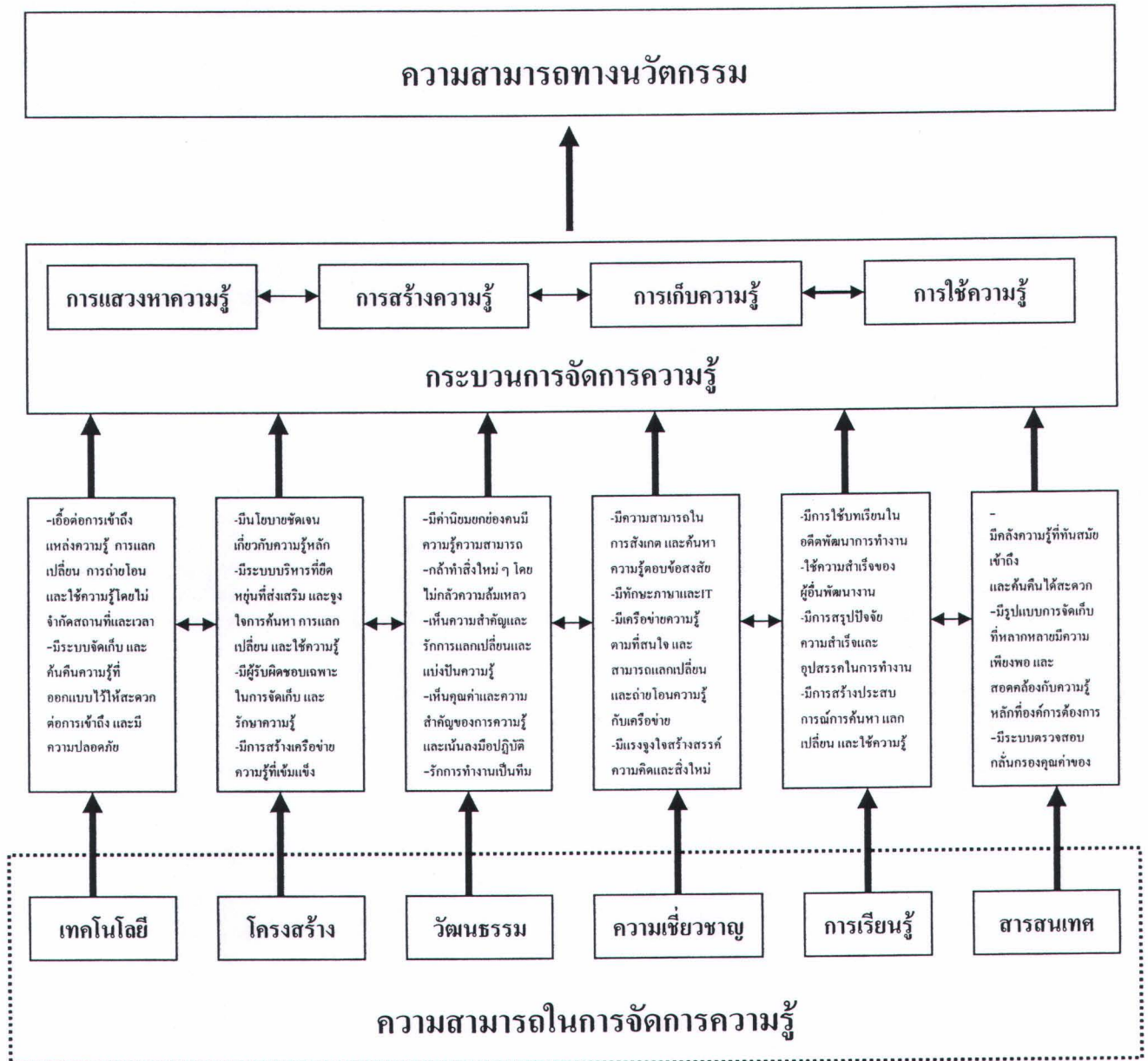
1. มีความสามารถในการสังเกต และค้นหาความรู้ในการตอบข้อสงสัย
2. มีทักษะด้านภาษา และเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. มีเครือข่ายความรู้ตามที่สนใจ และสามารถแลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้กับเครือข่าย
4. มีแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ความคิด และทำสิ่งใหม่

ด้านการเรียนรู้

1. มีการใช้บทเรียนในอดีตมาพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. มีการใช้ความสำเร็จของผู้อื่นในการพัฒนาการทำงานของตน
3. มีการสรุปปัจจัยความสำเร็จ และอุปสรรคในการทำงานอยู่เสมอ
4. มีการสร้างประสบการณ์การค้นหา การแลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้

ด้านสารสนเทศ

1. มีคลังความรู้ที่ทันสมัย เข้าถึง และค้นคืนได้สะดวก
2. มีรูปแบบการจัดเก็บที่หลากหลาย มีความเพียงพอ และสอดคล้องกับความรู้หลักที่องค์การต้องการ
3. มีระบบการตรวจสอบ และกลั่นกรองคุณค่าของความรู้



ภาพที่ 5.1 รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้าง
ความสามารถทางนวัตกรรม

จากรูปแบบฯ ที่แสดงในภาพที่ 5.1 ได้พัฒนาขึ้นจากข้อพิจารณาดังกล่าวข้างต้นทั้ง 6 ข้อ และได้มีการนำเสนอให้ผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทยได้พิจารณาในเบื้องต้น ก็มีความเห็นด้วยกับรูปแบบฯ ดังกล่าว ซึ่งรูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้นนี้ได้มีการสรุปคุณลักษณะที่สำคัญขององค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ และใช้เป็นกรอบแนวคิดหรือแนวทางในการนำเสนอวิธีการ เครื่องมือ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย ได้มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการนำรูปแบบฯ ไปใช้ และสามารถ

นำไปสู่ความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรมในที่สุด โดยจากผลการวิจัยทำให้ได้ข้อสรุปที่สำคัญ คือ การจัดการความรู้ที่ดีและทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร จะช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวที่ดีขึ้นเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงมีความสามารถในการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้มากขึ้น และสามารถพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมของตนให้ดีขึ้นได้นั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ และทำการพัฒนาอย่างจริงจังในเรื่องขององค์ประกอบที่เป็นความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรทั้ง 6 ด้าน ให้มีประสิทธิภาพ หรือให้มีคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ในรูปแบบฯ

จากผลการวิจัยทำให้สามารถได้แบ่งการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการในประเทศไทยออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลขององค์กร และ 2) การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อยกระดับความสามารถทางนวัตกรรม และเมื่อวิเคราะห์พิจารณาจากแนวปฏิบัติของรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ทำให้สามารถนำมาใช้ในการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทยในแต่ละส่วนตามที่กล่าวข้างต้น

โดยแนวคิดในการนำเสนอลักษณะของรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการในประเทศไทย ได้ใช้แนวคิดของการสร้างบ้านหรืออาคาร ที่เปรียบเสมือนการสร้างองค์กรที่มีความสามารถในการจัดการความรู้ และความสามารถทางนวัตกรรม ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ส่วน คือ 1) ส่วนที่เป็นฐานรากที่ต้องมีความเข้มแข็งจึงจะทำให้องค์กรสามารถที่จะพัฒนาได้อย่างยั่งยืน 2) ส่วนของเสาอาคารที่ต้องมีจำนวนที่เพียงพอที่จะมีความสามารถในการรองรับการพัฒนาขององค์กรได้อย่างมั่นคง 3) ส่วนของชั้นต่าง ๆ ของอาคารที่ทำให้เกิดประโยชน์หรือความสามารถในการปฏิบัติงาน และส่วนที่ 4) ส่วนของหลังคาที่เมื่อมีความสวยงาม และแข็งแรงก็จะทำให้องค์กรมีความมั่นคง ดังนั้น จากแนวคิดดังกล่าว จึงถูกนำมาใช้ในการพัฒนาลักษณะของรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ในส่วนต่าง ๆ และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ดังจะได้นำเสนอในหัวข้อที่ 1.2 และ 1.3 ต่อไป

1.2 การพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลขององค์กร

การที่องค์กรจะมีการพัฒนาการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิผล และสามารถนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร และทำให้องค์กรมีความมั่นคงได้ในที่สุด ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์กร ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถพื้นฐานของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลก่อน โดยองค์ประกอบของความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ จากการวิจัยพบว่า คือ องค์ประกอบของความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านทรัพยากร (Resource-Based Perspective) ประกอบด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างการบริหาร และวัฒนธรรมองค์กร

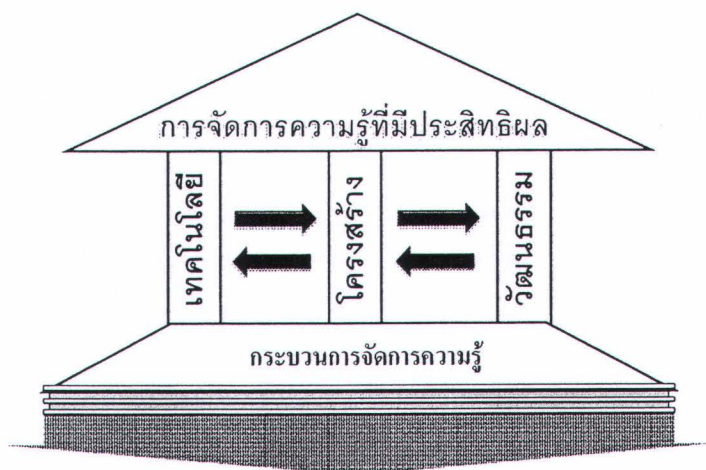
ซึ่งองค์การจะต้องให้ความสำคัญ และพัฒนาความสามารถในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดทั้งในระดับองค์การ ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล โดยองค์ประกอบเหล่านี้ไม่ได้เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้้องค์การมีความสามารถทางนวัตกรรมเพิ่มขึ้น แต่เป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ (Knowledge Management Effectiveness) กล่าวคือ สามารถทำให้องค์การมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และยังสามารถทำให้องค์การมีความพร้อมในการที่พัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมต่อไป อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ทั้งจากข้อมูลเชิงประจักษ์ และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ทำให้สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญสำหรับการพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ได้ดังนี้

1. ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลทำให้การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์การประสบความสำเร็จ และเกิดประสิทธิผลได้มากที่สุดที่นอกเหนือจากองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ของความสามารถในการจัดการความรู้แล้ว ต้องมีการวางรากฐานกระบวนการจัดการความรู้ขององค์การอย่างต่อเนื่อง และจริงจัง โดยอาศัย ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร และบุคลากรในองค์การ หมายความว่า ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การจะต้องมีคุณลักษณะ ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ ทักษะการตัดสินใจ และความรู้ความสามารถตามลักษณะภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีภาวะผู้นำในลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ที่สำคัญขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการจัดการความรู้ที่นำเสนอโดย APQC (1996) ; Bhatt (2003) และบุญดี บุญญาภิ และคณะ (2547) ที่ถือว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยเอื้อปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์การประสบความสำเร็จ

2. องค์ประกอบความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ขององค์การมีประสิทธิภาพ ก็เปรียบเสมือนเสาของอาคารที่ต้องมีจำนวนเพียงพอที่จะทำให้อาคารมีความมั่นคงประกอบด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างการบริหาร และวัฒนธรรมองค์การ โดยต้องมีคุณลักษณะหรือรูปแบบที่สำคัญดังจะได้นำเสนอต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม การที่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารจะพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ทั้ง 3 ด้านนี้ได้ ก็จะต้องคำนึงถึงการเชื่อมโยง และความสอดคล้องของการพัฒนาในองค์ประกอบแต่ละด้านด้วย เพราะจากผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านจะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันค่อนข้างสูง

3. การดำเนินการตามวิธีการ เทคนิค เครื่องมือ หรือแนวปฏิบัติใด ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ในแต่ละด้าน จะต้องคำนึงถึงการปฏิบัติที่มีลักษณะเชื่อมโยง และการบูรณาการบนพื้นฐานของกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 กระบวนการ ด้วย คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้

จากแนวคิดที่สำคัญทั้ง 3 ประการ ในการพัฒนาความสามารถพื้นฐานของการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กร ทำให้สามารถประมวลแนวคิด และนำเสนอด้วยแผนภาพ ดังในภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 รูปแบบการพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล

ในภาพที่ 5.2 แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ ที่ต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลต่อองค์กร จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ตามกรอบแนวคิดของการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้ที่ได้จากการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ ทำให้ทราบถึงวิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวทางปฏิบัติ ที่มีการใช้ในกลุ่มผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิผล ตามองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านทรัพยากร ซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยี สารสนเทศ โครงสร้างการบริหาร และวัฒนธรรมองค์กร โดยคุณลักษณะที่จะเกิดขึ้น ก็ควรต้องมีลักษณะเชิงการบูรณาการเข้ากับกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 กระบวนการ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ จะได้นำเสนอเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการหรือผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ เพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลการจัดการความรู้ในองค์กรของตน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การพัฒนาด้านเทคโนโลยี

ผู้ประกอบการหรือผู้บริหาร ที่ต้องการพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ในองค์กรของตน จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรให้มีคุณลักษณะต่าง ๆ ดังจะได้กล่าวถึงต่อไปนี้ ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาในระดับองค์กร(Organizational Level) ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนที่

ต้องสัมพันธ์กับงบประมาณ และความพร้อมในการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร สำหรับวิธีการ เทคนิค เครื่องมือ ตลอดจนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารควรจะต้องปฏิบัติก็จะได้รับรู้ไว้ในแต่ละคุณลักษณะ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุประสงค์ของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล

คุณลักษณะที่ 1 เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ต้องมีลักษณะที่เอื้อต่อการทำให้บุคลากรขององค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนนำความรู้ไปใช้ได้ตลอดเวลา และไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่ และเวลาของการใช้งาน รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรควรมีการปรับปรุงพัฒนาให้ประสิทธิภาพสูง ทั้งในด้านเวลาและด้านคุณภาพของการสื่อสาร

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องมีการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เช่น Server, Intranet, E-mail, Web Casting, Web Conference, Microsoft SharePoint, Wireless System, LAN System เป็นต้น อีกทั้งต้องคำนึงประสิทธิภาพในการทำงานของเทคโนโลยีที่นำมาใช้ต้องให้มีประสิทธิภาพสูง รวมทั้งควรจัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เพียงพอแก่พนักงานทุกคนเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในอัตรา 1 ต่อ 1 และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้ระบบเครือข่ายทั้งในสถานที่ทำงาน และที่บ้าน

คุณลักษณะที่ 2 เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ต้องมีการออกแบบไว้ โดยเฉพาะให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะหน้าที่งานต่าง ๆ ขององค์กร โดยต้องมีการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพต่อการจัดเก็บ และค้นคืนความรู้มาแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก รวมถึงต้องมีระบบรักษาความปลอดภัยของความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องจัดให้องค์กรมีความพร้อมในด้าน KM Tools ที่สนับสนุนการแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน และการถ่ายโอนความรู้ เช่น Blog, Webboard, Wiki, Video Clip Sharing, Chat Room, Web on Demand, CD on Demand, Web Broadcasting, Microsoft SharePoint และ E-learning ในรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ยังจัดให้มีระบบ Domain ในการเข้าถึงแหล่งความรู้ที่ต้องมีการกำหนดรหัสผ่าน และสามารถตรวจสอบได้ถึงการเข้าถึงความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งมีการกำหนดระดับความสำคัญของความรู้ และอำนาจหน้าที่ในการเข้าถึงและการนำความรู้ไปใช้ตามตำแหน่งหน้าที่งาน และความรับผิดชอบ

2) การพัฒนาด้านโครงสร้าง

ผู้ประกอบการหรือผู้บริหาร ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างในเชิงระบบการบริหารขององค์กรให้มีคุณลักษณะต่าง ๆ ดังจะได้กล่าวถึงต่อไป ถือว่าเป็นการพัฒนาในระดับองค์การ (Organizational Level) เช่นเดียวกับการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาในด้านระบบการบริหารเป็นส่วนที่ต้องเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และนโยบาย ตลอดจนแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ขององค์กร และการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งวิธีการ เทคนิค เครื่องมือ ตลอดจนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารควรจะต้องปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านโครงสร้าง เพื่อให้้องค์การมีความสามารถในการจัดการความรู้ที่จะนำไปสู่การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล จะได้ระบุไว้ในแต่ละคุณลักษณะไว้เป็นแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อปรับปรุงนโยบาย และแผนงานต่าง ๆ ต่อไป

คุณลักษณะที่ 1 ผู้ประกอบการควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความรู้หลักที่มีความสำคัญ ความต้องการ และความจำเป็นต่อองค์การ เพื่อการพัฒนาทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์การ

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องมีการกำหนด Core Value ขององค์การอย่างชัดเจน และมีการจัดทำ Knowledge Mapping ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ บุคลากร และความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ เพื่อให้ทราบว่องค์การต้องการความรู้อะไร มีอยู่ที่ใคร ยังขาดความรู้อะไร และจะพัฒนาขึ้นได้อย่างไร โดยองค์การควรต้องมีการทำแผนการพัฒนาศักยภาพบุคคล (Individual Development Program : IDP) รวมทั้งมีการเผยแพร่ข้อมูลให้บุคลากรในองค์การทราบด้วยสื่อต่างๆ เช่น การทำวารสาร เสียงตามสาย สื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์การ ให้พนักงานได้เข้าถึงได้ตลอดเวลาเพื่อให้เข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การ และองค์ประกอบของการพัฒนาหรือ กลยุทธ์ที่นำไปถึงวิสัยทัศน์

คุณลักษณะที่ 2 ผู้ประกอบการต้องมีระบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูง มีลักษณะส่งเสริม และกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การมีความสนใจ และมีความตั้งใจที่จะแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้ เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ทั้งที่มีลักษณะเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องให้การสนับสนุนทั้งในเชิงการบริหารและงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการ เช่น Classroom Training, E-Learning เป็นต้น และในลักษณะไม่เป็นทางการ เช่น การสนับสนุนให้เป็นสมาชิก Community of Practice (CoP), จัดกิจกรรม Show & Share ส่งเสริมการเข้าถึงความรู้จาก Google, Wikipedia, YouTube, BitTorrent และ Blog ต่าง ๆ เป็นต้น รวมทั้งจัดให้มี Web ขององค์การที่เปิดโอกาสให้พนักงาน Microsoft SharePoint มาใช้ในระบบเครือข่ายภายใน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญ

กับการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถพบปะ พูดคุยกันได้ง่ายและสะดวก เช่น จัดให้มีพื้นที่ในการทำงานที่มีลักษณะเป็น Zone ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดที่ทำงานให้มีลักษณะเป็น Mobile Office, Smart Office เป็นต้น มีความยืดหยุ่นในระยะเวลาการทำงานในสำนักงาน และการแต่งกาย การทำงานเป็นทีมในลักษณะข้ามสายงาน(Cross Functional Team) รวมถึงการให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้บริหารที่ต้องมีลักษณะของการทำตัวเป็นแบบอย่าง (Role Model) ในเรื่องของ การเปิดใจรับฟัง (Open Minded) ใฝ่รู้ (Eager to Learn) การคิดนอกกรอบ (Thinking out of the Box) และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

คุณลักษณะที่ 3 ผู้ประกอบการต้องจัดให้มีหน่วยงานหรือทีมงานหรือบุคคลที่ทำหน้าที่ และรับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการดูแลและพัฒนาระบบการจัดเก็บ และรักษาความรู้ไว้เป็นการเฉพาะทั้งในมิติด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารจัดการ ที่เป็นการสนับสนุนการเข้าถึง การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอนและใช้ความรู้เพื่อการปฏิบัติงาน

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องจัดให้มีหน่วยงานพัฒนาองค์กร (Organizational Development) หรือ หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) รับผิดชอบโดยตรง กับนโยบาย แผนงาน และกิจกรรมในการจัดการความรู้ และเชื่อมโยงความรู้ต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นให้หน่วยงานหรือบุคลากรที่มีความต้องการ รวมทั้งต้องกำหนดให้แต่ละแผนกหรือ Business Unit มีการจัดตั้งคณะบุคคล ทำหน้าที่จัดเก็บความรู้ และจัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ในแผนกของตน ให้กับบุคคล หรือหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร

คุณลักษณะที่ 4 ผู้ประกอบการต้องมีการกำหนดนโยบาย และการดำเนินงานที่ชัดเจน เกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความรู้ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายในการกำหนดความรู้หลักที่มีความจำเป็นต่อการให้มีความเข้มแข็ง และเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์กรสำหรับการแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอนและการใช้ความรู้

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องมีการทำความร่วมมือกับสถาบันวิจัย สถาบันวิชาชีพ สถาบันการศึกษา ต่างๆ ที่มีความรู้ตามที่องค์กรต้องการ รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรไปศึกษา ความรู้จากเครือข่ายตาม Individual Development Program (IDP) ของบุคลากรแต่ละคน หรือทีมงาน ทั้งในลักษณะของการให้ทุนการศึกษา ทุนวิจัย ทุนการพัฒนานวัตกรรม เป็นต้น

3) การพัฒนาด้านวัฒนธรรม

การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรม หมายถึง การพัฒนา วัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องเกี่ยวกับค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ทั้งในระดับ องค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล โดยวัฒนธรรมองค์กรที่จะช่วยในการพัฒนาความสามารถในการ

จัดการความรู้ให้มีประสิทธิผล และเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กรได้ จะต้องมีความรู้คุณลักษณะและรูปแบบที่สำคัญดังต่อไปนี้

คุณลักษณะที่ 1 ผู้ประกอบการต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมที่ให้การยอมรับ และยกย่องบุคคลในองค์กรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความสามารถในการทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี และมีประโยชน์ในเชิงการพัฒนาต่อองค์กร และเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้อื่น ไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีตำแหน่งหน้าที่ทางการบริหารหรือไม่

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องมีการกำหนดคุณลักษณะ และสมรรถภาพ (Competency) ของบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร โดยเน้นที่ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างได้ก่อน (Role Model) มีการตั้งหลักเกณฑ์ต่าง ๆ และให้รางวัล สำหรับบุคลากรที่ทำงานประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ รวมทั้งมีการจัดกิจกรรม และช่องทางการสื่อสารในการยกย่องเชิดชู หรือให้เกียรติแก่บุคลากรที่มีความสามารถในการให้ความรู้แก่ผู้อื่นทั้งภายในภายนอกองค์กร รวมทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

