การจัดการความรู้ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท KOLAO

ระพีพรรณ จันทรสา[1,*], วุฒิพงศ์ บุษราคัม[2] และ พวงเพชร ทองหมื่นไวย[3]

[1]สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี 41000
[2]คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ วิทยาเขตบึงกาฬ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี จังหวัดบึงกาฬ 38000
[3]สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม 44000

*dew.rapeepan@gmail.com

บทคัดย่อ

การจัดการความรู้ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท KOLAO การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้กรณีศึกษา บริษัท KOLAO โดยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลคือการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้แบบสอบถาม ความคิดเห็นหลังการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มในการศึกษาครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการของโชร์รูมบริษัท KOLAO จำนวน 50 คน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีความสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ของบริษัท KOLAO คือ ภาวะผู้นำ / ผู้นำในการจัดการความรู้ส่วนกลุ่ม ปัจจัยสำคัญรองลงมาคือ กลยุทธ์องค์การ วัฒนธรรมองค์การ การสร้างเครือข่ายโครงสร้าง องค์การและแรงจูงใจ และกลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีความสำคัญน้อยที่สุด คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดมาตรวัด และกระบวนการ การศึกษาครั้งนี้ถือเป็นปฐมบทในการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบริษัท KOLAO ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ในหน่วยงานอื่นๆ ได้ต่อไป ที่ผู้นำองค์กรเคยประสบ การบริหารจัดการความรู้เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุอันส่งผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย

คำสำคัญ: การจัดการความรู้ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ บริษัท KOLAO

บทนำ

องค์กรมีแนวทางการจัดการความรู้ โดยมีการเรียนรู้ และมีการพัฒนาแนวความคิดตลอดจน พัฒนาความสามารถใหม่ๆ ของตนเองให้เกิดขึ้นและ เคลื่อนไหวอยู่ในองค์การตลอดเวลา จะส่งผลดีต่อองค์การโดยรวม ซึ่งการเรียนรู้ในองค์การนั้น ประกอบด้วยหลักการ 5 ประการ (The Fifth Discipline) ตามแนวคิดของSenge (1990) ที่กล่าวว่าเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อ สร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์การ ดังนี้ 1) มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) โดยทุกคน ต้องมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจาก มองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย ซึ่งหลักการข้อนี้สามารถแก้ไข ปัญหาที่สลับซับซ้อนต่างๆ ภายในองค์การได้ 2) มุ่งสู่ ความเป็นเลิศและรอบรู้ (Personal Mastery) โดย มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง (Personal Vision) เมื่อลงมือกระทำ ต้องกระทำด้วยความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง เพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth)อย่างเป็นระบบ ซึ่งการคิดตัดสินใจที่ดีและเป็นระบบนั้น จะช่วยให้การทำงานดำเนินไปด้วยดี โดยอัตโนมัติ 3) มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) โดยผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะ คือ 3.1) เจตคติ หมายถึงท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อ สิ่งใดสิ่งหนึ่งเหตุการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ 3.2) ทัศนคติ หมายถึง แนวความคิดเห็น และ 3.3) กระบวนทัศน์ หมายถึงกรอบความคิด หรือแนวปฏิบัติที่ปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การในที่สุด 4) มีการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การ(Shared Vision) โดยวิสัยทัศน์ขององค์การ นับว่าเป็นความมุ่งหวังขององค์การที่ทุกคนต้อง

ร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ซึ่งลักษณะวิสัยทัศน์ขององค์การที่ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มต้นนำเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง ซึ่งวิสัยทัศน์จะต้องมีรายละเอียดชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทาง ปฏิบัติได้ และวิสัยทัศน์ขององค์การต้องเป็นภาพบวก ต่อองค์การเสมอ และ 5) มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learn) โดยองค์การมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึก ร่วมกันว่า กำลังทำอะไร ทำอย่างไร และจะทำอะไรต่อไปซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณค่าของงานอย่างแท้จริงนั่นเอง

ในบทความนี้ผู้ศึกษามุ่งศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor - CSF) ในการจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) ของบริษัท โดยเลือกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน ซึ่ง เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้แบบสอบถาม ความคิดเห็นหลังการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม ในการศึกษาครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการของโชร์รูมบริษัทKOLAO จำนวน 50 คน โดยเลือกใช้วิธีการศึกษา เชิงคุณภาพ มีเครื่องมือในการศึกษา คือ แบบสอบถาม(Questionnaire) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบประเมินหลังการสัมภาษณ์ (Critical Incident) และการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