คุณลักษณะที่ 2 ผู้ประกอบการต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรมีค่านิยมในการทำงานที่มีลักษณะกล้าที่จะคิด และทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีเป้าหมายทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ โดยไม่กลัวความล้มเหลว หรือความผิดพลาดที่จะส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องกำหนดแนวทางการสร้างค่านิยมและปรับพฤติกรรมของบุคลากรให้มีลักษณะกล้าพูดกล้าทำ (Assertive) กล้าเสี่ยงกล้าริเริ่ม (Risk Taking) กล้าคิดนอกกรอบ (Thinking out of the Box) เป็นต้น โดยใช้การเรียนรู้แบบ Constructivism ที่เน้นการทำ Project ในองค์กร ปรับพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leader) และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Facilitator) โดยจัดหลักสูตรการอบรม และการบริหารให้เป็นแบบอย่าง นอกจากนี้ ต้องปรับทัศนคติของผู้บริหารทุกระดับให้มองความล้มเหลวในการทำงานของบุคลากรที่มีความตั้งใจในการทำงาน ให้เป็นบทเรียน และแนวทางในการพัฒนาไม่ใช้การลงโทษ กำหนดหลักเกณฑ์ และแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากความพยายาม และความตั้งใจในการทำงานของบุคลากรเป็นสำคัญ

คุณลักษณะที่ 3 ผู้ประกอบการต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมใฝ่รู้ และรักในการเรียนรู้ทักษะ ประสบการณ์ และความรู้จากบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยน การแบ่งปัน และการถ่ายทอดความรู้ เพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาการทำงานของตน

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องสร้างพฤติกรรมของบุคลากรให้มีลักษณะ เรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) กล้าเรียน ใฝ่รู้ (Eager to Learn) กล้าเปิดใจรับฟัง (Open Minded) เป็นต้น โดยผ่านการจัดกิจกรรมประกวดผลงาน และการให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่สนับสนุน

การใส่รู้ของบุคลากร เช่น Show & Share, Best Practice Award เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการจัดให้มีระบบให้ความรู้เพิ่มเติม และความสำคัญกับความรู้ที่เกิดจากผู้ที่มีการตรวจสอบเนื้อหาความรู้ที่มีอยู่เดิมและให้ความรู้ใหม่เพิ่มเติม เช่น ระบบให้ข้อคิดเห็นต่อท้ายบทความ ระบบแก้ไขข้อมูลโดยตรง เป็นต้น

คุณลักษณะที่ 4 ผู้ประกอบการต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรมีค่านิยมที่เห็นความสำคัญ และความจำเป็นของการใช้ความรู้เป็นฐานในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมถึงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติจริง

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องทำการส่งเสริมการจัดกิจกรรมประจวบเกี่ยวกับการพัฒนาโครงการเพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน รวมถึงการใช้ Case Study, Lesson Learned และ Best Practice ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานมาเป็นข้อมูลในการทำ Before Action Review (BAR) ก่อนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ต้องส่งเสริมการจัดกิจกรรมประกวดการพัฒนาโครงการเพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยใช้การประกวดนวัตกรรมหรือความคิดใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าต่อองค์กร โดยเน้นในลักษณะเป็นทีมงานทั้งที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน และต่างหน่วยงาน

คุณลักษณะที่ 5 ผู้ประกอบการต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรมีค่านิยมที่รักการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานในลักษณะทีมงานที่มีการข้ามสายงาน และมีความพร้อมทางด้านจิตใจและความสามารถที่จะแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้กับผู้อื่นในทีมงาน

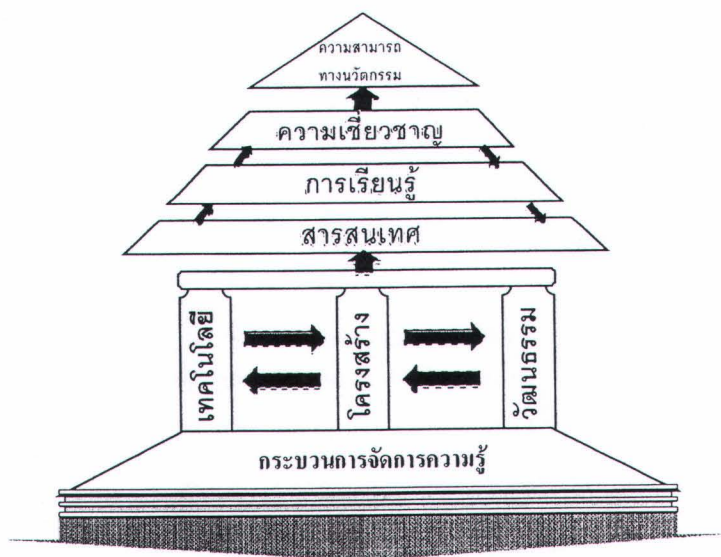
วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องมีการใช้ผู้บริหารให้เป็นแบบอย่าง (Role Model) ในเรื่องของการแบ่งปันความรู้ให้ผู้อื่น เช่น ความเต็มใจในการเป็นวิทยากรและให้ข้อมูลความรู้ ทั้งแก่หน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร จัดเวทีให้พนักงานที่มีความสามารถได้มีโอกาสเล่าถึงการทำงานที่ประสบความสำเร็จให้ผู้อื่นเป็นประจำ โดยผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น วารสาร เสียงตามสาย และ Website เป็นต้น รวมทั้งใช้แนวทางการประเมินผลงานและให้รางวัลหรือผลตอบแทนจากความสำเร็จของทีมงาน ให้การส่งเสริมการจัดกิจกรรมแบ่งปันความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เพื่อนช่วยเพื่อน พี่สอนน้อง ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เป็นต้น

1.3 ความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อยกระดับความสามารถทางนวัตกรรม

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ทำให้พบว่า ปัจจัยด้านความสามารถในการจัดการความรู้ที่จะส่งผลต่อการเพิ่มขึ้น หรือการยกระดับความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย คือ ความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านความรู้ (Knowledge-Based Perspective) ซึ่งตามแนวคิดของการนำเสนอลักษณะรูปแบบฯ ก็เปรียบเสมือนเป็นส่วนของชั้นต่าง ๆ ในอาคาร หากมีจำนวนที่เพียงพอก็เปรียบกับการทำให้อาคารมีความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือมีผลการปฏิบัติงาน

ที่คั่นเอง ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ ดังนั้นในองค์ประกอบนี้จึงได้นำเสนอแนวคิด และรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ในด้านความสามารถที่เกี่ยวกับความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ และความพร้อมในด้านสารสนเทศขององค์การสำหรับผู้ประกอบการที่ต้องพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถทางนวัตกรรม โดยมีกรอบแนวคิดของการนำเสนอแนวทางการพัฒนาดังในภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถทางนวัตกรรม

ในภาพที่ 5.3 แสดงให้เห็นว่า เมื่อองค์กรได้มีการพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลแล้ว ดังที่ได้นำเสนอแนวทางและรูปแบบของการพัฒนาไว้ในส่วนที่ 1.2 ซึ่งประกอบด้วยพัฒนาในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างระบบการบริหาร และวัฒนธรรมองค์กรให้มีระดับความสามารถที่จะส่งผลให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล ภายใต้กระบวนการจัดการความรู้ที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กร ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองของทรัพยากร (Resource-Based Perspective) ที่ประกอบด้วย เทคโนโลยี โครงสร้าง และวัฒนธรรม จะไม่ส่งผลให้องค์กรสามารถยกระดับหรือเพิ่มขีดความสามารถทางนวัตกรรมได้ แต่กลับพบว่า หากองค์กรของผู้ประกอบการในประเทศไทยต้องการยกระดับความสามารถทางนวัตกรรม จะต้องมีการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ตามมุมมอง

ของความรู้ (Knowledge-Based Perspective) ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ ให้มีระดับความสามารถที่สูงขึ้นก่อน โดยมีกรอบแนวคิดของการพัฒนาที่สำคัญดังนี้

1. การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ตามมุมมองของความรู้ ที่ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ จะต้องมียุทธศาสตร์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และหมุนเป็นวงจร กล่าวคือ การพัฒนาสารสนเทศขององค์กร จะต้องนำไปสู่การเรียนรู้ และสร้างความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในองค์กรได้ในที่สุด และจากความเชี่ยวชาญของบุคลากรจะต้องสามารถยกระดับการเรียนรู้ และพัฒนาสารสนเทศในองค์กรให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ จึงจะทำให้เกิดการยกระดับความรู้ และส่งผลให้ความสามารถทางนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น

2. การดำเนินการตามวิธีการ เทคนิค เครื่องมือ หรือแนวปฏิบัติใด ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ในแต่ละด้านตามมุมมองของความรู้ ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงการเชื่อมโยง และครอบคลุมในกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 กระบวนการ ด้วย คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้

3. การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ตามมุมมองของความรู้ทั้ง 3 องค์ประกอบ ก็จะต้องมีความเชื่อมโยง และสอดคล้องกับการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ตามมุมมองของทรัพยากร ดังที่ได้กล่าวไว้ในส่วนที่ 1.2 ซึ่งเป็นองค์ประกอบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้พื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ

4. ความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่จะได้รับการยกระดับให้เพิ่มขึ้น เมื่อผู้ประกอบการได้ทำการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองของความรู้ให้มีความสูงขึ้น ประกอบด้วย ความสามารถทางด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และด้านนวัตกรรมกระบวนการ โดยพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรม ที่ได้นำมาใช้ในการศึกษาตามงานวิจัยนี้ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.43

จากรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อยกระดับความสามารถทางนวัตกรรม ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ทำให้ทราบถึงวิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวทางปฏิบัติ ที่มีการใช้เพื่อให้เกิดความสามารถในการจัดการความรู้ที่สามารถยกระดับความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กรได้ โดยองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านความรู้ ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ และคุณลักษณะที่ควรเกิดขึ้นจากการพัฒนา ก็จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการกับกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 กระบวนการ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ จะได้นำเสนอเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการหรือผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อให้องค์กรเกิดการยกระดับความสามารถทางนวัตกรรมได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การพัฒนาด้านสารสนเทศ

การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ สำหรับองค์ประกอบด้านสารสนเทศ เป็นการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ระดับองค์การ (Organizational Level) หมายถึง การพัฒนาฐานข้อมูล คลังความรู้หรือระบบสารสนเทศต่าง ๆ ในองค์การ โดยพัฒนาให้มีความเพียงพอทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ และความหลากหลาย จึงจะช่วยทำให้องค์การสามารถสร้างและยกระดับความสามารถทางนวัตกรรมได้ และต้องพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการความรู้อย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน มีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะ และรูปแบบของการพัฒนาสรุปได้ดังนี้

คุณลักษณะที่ 1 องค์การต้องมีการลงทุน และจัดทำคลังสารสนเทศ ตลอดจนฐานข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้หลักที่มีความจำเป็นต่อองค์การ ให้มีความทันสมัย และสามารถที่จะเข้าถึง และค้นคืนมาใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวก โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลา และสถานที่

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องจัดทำ Knowledge Database ขององค์การในลักษณะที่เป็น KM Web และต้องมีการออกแบบระบบการจัดเก็บข้อมูลความรู้และระบบสืบค้น (Search Engine) ที่ออกแบบขึ้นใช้โดยเฉพาะในองค์การ และสามารถเข้าถึงได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงควรมีการจัดทำ Index และ Version ของความรู้ที่มีการจัดเก็บทั้งหมด เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นคืนได้ตามความต้องการอย่างสะดวก นอกจากนี้ ยังพบว่า ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญในเรื่องการจัดสรรงบประมาณสำหรับการจัดหา และพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์การอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง

คุณลักษณะที่ 2 องค์การต้องจัดให้มีการทำคลังสารสนเทศ ตลอดจนฐานข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ไว้ในรูปแบบหรือลักษณะที่หลากหลาย เช่น รายงานการประชุม หนังสือ บทความ งานวิจัย แผ่นบันทึกภาพ เป็นต้น ทั้งนี้ต้องเป็นสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความรู้หลักที่มีความจำเป็นต่อองค์การ และมีความเพียงพอทั้งในด้านคุณภาพ และปริมาณที่จะมานำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาในการทำงาน

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องกำหนดให้มีการสร้างความรู้ในหลายลักษณะ เช่น Lesson Learned, AAR, Case Study, บันทึกความคิดเห็นใน Blog, รายงานการประชุม, Workflows เป็นต้น และมีการนำเสนอความรู้ในหลายรูปแบบ เช่น คู่มือ , วารสาร, รายงาน ทั้งในลักษณะที่เป็นเอกสาร และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น Intranet, E-Library, E-Book, E-Magazine เป็นต้น

คุณลักษณะที่ 3 องค์การต้องจัดให้มีระบบการกลั่นกรอง และตรวจสอบคุณค่าของความรู้ที่จะทำการจัดเก็บในคลังสารสนเทศ ตลอดจนฐานข้อมูลต่าง ๆ ขององค์การว่าจะมีประโยชน์มากน้อยเพียงไรต่อการนำมาใช้ในปฏิบัติงานหรือพัฒนาการทำงาน

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องจัดให้มีบุคลากร หน่วยงาน หรือคณะทำงานที่ตั้งขึ้นในลักษณะเฉพาะ เพื่อทำหน้าที่ในการตรวจสอบการเก็บความรู้ โดยเน้นคุณค่าของความรู้ต่อการนำไปใช้ในการพัฒนางาน และกำหนดรูปแบบ และรายละเอียดของความรู้ที่ควรจัดเก็บในเชิงนโยบายอย่างชัดเจน รวมทั้งจัดให้มีช่องทางหรือระบบที่ให้ผู้รู้สามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความถูกต้องเหมาะสมของความรู้ ที่มีการจัดเก็บ หรือมีการใส่ความรู้เพิ่มเติมได้ เช่น ระบบ Wikipedia, ระบบ Video Clip Sharing เป็นต้น

2) การพัฒนาการเรียนรู้

การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ สำหรับองค์ประกอบการเรียนรู้ หมายถึง การพัฒนาเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ทั้งในด้านประสบการณ์ การใช้ความรู้ และการสร้างความรู้ในเกิดขึ้นในตัวของบุคลากร ถือเป็นการพัฒนาความสามารถในระดับกลุ่ม และระดับปัจเจกบุคคล (Group and Individual Level) อีกประการหนึ่ง หากบุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา และเป็นการเรียนรู้ที่เป็นไปตามคุณลักษณะที่ควรจะเป็นตามรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไป ก็จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและยกระดับความสามารถทางนวัตกรรมได้ อย่างไรก็ตามการเรียนรู้จะต้องมีการพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการความรู้อย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะและรูปแบบของการเรียนรู้สรุปได้ดังนี้

คุณลักษณะที่ 1 บุคลากรขององค์กรต้องมีการนำบทเรียนในอดีต (Lesson Learned)

ของตนมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการควรมีการนำแนวทางของ TQM (Total Quality Management) และการกำหนดมาตรฐานการทำงาน มาใช้ในองค์กร รวมทั้งต้องกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่มีลักษณะท้าทาย (Challenge) อยู่ตลอดเวลา ส่งเสริมให้มีการศึกษาหาความรู้จาก Lesson Learned และข้อมูลในการทำงานของบุคคลหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่ได้มีการสรุปไว้ (After Action Review: AAR) มาใช้ในการวางแผนการทำงาน โดยกิจกรรม Before Action Review (BAR) นอกจากนี้ ต้องจัดกิจกรรมให้หน่วยงานหรือบุคลากรที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน มีการนำความรู้ที่เกี่ยวกับประสบการณ์ทำงาน หรือความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาในการทำงานมาทำการแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานหรือบุคลากรอื่นๆ ที่มีความต้องการรู้นั้นในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เวทีสนทนา การแลกเปลี่ยนความรู้ผ่าน Blog, Webboard, Video Clip Sharing, Community of Practice หรือ นำเสนอเป็นบทความในวารสารขององค์กร เป็นต้น

คุณลักษณะที่ 2 บุคลากรขององค์กรต้องมีการนำความสำเร็จหรือแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ทั้งจากของบุคคลหรือหน่วยงานภายใน และภายนอกองค์กร มาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการควรจัดให้มีกิจกรรมนำเสนอและประกวด Best Practice ในการทำงานเป็นประจำ และนำผลงานมาจัดเก็บไว้ใน Website ขององค์การที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ รวมทั้งต้องส่งเสริมการทำงานแบบ Before Action Review (BAR) และ During Action Review (DAR) ในการปฏิบัติงานทุก ๆ กิจกรรม โดยเน้นการใช้ความรู้ที่มีการจัดเก็บมาเป็นฐานความรู้ในการตัดสินใจ และกำหนดแนวทางในการทำงานของโครงการใหม่ ๆ

คุณลักษณะที่ 3 บุคลากรขององค์การต้องมีการเขียนสรุป ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน และปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการทำงานทุกครั้งหลังจากการปฏิบัติงานเสร็จ และต้องนำข้อมูลสรุปได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นในองค์การ

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการควรใช้แนวทางการปฏิบัติงานที่มีการทำ After Action Review (ARR) ทุกครั้งที่มีการปฏิบัติงานเสร็จ ส่งเสริมการเขียน Lesson Learned ในลักษณะ One Lesson One Page หรือ Case Study ที่เกิดจากการทำงานและบันทึกลงใน Web KM ขององค์การ รวมทั้งจัดให้มีการประกวดและให้รางวัลแก่ Lesson Learned หรือ Case Study ที่ดีด้วย

คุณลักษณะที่ 4 บุคลากรขององค์การต้องมีพฤติกรรมในการพัฒนาประสบการณ์และทักษะเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอน และการใช้ความรู้ทั้งจากบุคคลภายในและภายนอกองค์การ

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องมีวิธีการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ โดยผ่านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น Show & Share, Book Briefing, Action Learning เป็นต้น ส่งเสริมการเรียนรู้ ในลักษณะของการจัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์จากบุคลากรที่เกษียณอายุหรือลาออก นอกจากนี้ยังต้องใช้แนวทางสนับสนุนบุคลากรให้ความรู้ และการศึกษาดูงานแก่หน่วยงานภายนอก และหน่วยงานภายในด้วยกันเอง รวมทั้งต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสดูไปศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่นที่มีคุณภาพทั้งจากใน และต่างประเทศ โดยเน้นการได้รับความรู้ตามแผนพัฒนาของบุคลากรแต่ละคน (Individual Development Program)

3) การพัฒนาด้านความเชี่ยวชาญ

การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ด้านความเชี่ยวชาญ หมายถึง การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรในองค์การ เปรียบเสมือนการพัฒนาความรู้แฝง (Tacit Knowledge) ให้เกิดขึ้นในคน และสามารถที่จะยกระดับให้สูงขึ้น การพัฒนาความเชี่ยวชาญเป็นการพัฒนาในระดับกลุ่ม และระดับปัจเจกบุคคล (Group and Individual Level) ที่มีความสำคัญมากประการหนึ่งในเรื่องของการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตามการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากร จะต้องมีการพัฒนาที่มีการ

เชื่อมโยงกับการพัฒนาในเรื่องการเรียนรู้ และสารสนเทศในองค์กรด้วย ผลการสัมฤทธิ์และสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย พบว่า ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กรเป็นความสามารถในการจัดการความรู้ ที่จะช่วยในการพัฒนาระดับความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กร และนำไปสู่การสร้างและยกระดับความสามารถทางนวัตกรรมได้เป็นอย่างดี โดยจะต้องมีการดำเนินการที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกันในกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับคุณลักษณะและรูปแบบการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรสรุปได้ดังนี้

คุณลักษณะที่ 1 บุคลากรขององค์กรต้องมีความสามารถในการสังเกต และตั้งข้อสงสัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีแรงจูงใจที่จะแสวงหาความรู้เพื่อนำมาหาคำตอบและแก้ข้อสงสัยได้อย่างสม่ำเสมอ

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องจัดให้มีระบบและการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองในลักษณะ Knowledge Center เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสในการศึกษาหาความรู้ได้ทั้งแบบที่เป็นทางการ เช่น การจัดให้มีห้องสมุดในองค์กร การหาความรู้จากระบบ E-Learning ขององค์กร และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การหาความรู้จาก Google, Wikipedia, YouTube, BitTorrent และ Blog ต่าง ๆ เป็นต้น สนับสนุนงบประมาณและการจัดกิจกรรมในการดำเนินงานของกลุ่มพนักงานในลักษณะการวิจัยและพัฒนาสิ่งใหม่ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

คุณลักษณะที่ 2 บุคลากรขององค์กรต้องมีความสามารถในการสื่อสาร รวมถึง ทักษะด้านภาษา และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีความจำเป็นต่อการแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ เพื่อใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องกำหนดช่องทางการสื่อสาร การมอบหมายงาน การรายงานผลงานภายในองค์กรผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ และจัดให้มีคอมพิวเตอร์และ Infrastructure ที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้การอบรมความรู้ และพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่บุคลากร รวมถึงการให้คำ แนะนำและแก้ไขปัญหาในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะแก่บุคลากรทุกคน นอกจากนี้ ควรมีการกำหนด Competency ของบุคลากรในด้านทักษะการใช้ IT ที่มีอยู่ในองค์กร โดยเฉพาะส่วนที่เป็น KM Tools และการป้อนข้อมูลด้วยระบบสัมผัสบน Keyboard เป็นต้น รวมทั้งมีระบบการประเมิน Competency ตามที่กำหนดด้วย

คุณลักษณะที่ 3 บุคลากรขององค์กรต้องมีเครือข่ายความรู้ที่มีคุณภาพ และมีลักษณะเฉพาะตามความสนใจของบุคลากร และสามารถเป็นแหล่งความรู้ที่สอดคล้องกับความรู้หลักที่องค์กรต้องการ รวมทั้งบุคลากรต้องมีความสามารถที่จะทำการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันกับเครือข่ายได้อย่างสม่ำเสมอด้วย

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องใช้การจัดกิจกรรม ที่ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของตน เช่น กิจกรรม Show & Share, กิจกรรมการประกวด Best Practice Award หรือ Innovation Award เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้ประกอบการต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนการเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนาในหลักสูตรที่มีคุณภาพ และมีองค์ความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาของบุคลากร แต่ละคน (Individual Development Program) จาก สาขาวิชาชีพต่างๆ หรือจากสถาบันการศึกษา เป็นต้น

คุณลักษณะที่ 4 บุคลากรขององค์กรต้องมีแรงขับหรือแรงจูงใจ ที่จะสร้างสรรค์ความคิด หรือสิ่งใหม่ที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร

วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติ

ผู้ประกอบการต้องจัดให้มีหลักสูตรการอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์องค์กร และ Competency ของบุคลากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร กำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่งานของบุคลากรในองค์กร (Career Management) ให้บุคลากรได้เข้าใจอย่างชัดเจน จัดให้มีการเผยแพร่ผลงานและการได้รับรางวัลของบุคลากรให้บุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรได้ทราบ โดยใช้ช่องทางการสื่อสารในหลายรูปแบบ รวมทั้งต้องให้การสนับสนุนบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กร ในลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การให้ทุนในการศึกษาดูงาน การให้ทุนในการทำวิจัยและพัฒนา ตลอดจนการให้ทุนในการศึกษาต่อระดับสูง เป็นต้น

1.4 ลักษณะเด่นและความต่างของนวัตกรรม

จากรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทยที่ได้มีการพัฒนาเพื่อให้เป็นนวัตกรรมทางการบริหาร ดังที่ได้มีการนำเสนอข้างต้น มีลักษณะเด่นที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การพัฒนารูปแบบฯ ได้มีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความสามารถในการจัดการความรู้อย่างทั่วถึง และครอบคลุมในบริบทที่มีการศึกษาอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งได้มีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้ ในแต่ละองค์ประกอบของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทยด้วยวิธีการทางสถิติ ในลักษณะข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงทำให้รูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้นมีลักษณะเป็นรูปแบบฯ ทั่วไป (Generic Model) ที่ผู้ประกอบการสามารถนำไปประยุกต์ในองค์กรของตนได้ โดยไม่มีข้อจำกัดในลักษณะขององค์กรหรือธุรกิจประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ
2. รูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้นนี้มีการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านความสามารถในการจัดการความรู้ในแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจน ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาในเรื่องความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการ รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นก่อน และหลังในการพัฒนาองค์ประกอบในแต่ละด้าน รวมทั้งสะท้อนให้เห็นว่าลักษณะของการพัฒนาจะต้องมีลักษณะของการบูรณาการในกระบวนการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมทุกกระบวนการที่กำหนดไว้ในรูปแบบฯ ซึ่งจะทำ

ให้ผู้ประกอบการที่สนใจนำรูปแบบฯ ไปใช้ในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้มีกรอบแนวคิด และแผนการพัฒนาที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. รูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้น ได้มีการนำเสนอคุณลักษณะที่ควรเป็นในองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการความรู้แต่ละด้าน ที่ได้มาจากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้ ซึ่งได้ถูกพัฒนาขึ้นจากข้อมูลเชิงประจักษ์ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย จึงทำให้คุณลักษณะที่กำหนดสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม หรือบริบทของผู้ประกอบการในประเทศไทย นอกจากนี้ในรูปแบบฯ ยังได้มีการนำเสนอวิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และแนวปฏิบัติต่างๆ อย่างละเอียด ที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการที่ต้องการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ มีเป้าหมายของการพัฒนา และแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการที่ยังไม่เคยนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปใช้ หรืออยู่ในระยะเริ่มของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์กรของตน

การศึกษา และการนำเสนอแนวคิดในเรื่องของการจัดการความรู้ ที่พบอยู่ในปัจจุบันจากการทบทวนวรรณกรรม ดังที่ได้นำเสนอไว้ในบทที่ 2 สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การศึกษาในเชิงการค้นหาคำตอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

การศึกษาในลักษณะนี้ จะเป็นการศึกษาเพื่อนำเสนอ และยืนยันว่า ปัจจัยใดมีผลต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล หรือต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น งานวิจัยของ Gold *et al.*(2001) ; Chuang(2004) ; Freeze(2006) และ Yang & Chen(2007) เป็นต้น

2. การศึกษาในเชิงการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้

การนำเสนอรูปแบบ หรือโมเดลในการจัดการความรู้ โดยมีการกำหนดกรอบแนวคิด และองค์ประกอบต่าง ๆ ไว้ในรูปแบบอย่างชัดเจน พบว่า สามารถจำแนกได้เป็น 2 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบการจัดการความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะองค์กร (Specific Model) ที่จะถูกพัฒนาขึ้นตามบริบท และปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรใดองค์กรหนึ่งโดยเฉพาะ โดยในการพัฒนารูปแบบก็จะมีแตกต่างกันออกไปตามจุดมุ่งหมายหรือวิสัยทัศน์ โครงสร้างการบริหาร บรรยากาศขององค์กร และแนวคิดในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร เช่น รูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย บริษัทปูนซิเมนต์นครหลวงไทย บริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย บริษัทสเปนซ์(ไทยแลนด์) บริษัท Xerox Corporation และโรงพยาบาลศิริราช เป็นต้น 2) รูปแบบการจัดการความรู้ที่มีลักษณะทั่วไป (Generic Model) เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่ถูกนำเสนอโดยนักวิชาการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยมุ่งการนำเสนอแนวคิด และองค์ประกอบในการพัฒนาการจัดการความรู้ในแง่มุมต่าง ๆ ต่อสาธารณะ เช่น ในด้านการสร้างความรู้ (Nonaka, 1994 ; Szulanski, 1996 ; Vorakulpipat, 2008) ในด้านการจัดการความรู้และปัจจัยเอื้อ (APQC, 1996 ; Alavi, 1997 ; Small & Tatalias, 2000 ; Forzi, Peter & Winkelmann, 2004) เป็นต้น เพื่อให้องค์กรหรือผู้ประกอบการที่สนใจการพัฒนาองค์กร และทรัพยากรมนุษย์ด้วยแนวคิดในการจัดการความรู้ ได้นำรูปแบบไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรของตนต่อไป

การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม ของงานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะเสนอรูปแบบฯ ให้กับผู้ประกอบการทั่วไปในประเทศไทย ที่ต้องการพัฒนาองค์กร และความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร โดยผ่านแนวคิดในเรื่องของการจัดการความรู้ ดังนั้นลักษณะของรูปแบบฯ ที่นำเสนอจึงมีลักษณะเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ทั่วไป (Generic Model) สำหรับบริบทผู้ประกอบการในประเทศไทย โดยเมื่อพิจารณาในเชิงการเปรียบเทียบกับรูปแบบการจัดการความรู้ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมของนักวิชาการ หรือองค์กรต่าง ๆ ดังแสดงในตารางที่ 5.2 พบว่า 1) ยังไม่มีรูปแบบการจัดการความรู้ใดที่ได้มีการนำเสนอองค์ประกอบในด้านความสามารถในการจัดการความรู้ให้เห็นอย่างชัดเจน และครบถ้วนในมุมมองของการจัดการความรู้ด้านทรัพยากร (Resource-Based View) และด้านความรู้ (Knowledge-Based View) 2) ยังไม่มีรูปแบบการจัดการความรู้ใดที่ได้มีกล่าวถึง และการนำเสนอการเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่เป็นความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ และความสามารถในการจัดการความรู้ ที่จะส่งผลและเชื่อมโยงกับความสามารถทางนวัตกรรม 3) ความแตกต่างที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นของรูปแบบฯ ที่ได้นำเสนอจากงานวิจัยนี้ กับรูปแบบการจัดการความรู้อื่น คือ การกำหนดคุณลักษณะ และวิธีการ เครื่องมือ ตลอดจนแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุคุณลักษณะดังกล่าว ภายใต้บริบทของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย

จากลักษณะเด่น และความต่างของรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม ที่ได้ถูกพัฒนาขึ้น คาดว่าจะทำให้เกิดประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ในเชิงการปฏิบัติได้จริงในองค์กรต่าง ๆ ของผู้ประกอบการในประเทศไทย ที่ต้องการพัฒนาศักยภาพขององค์กรในด้านความสามารถทางนวัตกรรม และทรัพยากรมนุษย์ โดยผ่านแนวคิดการจัดการความรู้ ดังนั้นขั้นตอนต่อไปของงานวิจัยนี้ จึงเป็นการนำรูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้นไปทำการประเมินการยอมรับจากผู้ประกอบการในประเทศไทย และตรวจสอบความเป็นนวัตกรรมทางการบริหารของรูปแบบฯ ดังจะได้แสดงรายละเอียด และผลการศึกษาไว้ในตอนที่ 2 ต่อไป

ตารางที่ 5.2 สรุปรูปแบบการจัดการความรู้ของนักวิชาการและหน่วยงานอื่น

ชื่อนักวิชาการ/หน่วยงาน	รูปแบบ แนวคิดและองค์ประกอบ
Wiig (1993)	Pillars of KM Framework โดยแสดงให้เห็นว่าในการจัดการความรู้ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ 1. การสำรวจความรู้ และการจัดระบบความรู้ 2. การประเมินคุณค่าของความรู้ และ 3. กระบวนการจัดการความรู้ ที่ประกอบด้วยการสร้าง การใช้ และการถ่ายโอนความรู้
Nonaka (1994)	SECI Model เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ ที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการสร้างความรู้ โดยการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่มีลักษณะเป็นความรู้แฝง (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยประกอบด้วยกระบวนการเปลี่ยน แปลงความรู้ 4 ลักษณะ คือ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization
Leonard-Barton (1995)	Core Capabilities of KM เป็นการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กรในการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1. ฐานข้อมูลและซอฟต์แวร์ 2. ความรู้และทักษะพนักงาน 3. ระบบการจูงใจ รางวัลและผลตอบแทน และ 4. คุณค่าและบรรทัดฐานขององค์กร

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

ชื่อนักวิชาการ/หน่วยงาน	รูปแบบ แนวคิดและองค์ประกอบ
APQC (1996)	KM Model เป็นการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) KM Process ประกอบด้วย 7 กระบวนการย่อย คือ การจำแนก การรวบรวม การจัดเก็บ การแบ่งปัน การปรับให้เหมาะสม การใช้ และการสร้างใหม่ และส่วนที่ 2) KM Enablers แสดงให้เห็นถึงปัจจัยเอื้อ 4 ปัจจัย ที่จะต้องมีการจัดการความรู้ คือ วัฒนธรรม เทคโนโลยี การวัดผล และภาวะผู้นำ
Szulanski (1996)	Knowledge Transfer Model เป็นการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้โดยเน้นในเรื่องของการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การถ่ายโอนความรู้ที่มีประสิทธิภาพ องค์การจะต้องพิจารณาใน 2 ส่วน คือ 1) ขั้นตอนการถ่ายโอนความรู้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การริเริ่ม การนำไปใช้ การเจริญเติบโต และการบูรณาการ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนความรู้ มี 4 ประการ คือ รูปแบบการถ่ายโอน แรงจูงใจ ความสามารถในการดูดซับความรู้ และบรรยากาศในองค์การ
Bhatt (2003)	EFQM Excellence Model & KM Implications โดยได้นำเสนอแนวคิดในการจัดการความรู้ที่เน้นองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ จะต้องประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) ปัจจัยเอื้อ ควรจะประกอบด้วย ภาวะผู้นำ คน นโยบาย ทุนส่วนและทรัพยากร และกระบวนการ 2) ปัจจัยด้านผลลัพธ์ ที่ต้องคำนึงถึงประกอบด้วย คน ลูกค้า ผลการปฏิบัติงาน และสังคม
Forzi , Peters & Winkelmann (2004)	KM Model in Knowledge Networks เป็นการนำเสนอแนวคิดในการจัดการความรู้ที่เน้นความเป็นเครือข่ายความรู้ขององค์การ โดยมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1. วัฒนธรรม 2. ทรัพยากร 3. กระบวนการ และ 4. เครือข่าย
Vorakulpipat (2008)	Knowledge Value Creation Practices เป็นการนำเสนอแนวคิดในเรื่องของการสร้างคุณค่าแห่งองค์ความรู้ในองค์การที่มีลักษณะเป็นคุณค่าหรือสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Values) โดยมีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ เทคโนโลยี เครือข่ายมนุษย์ ทุนทางสังคม ทุนทางปัญญา และกระบวนการเปลี่ยนแปลง
บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547)	วงจรความรู้ 3 มิติ ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยได้เสนอกรอบแนวคิดในการจัดการความรู้ในองค์การ จะต้องพิจารณาใน 3 มิติ คือ 1) มิติวงจรการจัดการความรู้ของ Xerox ที่ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ การฝึกอบรมและเรียนรู้ การวัดผล และการยกย่องชมเชย 2) มิติด้านกระบวนการจัดการความรู้ จะต้องประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ การค้นหา การสร้าง การจัดระบบ การกลั่นกรอง การเข้าถึง การแบ่งปัน และการเรียนรู้ 3) มิติด้านปัจจัยเอื้อ ประกอบด้วย 5 ประการ คือ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผล และโครงสร้างพื้นฐาน
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2547)	โมเดลปลาหู เป็นการเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ โดยมีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ 1) หัวปลาเปรียบเสมือนเป้าหมายในการจัดการความรู้ขององค์การ (Knowledge Vision) 2) ลำตัวปลาเปรียบเสมือนการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และ 3) หางปลาเปรียบเสมือนคลังความรู้ (Knowledge Assets) ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นโมเดลปลาตะเพียน

ที่มา: ผู้วิจัย

ตอนที่ 2 การประเมินการยอมรับ และตรวจสอบความเป็นนวัตกรรมของรูปแบบการพัฒนา ความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับ ผู้ประกอบการในประเทศไทย

ขั้นตอนนี้เป็นการนำเสนอผลการประเมินการยอมรับ และตรวจสอบความเป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่มีลักษณะเป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทยที่ได้ถูกสร้างขึ้น ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อที่ 4 และข้อที่ 5 โดยนำผลการวิจัยในบทที่ 4 มาทำการสังเคราะห์และสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมทางด้านการบริหาร ดังแสดงในภาคผนวก ฅ โดยในการพัฒนารูปแบบฯ และการศึกษาผลการประเมินการยอมรับรูปแบบฯ โดยได้ใช้แนวคิด Technology Acceptance Model (TAM) ของ Davis (1986) ซึ่งเหมาะสมในการประเมินการยอมรับนวัตกรรมที่มีลักษณะเป็น ระบบหรือเทคโนโลยีสารสนเทศ (Lee *et al.*, 2004) และได้ใช้แนวทางการประเมินการทดลองใช้รูปแบบในลักษณะของกรณีศึกษา (Testing Using Case Studies) มีความเหมาะสมที่จะใช้ในการตรวจสอบในลักษณะนี้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของแต่ละแห่ง มักจะมีปัจจัยแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้แตกต่างกัน (Rowley, 2002) ประกอบกับรูปแบบที่สร้างขึ้นมีแนวทาง หรือวิธีการในการปฏิบัติที่หลากหลาย รวมทั้งการประเมินรูปแบบฯ ยังต้องการข้อมูลที่จะนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบฯ และการนำไปใช้ต่อไปในอนาคตด้วย ทั้งนี้เพราะการตรวจสอบด้วยการศึกษาจากกรณีศึกษาจะทำให้ทราบว่า ธุรกิจหรือผู้ประกอบการที่มีสภาพแวดล้อมแตกต่างกันได้มีการนำรูปแบบไปใช้อย่างไร (How) และทำไมจึงเป็นเช่นนั้น (Why) (Yin, 1994)

นอกจากนี้การใช้กรณีศึกษายังให้ได้รายละเอียดในเชิงการอธิบายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน (Rowley, 2002) ซึ่งก็เป็นเป้าหมายสำคัญของการตรวจสอบการยอมรับรูปแบบฯ ที่สร้างขึ้นนี้ การตรวจสอบด้วยการใช้กรณีศึกษาในงานวิจัยนี้ ยังได้เลือกที่จะใช้การศึกษาแบบหลายกรณีศึกษา (Multiple-case designs) เพราะการใช้หลายกรณีศึกษาจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้นในผลการตรวจสอบที่ได้รับ (Yin, 1994; Tellis, 1997) อย่างไรก็ตามก็ไม่ปรากฏในวรรณกรรมใด ๆ ที่ระบุถึงการกำหนดจำนวนของกรณีศึกษาไว้อย่างชัดเจนที่จะใช้ในการวิจัย เพื่อตรวจสอบทฤษฎีหรือหลักการใด หลักการหนึ่ง มีเพียงการให้มุมมองถึงการตรวจสอบด้วยการใช้หลายกรณีศึกษาว่า จะทำให้ได้ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการอธิบายผลการตรวจสอบได้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น และทำให้ผลการตรวจสอบมีความเชื่อถือมากขึ้น (Hillebrand *et al.*, 2001)

ดังนั้นจากแนวคิดในการประเมินการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model-TAM) และการประเมินด้วยกรณีศึกษา รวมทั้งการขยายขอบเขตในการประเมินความเป็นนวัตกรรมของรูปแบบฯ ด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นในตอนที่ 1 จึงได้กำหนดแนวทางการประเมินการยอมรับรูปแบบฯ และตรวจสอบความเป็นนวัตกรรมทางการบริหารของรูปแบบฯ ในงานวิจัยนี้ โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. การประเมินการยอมรับรูปแบบฯ เพื่อนำไปทดลองใช้
2. การประเมินการยอมรับรูปแบบฯ หลังการทดลองใช้ และการทดสอบสมมติฐาน
3. การทดลองใช้รูปแบบฯ ในด้านเทคโนโลยี
4. การตรวจสอบความเป็นนวัตกรรมทางการบริหารของรูปแบบฯ

2.1 การประเมินการยอมรับรูปแบบฯ เพื่อนำไปทดลองใช้

โดยแนวทางการประเมินการยอมรับรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมฉบับนี้ที่พัฒนาขึ้น ในส่วนที่ 1 นี้เป็นการประเมินการยอมรับเพื่อนำรูปแบบฯไปทดลองใช้ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบประเมินในลักษณะ Web-Based Questionnaire ไว้ที่ <http://ces.wu.ac.th/registrar/poll/sbscode01.asp> ดังแสดงในภาคผนวก ญ และใช้เวลาประเมินระหว่างวันที่ 10 มีนาคม 2553 ถึงวันที่ 10 เมษายน 2553 เป็นระยะเวลา 1 เดือน ผลการประเมินการยอมรับรูปแบบฯเพื่อนำไปทดลองใช้ พบว่า มีผู้ประกอบการที่เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ และความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบฯไปใช้ในทางปฏิบัติ ได้แสดงความสนใจที่จะนำรูปแบบไปทดลองใช้จำนวนทั้งสิ้น 30 ราย แบ่งเป็นผู้ประกอบการในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต 18 ราย อุตสาหกรรมบริการ 9 ราย และอื่น ๆ จำนวน 3 ราย โดยมีข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ ดังแสดงในภาคผนวก ญ โดยผู้ประกอบการทั้ง 30 ราย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และรูปแบบฯ ที่ได้พัฒนาขึ้น โดยสรุปความคิดเห็นได้ดังแสดงในตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่สนใจนำรูปแบบฯไปทดลองใช้

ประเด็นคำถาม	ค่าความถี่ของความคิดเห็น			
	มี	ไม่มี	ไม่แน่ใจ	รวม
1. ความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของการจัดการความรู้	18 (60.0)	8 (26.7)	4 (13.3)	30 (100)
2. ความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรม	14 (46.7)	12 (40.0)	4 (13.3)	30 (100)
3. บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กร	23 (76.7)	7 (23.3)	0 (00.0)	30 (100)
4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้รูปแบบฯ	26 (86.7)	0 (00.0)	4 (13.3)	30 (100)
5. ความง่ายของการนำรูปแบบไปปฏิบัติ	19 (63.3)	5 (16.7)	6 (20.0)	30 (100)

จากตารางที่ 5.3 พบว่า ผู้ประกอบการที่ได้รับรู้ข้อมูลจากการเผยแพร่รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม โดยผ่านระบบ Website และให้ความสนใจ ในการตอบแบบสอบถามในช่วงระยะเวลา 1 เดือน ที่มีการเผยแพร่ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น จากจำนวนทั้งสิ้น 30 ราย มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของการจัดการความรู้จำนวน 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 60 และมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมจำนวน 14 ราย คิดเป็นร้อยละ 46.7 โดยผู้ประกอบการที่ให้ความสนใจนำรูปแบบฯ ไปใช้มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์การจำนวน 23 ราย คิดเป็นร้อยละ 76.7 ของผู้ประกอบการทั้งหมดที่ให้ความสนใจ ในขณะที่ผู้ประกอบการมีความเห็นว่า รูปแบบฯ สามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้โดยไม่ยุ่งยาก มีจำนวน 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 19 และเห็นว่ารูปแบบฯ สามารถเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ จำนวน 26 ราย คิดเป็นร้อยละ 86.7 ดังนั้นจากข้อมูลดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการที่ให้การยอมรับรูปแบบฯ ส่วนใหญ่เห็นว่า รูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้นมีความง่ายและสามารถที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การได้ รวมทั้งจะทำให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาองค์การด้วย

2.2 การประเมินการยอมรับรูปแบบฯ หลังการทดลองใช้ และการทดสอบสมมติฐาน

การประเมินการยอมรับรูปแบบหลังจากที่ได้มีการทดลองใช้ เป็นแนวทางการประเมินการยอมรับรูปแบบฯ ที่มีข้อจำกัดและความจำเป็นต้องอาศัยความสนใจ ความพร้อม และความร่วมมือจากผู้ประกอบการเป็นหลัก รวมทั้งข้อจำกัดในด้านของเวลาที่จะใช้ในการทดลองใช้ ดังนั้น ในการวิจัยจึงได้ใช้วิธีการประเมินด้วยกรณีศึกษาเพียงจำนวน 4 กรณีศึกษา โดยทำการเลือกผู้ประกอบการแบบเจาะจง และผู้ประกอบการที่เป็นกรณีศึกษาจะมีลักษณะการประกอบธุรกิจที่แตกต่างกัน โดยมีเงื่อนไขในด้านความสนใจ ตลอดจนการให้ความร่วมมือในการนำรูปแบบไปทดลองใช้ในองค์การของตน ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะมีระยะเวลาประมาณ 2 เดือน พร้อมทั้งยินดีให้คำสัมภาษณ์เกี่ยวกับผลการทดลองใช้รูปแบบที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง โดยมีรายละเอียดของแนวทางและวิธีการดำเนินการตรวจสอบและประเมินการยอมรับรูปแบบ ดังนี้

1. นำรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมที่ได้พัฒนาขึ้น เข้าพบผู้ประกอบการไทยจำนวน 4 ราย และได้นำเสนอให้ผู้ประกอบการได้รับรู้ถึงเงื่อนไข แนวทาง และวิธีการนำรูปแบบไปทดลองใช้ โดยได้ชี้ให้เห็นถึงความสะดวก และความง่ายของการนำรูปแบบไปปฏิบัติ รวมถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับจากการใช้รูปแบบ ทั้งในด้านการพัฒนาองค์การ การพัฒนานวัตกรรม และการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการ โดยผู้ประกอบการทั้ง 4 ราย ดังรายชื่อที่ปรากฏในภาคผนวก ก ได้แสดงความสนใจและมีความต้องการที่จะนำรูปแบบไปทดลองใช้

2. ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการทั้ง 4 ราย ที่ได้แสดงความสนใจ และนำรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ที่ถูกพัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ในองค์กรของตน หลังจากนี้ผู้ประกอบการได้มีการนำรูปแบบฯ ไปทดลองใช้ประมาณ 2 เดือน โดยในการสัมภาษณ์ได้มุ่งค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของการนำรูปแบบฯ ไปใช้ว่ามีการนำไปใช้อย่างไร ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ตลอดจนทัศนคติที่มีต่อรูปแบบฯ ในเชิงการยอมรับหรือไม่ยอมรับรูปแบบฯ จากนั้นจึงได้นำผลการสัมภาษณ์เชิงลึกมาเขียนสรุปอย่างย่อในแต่ละกรณีศึกษา โดยไม่มีการระบุชื่อและธุรกิจของผู้ประกอบการ ดังต่อไปนี้

กรณีศึกษาที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ

เป็นผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายแผ่นไม้ทดแทนธรรมชาติ ในลักษณะผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ เช่น MDF Board และ Particleboard ที่นำไปใช้เป็นส่วนประกอบในการผลิตเฟอร์นิเจอร์ ลำโพงวิทยุ และอื่นๆ ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ผู้ประกอบการได้เริ่มดำเนินกิจการประมาณปี พ.ศ. 2538 ด้วยแนวคิดของการใช้เศษไม้ยางพาราเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต ซึ่งเป็นการช่วยรักษาป่าไม้ธรรมชาติไม่ให้ถูกทำลาย ทั้งยังช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม และสร้างรายได้ให้เกษตรกร ปัจจุบันกิจการมีการส่งผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายในหลายประเทศ อาทิ จีน เกาหลีใต้ ไต้หวัน ญี่ปุ่น มาเลเซีย เวียดนาม ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย เป็นต้น

ในการพัฒนาองค์กร และศักยภาพของพนักงาน ผู้ประกอบการได้ใช้แนวคิดในการพัฒนาที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพในการผลิตให้ได้มาตรฐานสากลระดับโลกด้วยการใช้ระบบ TPM (Total Productive Maintenance) มีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของบุคลากร กระบวนการ คุณภาพสินค้า การบริการ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า และมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตามในการพัฒนาดังกล่าว ผู้ประกอบการยังไม่ได้มีการนำแนวคิด และเครื่องมือต่าง ๆ ของการจัดการความรู้ไปใช้อย่างทั่วถึงโดยตรง มีแต่การดำเนินงานในลักษณะของการฝึกอบรม การประชุม และกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานผลงานเป็นหลัก (Key Performance Index : KPI) เพื่อสร้างประสิทธิภาพการผลิต และการดำเนินงานขององค์กร ความสนใจของผู้ประกอบการในการนำรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมไปทดลองใช้ ก็เพราะมีความต้องการเครื่องมือในการบริหารจัดการที่จะใช้ในการพัฒนาองค์กร ให้มีศักยภาพในการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร เนื่องจากเป็นเป้าหมายสำคัญขององค์กรที่ต้องการพัฒนาการดำเนินงานให้มีมาตรฐานในระดับสากล

สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ โดยใช้รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรม ดังแสดงใน

ตารางที่ 4.51 ถึง ตารางที่ 4.54 เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ โดยจำแนกตามองค์ประกอบหลักของความสามารถในการจัดการความรู้ ทำให้วิเคราะห์และสรุปสภาพแวดล้อมได้ดังนี้

1) ด้านเทคโนโลยี ผู้ประกอบการมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับหนึ่ง เช่น มีระบบ Internet , Wireless system, LAN System เป็นต้น แต่ก็ทำให้การเข้าถึงความรู้มีความสะดวก และสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลที่เป็นต่อการปฏิบัติงานได้เฉพาะในสถานประกอบการ ผู้ประกอบการยังไม่มีการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้แก่บุคลากรได้ทุกคนอย่างเพียงพอในอัตราส่วน 1 ต่อ 1 รวมทั้งผู้ประกอบการยังไม่มีการจัดทำ KM Web ที่จะใช้เป็นศูนย์รวมความรู้ขององค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร รวมทั้งยังไม่มีเครื่องมือ Knowledge Capturing Tools เพื่อใช้ในการจัดเก็บความรู้ และนำความรู้มาใช้ได้อย่างสะดวก นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ประกอบการยังไม่มีการพัฒนา ระบบป้องกันการใช้ความรู้ และการกำหนดระดับความสำคัญของการเข้าถึงความรู้เฉพาะทางธุรกิจขององค์กร

2) ด้านโครงสร้าง ผู้ประกอบการมีการจัดตั้งหน่วยงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้โดยเฉพาะ แต่ก็ยังไม่ได้มีการใช้แนวคิดในการจัดการความรู้มาพัฒนาอย่างชัดเจน มีเพียงการจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การจัดทำสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารในองค์กรเท่านั้น ประเด็นสำคัญในด้านโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ ก็คือ ผู้ประกอบการยังไม่มีกำหนด Core Value ขององค์กร และขาดการสร้างเครือข่าย ตลอดจนความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาความรู้ที่มีความจำเป็นกับองค์กรอย่างมีระบบ

3) ด้านวัฒนธรรม ผู้ประกอบการมีการจัดกิจกรรมบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวัฒนธรรมให้เกิดการแสวงหาความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น Show & Share , Best Practice เป็นต้น รวมทั้งมีการปลูกฝังค่านิยมในการใฝ่รู้ และกล้าที่จะเรียนรู้ในแก่บุคลากร อย่างไรก็ตามพบว่า การส่งเสริมการเรียนรู้แบบ Constructivism ที่ใช้โครงกรเป็นฐานยังมีการปฏิบัติน้อย รวมถึงวัฒนธรรมในการให้ความสำคัญกับความรู้ การใช้ความรู้เป็นฐานในการทำงาน การจัดเก็บความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงความรู้ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา ก็ยังไม่แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

4) ด้านความเชี่ยวชาญ ผู้ประกอบการมีแนวทางในการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่ค่อนข้างชัดเจน และมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ มีการจัดระบบประเมิน Competency และสร้าง IDP ของบุคลากรแต่ละคน มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในทักษะต่างๆ ที่มีความจำเป็นต่อการจัดการความรู้ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ภาษา เป็นต้น รวมทั้งการสนับสนุนในด้านของการศึกษาดูงาน สำหรับประเด็นสำคัญประการหนึ่ง ในการสร้างความเชี่ยวชาญให้กับบุคลากรที่ผู้ประกอบการยังไม่มีดำเนินการ คือ การส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการสังเกต และสนใจที่จะแสวงหาความรู้เพื่อตอบข้อสงสัยจากการปฏิบัติงาน ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งยังไม่มีการจัดทำ และเผยแพร่ Expert Directory ขององค์กร

5) ด้านการเรียนรู้ ผู้ประกอบการมีการใช้แนวคิดของ TQM เพื่อ PDCA การทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีการนำบทเรียนในอดีตมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการทำงานอยู่บ้างในบางหน้าที่งาน แต่ยังขาดการส่งเสริมให้บุคลากรมีการร่วมกลุ่มในลักษณะ CoP และการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน (Cross Functional Team) รวมถึงยังไม่มีการจัดทำวารสารหรือเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจให้บุคลากรได้ทราบ และให้ความสนใจอยู่ตลอดเวลา

6) ด้านสารสนเทศ ผู้ประกอบการมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศในหลายรูปแบบ แต่ยังไม่มียระบบสืบค้นที่ออกแบบไว้โดยเฉพาะ รวมทั้งยังไม่มีการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศที่มีความจำเป็นต่อการใช้งานให้อยู่ในลักษณะ Web Based จึงทำให้การเข้าถึงยังไม่มีความสะดวก และไม่มีช่องทางหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปรับปรุง และพัฒนาฐานข้อมูลให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

ผลการทดลองใช้รูปแบบฯ

จากการที่ผู้ประกอบการได้ศึกษารายละเอียดในรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม และนำไปเป็นแนวทางในการตัดสินใจ และปฏิบัติงานในองค์กร โดยเฉพาะในส่วนของการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน และสร้าง CoP ผู้ประกอบการมีความเห็นว่า ทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างมาก โดยเฉพาะในประเด็นของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เช่น การลดของเสีย การลดอุบัติเหตุในการทำงาน การลดการชำรุดของเครื่องจักร เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้ประกอบการได้มีความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร ควรเริ่มต้นจากการพิจารณาว่ากิจกรรมใด ๆ ที่มีการดำเนินการอยู่ในระบบ TPM เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในรูปแบบฯ มากน้อยเพียงไร เพื่อตรวจสอบแนวคิดในการจัดการความรู้ตามที่กำหนดไว้ในรูปแบบฯ กับความสอดคล้องในกิจกรรมที่องค์กรทำอยู่เดิม ด้วยแนวทางนี้ จึงช่วยให้การดำเนินงาน และการกำหนด KPI ในระบบ TPM ที่องค์กรใช้อยู่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเกิดการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ขององค์กร

อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการมีความเห็นว่า รูปแบบฯ ดังกล่าว มีประโยชน์และความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร แต่จะต้องมีการดำเนินการผ่านหรือควบคู่ไปกับกิจกรรมในเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ (Management Tools) ที่องค์กรใช้อยู่ จึงจะทำให้องค์กรสามารถมี KPI ชัดเจนยิ่งขึ้น ภายใตเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร หากจะเปรียบเครื่องมือทางการบริหารคุณภาพที่องค์กรใช้เป็นเครื่องจักร รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ก็เปรียบเสมือนกับน้ำมันหล่อลื่นเครื่องจักรนั่นเอง นอกจากนี้ผู้ประกอบการมีความเห็นที่ยอมรับว่า องค์กรประกอบและรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 6 ด้าน คือ เทคโนโลยี โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ ที่ปรากฏในรูปแบบฯ เป็นองค์ประกอบที่ครบถ้วน และสามารถทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ดังที่กล่าวข้างต้น

กรณีศึกษาที่ 2

ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ

เป็นผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการทางการเงิน โดยเน้นให้บริการทางการเงินที่ครบวงจรในด้านของ Hire Purchase และ Leasing เพื่อตอบสนองความต้องการ และสร้างความแตกต่าง ตลอดจนมูลค่าเพิ่ม และให้เป็นธรรมแก่ลูกค้าในทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นบุคคลธรรมดา หรือนิติบุคคล โดยเน้นให้บริการเช่าซื้อทั้งในส่วนของรถยนต์ เครื่องคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ และสินค้าอุปโภคมากกว่า 100 ชนิด ผู้ประกอบการได้เริ่มทำธุรกิจประมาณปี พ.ศ. 2548 แนวคิดในการดำเนินธุรกิจ คือ การสร้างความสะดวกสบายให้กลับลูกค้า และอยู่ในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจที่จะเติบโต และก้าวไกลไปด้วยกัน ปัจจุบันถือเป็นช่วงแรกของการบุกเบิกทางธุรกิจของผู้ประกอบการ เนื่องจากเพิ่งเริ่มดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลาประมาณ 4 ปี นโยบาย และกลยุทธ์ส่วนใหญ่มุ่งการเพิ่มยอดขาย และการขยายตลาด เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่งเป็นหลัก

การพัฒนาองค์กร และทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ได้มีการทำอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ในช่วง 2 ปี ที่ผ่านมา โดยผู้ประกอบการมีการกำหนดค่านิยมร่วม (Core Value) และวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานการพัฒนาองค์กรและบุคลากร อย่างไรก็ตามพบว่า ผู้ประกอบการยังไม่ได้มีการนำแนวคิด และเครื่องมือต่าง ๆ ในการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน รวมทั้ง ไม่มีการกำหนดคณะทำงานที่จะทำหน้าที่ในการจัดการความรู้โดยเฉพาะ อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ก็เริ่มมีความสนใจ และความมุ่งมั่นที่จะนำแนวคิดในเรื่องการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กรอยู่บ้างแล้ว โดยกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กร ที่จะต้องมีการสร้างขึ้น เพื่อนำธุรกิจให้เติบโตอย่างมั่นคงและก้าวไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ โดยใช้ รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ดังแสดงในตารางที่ 4.51 ถึง ตารางที่ 4.54 เป็นแนวทางในการวิเคราะห์เช่นเดียวกับกรณีศึกษาอื่น โดยจำแนกผลการวิเคราะห์ตามองค์ประกอบหลักของความสามารถในการจัดการความรู้ ทำให้สามารถวิเคราะห์และสรุปสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการได้ดังนี้

1) ด้านเทคโนโลยี มีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการปฏิบัติตามหน้าที่งานอย่างเพียงพอในระดับหนึ่ง เช่น มีระบบ Internet , Wireless system, LAN System เป็นต้น แต่ก็เน้นเฉพาะการเข้าถึงความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเท่านั้น การเข้าถึงความรู้อื่นบุคลากรสามารถทำได้ในช่วงเวลาพัก ซึ่งก็ยังขาดการพัฒนา KM Web ที่จะทำให้นักวิชาการได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร รวมทั้งยังไม่มีกรออกแบบ Knowledge Capturing Tools เพื่อใช้ในการจัดเก็บความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน และการนำความรู้มาใช้ใหม่ได้อย่างสะดวก นอกจากนี้ยังพบว่า

ผู้ประกอบการยังไม่มีระบบป้องกันการใช้ความรู้ และการกำหนดระดับความสำคัญของการเข้าถึงความรู้เฉพาะทางธุรกิจขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการได้ให้ความสำคัญในการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้แก่บุคลากรได้ทุกคนอย่างเพียงพอในอัตราส่วน 1 ต่อ 1

2) ด้านโครงสร้าง ผู้ประกอบการยังไม่มีการจัดตั้งหน่วยงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการความรู้ไว้โดยเฉพาะ มีเพียงแผนกบุคคลที่ทำหน้าที่ในเชิงการบริหารงานบุคคลเป็นหลัก และยังไม่ได้มีการใช้แนวคิดในการจัดการความรู้มาพัฒนาอย่างชัดเจน มีเพียงการจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้วยวิธีการอบรม การจัดทำสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารในองค์กรเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และ Core Value ขององค์กรไว้แล้ว ในส่วนของการพัฒนาความรู้ และการสร้างเครือข่ายความรู้เพื่อนำความรู้จากภายนอกมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ผู้ประกอบการยังไม่มีแนวทางการดำเนินงานในส่วนนี้อย่างชัดเจน

3) ด้านวัฒนธรรม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ ผู้ประกอบการยังไม่มีแนวทางการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้เป็นนิสัยของบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งสืบเนื่องมาจากนโยบาย และแนวทางการบริหารที่เกิดขึ้นในช่วง 4 ปี ที่ผ่านมา ผู้ประกอบการจะมุ่งเน้นในด้านการเพิ่มรายได้ และส่วนแบ่งตลาดเป็นหลัก การสร้างค่านิยมให้เกิดการแสวงหาความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น Show & Share , Best Practice เป็นต้น รวมทั้งมีการปลูกฝังค่านิยมในการใฝ่รู้ และกล้าที่จะเรียนรู้ในแก่บุคลากรยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน การส่งเสริมการเรียนรู้แบบ Constructivism ที่ใช้โครงการเป็นฐานยังมีการปฏิบัติน้อย การสร้างวัฒนธรรมในการให้ความสำคัญกับความรู้ การใช้ความรู้เป็นฐานในการทำงาน การจัดเก็บความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงความรู้ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา ก็ยังไม่มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

4) ด้านความเชี่ยวชาญ ผู้ประกอบการมีแนวทางในการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรเฉพาะการใช้วิธีการอบรมเท่านั้น ยังไม่มีพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรด้วยแนวทางอื่น การสร้างและการจัดระบบประเมิน Competency และสร้าง IDP ของบุคลากรแต่ละคน ตลอดจนการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในทักษะต่างๆ ที่มีความจำเป็นต่อการจัดการความรู้ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ภาษา เป็นต้น การสนับสนุนในด้านของการศึกษาดูงาน การส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการสังเกตและสนใจที่จะแสวงหาความรู้เพื่อตอบสนองสัจจากการปฏิบัติงาน ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการผู้ประกอบการก็ยังไม่มีความชัดเจนในการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมทั้งยังไม่มีการจัดทำ และเผยแพร่ Expert Directory ขององค์กร

5) ด้านการเรียนรู้ ผู้ประกอบการยังไม่มีแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นระบบ มีเพียงการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ภายในองค์กรเท่านั้น สำหรับการดำเนินงานในด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรด้วยการใช้แนวคิดของ TQM เพื่อ PDCA การทำงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ การสรุปและนำบทเรียนในอดีตมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการทำงาน การ

ส่งเสริมให้บุคลากรมีการร่วมกลุ่มในลักษณะ CoP และการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน (Cross Functional Team) ระบบ E-learning ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้ประกอบการยังไม่จัดทำแผน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องมากนักเกี่ยวกับประเด็นการพัฒนาการเรียนรู้ตามที่กล่าวข้างต้น

6) ด้านสารสนเทศ เนื่องจากผู้ประกอบการยังไม่มีการจัดทำ KM Web ดังนั้นจึงยังไม่มีระบบ และแนวคิดในการจัดเก็บความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานให้สามารถเข้าถึง และนำไปใช้ได้ตลอดเวลา มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศไว้บ้าง แต่ยังไม่มีระบบสืบค้นที่ออกแบบไว้โดยเฉพาะ รวมทั้งยังไม่มีการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศที่มีความจำเป็นต่อการใช้งานให้อยู่ในลักษณะ Web Based จึงทำให้การเข้าถึงยังไม่มีความสะดวก และไม่มีช่องทางหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจนที่ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางความรู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และพัฒนาฐานข้อมูลให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร

ผลการทดลองใช้รูปแบบฯ

หลังจากที่ผู้บริหารได้ทำความเข้าใจในแนวคิดของรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมแล้ว ก็มีความสนใจและเห็นว่า รูปแบบดังกล่าวสามารถที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการรับรู้ การแบ่งปันความรู้ การทำงานเป็นทีม และด้านการสร้างทัศนคติที่ดีต่องานการให้บริการแก่ลูกค้าของพนักงานให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการมากยิ่งขึ้น ด้วยขอบเขตและข้อจำกัดในเชิงปฏิบัติของการใช้รูปแบบฯ ที่มีขอบเขตกว้างในหลาย ๆ ด้าน และสภาพแวดล้อมขององค์กรในด้านการจัดการความรู้ ผู้ประกอบการจึงได้เลือกการใช้รูปแบบฯ ในด้านของโครงสร้างเป็นอันดับแรก อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการได้ให้ความคิดเห็นต่อรูปแบบฯ ว่า รูปแบบมีรายละเอียดอย่างเพียงพอที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการทำแผนการพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรได้เป็นอย่างดีในทุก ๆ องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ จากแนวทางการพัฒนาโครงสร้างในองค์กรตามที่กำหนดไว้ในรูปแบบฯ สถานการณ์ต่อมาที่เกิดขึ้นในองค์กร ก็คือ ผู้บริหารได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้ขององค์กรขึ้นมา 1 ชุด ประกอบด้วยตัวแทนพนักงานจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความสนใจในเรื่องการจัดการความรู้ มีผลงานที่ดี มีความรัก ความตั้งใจ และความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น ให้มีหน้าที่ในการจัดทำแผนการพัฒนาการจัดการความรู้ และดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามแผนที่สร้างขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยให้ใช้รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมเป็นแนวทางในการจัดทำแผนด้วย

กรณีศึกษาที่ 3

ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ

เป็นผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตยาแผนปัจจุบัน โดยมีแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ยา ทั้งในส่วนที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนาโดยทีมงานวิจัยของธุรกิจเอง และการใช้ประโยชน์

จากตัวยาที่มีการจดสิทธิบัตรไว้แล้ว การดำเนินงานของธุรกิจเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2492 จากการดำเนินธุรกิจเป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยา ก่อนที่จะมีการจัดตั้งโรงงานผลิตภัณฑ์ยา ในปี พ.ศ. 2505 หลังจากนั้นธุรกิจก็ได้มีการขยายตัว และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันยอดขายประมาณ 70 % เป็นการจำหน่ายภายในประเทศ ส่วนที่เหลืออีก 30 % ทำการส่งออก โดยตลาดใหญ่จะอยู่ในประเทศกลุ่มอาเซียน และประเทศจีน

วิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ คือ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และมุ่งเน้นไปที่การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีลักษณะเป็นการดูแลสุขภาพ ปัจจุบันการพัฒนาองค์การของผู้ประกอบการ จะมุ่งเน้นไปในเรื่องของพัฒนาการผลิตสินค้าให้เป็นไปตามมาตรฐาน หรือการรับรองของสถาบันต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ด้วยการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม โดยผู้ประกอบการได้เสนอตัวเข้าโครงการ Manufacturing Development to Improve Competitiveness Programme (MDICP) เพื่อมุ่งหวังที่จะพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิต และระบบคุณภาพตามมาตรฐานสากล อย่างไรก็ตามเนื่องจากการดำเนินงานของผู้ประกอบการที่ผ่านมาในอดีตมีลักษณะของการบริหารแบบครอบครัวค่อนข้างสูง มีบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์การตั้งแต่สมัยการก่อตั้งธุรกิจจำนวนมาก และไม่มีนโยบายในเชิงการบริหารการเปลี่ยนแปลงมากนัก ดังนั้นจึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ยังไม่มีทิศทางและแผนงานที่ชัดเจน มีการทำอยู่บ้างเพียงในลักษณะของการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน แต่ก็ยังไม่มีการใช้แนวคิดของการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร และองค์การอย่างชัดเจนแต่อย่างใด

สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ โดยใช้ รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ดังแสดงในตารางที่ 4.51 ถึง ตารางที่ 4.54 เป็นแนวทางในการวิเคราะห์เช่นเดียวกับกรณีศึกษาอื่น โดยจำแนกผลการวิเคราะห์ตามองค์ประกอบหลักของความสามารถในการจัดการความรู้ ทำให้สามารถวิเคราะห์และสรุปสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการได้ดังนี้

1) ด้านเทคโนโลยี ผู้ประกอบการมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเฉพาะในส่วนที่มีความจำเป็นต่อการใช้งาน เช่น มี Server, ระบบ Internet , LAN System เป็นต้น โดยการจัดหาในด้านของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มีเฉพาะบางตำแหน่งที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ การเข้าถึงความรู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงานทำได้เฉพาะในสถานประกอบการ ผู้ประกอบการยังไม่มีการจัดทำ KM Web ที่จะใช้เป็นศูนย์รวมความรู้ขององค์การ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ รวมทั้งยังไม่มี การออกแบบ Knowledge Capturing Tools หรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในลักษณะอื่นเพื่อใช้ในการจัดเก็บความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ สืบค้นและนำความรู้มาใช้ได้อย่างสะดวก นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ประกอบการยังไม่มีระบบป้องกันการใช้ความรู้ และการกำหนดระดับความสำคัญของการเข้าถึงความรู้เฉพาะทางธุรกิจขององค์การ