ทั้งนี้ การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้แนวทางการเก็บข้อมูลโดยสมมุติให้ ตนเองให้เป็น “คนแปลกหน้า” ตามแนวทาง “stranger approaching a new culture” ของ Holliday (2002) ที่กล่าวว่า การทำตัวเป็นคนแปลกหน้า (stranger) ในการศึกษาเก็บข้อมูลจากวัฒนธรรมใดก็ตาม ผู้ทำการศึกษาวิจัยไม่สามารถทึกทักข้อมูลเอาเองได้ ดังนั้น การตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาอย่างพินิจ พิเคราะห์ (scrutiny) จึงมีความจำเป็น ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงเลือกใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและ การสนทนากลุ่ม เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกในระดับปัจเจกบุคคลผ่านวิธีการสื่อสารทางการพูด (how the individual’s spoke) และเลือกใช้แบบสอบถาม และแบบประเมินหลังการสัมภาษณ์ผ่านวิธีการสื่อสาร ทางการเขียน (how the individual’s wrote) ซึ่งข้อมูลทั้งสองส่วนนี้จะได้รับการบูรณาการเพื่อวิเคราะห์ โดยผู้ศึกษาต่อไป

การจัดการความรู้ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ปัจจุบันการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจได้ทวีความ รุนแรงมากขึ้น ทำให้หลายองค์การพยายามสร้างความ แตกต่างให้กับธุรกิจของตนเอง เพื่อเพิ่มความสามารถ ในการแข่งขัน โดยมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ ในการทำงาน เพื่อให้การทำงานนั้นสะดวกรวดเร็ว ลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น แต่ทั้งนี้ ปัจจัยที่สำคัญที่สุด ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยในการขับเคลื่อนองค์การให้เจริญก้าวหน้า นั่นก็คือ “บุคลากรในองค์การ” โดยบุคลากร ในองค์การจะต้องมีการพัฒนาความรู้อยู่สม่ำเสมอ ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและนำไปสู่ ประสิทธิผลขององค์การนั่นเอง ซึ่งการที่จะทำให้บุคลากร ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพมากขึ้นนั้นผู้บริหารควรให้ ความตระหนักในการเพิ่มคุณภาพของบุคลากร โดยการ ให้ความสำคัญกับความรู้ ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า อย่างยิ่งขององค์การ ทั้งนี้ ทุกคนในองค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ต้องรับผิดชอบต่อความคิดใหม่ๆ ของตน และต้อง พยายามพัฒนาความคิดเหล่านั้นให้เป็นจริงที่สุดเท่าที่จะ ทำได้ ส่วนผู้นำมีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาส ให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้และดำเนินตามความคิด ของบุคลากรเอง (Marquardt, 1996) ดังนั้น แนวคิด ในการบริหารจัดการองค์การ ที่ได้รับความสนใจอย่างมาก ก็คือ แนวคิดการจัดการความรู้ โดยแนวคิดการจัดการ ความรู้ได้เริ่มต้นและเป็นที่นิยมอย่างสูง ในช่วงปี ค.ศ. 1995-1996 หลังจากที่ Kujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ตีพิมพ์หนังสือ“The Knowledge Creating

ภาพรวมปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้

พรพรรณ วีระปรียากูร (2558) อธิบายภาพรวมของการจัดการความรู้ว่าเป็นผลผลิตหรือผลลัพธ์ ของกระบวนการของการจัดการความรู้ซึ่งเป็นการผสานกันระหว่างกระบวนการย่อยๆ หลายอย่าง ไม่ว่า จะเป็นการรวบรวม การสร้าง การจัดระเบียบ “ข้อมูล” สู่ “สารสนเทศ” รวมไปจนถึงกระบวนการของ การแลกเปลี่ยน การประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิด “ความรู้” และ “ปัญญา” ที่สามารถนำสู่ “การพัฒนา” ทั้ง การพัฒนาตนเอง การพัฒนางาน และการพัฒนาพื้นที่แห่งการอยู่ร่วมกัน ในขณะเดียวกัน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่าหมายถึงกระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน โดย Pakpoom Mingmitr (2016) ได้ ศึกษากรอบแนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การโดยนำการจัดการความรู้ปฏิบัติในองค์การภาครัฐ ผ่านคุณลักษณะ กระบวนการ ผลลัพธ์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยเสนอปัจจัยแห่งความสำเร็จใน การจัดการความรู้ในองค์การไว้ จำนวนหนึ่ง คือ กลยุทธ์องค์การ โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การสร้างเครือข่าย และเทคโนโลยีสารสนเทศ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาในรูปแบบกรณีศึกษา (Case Study) โดยเจาะจง พื้นที่ศึกษา คือ บริษัท KOLAO ในเขตพื้นที่จังหวัดเวียงจันทร์ ประเทศสาธารณประชาชนลาว เป็นพื้นที่ในการศึกษาวิจัยโดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและแบบสนทนากลุ่ม รวมทั้งสิ้น 50 คน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลแบบพรรณนาความตามวัตถุประสงค์การวิจัย ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้กรณีศึกษา บริษัท KOLAO โดยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้แบบสอบถาม ความคิดเห็นหลังการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม ในการศึกษาครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการของโชร์รูมบริษัท KOLAO จำนวน 50 คน

แบบสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ร่วมสนทนา 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและศักยภาพของปัจจัยสู่ความสำเร็จบริษัท KOLAO และ 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยสรุปประเด็นความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนาโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ผลและอภิปรายผล