2) ด้านโครงสร้าง ผู้ประกอบการยังเน้นการบริหารที่มุ่งพัฒนาระบบการผลิตให้มีคุณภาพ ตามมาตรฐานสากล เช่น การลงทุนในเครื่องจักรการผลิต การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงงาน แต่สำหรับในเชิงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้ประกอบการยังไม่การดำเนินการในส่วนนี้อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และยังไม่ได้มีการใช้แนวคิดในการจัดการความรู้มาพัฒนาองค์กร มีเพียงระบบการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม ยังไม่มีการจัดทำนโยบายและแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่ชัดเจน ประเด็นสำคัญในด้านโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ ก็คือ ผู้ประกอบการยังไม่มีกำหนด Core Value ขององค์กร มีเพียงการกำหนดวิสัยทัศน์ และขาดการสร้างเครือข่ายตลอดจนความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาความรู้ที่มีความจำเป็นกับองค์กรอย่างมีระบบ

3) ด้านวัฒนธรรม ในด้านวัฒนธรรมองค์การของผู้ประกอบการยังมีลักษณะเป็นการทำงานแบบครอบครัว และไม่มีการเปลี่ยนแปลงจากอดีตมากนัก การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวัฒนธรรมให้เกิดการแสวงหาความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น Show & Share , Best Practice เป็นต้น รวมทั้งมีการปลูกฝังค่านิยมในการใฝ่รู้ และกล้าที่จะเรียนรู้ในแก่บุคลากรยังไม่ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนในองค์กร อย่างไรก็ตามพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่อย่างมากเป็นเรื่องเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ และความจงรักภักดีต่อองค์กร แต่สำหรับวัฒนธรรมองค์การในส่วนที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับความรู้ การใช้ความรู้เป็นฐานในการทำงาน การจัดเก็บความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงความรู้ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา ยังไม่แนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

4) ด้านความเชี่ยวชาญ ผู้ประกอบการมีแนวทางในการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรค่อนข้างน้อย ความเชี่ยวชาญที่เกิดขึ้นเป็นจากการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนเป็นหลัก การกำหนดแนวทางการพัฒนาในลักษณะของการสร้าง IDP และระบบประเมิน Competency ยังไม่มีการวางระบบไว้ มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในทักษะต่างๆ บ้างที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น การใช้คอมพิวเตอร์บางโปรแกรม เป็นต้น รวมทั้งการศึกษาดูงานและพัฒนาเครือข่ายความรู้จากภายนอกยังอยู่ในขอบเขตเฉพาะผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการเป็นหลัก การสร้างความเชี่ยวชาญให้กับบุคลากรที่ยังไม่มีการดำเนินงานในอีกหลายลักษณะ เช่น การกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการสังเกต และสนใจที่จะแสวงหาความรู้เพื่อตอบสนองสัจจากการปฏิบัติงาน ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5) ด้านการเรียนรู้ ผู้ประกอบการมีการใช้แนวคิดของ TQM และ ISO เฉพาะในส่วนของการผลิตเป็นหลัก แต่การทำงานในลักษณะของ PDCA ยังมีอยู่จำกัดในบางหน้าทำงาน ไม่มีลักษณะทั่วทั้งองค์กร มีการนำทฤษฎีในอดีตมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการทำงานอยู่บ้างในบางหน้าทำงานและเฉพาะบุคคลเท่านั้น ไม่ค่อยมีการเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะของการแลกเปลี่ยน และการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในองค์กร ผู้ประกอบการยังขาดการส่งเสริมให้บุคลากรมีการรวมกลุ่มในลักษณะ CoP และการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน (Cross Functional Team) รวมถึงยังไม่มีการจัดทำวารสารหรือเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจให้บุคลากรได้ทราบ และให้ความสนใจอยู่ตลอดเวลา

6) ด้านสารสนเทศ ผู้ประกอบการมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบที่ยังไม่หลากหลาย ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นรายงานผลการดำเนินงานเท่านั้น การสร้างฐานข้อมูลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เช่น Lesson Learned, Best Practice เป็นต้น ยังไม่ปรากฏให้เห็นอย่างเป็นระบบ รวมทั้งยังไม่มีการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศที่มีความจำเป็นต่อการใช้งานให้อยู่ในลักษณะ Web Based จึงทำให้การเข้าถึงยังไม่มีความสะดวก ไม่มีระบบสืบค้นความรู้ และช่องทางหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปรับปรุง และพัฒนาฐานข้อมูลให้มีความทันสมัยที่ถูกออกแบบไว้โดยเฉพาะให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

ผลการทดลองใช้รูปแบบฯ

ผู้ประกอบการสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการที่องค์กรยังไม่มีหรือนำแนวคิดในเรื่องการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ประกอบกับความจำเป็นเร่งด่วนขององค์กรในขณะนี้คือการพัฒนาระบบการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการก็เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ จึงได้มอบหมายให้ฝ่ายบุคคลของธุรกิจนำรายละเอียดในรูปแบบฯ ไปวิเคราะห์และทำการดำเนินการให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น ให้สอดคล้องกับกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรต้องดำเนินการตามโครงการ MDICP โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน เช่น การปรับสร้างวัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีม การใส่รู้ของบุคลากร การแบ่งปันความรู้ เป็นต้น ผลที่ได้รับ และปรากฏชัดเจน คือ ฝ่ายบุคคลได้มีการจัดทำแผนการพัฒนาองค์กร และบุคลากรในองค์กร ได้มีรูปแบบที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในด้านการปรับสร้างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้รองรับการขยายตัวของธุรกิจ ใน 2 ปี ข้างหน้า ในการประเมินการยอมรับรูปแบบฯ ในด้านต่าง ๆ ผู้ประกอบการยอมรับว่า รูปแบบฯ ดังกล่าวสามารถที่จะนำมาปฏิบัติได้โดยเข้าใจไม่ยาก และหากทำตามแนวทางที่กำหนดไว้ในรูปแบบฯ ก็เชื่อว่าจะช่วยทำให้องค์กรมีศักยภาพในการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรม โดยเฉพาะในด้านของนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เพิ่มมากขึ้น

กรณีศึกษาที่ 4

ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ

เป็นผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจในการให้บริการขนส่งด่วน และลอจิสติกส์ ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเป็นผู้ประกอบการที่มีต้นกำเนิด และพื้นฐานทางธุรกิจในประเทศต่าง ๆ และได้มีการขยายขอบเขตการให้บริการ และการดำเนินงานมาในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2516 ด้วยเครือข่ายการดำเนินงานของธุรกิจที่มีอยู่ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มากกว่า 220 ประเทศ ทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการให้บริการด้านการขนส่งที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วโลก ด้วยการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศที่มีมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในความต้องการของแต่ละกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และด้วยประสบการณ์ ตลอดจนความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานด้านธุรกิจการขนส่ง

ถ้วนในระดับโลก จึงทำให้ผู้ประกอบการมีจุดแข็งในด้านรูปแบบการดำเนินงาน และมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน

ในด้านการพัฒนาองค์กร เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีพื้นฐานการดำเนินงานจากต่างชาติ และมาดำเนินกิจการในประเทศไทย ดังนั้น ระบบและแนวทางการพัฒนาองค์กรส่วนใหญ่ยังใช้แนวคิดและวิธีการที่ถูกกำหนดโดยผู้บริหารจากกิจการในต่างประเทศเป็นหลัก แนวทางการพัฒนานวัตกรรมจึงเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย สิ่งที่น่าสนใจของธุรกิจนี้ก็คือ การกำหนดค่านิยมองค์กรที่เน้นในด้านของความสำเร็จ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แต่ในส่วนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้วยการใช้แนวคิดในเรื่องของการจัดการความรู้ ที่มีการเชื่อมโยงทั้งในด้านของคน เทคโนโลยี และสารสนเทศ ภายใต้อิทธิพลของประเทศไทยยังไม่มีชัดเจนมากนัก โดยจะเน้นหนักแต่เพียงการใช้ระบบสารสนเทศในการจัดเก็บและสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับการบริการลูกค้า เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และผลักดันด้วยการกำหนด KPI ในการวัดผลการปฏิบัติงานเท่านั้น

สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ โดยใช้ รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ดังแสดงในตารางที่ 4.51 ถึง ตารางที่ 4.54 เป็นแนวทางในการวิเคราะห์เช่นเดียวกับกรณีศึกษาอื่น โดยจำแนกผลการวิเคราะห์ตามองค์ประกอบหลักของความสามารถในการจัดการความรู้ ทำให้สามารถวิเคราะห์และสรุปสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการได้ดังนี้

1) ด้านเทคโนโลยี ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการเป็นเรื่องของการใช้สารสนเทศในการบริหารและจัดการด้านบริการเป็นหลัก ดังนั้นการลงทุนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้แก่บุคลากรค่อนข้างที่จะมีความพร้อมสูง บุคลากรทุกมีคอมพิวเตอร์ใช้ อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการก็ยังไม่มีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในลักษณะ KM Web ที่จะใช้เป็นแหล่งในการรวบรวมความรู้ที่มีลักษณะเป็นบทเรียนในอดีต และ Knowledge Capturing Tool ต่าง ๆ ที่จะเป็ประโยชน์ในเชิงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร รวมทั้งยังไม่มีระบบสืบค้นความรู้ที่มีการออกแบบไว้โดยเฉพาะให้เหมาะสมกับการใช้ความรู้ตามความต้องการของบุคลากรในองค์กรด้วย

2) ด้านโครงสร้าง ด้วยความเป็นธุรกิจเครือข่ายระดับโลก และมีต้นกำเนิดมาจากต่างประเทศ โครงสร้างและระบบการบริหารส่วนใหญ่มักจะถูกกำหนดจากบริษัทแม่เป็นหลัก ดังนั้นในด้านการกำหนดทิศทางของความรู้ที่จำเป็นต้องมีการ วิสัยทัศน์ การกำหนด Core Value ขององค์กร และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความชัดเจนในลักษณะของการฝึกฝนให้มีทักษะ และความชำนาญตามหน้าที่งาน ในขณะที่ลักษณะการบริหารที่เป็นเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กร มีการสร้างความรู้ และพัฒนาความรู้ใหม่เพื่อการพัฒนาองค์กรยังไม่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เช่น ไม่มีการสนับสนุนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะ CoP ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ เป็นต้น

3) ด้านวัฒนธรรม ผู้ประกอบการมีการส่งเสริมการสร้างค่านิยมการใฝ่รู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยการจัดกิจกรรมในลักษณะ Show & Share แต่ยังคงขาดการส่งเสริมค่านิยมในการเรียนรู้แบบ Constructivism และการเรียนรู้แบบ Learning by Doing, Problem-Based Learning ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมในการสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร และจากการที่ผู้ประกอบการไม่มีการพัฒนา KM Web และเครื่องมือการจัดการความรู้ต่าง ๆ จึงทำให้วัฒนธรรมในการสร้างความรู้ใหม่ การปรับปรุง และพัฒนาความรู้ที่จัดเก็บให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ รวมถึงการใช้ความรู้เป็นฐานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นน้อยในองค์กร

4) ด้านความเชี่ยวชาญ ผู้ประกอบการมีระบบการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่เป็นระบบ และมีความชัดเจน ทั้งในด้านการกำหนดและประเมิน Competency และสร้าง IDP ของบุคลากรแต่ละคน มีการจัดฝึกอบรม และพัฒนาทักษะที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง มีการเผยแพร่ผลงาน และการได้รับรางวัลของบุคลากรในองค์กรให้รับรู้ทั่วทั้งองค์กร ให้การสนับสนุนในการศึกษาจากหน่วยงานอื่น ๆ โดยเฉพาะหน่วยงานในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน อย่างไรก็ตามสิ่งที่ยังเป็นจุดอ่อนขององค์กร คือ การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมสัมมนา เพื่อให้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้เชี่ยวชาญอื่นภายนอกองค์กร

5) ด้านการเรียนรู้ สำหรับความสามารถในการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร นับว่าเป็นส่วนที่ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญและกำหนดแนวทางการพัฒนาให้มีความชัดเจนมากขึ้น จึงจะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากแนวคิดในการบริหารที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญค่อนข้างมาก การเรียนรู้ของบุคลากรจึงมุ่งเน้นเฉพาะการเรียนรู้ข้อมูลสารสนเทศตามกระบวนการ และมาตรฐานการทำงานที่ถูกกำหนดไว้ เพื่อใช้แก้ปัญหาในการบริการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเป็นการเฉพาะหน้า แต่ไม่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และมุ่งสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งนั่นอาจจะเกิดจากการที่ผู้ประกอบการไม่มีการส่งเสริมในเรื่องของการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กร เช่น ไม่มีการทำ After Action Review เพื่อจัดเก็บเป็นฐานความรู้ หรือ Lesson Learned เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางาน ไม่มีการจัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้หรือประสบการณ์จากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในองค์กร สิ่งเหล่านี้จึงทำให้ไม่เกิดแรงเสริมที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากร การทำ E-Learning จึงยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

6) ด้านสารสนเทศ การพัฒนาฐานข้อมูลและสารสนเทศในองค์กรของผู้ประกอบการเป็นลักษณะของสารสนเทศเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าเป็นหลัก จึงทำให้ขาดการนำเสนอความรู้ในรูปแบบอื่น ๆ เช่น E-Book , E-Magazine เป็นต้น และจากการที่ผู้ประกอบการยังไม่มีการพัฒนา KM Web ทำให้ยังไม่มีกรออกแบบระบบการจัดเก็บข้อมูลความรู้ที่เกิดจากการสังเคราะห์ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดเก็บ ตรวจสอบ และพัฒนาความรู้ให้

มีความทันสมัยและมีประโยชน์ต่อการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาการทำงานตามแนวคิดของการจัดการความรู้

ผลการทดลองใช้รูปแบบฯ

เมื่อได้มีการศึกษา และพิจารณาถึงแนวทางที่จะมีการนำรูปแบบฯ มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ผู้ประกอบการมีความเห็นว่า มีความเป็นไปได้มากที่จะมีการนำรูปแบบมาประยุกต์ใช้กับแผนการพัฒนาระบบ เนื่องจากในปัจจุบันผู้ประกอบการต้องประสบกับปัญหาในเรื่องการพัฒนาตนเองในด้านการเรียนรู้ของบุคลากร ยกตัวอย่างเช่น กรณีที่ผู้ประกอบการมีการพัฒนาระบบ E-learning เพื่อให้บุคลากรได้มีการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาความสามารถของตนเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แต่ก็พบว่ายังไม่ประสบความสำเร็จอย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า บุคลากรส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญ และกังวลกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในด้านการปฏิบัติงาน (Operation System) ที่ถูกกำหนดไว้ในการประเมินผลงานค่อนข้างมาก ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเอง และองค์กร จึงทำให้ความสนใจในเรื่องภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรลดลง

ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงได้มีการนำเสนอรูปแบบฯ ให้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งก็ได้ให้การยอมรับและความเห็นชอบ จึงได้มีการนำแนวคิด และแนวทางปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในรูปแบบฯ เกี่ยวกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และการเรียนรู้ มาปรับใช้ และบูรณาการกับแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กร โดยเฉพาะในเรื่องการปรับทัศนคติของบุคลากรต่อองค์กร การพัฒนาระบบ E-learning การสร้างทีมงาน และการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรในองค์กร เป็นต้น ซึ่งส่งผลทำให้ผู้ประกอบการได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการจัดทำแผนงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังได้มีการตรวจสอบ และประเมินรูปแบบฯ ในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ โดยมีความเห็นว่า รูปแบบฯ ดังกล่าว สามารถที่จะนำมาปฏิบัติได้โดยไม่ยุ่งยาก และเชื่อว่าจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรได้ในที่สุด

จากข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ และผลการทดลองใช้รูปแบบฯ ของกรณีศึกษา ทั้ง 4 ราย สามารถทำการวิเคราะห์และสรุปให้เห็นในเชิงการเปรียบเทียบของแต่ละกรณีศึกษา โดยวิเคราะห์ความสามารถในการจัดการความรู้ ตามคุณลักษณะที่ต้องพัฒนาในแต่ละด้านของความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม ที่กำหนดไว้ในรูปแบบฯ ได้ดังแสดงในตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 สรุปข้อมูลธุรกิจ ความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่เป็นกรณีศึกษาและผลการทดลองใช้รูปแบบฯ

ประเด็นสรุป	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4
1. ลักษณะของธุรกิจ				
1.1 ประเภทธุรกิจ	ผลิตแผ่นไม้ทศแทนธรรมชาติ	บริการทางการเงิน	ผลิตยาแผนปัจจุบัน	บริการด้านการขนส่ง
1.2 อายุธุรกิจ	15 ปี	6 ปี	48 ปี	37 ปี
1.3 จำนวนพนักงาน	ประมาณ 1,250 คน	ประมาณ 415 คน	ประมาณ 360 คน	ประมาณ 1,100 คน
1.4 สัดส่วนการส่งออก	70%	ไม่มีการส่งออก	30%	100 %
1.5 นวัตกรรม	Product และ Process Innovation ในลักษณะ Incremental Innovation	Product และ Process Innovation ในลักษณะ Incremental Innovation	Product และ Process Innovation ในลักษณะ Incremental Innovation	Product และ Process Innovation ในลักษณะ Incremental Innovation
2. ความสามารถในการจัดการความรู้				
2.1 ด้านเทคโนโลยี				
- ใช้อุปกรณ์เข้าถึง แลกเปลี่ยน ถ่ายโอน และใช้ความรู้โดยไม่ มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่	มีข้อจำกัด ด้าน Hardware และ การเข้าถึง และแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้เฉพาะในที่ ทำงานเท่านั้น ไม่มี KM Tools	มีเทคโนโลยีในด้าน Hardware ที่ เพียงพอ แต่ไม่มี KM Tools ที่จะใช้ในการ จัดการความรู้	มีข้อจำกัดในด้าน Hardware ที่เพียงพอ และไม่มี KM Tools ที่จะใช้ในการจัดการ ความรู้	มีเทคโนโลยีในด้าน Hardware ที่เพียงพอ และมี KM Tools และไม่มีข้อจำกัดใน ด้านเวลาและสถานที่
- มีระบบจัดเก็บค้นคืนที่ออกแบบ ไว้โดยเฉพาะ และมีระบบความ ปลอดภัย	ไม่มีระบบการจัดเก็บค้นคืน และระบบ ความปลอดภัยด้าน KM ที่ออกแบบไว้ โดยเฉพาะในองค์กร	ไม่มีระบบการจัดเก็บค้นคืน และ ระบบความปลอดภัยด้าน KM ที่ ออกแบบไว้โดยเฉพาะในองค์กร	ไม่มีระบบการจัดเก็บค้นคืน และ ระบบ ความปลอดภัยด้าน KM ที่ออกแบบไว้ โดยเฉพาะในองค์กร	มีระบบการจัดเก็บค้นคืน และระบบความ ปลอดภัยด้าน KM ที่ออกแบบไว้ โดยเฉพาะในองค์กร
2.2 ด้านโครงสร้าง				
- มีนโยบายชัดเจนในความรู้หลัก	มีการกำหนดเป็นนโยบาย	มีการกำหนดเป็นนโยบาย	ไม่มีกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน	มีการกำหนดเป็นนโยบาย
- มีระบบบริหารที่ชัดเจนในการ ส่งเสริมการจัดการความรู้	ไม่มีแนวทางที่ชัดเจน	ไม่มีแนวทางที่ชัดเจน	ไม่มีแนวทางที่ชัดเจน	มีบางส่วน
- มีผู้รับผิดชอบเฉพาะในการ จัดเก็บและรักษาความรู้	ไม่มีผู้รับผิดชอบเฉพาะในการจัดเก็บและ รักษาความรู้	ไม่มีผู้รับผิดชอบเฉพาะในการจัดเก็บ และรักษาความรู้	ไม่มีผู้รับผิดชอบเฉพาะในการจัดเก็บและ รักษาความรู้	มีผู้รับผิดชอบเฉพาะ ในการจัดเก็บและ รักษาความรู้

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

ประเด็นสรุป				กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4
- มีการสร้างเครือข่ายความรู้ที่ดี				มีบางส่วน โดยเน้นด้านการผลิต	ยังไม่มีเครือข่ายที่ชัดเจน	มีบางส่วน โดยเน้นด้านการผลิต	ยังไม่มีเครือข่ายที่ชัดเจน
2.3 ด้านวัฒนธรรม							
- มีค่านิยมขององค์กรมีความรู้				มีการส่งเสริมเป็นรูปธรรมที่ค่อนข้างชัดเจน	ยังไม่มีการส่งเสริมที่เป็นรูปธรรมชัดเจน	ยังไม่มีการส่งเสริมที่เป็นรูปธรรมชัดเจน	มีการส่งเสริมเป็นรูปธรรมที่ค่อนข้างชัดเจน เช่นมีกิจกรรม Show & Share
- มีความสามารถ				ยังเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย	เกิดขึ้นเฉพาะในตำแหน่งบริหาร เนื่องจากเป็นธุรกิจใหม่ที่เน้นการเติบโต	ยังเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย	ยังเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย เนื่องจากกระบวนการทำงานไม่เปิดโอกาส
- บุคลากรกล้าทำสิ่งใหม่ โดยไม่กลัวความล้มเหลว				ยังไม่ปรากฏที่ชัดเจน	ยังไม่ปรากฏที่ชัดเจน แต่ให้ความสนใจที่จะพัฒนาให้เกิดขึ้นในองค์กร	ยังไม่ปรากฏที่ชัดเจน เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านทัศนคติของพนักงาน	ไม่ค่อยปรากฏที่ชัดเจน เนื่องจากลักษณะงานและปริมาณงานที่ค่อนข้างมาก
- เห็นคุณค่าและความสำคัญของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้				เกิดขึ้นเฉพาะในบางตำแหน่งหน้าที่งานของพนักงาน	มีการกำหนดเป็น Core Value ที่ชัดเจน แต่ยังคงขาดแนวทางการพัฒนา	เกิดขึ้นเฉพาะในบางหน้าที่งาน	กำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- มีความรู้และเน้นการปฏิบัติ				ยังเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย	อยู่ในการระหว่างการพัฒนาและส่งเสริม	ลักษณะการบริหารยังขาดการส่งเสริม	ค่อนข้างมีความเข้มแข็ง
- รักการทำงานเป็นทีม							
2.4 ด้านความเชี่ยวชาญ							
- มีความสามารถในการสังเกตและค้นหาคำตอบข้อสงสัย				มีแนวทางการส่งเสริมเฉพาะบางตำแหน่ง แต่ยังไม่มีประสิทธิภาพ	ไม่ปรากฏแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน	เกิดขึ้นเฉพาะในบางตำแหน่งหน้าที่งาน	มีแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ
- มีทักษะภาษา และ IT				กำหนดแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนในลักษณะการทำ IDP	ไม่ปรากฏแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน	ไม่ปรากฏแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน	กำหนดแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนในลักษณะ IDP
- มีเครือข่ายความรู้ตามที่สนใจ และแลกเปลี่ยนถ่ายทอด				เกิดขึ้นค่อนข้างน้อย มีเฉพาะในตำแหน่งบริหาร	เกิดขึ้นค่อนข้างน้อย มีเฉพาะในตำแหน่งบริหาร	โครงสร้างการบริหารยังไม่เปิดโอกาสเท่าที่ควร	มีในบางตำแหน่งหน้าที่งาน
- มีแรงจูงใจสร้างสรรค์ความคิด และสิ่งใหม่				เกิดขึ้นค่อนข้างน้อย	เกิดขึ้นเฉพาะในบางตำแหน่งหน้าที่งาน	เกิดขึ้นเฉพาะในบางตำแหน่งหน้าที่งาน	เกิดขึ้นค่อนข้างน้อย

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

ประเด็นสรุป	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4
2.5 ด้านการเรียนรู้ - มีการใช้บทเรียน ในอดีตพัฒนาการทำงาน - ใช้ความสำเร็จของผู้คนมาพัฒนา และปรับปรุงการทำงาน - มีการสรุปปัจจัยความสำเร็จ และอุปสรรคในการทำงาน - มีการสร้างประสบการณ์ในการค้นหา แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้	มีการนำมาใช้บ้างในหน้าที่งานของฝ่ายผลิต ยังไม่ปรากฏว่า มีการนำมาใช้อย่างชัดเจน มีการดำเนินการโดยใช้แนวคิดของ TQM แต่ยังไม่มีประสิทธิภาพในการเผยแพร่ ยังมีการส่งเสริมค่อนข้างน้อย ขาดการร่วมกลุ่มในลักษณะ CoP	ยังไม่มีแนวทางการจัดทำบทเรียน และนำมาใช้ในการพัฒนาการทำงาน ยังไม่ปรากฏว่า มีการนำมาใช้อย่างชัดเจน ส่วนใหญ่การพัฒนาจากผู้บริหาร ยังไม่มีการทำในลักษณะ AAR แต่มีการใช้ KPI ในการวัดความสำเร็จ ยังมีการส่งเสริมค่อนข้างน้อย ขาดการร่วมกลุ่มในลักษณะ CoP	มีการนำมาใช้บ้างในหน้าที่งานของฝ่ายผลิต เน้นเฉพาะความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์ ยังไม่มีการทำในลักษณะ AAR และไม่มี การนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ยังมีการส่งเสริมค่อนข้างน้อย ขาดการร่วมกลุ่มในลักษณะ CoP	มีการใช้เฉพาะในบางตำแหน่ง โดยเน้นเฉพาะตำแหน่งบริหาร มีการใช้ แต่ยังอยู่ในขอบเขตเฉพาะตำแหน่งบริหาร ยังไม่มีการทำในลักษณะ AAR และไม่มีระบบการเผยแพร่ ยังมีการส่งเสริมค่อนข้างน้อย ขาดการร่วมกลุ่มในลักษณะ CoP
2.6 ด้านสารสนเทศ - มีคลังความรู้ที่ทันสมัย เข้าถึง และค้นหา ได้สะดวก - มีรูปแบบการจัดเก็บที่หลากหลาย - มีการเพียงพอ และสอดคล้องกับความรู้หลักขององค์กร - มีระบบการตรวจสอบ และกลั่นกรองคุณค่าของความรู้	ไม่มีการจัดทำเป็นคลังความรู้ชัดเจน และการเข้าถึงค้นหา ยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ ยังไม่มีความหลากหลาย และมีการจัดเก็บความรู้บางส่วนที่สอดคล้องกับความรู้หลักขององค์กร ไม่มีระบบ และไม่มีผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบ และกลั่นกรอง	ยังไม่มีการสร้างคลังความรู้ มีเฉพาะการจัดฐานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ยังไม่มีความหลากหลาย และยังไม่มีการจัดการจัดเก็บที่สอดคล้องกับความรู้หลักขององค์กร ไม่มีระบบ และไม่มีผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบ และกลั่นกรอง	มีคลังความรู้ที่เข้าถึงและค้นหาสะดวก แต่เน้นเฉพาะข้อมูลการบริการลูกค้า ไม่มีความหลากหลาย แต่จะเน้นจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความรู้อิงหลักขององค์กรในส่วนของผู้ดูแล ไม่มีระบบ และไม่มีผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบ และกลั่นกรอง	มีคลังความรู้ที่เข้าถึงและค้นหาสะดวก แต่เน้นเฉพาะข้อมูลการบริการลูกค้า ไม่มีความหลากหลาย แต่จะเน้นจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความรู้อิงหลักขององค์กรในส่วนของผู้ดูแล ไม่มีระบบ และไม่มีผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบ และกลั่นกรอง

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

ประเด็นสรุป	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4
3. องค์ประกอบของรูปแบบฯ ที่มี การทดลองใช้	ด้านโครงสร้าง และด้านวัฒนธรรม	ด้านโครงสร้าง และด้านวัฒนธรรม	ด้านวัฒนธรรม ด้านความเชี่ยวชาญและ ด้านสารสนเทศ	ด้านวัฒนธรรม และด้านการเรียนรู้
4. วัตถุประสงค์ของการใช้	-พัฒนาการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน และ CoP -เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	-พัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์กร -สร้างวัฒนธรรมองค์การในด้านการได้รู้	-จัดทำแผนการฝึกอบรมพนักงาน -จัดกิจกรรมพัฒนาทีมงาน และการทำงานร่วมกัน -จัดทำแผน และพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลความรู้	-พัฒนาวัฒนธรรมองค์การในการทำงาน -พัฒนาในลักษณะข้ามสายงาน -พัฒนาระบบ E-learning และการเรียนรู้ของพนักงาน
5. ผลการทดลองใช้ที่มีต่อ ความสามารถทางนวัตกรรม	-มีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น -ลดอุบัติเหตุในการทำงาน -ลดของเสีย -ลดการซ้ำซ้อนของเครื่องจักร -ภาพรวมมีผลต่อการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมกระบวนการ	-มีการจัดทำแผนการพัฒนาการจัดการความรู้ และกระบวนการทำงาน -มีคณะทำงานที่จะรับผิดชอบในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ -พนักงานมีทัศนคติในการทำงานที่ใฝ่รู้มากขึ้น -ภาพรวมมีผลต่อการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมกระบวนการ	-มีแผนที่จะจัดเงินในด้านฝึกอบรม และพัฒนาทักษะของพนักงาน -พนักงานมีทัศนคติในการทำงานร่วมกันดีขึ้น -มีการจัดเก็บ และสร้างคลังความรู้หลากหลายรูปแบบมากยิ่งขึ้น -ภาพรวมมีผลต่อการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมกระบวนการ	-ผู้บริหารระดับสูงเห็นชอบในการนำรูปแบบฯ มาใช้ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ -มีแผนงานในการพัฒนา E-learning ในลักษณะของการสรุปบทเรียนในอดีต และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน -ภาพรวมมีผลต่อการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมกระบวนการ
6. ความคิดเห็นหลังการทดลองใช้ รูปแบบฯ	ยอมรับ	ยอมรับ	ยอมรับ	ยอมรับ
ที่มา: ผู้วิจัย				



การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย” ซึ่งได้มีการกำหนดสมมติฐานของการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหาร ในลักษณะเป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการในประเทศไทยไว้ในสมมติฐานที่ 7 ดังนี้

H7 รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ที่สร้างขึ้น ได้รับการยอมรับมากกว่าร้อยละ 50 จากผู้ประกอบการที่เป็นกรณีศึกษา

จากการสร้างนวัตกรรมทางการบริหาร ที่มีลักษณะเป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการในประเทศไทย ที่ได้จากการศึกษาและสังเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัยในบทที่ 4 และนำเสนอการพัฒนาในบทที่ 5 นี้ ดังแสดงไว้ในภาคผนวก ในการวิจัยได้นำรูปแบบฯ ไปเสนอผู้ประกอบการในประเทศไทยที่เป็นกรณีศึกษา รวมทั้งมีความสนใจและต้องการทดลองใช้รูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้น โดยได้ใช้แนวคิดของ Technology Acceptance Model (TAM) ในการกำหนดแนวทางการประเมินการยอมรับรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ และทำการสรุปผลการประเมินรูปแบบฯ ในลักษณะของการใช้หลายกรณีศึกษา ดังที่ได้แสดงผลการศึกษาไว้ในส่วนที่ 2 ข้างต้น จึงทำให้ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7 สรุปได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 7 รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ที่สร้างขึ้น ได้รับการยอมรับมากกว่าร้อยละ 50 จากผู้ประกอบการที่เป็นกรณีศึกษา

ผลการทดสอบสมมติฐาน การยอมรับรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ที่สร้างขึ้น โดยการใช้แนวคิด Technology Acceptance Model พบว่า ผู้ประกอบการที่มีความสนใจและสมัครใจทดลองใช้รูปแบบฯ ในลักษณะของกรณีศึกษา จำนวน 4 ราย ได้ให้การยอมรับรูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้นในด้านต่าง ๆ ทุกด้าน และเห็นว่ารูปแบบฯ ดังกล่าวสามารถพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กรได้โดยอย่างยิ่งในเรื่องของนวัตกรรมกระบวนการ ดังนั้นทุกกรณีศึกษาจึงให้การยอมรับรูปแบบฯ หรือคิดเป็นร้อยละ 100 ดังนั้นจึงทำให้ผลการทดสอบเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.3 การทดลองใช้รูปแบบฯ ในด้านเทคโนโลยี

ในส่วนที่ 3 เป็นกรณีศึกษาของผู้ประกอบการที่มีการทดลองใช้รูปแบบฯ โดยเน้นด้านเทคโนโลยี เนื่องจากเทคโนโลยี ซึ่งในที่นี้หมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจุบันมีผลงานวิจัยมากมายที่แสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาท และความสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุน และส่งเสริมให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ดังนั้นก่อนที่จะได้กล่าวถึงแนวทางในการทดลองใช้รูปแบบฯ ของผู้ประกอบการที่เป็นกรณีศึกษา ขอนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการนำมาใช้ในเรื่องการจัดการความรู้ในยุคปัจจุบัน ตามที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้าดังกล่าวในข้อหัวต่อไป

เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศ กลายเป็นปัจจัยที่มีบทบาทและความสำคัญอย่างมากในการทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรต่าง ๆ ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นองค์กรของธุรกิจที่เน้นทางด้านการผลิต (Product-based) หรือธุรกิจที่เน้นทางด้านการบริการ (Service-based) (Atreyi *et al*, 2003) ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิทยานิพนธ์ที่พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลขึ้นในองค์กร ดังที่ได้มีการนำเสนอไว้ในตอนที่ 1 ทั้งนี้เพราะการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจจำเป็นต้องมีประสิทธิภาพสูงเพื่อให้ทันต่อการแข่งขันในรูปแบบต่าง ๆ การเข้าถึงข้อมูลความรู้ และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาและสถานที่จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง (Santos, 2003; Sher & Lee, 2004; Huseyin, 2005; Tseng, 2008) อย่างไรก็ตามในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีการพัฒนาเพื่อตอบสนองกระบวนการหรือระบบการจัดการความรู้ในด้านที่สำคัญ คือ การสื่อสาร (Communication) การร่วมมือ (Collaboration) และการจัดเก็บและค้นคืน (Storage and Retrieval) (Turban *et al*, 2008)

เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technologies) จะช่วยสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในส่วนของการเข้าถึงและแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) รวมทั้งทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน การแลกเปลี่ยนความรู้และการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) ได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ เพราะทำให้ผู้ที่ต้องการแสวงหาความรู้สามารถที่จะเข้าถึงความรู้ที่มีอยู่ทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา และสถานที่ เทคโนโลยีที่นำไปใช้ในการสื่อสารนี้ เช่น Internet, Intranet, Wireless Local Area Network System (WLANs), Local Area Network System (LANs), Web or Online Conferencing, BitTorrents, RSS, Blogs, Wikis เป็นต้น

เทคโนโลยีการจัดเก็บและค้นคืน (Storage and Retrieval) จะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการฐานข้อมูล (Database Management System) ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อกระบวนการจัดการความรู้ในส่วนของการจัดเก็บ (Knowledge Storage) และการใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีก็สามารถจัดการความรู้ได้เฉพาะในส่วนของความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มาก

กว่าความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) เทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ในส่วนนี้ก็มักจะเป็นโปรแกรม (Software) ในด้านการจัดการฐานข้อมูล (Database System) เช่น Electronic document management system, Specialized storage systems, Web Mining, Data Mining, Search Engines เป็นต้น

เทคโนโลยีสารสนเทศมีอยู่มากมายหลายชนิด และถูกนำไปใช้ในบทบาทหน้าที่และความต้องการขององค์กรหรือผู้บริโภคที่แตกต่างกัน แต่เทคโนโลยีนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ จะถูกเรียกว่า “Knowware” และ Knowware โดยส่วนใหญ่ก็จะอยู่ในลักษณะของชุดโปรแกรมที่ทำงานร่วมกันระหว่างเทคโนโลยีส่วนต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ (KM Software package) ซึ่งจะประกอบไปด้วยเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ใน 7 ส่วน ดังนี้ 1) Collaborative computing tools 2) Knowledge servers 3) Enterprise knowledge portals 4) Electronic document management systems 5) Knowledge harvesting tools 6) Search engines และ 7) Knowledge management suites (Turban *et al*, 2008) องค์ประกอบของเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ทั้ง 7 ส่วนนี้ จะมีการทำงานร่วมกันในชุดโปรแกรมการจัดการความรู้เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรบรรลุประสิทธิผลในการจัดการความรู้

เพื่อให้สามารถมองเห็นถึงความชัดเจนในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความรู้ จึงได้มีการนำเสนอในตารางที่ 5.5 แสดงถึงประเภทของเทคโนโลยีที่ใช้ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ วัตถุประสงค์ของการใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ และตัวอย่างชนิดของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและตัวผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องและนำมาใช้ในการจัดการความรู้ เมื่อพิจารณาถึงเทคโนโลยีในส่วนที่เป็นผลิตภัณฑ์ จะพบว่า Microsoft SharePoint ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ของบริษัท Microsoft เป็นเทคโนโลยีที่มีความสามารถในการจัดการความรู้ได้ในหลายรูปแบบที่จะใช้ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์กร ทั้งทางด้าน Collaboration, Knowledge Portal, Content Management, Biz Process และ Business Intelligence ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ของบริษัท IBM จำเป็นต้องใช้ผลิตภัณฑ์หลายตัวในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อให้มีศักยภาพหรือความสามารถเทียบเท่ากับ Microsoft SharePoint เช่น Lotus Quick, Web Sphere Portal, Lotus Connection, Business Forms Server, Dashboard Accelerator เป็นต้น สำหรับเทคโนโลยี หรือผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ก็ยังไม่แพร่หลายในประเทศไทย ประกอบกับงบประมาณในการลงทุนเพื่อจัดหาเทคโนโลยี Microsoft SharePoint มาใช้ก็ค่อนข้างมีราคาสูงเมื่อเปรียบเทียบกับเทคโนโลยีหรือผลิตภัณฑ์อื่น ดังนั้นการทดลองใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ตามรูปแบบฯ ผู้ประกอบการที่เป็นกรณีศึกษาจึงเลือกที่จะใช้เทคโนโลยีของ Microsoft SharePoint ซึ่งจะได้อธิบายถึงลักษณะ และรูปแบบการทำงานอย่างย่อในส่วนต่อไป

ตารางที่ 5.5 เทคโนโลยีการจัดการความรู้ในปัจจุบัน

ประเภทเทคโนโลยี	วัตถุประสงค์การใช้ในกระบวนการ KM	ตัวอย่างชนิดของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง/ผลิตภัณฑ์
1. Collaborative Computing Tools	Knowledge Acquisition, Knowledge Creation, Knowledge Utilization	Packet technologies, Broadband, Third-generation Global System for Mobile Communications Services(3GSM), Code Division Multiple Access (CDMA), Internet & WWW, Information Portals, Really Simple Syndication (RSS), eXtensible Markup Language (XML), BitTorrent, Voice Over Internet Protocol (VoIP), Microsoft's Groove Networks, Microsoft SharePoint, Lotus Quick Hummingbird Knowledge Server, Intraspect Software Knowledge Server, Hyperwave Information Server, Sequoia Software XML Portal Server, Autonomy's Intelligent Data Operating Layer (IDOL) Server, Microsoft Internet Information Server, Business Forms Server
2. Knowledge Servers	Knowledge Acquisition	Cisco's Employee Connection, Hyperwave Information Portal (HIP), SAP, Oracle, Digital Dashboard, Microsoft SharePoint, IBM Web Sphere Portal
3. Enterprise Knowledge Portals	Knowledge Acquisition, Knowledge Creation, Knowledge Storage, Knowledge Utilization	Database management system (DBMS), Data manipulation language (DML), Content management systems (CMSs), Excalibur RetrievalWare and File Net, Microsoft SharePoint, IBM Web Sphere
4. Electronic Document Management	Knowledge Storage, Knowledge Utilization	Tacit Knowledge System's KnowledgeMail, Autonomy's ActiveKnowledge, Intraspect Software's Intraspect
5. Knowledge Harvesting Tools	Knowledge Creation, Knowledge Utilization	Google, Verity, Inktomi, Nerva
6. Search Engines	Knowledge Acquisition	Microsoft SharePoint, KnowledgeX, SAP, Oracle, ARIS Toolset
7. Knowledge Management Suites	Knowledge Acquisition, Knowledge Creation, Knowledge Storage, Knowledge Utilization	

ผู้วิจัย
ที่มา: ผู้วิจัย

แนวทางดำเนินการทดลองใช้รูปแบบฯ

การทดลองใช้รูปแบบฯ ของกรณีศึกษานี้ เป็นการเน้นในด้านของเทคโนโลยี โดยผู้วิจัย และผู้ประกอบการได้พิจารณาร่วมกันถึงความพร้อม และความเป็นไปได้ที่จะนำเทคโนโลยีใดมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางของรูปแบบฯ พบว่า เทคโนโลยี ที่มีความเหมาะสม และสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กร ตามที่ได้มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในหมู่ผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ได้แก่ Microsoft SharePoint ซึ่งเป็นเทคโนโลยีในลักษณะ Knowledge Management Suites ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ โดยมีระยะเวลาในการทดลองประมาณ 2 เดือน และได้มีการกำหนดแนวทางในการดำเนินการทดลองรูปแบบฯ กับกรณีศึกษาดังนี้

1. เข้าพบผู้บริหารของสถานประกอบการที่เป็นกรณีศึกษา เพื่อนำเสนอแนวคิดของรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมในด้านของประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้รูปแบบฯ และแนวทางในการนำไปใช้ โดยผู้ประกอบการให้ความสนใจเป็นกรณีศึกษาในการทดลองพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีด้วยการใช้ Microsoft SharePoint
2. ทำการศึกษาแนวทางการทำงาน และองค์ประกอบ ตลอดจนประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับของเทคโนโลยีสารสนเทศ Microsoft SharePoint เพื่อนำมาเสนอประกอบการสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบฯ ของกรณีศึกษา
3. สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการ เกี่ยวกับแนวทางในการดำเนินงานของธุรกิจ และการพัฒนาองค์กร เพื่อมาสรุปลักษณะของผู้ประกอบการที่เป็นกรณีศึกษา รวมทั้งได้มีการวางแผนร่วมกันกับผู้ประกอบการในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ และ KPI ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยใช้ระยะเวลาของการทดลองใช้รูปแบบฯ ประมาณ 2 เดือน จากนั้นนำข้อมูลมาสรุปได้ดังต่อไปนี้

กรณีศึกษาที่ 5

ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ

เป็นผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบโซลูชันในด้าน Contact center และ CRM ให้กับผู้ประกอบการหรือธุรกิจต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นการบริการที่จะทำให้ลูกค้าประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ด้วยการมีข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นประโยชน์ในการวางแผน และตัดสินใจ ผู้ประกอบการได้เริ่มดำเนินธุรกิจมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 ในประเทศไทย จากการขยายเครือข่ายที่มีอยู่เดิมในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ปัจจุบันกิจการมีการให้บริการเกี่ยวกับโซลูชันดังกล่าวในธุรกิจหลาย

ประเภท อาทิ ธนาคาร ประกันภัย การผลิต รวมถึงหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงาน เป็นต้น ทั้งในประเทศไทย ออสเตรเลีย เวียดนาม ฟิลิปปินส์ และสิงคโปร์

เนื่องจากการดำเนินงานของผู้ประกอบการมีลักษณะเป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐาน ดังนั้น บุคลากรส่วนใหญ่จึงมีความเชี่ยวชาญเฉพาะในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลัก การพัฒนาองค์การ และศักยภาพของพนักงาน ยังไม่ได้มีการใช้แนวคิด และเครื่องมือในการบริหารคุณภาพใด ๆ มาใช้ในองค์กรอย่างชัดเจน แต่ผู้ประกอบการได้เริ่มเห็นความสำคัญของการที่จะต้องพัฒนาการทำงานเป็นทีม ที่จะต้องมีการสื่อสารที่ดี และเกิดความเข้าใจ และมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนในการทำงาน เพื่อองค์กรด้วยเทคโนโลยีที่มีอยู่

สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ โดยใช้รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรม ดังแสดงในตารางที่ 4.51 ถึง ตารางที่ 4.54 เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ โดยจำแนกตามองค์ประกอบหลักของความสามารถในการจัดการความรู้ ทำให้วิเคราะห์และสรุปสภาพแวดล้อมได้ดังนี้

1) ด้านเทคโนโลยี เนื่องจากผู้ประกอบการอยู่ในธุรกิจทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นการลงทุนทางด้านโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเอื้อต่อการจัดการความรู้ จึงมีศักยภาพสูง ทั้ง Server, Internet, Wireless system, LAN system เป็นต้น และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่เพียงพอสำหรับบุคลากรทุกคน แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรก็ยังไม่มีการพัฒนา KM Web ที่จะใช้ในการแลกเปลี่ยน จัดเก็บ และระบบสืบค้นที่จะนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานในอดีตมาใช้ในการพัฒนาการทำงาน รูปแบบของการสื่อสารยังคงใช้โทรศัพท์ e-mail เป็นหลัก นอกจากนี้ในส่วนของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาระบบ E-learning ก็ยังไม่มีการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม

2) ด้านโครงสร้าง ในเชิงบริหารผู้ประกอบการได้กำหนดให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาองค์การโดยเฉพาะ อย่างไรก็ตาม ก็เป็นเพียงจุดเริ่มต้นเท่านั้น องค์กรยังไม่มีกำหนด Core Value ขององค์กร ดังนั้นการจัดทำ Knowledge Mapping และ IDP จึงยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน ปัจจุบันผู้ประกอบการได้ให้ความสนใจในเรื่องการพัฒนาการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก มีการกำหนดนโยบาย และการสนับสนุนงบประมาณจากฝ่ายบริหารที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น

3) ด้านวัฒนธรรม สำหรับด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่จะเอื้อต่อการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ ของผู้ประกอบการยังค่อนข้างมีจุดอ่อนอยู่มาก องค์กรยังขาดการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องที่จะสร้างค่านิยมของบุคลากรในองค์กร ให้สอดคล้องกับ Core Value ขององค์กร จึงทำให้บรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ยังเกิดขึ้นไม่มาก รวมถึงยังขาดกลไกในการสร้างค่านิยมในการใฝ่รู้ ถ้าวัดคิดถ้าทำ และยกย่องผู้ที่มีผลงานดีเด่น เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งนี้เนื่องจาก ปัญหาการทำงานที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติในสถานที่ของลูกจ้างซึ่งอยู่ห่างไกลกันสม่ำเสมอ

4) ด้านความเชี่ยวชาญ ในการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากร ผู้ประกอบการได้มีการจัดกิจกรรมในเชิงการอบรม และส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยตนเองทั้งแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นจึงมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี แต่สิ่งที่ยังขาดอยู่ในองค์การของผู้ประกอบการ คือ การสร้างให้เกิดแรงจูงใจหรือแรงผลักดันในการคิดสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ เช่น การจัดกิจกรรมยกย่องบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผู้เชี่ยวชาญในองค์การ เป็นต้น

5) ด้านการเรียนรู้ การบริหารและการดำเนินงานของผู้ประกอบการ ยังขาดแนวทางในการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาการทำงานอยู่อีกมาก เช่นยังไม่ปรากฏการดำเนินงานในเรื่อง การใช้แนวคิดในเรื่อง TQM การใช้ Lesson Learned การสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน (After Action Review) การให้บุคลากรได้รับรู้ถึงความเป็นจริงในเรื่องผลการดำเนินงานขององค์การ และการส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มในลักษณะ CoP รวมถึงกิจกรรมถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ประเด็นเหล่านี้ล้วนแต่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การ

6) ด้านสารสนเทศ ผู้ประกอบการได้จัดให้มีการรวบรวมความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วน of ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้าไว้ในลักษณะ Web Base มีการสร้าง Knowledge Database ไว้บางส่วน แต่ยังขาดการกำหนดแนวทางในการสร้างบทเรียนในอดีต หรือวิธีการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อนำมาจัดเก็บ และถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งยังไม่มีการสร้างระบบการสืบค้นที่มีการออกแบบขึ้น โดยเฉพาะเพื่อใช้ในองค์การ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ประกอบการยังไม่มีการพัฒนาระบบการตรวจสอบข้อมูล ความรู้ก่อนที่จะมีการจัดเก็บอีกด้วย

ผลการทดลองใช้รูปแบบฯ ด้านเทคโนโลยี

จากปัญหาในด้านรูปแบบการทำงานที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมการทำงาน ที่ไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาในเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากร และไม่ส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ผู้ประกอบการจึงมีความสนใจที่จะนำรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ดังกล่าว มาพัฒนาการสื่อสาร การทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดการยอมรับ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นจุดอ่อนประการหนึ่งในด้านความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์การ โดยผู้ประกอบการเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ฯ ที่ได้นำมาทดลองใช้สามารถที่จะช่วยส่งเสริมแนวคิดในการสร้างทีมงาน (Team Building) ที่ผู้ประกอบการต้องการได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นส่วนที่ผู้ประกอบการมีความพร้อม และสามารถดำเนินการทดลองใช้ได้ทันที เนื่องจากโดยลักษณะการทำงาน และรูปแบบธุรกิจของผู้ประกอบการที่การทำงานต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 6 ด้านในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ตามที่ได้เสนอไว้ในรูปแบบฯ ล้วนแต่เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ และนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การ แต่ในบางองค์ประกอบอาจจะต้องใช้เวลา ในการพัฒนาและความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง และ

การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูงทั้งด้านนโยบาย และงบประมาณ นอกจากนี้ในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ตามองค์ประกอบ และคุณลักษณะต่างๆ ที่ระบุไว้ในรูปแบบฯ จำเป็นต้องมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่าย ดังนั้น การที่จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ตามรูปแบบฯ นี้ได้ จะต้องมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ มาทำหน้าที่และรับผิดชอบในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์การโดยเฉพาะ

จากการเป็นผู้ประกอบการที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสนใจในเรื่องรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านของเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้ประกอบการจึงให้ความสนใจและได้มีการนำ Microsoft SharePoint ซึ่งเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้มีการนำเสนอไว้ในรูปแบบฯ ด้านเทคโนโลยี และมีคุณลักษณะที่เหมาะสมมากที่สุดในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ดังที่ได้แสดงในตารางที่ 5.5 เพื่อนำมาใช้ในการสร้างความรู้ ผ่านกิจกรรมแบ่งปันความรู้ และการทำงานเป็นทีม ผลจากการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาประมาณ 2 เดือนของการทดลองใช้ Microsoft SharePoint จะได้ทำการสรุปและนำเสนอแนวทาง ตลอดจนผลการทดลองใช้ในส่วนต่อไป

ลักษณะเทคโนโลยี: Microsoft SharePoint

คุณลักษณะของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สำคัญและถูกกำหนดไว้ในรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม มีอยู่ 2 คุณลักษณะ คือ

1. เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การ ควรจะต้องมีลักษณะที่เอื้อต่อการทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และถ่ายทอดความรู้ไปใช้ได้อยู่ตลอดเวลา ไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่ และเวลา รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศควรมีประสิทธิภาพสูง
2. เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การ ควรจะต้องมีการออกแบบไว้อย่างมีประสิทธิภาพต่อการจัดเก็บ และค้นคืนความรู้มาแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนและใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวก รวมถึงต้องมีระบบรักษาความปลอดภัยของความรู้ที่มีอยู่ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ดังนั้น การที่ผู้ประกอบการมีความสนใจและพิจารณานำ Microsoft SharePoint เป็นเทคโนโลยีสารสนเทศชนิดหนึ่ง ที่มีคุณลักษณะและความสามารถในการทำงานที่สอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในรูปแบบฯ

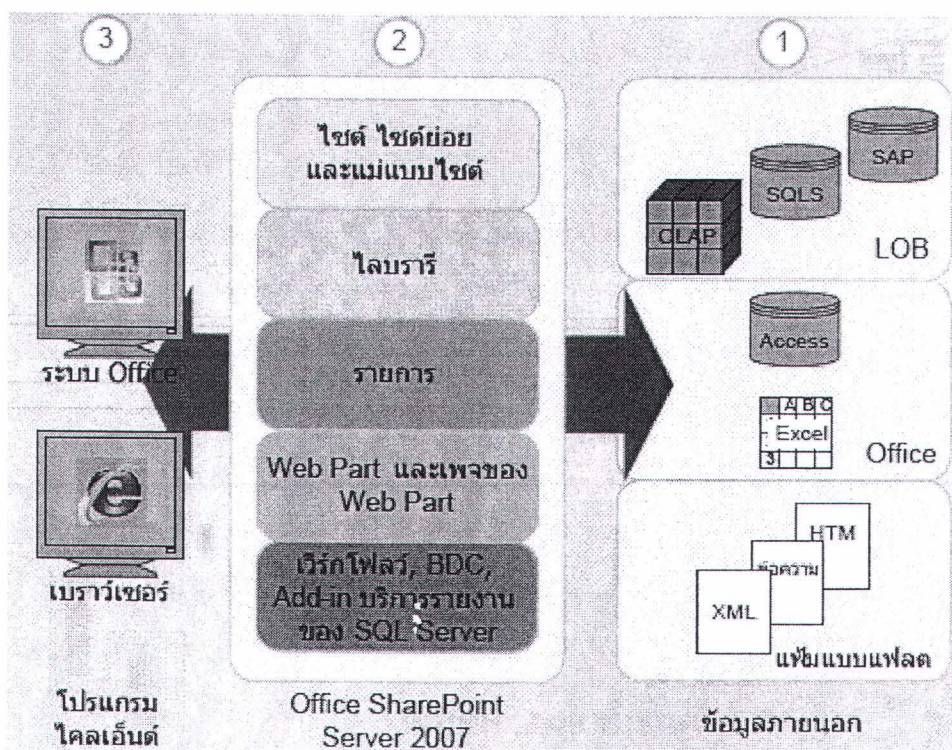
Microsoft SharePoint คือ ชุดโปรแกรมที่มีความสามารถในการทำงานแบบเซิร์ฟเวอร์ สามารถช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การด้วยระบบจัดการเนื้อหา และระบบค้นหาระดับขององค์การที่ครบวงจร โดยจะช่วยเร่งให้กระบวนการทางธุรกิจที่ต้องทำร่วมกันมีความรวดเร็ว และช่วยให้การแบ่งปันข้อมูลไปมาระหว่างขอบเขตต่าง ๆ เป็นไปได้ง่าย

Microsoft (2007) ได้ระบุว่า โปรแกรม Microsoft SharePoint มีความสามารถที่จะดำเนินการได้ในสิ่งสำคัญต่อไปนี้

1. ทำให้บุคลากรในองค์กร สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านบล็อก ผ่าน Web-board การเก็บความรู้รักษาไว้ใน Wikis การใช้แบบสอบถามแบบออนไลน์ ซึ่งเป็นฐานความรู้ที่จัดการได้โดยผู้ใช้ การแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่นด้วยเว็บไซต์ส่วนตัว เว็บไซต์อินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ตขององค์กร

2. ทำให้องค์กรมีความสามารถในการจัดการเอกสารจำนวนมาก การเปลี่ยนแปลงข้อมูล ตรวจสอบกระบวนการ สื่อสารองค์กร และการเก็บรักษา การสืบค้นที่มีประสิทธิภาพ และการรักษาความปลอดภัยด้วยการกำหนดระดับความสำคัญของการเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึง แลกเปลี่ยนความรู้ และใช้ความรู้ได้ทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจาก Microsoft SharePoint มีโครงสร้างพื้นฐานที่มั่นคงสำหรับการพัฒนาโซลูชันธุรกิจเพิ่มเติมที่สามารถใช้ข้อมูลทั้ง 3 ชนิดไว้ด้วยกัน คือ 1) สามารถเชื่อมต่อกับข้อมูลภายนอกได้มาก เนื่องจากข้อมูลส่วนใหญ่จะใช้ระบบของ Microsoft Office รวมทั้งข้อมูลทางธุรกิจต่าง ๆ (LOB) 2) Microsoft SharePoint 2007 มีคอมโพเนนต์มากมายที่ถูกออกแบบมาเพื่อจัดการข้อมูลจากภายนอกได้หลากหลายวิธี เช่น ไลบรารี ไซต์ เป็นต้น และ 3) สามารถเข้าถึงข้อมูลจากภายนอกได้โดยผ่านโปรแกรมเดสก์ท็อป หรือ เบราว์เซอร์ เช่น Windows Internet Explorer จากองค์ประกอบความสามารถในการจัดการข้อมูลทั้ง 3 ชนิด สามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังในภาพที่ 5.4



ภาพที่ 5.4 ความสามารถในการทำงานของ Microsoft SharePoint

ที่มา: Microsoft (2007)

แนวทางและผลการทดลองใช้

จากการที่ผู้ประกอบการได้มีการทดลองใช้ Microsoft SharePoint เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยี โดยได้มอบหมายให้พนักงานฝ่ายบุคคล และฝ่ายพัฒนาองค์การร่วมกันวางแผนการทดลองใช้ Microsoft SharePoint สามารถที่จะแสดงให้เห็นถึงแนวทาง และผลของการทดลองใช้ในประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

ประเด็น	รายละเอียด
1. เทคโนโลยี	1. Microsoft SharePoint Server 2007
2. งบประมาณ	2. งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการ 50,000 บาท
3. ช่วงระยะเวลาของการทดลอง	3. เดือนมีนาคม-เมษายน 2553
4. วัตถุประสงค์	4. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ และการเข้าถึงข้อมูลความรู้ทั้งจาก ภายในและภายนอกองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ขอบเขตการทดลองใช้	5. การบริหารทีมงานในส่วนของการ Share file และ Update file รวมถึง Schedule meeting และ Training registration
6. เหตุผลของการกำหนดขอบเขต	6. เนื่องจากการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การ ส่วนใหญ่ทั้งในเชิงปริมาณงาน และเวลา จะเป็นการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นโครงการ และอยู่ที่สถานประกอบการของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งแต่ละแห่งมีระยะทางที่ห่างไกลกัน จึงทำให้การติดต่อสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนการเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ
7. สภาพการทำงานก่อนทดลองใช้	7. การทำงานของทีมงานต่าง ๆ จะมีการติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ การส่งข้อมูล และการเข้าถึงความรู้ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม ผ่านระบบ MSN, E-mail และ โทรศัพท์ ซึ่งหลายครั้งส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน และไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่มีขนาดใหญ่ได้อย่างสะดวก
8. ผลการทดลองใช้	8. บุคลากรขององค์การประมาณร้อยละ 50 ให้การตอบรับและให้ความสนใจในการทดลองใช้ Microsoft SharePointตามขอบเขตงานที่ได้กำหนดไว้ โดยส่งผลทำให้การทำงานร่วมกันในส่วนของการแลกเปลี่ยนความรู้ การเข้าถึงความรู้ และการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น กล่าวคือ สามารถทำให้การทำงาน

9. แผนงานในอนาคต

- มีความรวดเร็วขึ้น ลดความคาดเคลื่อน และเวลาการรอคอยในการเข้าถึงความรู้ รวมทั้งลดการทำงานซ้ำที่ไม่มีความจำเป็น
9. ผู้ประกอบการมีแผนงานที่จะประกาศใช้ Microsoft SharePoint อย่างเป็นทางการในเดือน พฤษภาคม 2553 และขยายขอบเขตการใช้งานในกิจกรรมอื่นๆ ต่อไป เพื่อให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สรุปการทดลองใช้ Microsoft SharePoint

การที่ผู้ประกอบการได้ให้การยอมรับรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรม และให้ความสนใจร่วมเป็นกรณีศึกษาในการทดลองใช้รูปแบบฯ ในส่วนของการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยี ด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า Microsoft SharePoint โดยได้กำหนดขอบเขตของการทดลองใช้ให้มีความเหมาะสมกับข้อจำกัดในด้านของเวลาและงบประมาณ ดังที่ได้แสดงในหัวข้อแนวทางและผลการทดลองใช้ที่กล่าวข้างต้นพบว่า ผู้ประกอบการมีความพึงพอใจกับการทดลองใช้ เนื่องจากเครื่องมือดังกล่าวที่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ การติดต่อสื่อสาร และการเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลทำให้เกิดความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย รวมทั้งยังได้มีการกำหนดและวางแผนงานที่จะนำ Microsoft SharePoint มาใช้ในกิจกรรมอื่น เพื่อยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการความรู้ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป

2.4 การตรวจสอบความเป็นนวัตกรรมทางการบริหารของรูปแบบฯ

รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย ที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นนี้ มีความมุ่งหวังให้รูปแบบฯ ดังกล่าวมีคุณลักษณะของความเป็นนวัตกรรมทางการบริหาร เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้ในด้านการจัดการความรู้ และการพัฒนานวัตกรรม ในการวิจัยจึงได้กำหนดแนวทางการวิจัยในขั้นตอนของการตรวจสอบความเป็นนวัตกรรมทางการบริหารของรูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้นนี้ โดยได้ส่งรายละเอียดเกี่ยวกับรูปแบบฯ ดังแสดงในภาคผนวก ฅ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องการจัดการความรู้ในประเทศไทย จำนวน 3 ท่าน ดังรายชื่อในภาคผนวก ก ได้ทำการประเมินความเป็นนวัตกรรมทางการบริหารของรูปแบบฯ และตอบคำถามปลายเปิดตามประเด็นที่กำหนดตามแนวคิดของ Technology Acceptance Model (TAM) ซึ่งได้ระบุไว้ในระเบียบวิธีวิจัยในบทที่ 3 ผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน ในประเด็นต่างๆ โดยไม่ระบุชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ดังนี้

1) ความเป็นนวัตกรรมทางการบริหาร

ในการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน ด้วยคำถามปลายเปิดในประเด็นของความเป็นนวัตกรรมทางการบริหารของ รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย ที่ได้ถูกพัฒนาขึ้น พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน ให้ความคิดเห็นและมุมมองที่มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า รูปแบบฯ ดังกล่าวมีลักษณะความเป็นนวัตกรรมทางการบริหาร โดยเฉพาะแนวทางของการนำเสนอรูปแบบฯ ในลักษณะแผนภาพหรือโมเดลที่แสดง และทำให้มองเห็นการเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ในทุก ๆ มิติอย่างครบถ้วน ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากข้อคิดเห็นที่ได้กล่าวไว้ของแต่ละท่านดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1:

“ผมมองว่าสิ่งที่เสนอมาน่าจะถือว่าเป็นนวัตกรรมทางการบริหารจัดการ อย่างหนึ่ง ทั้งนี้เป็นเพราะการบริหารจัดการทั่วไป แบบที่ใช่ ๆ กันอยู่มากไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากนัก การนำหลักของ KM มาใช้ในการบริหารงาน สำหรับผมแล้วถือว่าเป็นนวัตกรรมที่มีความจำเป็นต่อองค์กรในยุคปัจจุบันอย่างไม่ต้องสงสัย”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2:

“รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ฯ ดังกล่าวมีความเป็นนวัตกรรมอยู่ในหลายส่วน เช่น การสะท้อนให้เห็นในมุมมองใหม่ที่เชื่อมโยงด้านทรัพยากร และความสามารถด้านความรู้ และอธิบายในลักษณะที่ง่ายต่อความเข้าใจ การพูดถึงเรื่องวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่สำคัญ และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จหรือไม่”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3:

“มีความเป็นนวัตกรรมในระดับหนึ่ง คือ มีการจัดทำเป็นโมเดลขึ้น ให้เห็นส่วนประกอบ ขั้นตอนสำคัญของการจัดการความรู้ เป็นการนำเอาความรู้หลายหลายด้าน หลากหลายมิติของการจัดการความรู้มารวบรวม และจัดระบบให้เห็นภาพรวม และความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ”

2) ความมีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

สำหรับประเด็นของประโยชน์ในการใช้รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ฯ เพื่อพัฒนาองค์กร โดยได้สอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน และสะท้อนมุมมองที่ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า รูปแบบฯ ดังกล่าว จะสามารถช่วยในการพัฒนาองค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรหรือผู้ประกอบการที่ยังไม่มีการใช้แนวคิดในการจัดการความรู้ในองค์กรของตนหรือเพิ่งมีการเริ่มต้นนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปใช้ ก็จะได้รับประโยชน์จากการใช้รูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้นนี้ ในการพัฒนาองค์กรของตนได้เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถพิจารณาจากข้อคิดเห็นที่ได้กล่าวไว้ของแต่ละท่านดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1:

“สำหรับผมแล้ว การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้กับการพัฒนาองค์กร เป็นสิ่งเดียวกัน แยกออกจากกันไม่ได้ การใช้ KM จึงเป็นการทำ OD ไปโดยปริยาย”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2:

“สำหรับองค์กรที่ยังไม่ได้เริ่มต้น หรือเพิ่งจะพูดถึงเรื่องการจัดการความรู้ น่าจะนำรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ฯ ดังกล่าวไปเป็นตัวแบบได้เป็นอย่างดี และสำหรับองค์กรที่มีการดำเนินการด้านจัดการความรู้อยู่แล้ว จำเป็นต้องมองด้านวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับองค์กร”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3:

“สามารถนำไปใช้ได้สำหรับเป็นจุดเริ่มต้น ใช้ประเมินสถานภาพความพร้อม จุดแข็งจุดอ่อนในมุมของการจัดการความรู้ และนำมาใช้ในการออกแบบการจัดการความรู้ ที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร ที่จะต้องมีการเสริมความพร้อมบางด้านเป็นพิเศษ หรือออกแบบจุดเริ่มต้นตรงที่มีไม่ยากเกินไป”

“การใช้รูปแบบดังกล่าวอย่างถูกต้อง จะนำองค์กรไปสู่ Learning Organization โดยที่ตามปกติแล้ว จะต้องใช้ร่วมกับเครื่องมืออื่นๆ อีกหลายตัว ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร”

3) ความสามารถในการประยุกต์ใช้

ในการแพร่กระจายของนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีตามแนวคิดของ TAM (Davis, 1989) ที่ระบุถึงความสำคัญของการยอมรับเทคโนโลยีจะขึ้นอยู่กับประโยชน์ที่จะได้รับจากเทคโนโลยี และความง่ายหรือความสามารถในการนำเทคโนโลยีไปใช้ จึงได้มีการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน เกี่ยวกับประเด็นของความสามารถของรูปแบบฯ ถึงการนำไปใช้ในการองค์กรต่าง ๆ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า รูปแบบฯ ที่สร้างขึ้นนี้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่างแน่นอน โดยมีประเด็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการที่องค์กรจะมีการใช้รูปแบบฯ ได้คือต้องมีนโยบายที่ชัดเจน และการให้ความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตลอดจนบรรยากาศในองค์กร รวมถึงการพัฒนารูปแบบให้เหมาะสมกับองค์กรของตน ซึ่งสามารถพิจารณาจากข้อคิดเห็นที่ได้กล่าวไว้ของแต่ละท่านดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1:

“ตอบได้ทันทีว่า รูปแบบที่นำเสนอนี้สามารถนำไปใช้ในองค์กรได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร หากองค์กรอ่อนเรื่องการนำ ก็ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องภาวะผู้นำ เป็นอันดับแรก หากองค์กรไม่มีปัญหาเรื่องภาวะผู้นำ แต่ขาดผู้ที่จะมีอำนาจ กระบวนการเรียนรู้ ก็ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณอำนาจ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2:

“รูปแบบนี้สามารถนำไปใช้ในองค์กรได้ แต่องค์กรจะต้องพิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยดังนี้ คือ วิสัยทัศน์องค์กร ภาวะผู้นำ กระบวนการถ่ายทอดความรู้ นโยบายที่เปิดกว้าง”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3:

“มีความเป็นไปได้ หากไม่ใช้แบบ *one model fits all* คือใช้เป็นโมเดลเริ่มต้นดังกล่าวแล้ว โดยควรมีการวางแผนสำคัญ 4 ส่วน คือ 1) การพัฒนาในเกิด *common purpose* และ *engagement* 2) การเตรียมพัฒนาทักษะของพนักงานในการเปิดใจ เปิดหู เปิดปาก เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและฝึกทักษะในการชื่นชม 3) ผู้บริหารต้องมีความเชื่อและมีทักษะในการบริหารแบบ *empowerment* และ 4) ควรมีการวัดผลประกอบการเป็นระยะ ๆ สม่ำเสมอ และจัดการให้เป็นที่ยอมรับทั่วกันว่า การจัดการความรู้มีส่วนสำคัญในการบรรลุผลประกอบการตามเป้าหมายที่ตั้งไว้”

ดังนั้น เมื่อพิจารณาผลการตรวจสอบความเป็นนวัตกรรมทางการบริหารของ “รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการในประเทศไทย” ที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นจากงานวิจัยนี้ จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในเรื่องการจัดการความรู้ทั้ง 3 ท่าน ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้นนี้ มีความเป็นนวัตกรรมทางการบริหารนวัตกรรมประเภทหนึ่ง ที่ผู้ประกอบการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรของตนได้ โดยจะช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์ในทิศทางของการพัฒนาองค์กรที่จะทำให้องค์กรมีความสามารถในการสร้างความสามารถทางนวัตกรรม และทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรได้ในที่สุด อย่างไรก็ตาม การนำรูปแบบฯ ไปใช้จะประสบความสำเร็จหรือไม่ั้น ก็จะต้องขึ้นอยู่กับบริบท หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของภาวะผู้นำ และการนำของผู้ประกอบการ หรือผู้บริหารองค์กร รวมถึงการกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายที่ชัดเจน และการวางแผนที่ดี จึงจะทำให้ผู้ประกอบการได้รับประโยชน์ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของรูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้น

ตอนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ฯ ไปใช้

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการความรู้ในองค์กรและเงื่อนไขในการใช้รูปแบบฯ

เพื่อให้ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารที่มีความสนใจในการนำรูปแบบฯ ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาจากผลการวิเคราะห์และพัฒนาตัวบ่งชี้ และการประเมินความสามารถในการจัดการความรู้ในบทที่ 4 ประกอบการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย และผู้ประกอบการที่เป็นกรณีศึกษาในการทดลองใช้รูปแบบฯ ทำให้สามารถสรุปและนำเสนอการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และเงื่อนไขในการนำรูปแบบฯ ไปใช้ ดังนี้

3.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการความรู้ในองค์กร

จากการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้ และความสัมพัทธ์ของความสามารถในการจัดการความรู้ในแต่ละองค์ประกอบที่มีต่อความสามารถทางนวัตกรรม รวมทั้งรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ดังที่ได้แสดงผลการวิเคราะห์และนำเสนอไว้ในบทที่ 4 และการพัฒนารูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการใน

ประเทศไทยที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรมทางการบริหารดังที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้น ทำให้สามารถนำเสนอแนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรของผู้ประกอบการก่อนที่จะได้มีการนำรูปแบบฯ ไปใช้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการได้ทราบถึงจุดอ่อน และจุดแข็งในความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์กรของตนในสถานการณ์ปัจจุบัน และใช้เป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางในการพัฒนา และนำรูปแบบฯ ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยแนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรในด้านความสามารถในการจัดการความรู้ที่ได้จากงานวิจัยนี้ สามารถกำหนดได้เป็น 3 แนวทาง คือ

1. การวิเคราะห์ภาพรวมด้านความสามารถในการจัดการความรู้ และความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร

ผลจากการศึกษาในเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้ ในแต่ละองค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ และแต่ละกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งมีทั้งสิ้น 80 ตัวบ่งชี้ ดังแสดงอยู่ในตอนที่ 1 ของบทที่ 4 ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ที่พบว่า ตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง ดังแสดงผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.30, 4.32, 4.34 และตารางที่ 4.36 ซึ่งสะท้อนว่า ตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้เหล่านี้สามารถนำไปใช้ในการวัด และวิเคราะห์ความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทยได้เป็นอย่างดี โดยจะช่วยให้ผู้ประกอบการได้ทราบถึงระดับการใช้หรือการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กรว่ามีจุดอ่อน หรือจุดแข็งอย่างไร ทั้งในด้านความสามารถในการจัดการความรู้แต่ละด้าน และกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละกระบวนการ ซึ่งจะประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้ประกอบการในการที่จะกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน และแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของตน เมื่อมีการนำรูปแบบฯ ไปใช้ นอกจากนี้ในผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ด้านความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ดังแสดงในตารางที่ 4.47 ก็พบว่า ตัวบ่งชี้ความสามารถทางนวัตกรรมทั้ง 10 ตัวบ่งชี้ ก็มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่อยู่ในระดับที่สูง สามารถนำไปใช้ในการวัดระดับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการในด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการได้เป็นอย่างดี ซึ่งตัวบ่งชี้เหล่านี้จะช่วยทำให้ผู้ประกอบการได้ทราบถึง จุดอ่อน และจุดแข็งในด้านความสามารถทางนวัตกรรมของตนได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

2. การประเมินความสามารถในการจัดการความรู้ที่จะมีต่อระดับนวัตกรรมขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการในอีกแนวทางหนึ่งที่ได้จากผลการวิจัย คือ การประเมินว่าระดับนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นในองค์กร จะมีความแตกต่างกันระหว่างการมีนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) และนวัตกรรมแบบฉีกขาด (Radical Innovation) จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการความรู้ในด้านใด ซึ่งผลจากการวิจัยที่แสดงในตอนที่ 2 ของบทที่ 4 เกี่ยวกับการใช้เทคนิคต้นไม้การตัดสินใจ (Decision Tree Technique) ที่ได้มีการสร้างแบบจำลองในการประเมินความสามารถในการจัดการความรู้ด้วยการใช้ตัวบ่งชี้

ความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 80 ตัวบ่งชี้ ใน 6 องค์ประกอบหลักในด้านความสามารถในการจัดการความรู้ กับ การเกิดระดับนวัตกรรมขึ้นในองค์กรของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ผลการสร้างแบบจำลอง 4 แบบ พบว่า มีค่าระดับความแม่นยำอยู่ระหว่าง 66.15% - 75.12% ด้วยจำนวนกฎที่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.50 โดยในงานวิจัยนี้ได้นำเสนอแบบจำลองที่สามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้สะดวก และมีประสิทธิภาพ คือ แบบจำลองที่ 4 ซึ่งมีระดับความแม่นยำ 74.61% และมีจำนวนกฎเพียง 5 กฎ รวมทั้งได้นำไปทดสอบกับผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในแต่ละระดับจำนวนทั้งสิ้น 15 ราย ที่ถูกเลือกอย่างเจาะจง ก็พบว่า มีระดับความแม่นยำของการทำนายได้ถึง 80 % โดยในแบบจำลองนี้ได้ให้ข้อสรุปว่า ความสามารถในการจัดการความรู้ที่จะส่งผลต่อระดับนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นในองค์กรของผู้ประกอบการในประเทศไทย ก็คือ ความสามารถในการจัดการความรู้ด้านโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้จำนวนทั้งสิ้น 16 ตัวบ่งชี้ ดังแสดงในภาคผนวก ข ดังนั้น ผู้ประกอบการที่ต้องการประเมินความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์กรของตน ว่ามีระดับความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมได้ในระดับใด ก็สามารถที่จะใช้ตัวบ่งชี้ดังกล่าวในประเมิน และนำไปพิจารณาเปรียบเทียบกับแนวทางการทดลอง และการสร้างแบบจำลองที่ 4 ที่ได้นำเสนอไว้ในบทที่ ก็จะทำให้ทราบถึงความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กร และระดับนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้น โดยผลการประเมินดังกล่าวก็จะทำให้ผู้ประกอบการได้ทราบถึงประเด็นที่เป็นจุดอ่อน และจุดแข็งขององค์กรในด้านความสามารถในการจัดการความรู้ ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาระดับนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร ได้ในอีกแนวทางหนึ่งด้วย

3. การวิเคราะห์เกี่ยวกับวิธี เครื่องมือ และแนวปฏิบัติในการจัดการความรู้ในองค์กร

จากการนำตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 80 ตัวบ่งชี้ ตามที่ได้พัฒนาขึ้นจากผลการวิจัยที่ได้นำเสนอไว้ในตอนที่ 1 ของบทที่ 4 ไปใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ทำให้ได้วิธีการ เครื่องมือ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ภายในองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ดังแสดงในตารางที่ 4.51 ถึง ตารางที่ 4.54 โดยผู้ประกอบการที่มีความสนใจในการนำรูปแบบฯ ไปใช้ ก็สามารถที่จะนำวิธีการ เครื่องมือ และแนวปฏิบัติเหล่านี้ ไปใช้ในการวิเคราะห์ และตรวจสอบสภาพการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรของตน ว่าได้มีการดำเนินการหรือมีการใช้เช่นเดียวกับวิธีการ เครื่องมือ และแนวปฏิบัติหรือไม่มากนักน้อยเพียงไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการจัดสรรทรัพยากร จัดทำแผนงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ตามรูปแบบฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3.1.2 เงื่อนไขในการใช้รูปแบบฯ

การนำ รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทย ที่ได้พัฒนาขึ้นเป็นนวัตกรรมทางการบริหารนี้ไปใช้ และจะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับขอบเขตของการวิจัย และการ

พัฒนารูปแบบฯ จากผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย และผู้ประกอบการที่เป็นกรณีศึกษาในการทดลองใช้รูปแบบฯ และผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเป็นนวัตกรรมของรูปแบบฯ ถึงเงื่อนไขสำคัญในการนำรูปแบบฯ และเครื่องมือการจัดการความรู้ใด ๆ ไปใช้ เพื่อเป็นข้อตกลงเบื้องต้นในการนำรูปแบบฯ ไปใช้ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่สำคัญในการใช้รูปแบบฯ ดังต่อไปนี้

1. ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์กรที่ต้องการนำรูปแบบฯ นี้ไปใช้ จะต้องมีความตั้งใจจริง และมีความจริงจังในเรื่องการพัฒนาศักยภาพ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กร โดยผ่านแนวคิดและกระบวนการจัดการความรู้
2. ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์กรที่ต้องการนำรูปแบบฯ นี้ไปใช้ จะต้องมีความเชื่อในเรื่องของการจัดการความรู้สามารถนำไปสู่ความสามารถทางนวัตกรรมได้ รวมทั้งมีเป้าหมาย และความมุ่งมั่นที่ชัดเจนในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กร
3. ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์กรที่ต้องการนำรูปแบบฯ นี้ไปใช้ จะต้องมีภาวะผู้นำในลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความมุ่งมั่นที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นขององค์กร ทั้งในด้านทัศนคติ การเรียนรู้ และรูปแบบการทำงานของบุคลากรในองค์กร
4. องค์กรที่ต้องการนำรูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ไปใช้ จะต้องมีความพร้อมในเรื่องการจัดสรร และให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณเพื่อการจัดหาอุปกรณ์ เทคโนโลยี และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการพัฒนาที่กำหนดไว้
5. องค์กรที่ต้องการนำรูปแบบฯ นี้ไปใช้ จะต้องมีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว และมีความยืดหยุ่นสูง พร้อมทั้งจะมีการปรับเปลี่ยนระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ตามที่กำหนดไว้ในรูปแบบฯ
6. ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์กรที่มีการนำรูปแบบฯ นี้ไปใช้ ต้องตระหนักว่า รูปแบบฯ ดังกล่าว เป็นการพัฒนาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยส่วนรวมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ซึ่งอาจจะไม่มีความเหมาะสมทั้งหมดต่อบริบทขององค์กรบางแห่ง ดังนั้นการนำรูปแบบฯ ไปใช้ผู้ประกอบการจะต้องมีความสามารถในการปรับใช้รูปแบบฯ ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนได้

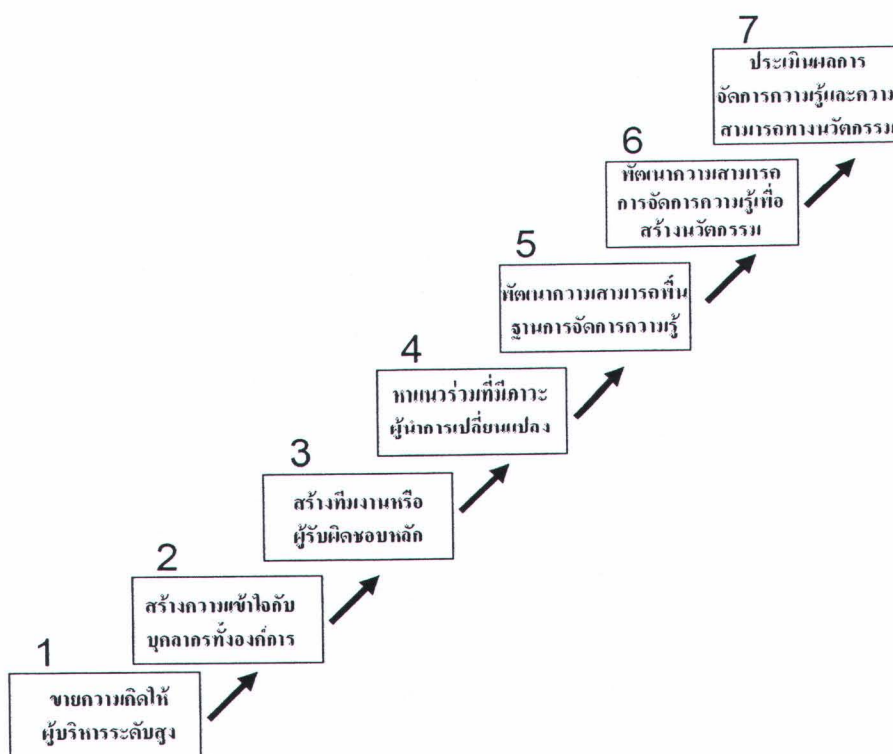
3.2 ขั้นตอนการใช้รูปแบบฯ ในทางปฏิบัติ

เพื่อให้ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารสามารถนำรูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้นนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้นำเสนอขั้นตอนในเชิงการปฏิบัติของการนำรูปแบบฯ ไปใช้ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมหรือบริบทโดยทั่วไปขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทย แต่อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนการปฏิบัติอาจมีความแตกต่าง ๆ ไปจากที่มีการนำเสนอ หากสภาพแวดล้อมองค์กรมีความแตกต่าง ๆ ไปจากแนวคิดที่ถูกกำหนดไว้ในงานวิจัยนี้ ดังนั้นขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาความสามารถ

ในการจัดการความรู้ ที่สรุปได้จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย สามารถแบ่งเป็นขั้นตอนต่าง ๆ 7 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 5.5 และรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขยายความคิดให้ผู้บริหารระดับสูงยอมรับ

หากผู้ประกอบการ หรือผู้บริหารที่มีอำนาจการตัดสินใจสูงสุดในองค์กร เห็นความสำคัญ และประโยชน์ในเรื่องของการจัดการความรู้ ขั้นตอนนี้ก็เป็นขั้นตอนที่อาจข้ามไปได้ แต่หากผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดในองค์กรยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด และหลักการ รวมทั้งยังมองไม่เห็นประโยชน์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ ก็เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารที่รับผิดชอบในเรื่องการพัฒนาองค์กร หรือสนใจที่จะนำแนวคิดของการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ก็จะต้องใช้ความพยายามอย่างสูงในการขยายความคิด โน้มน้าวจิตใจ ทำความเข้าใจ ชี้ให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ และยอมรับที่จะนำแนวคิดการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร หากประสบความสำเร็จก็นับว่าเป็นโอกาสที่ดีขององค์กรนั้น



ภาพที่ 5.5 ขั้นตอนการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 2 สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทั้งองค์กร

เมื่อสามารถขายความคิดในการนำแนวคิดของการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้แล้ว ในขั้นตอนที่ 2 นี้ เป็นขั้นตอนของการที่ผู้บริหาร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรทั้งองค์กรถึงการนำแนวคิดในการจัดการความรู้มาใช้ อาจจะต้องชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่องค์กร และบุคลากรทุกคนจะได้รับ รวมทั้งความร่วมมือที่องค์กรต้องการได้รับจากบุคลากร โดยในขั้นตอนนี้ผู้บริหารอาจจะใช้การประกาศให้บุคลากรได้รับรู้ว่าการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เป็นนโยบายที่สำคัญขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 สร้างทีมงานหรือผู้รับผิดชอบหลัก

ในการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรต่าง ๆ หลายครั้งมักจะพบว่า ขาดความต่อเนื่อง ขาดความจริงจัง และไม่มีแผนงานที่ชัดเจน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า องค์กรนั้นไม่มีการกำหนดทีมงานหรือผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เช่น อาจจะทำให้เพียงเป็นหน้าที่หนึ่งในแผนบุคคล หรือแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น หากเป็นลักษณะเช่นนี้การพัฒนากิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการจัดการความรู้ก็จะขาดความต่อเนื่อง และไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น องค์กรควรตั้งและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้โดยเฉพาะกับทีมงาน หรือหน่วยงานที่ตั้งขึ้นโดยให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในเรื่องการจัดการความรู้ ตั้งแต่การทำแผนงานและงบประมาณ การจัดกิจกรรม การประสานงาน และการประเมินผล ตามแนวทางหรือรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในรูปแบบฯ ข้างต้น

ขั้นตอนที่ 4 หาแนวร่วมที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เพื่อให้การกระจายแนวคิดของการจัดการความรู้ไปสู่ทุก ๆ ส่วนขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว และสามารถได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี ในขั้นตอนนี้ จึงถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง หลังจากที่ต้องการได้มีการตั้งทีมงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องของการจัดการความรู้แล้ว สิ่งที่ทีมงานหรือหน่วยงานจะต้องทำ ก็คือ การแสวงหาแนวร่วม ซึ่งหมายถึงบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กร และเป็นแนวร่วมที่มีพื้นความคิดในลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ มีความรักองค์กร ต้องการเห็นองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น มีความกล้าที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง มีความเสียสละ และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม เป็นต้น โดยให้แนวร่วมเหล่านี้ได้มีโอกาสรับรู้ และเรียนรู้ความสำเร็จในการใช้แนวคิดของการจัดการความรู้มาพัฒนาองค์กร จากองค์กรอื่นๆ อาจจะใช้การรับฟังแนวคิดจากผู้ที่มีประสบการณ์ หรือพาไปศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้จากองค์กรอื่น

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนาความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้

ในขั้นตอนนี้อาจจะเป็นขั้นตอนที่ต้องมีการใช้งบประมาณ และระยะเวลาของการดำเนินงานที่ค่อนข้างมากพอสมควร ทั้งนี้เพราะการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิผล กล่าวคือ ทำให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการปรับตัว และมีความสามารถทางนวัตกรรม ก็เปรียบเสมือนกับการสร้างบ้านที่ต้องมีการวางรากฐาน และตั้งเสาที่มีความแข็งแรง ก่อนที่จะมีการเพิ่มเติมรายละเอียดต่าง ๆ ของบ้านต่อไป การจัดการความรู้ในองค์กรก็เช่นเดียวกัน ถือว่าการพัฒนาให้ผู้บริหารหรือบุคลากรในองค์กรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็เปรียบเสมือนกับการลงเสาเข็มเพื่อให้บ้านมีรากฐานที่แข็งแรง และต่อจากนั้น ถึงจะมีการตั้งเสาที่แข็งแรงพอที่จะรองรับการเพิ่มเติมในส่วนต่าง ๆ ของบ้านได้ ในส่วนนี้เมื่อเปรียบเทียบกับจัดการความรู้ ก็เทียบได้กับการพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ คือ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างและระบบการบริหาร และสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งการที่จะสร้างหรือพัฒนาสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร ก็ได้มีการนำเสนอไว้ในรูปแบบๆ แล้วก่อนหน้านี้

ขั้นตอนที่ 6 พัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อยกระดับความสามารถทาง

นวัตกรรม

เป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สำคัญ และเป็นสิ่งทุก ๆ องค์กรต้องการ ก็คือการเพิ่มความสามารถทางนวัตกรรม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับองค์กรหรือธุรกิจได้ในที่สุด ดังนั้นในขั้นตอนนี้ หลังจากที่องค์กรได้มีการลงทุนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการปรับโครงสร้างและระบบการบริหาร รวมทั้งกำหนดและจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในคุณลักษณะที่ต้องการแล้ว ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงและต้องสร้างให้เกิดขึ้นให้ได้ในองค์กรต่อไป คือ การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ในด้านความเชี่ยวชาญ และการเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างสารสนเทศที่มีคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ในรูปแบบๆ ตามที่ได้นำเสนอไว้แล้วข้างต้น โดยการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ในส่วนนี้ สามารถทำได้โดยผ่านกิจกรรมในหลายวิธี หรือหลายแนวปฏิบัติดังที่ได้นำเสนอไว้ในรูปแบบๆ และต้องมีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนกลายเป็นกิจวัตรประจำวัน หรือเป็นลักษณะปกติในการทำงานของบุคลากรในองค์กร บุคลากรไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นภาระ หรือเป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดความยุ่งยากต่องานหลักที่ต้องรับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ 7 ประเมินผลการจัดการความรู้ และความสามารถทางนวัตกรรม

หลังจากที่องค์กรได้มีกำหนดนโยบาย จัดสรรงบประมาณเพื่อการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ที่ได้นำเสนอไว้ในงานวิจัยนี้ ขั้นตอนสำคัญต่อไปก็คือ ผู้บริหารหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องของการจัดการความรู้ในองค์กร ก็จะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ

ในการจัดการความรู้ และ KPI (Key Performance Index) ที่องค์กรต้องการ ซึ่งควรครอบคลุมถึงความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร เพื่อเป็นการตรวจสอบ และประเมินผลว่ากิจกรรมที่กำหนดขึ้นในแผนการพัฒนการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จหรือไม่ เช่น กิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้พัฒนาขึ้นสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในองค์กรหรือไม่ บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้นหรือไม่ มีความรู้สึกรักเพื่อนร่วมงานและพร้อมที่จะแบ่งปันความรู้หรือไม่ เป็นต้น รวมทั้งการตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จของผลงาน หรือ KPI ที่องค์กรมีการตั้งเป้าหมายไว้ ตลอดจนความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กรว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร โดยอาศัยตัวบ่งชี้เกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรมที่ได้ใช้เป็นตัวแปรย่อยในการศึกษาความสามารถทางนวัตกรรมของงานวิจัยนี้ เป็นตัววัดหรือตรวจสอบความสำเร็จในการจัดการความรู้ รวมทั้งตรวจสอบว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนการพัฒนการจัดการความรู้หรือไม่ ประเด็นเหล่านี้จะทำให้องค์กรได้เห็นถึงแนวทางของการพัฒนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับการพัฒนาองค์กรต่อไป