จากบริบทดังกล่าว ผู้ศึกษาได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จใน การจัดการความรู้จากนักวิชาการที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ซึ่งในบทความนี้สามารถสรุป ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ 12 ประการ คือ 1) กลยุทธ์องค์การ/กลยุทธ์การจัดการ ความรู้ (Organizational Strategy / KM Strategy) 2) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) 3) ภาวะผู้นำ (Leadership) 4) ผู้บริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer - CKO) 5) กระบวนการ (Process) 6) วัฒนธรรม (Culture) 7) เครือข่ายสังคม (Social networking) 8) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information, Communication and Technology - ICT) 9) มาตรการวัดผล (Measurement) 10) การฝึกอบรม (Training) 11) แรงจูงใจ (Motivation) และ ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2560) วารสาร ธุรกิจปริทัศน์ 4 Volume 9 Number 1 (January - June 2017) Business Review 12) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งผู้ศึกษาได้สังเคราะห์แนวคิดโดย รวมและนำเสนอเป็นข้อเสนอ (proposition) ในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จไว้ ดังที่ปรากฏ ในตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อเสนอของแต่ละปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	**บทสังเคราะห์ของผู้ศึกษา**
กลยุทธ์องค์การ/ กลยุทธ์ การจัดการความรู้	เพื่อจัดการกับปัญหาต่างๆ ในการ จัดการความรู้โดยใช้กลยุทธ์ 3 ทาง คือ องค์การ ความรู้ และเทคโนโลยี สารสนเทศ
โครงสร้างองค์การ	เพื่อช่วยระบุว่า “ใครเป็นใคร” ในองค์การ
ภาวะผู้นำ	เพื่อแสดงบทบาทนำในการจัดการ ความรู้
ผู้บริหารจัดการความรู	เพื่อแสดงบทบาทนำในการจัดการ ความรู้ในองค์การ
กระบวนการ	เพื่อกำหนดคุณลักษณะในการดำเนิน การจัดการความรู้ในหลายขั้นตอน
วัฒนธรรม	เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การ
เครือข่ายสังคม	เพื่อเป็นเครือข่ายในการแลกเปลี่ยน ข้อมูลระหว่างกัน
แรงจูงใจ	เพื่อช่วยสร้างกรอบแนวคิดร่วมกนใน การจัดการความรู้ในการคิด กำหนด และจัดการความรู้
การบริหารทรัพยากร มนุษย์	เพื่อใช้แสวงหาบุคลากรที่เหมาะสม กับองค์การ
การฝึกอบรม	เพื่อกระตุ้นการแสดงออกเชิงบวก สำหรับสมาชิกขององค์การและสร้างวัฒนธรรมที่นำไปสู่การจัดการความรู้ ที่มีประสิทธิภาพในองค์การ

ในการนำเสนอปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาพบว่า “ภาวะผู้นำ” และ “ผู้บริหารจัดการความรู้” เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีความใกล้เคียงกันมาก กล่าวคือ “ภาวะ ผู้นำ” นั้นเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้าง (construct) วิสัยทัศน์แห่งความรู้ (knowledge vision) และเปลี่ยนเป็น แนวทางปฏิบัติ translate into practice) ซึ่ง Debowski (2006) ระบุว่า การจัดการความรู้นั้นต้องการภาวะผู้นำที่แข็งขันอย่างมาก (KM requires strong leadership.) ซึ่งองค์การส่วนมาก จะมีการจัดสรร ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลหรือคณะบุคคล ซึ่งเรียกกันว่า “ผู้บริหารจัดการความรู้” หรือ “CKO” นั่นเอง ซึ่ง Frappaola (2002) ระบุว่าผู้บริหารจัดการความรู้ส่วนมากมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือ ความรับผิดชอบในกิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหารงานค่อนข้างน้อย ในบริบทนี้ Tiwana (2000) ได้พยายามที่จะกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจัดการความรู้ไว้ 7 ข้อ คือ 1) ออกแบบกระบวนการ จัดการความรู้ในองค์การ 2) สร้างช่องทางการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ 3) บูรณาการความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ 4) ขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินการจัดการความรู้ ในองค์การ 5) เฝ้าติดตามการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การในช่วงเวลาต่างๆ 6) สร้างความสามารถในการแข่งขันให้เป็นค่านิยมขององค์การ และ 7) สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและกำจัดความ เหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการเรียนรู้ในองค์การ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐสภา

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยแบ่งช่วงเวลาการเก็บข้อมูลออกเป็น 4 ช่วง ตามลำดับ คือ การตอบ แบบสอบถาม (50 คน) การสัมภาษณ์เชิงลึก การตอบแบบสอบถามหลังการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน ซึ่งทุกคนมีการศึกษาระดับผู้จัดการ ผู้บริหาร มีพื้นฐานความเข้าใจในการทำงานใน บริบทเดียวกัน คือ พนักงานบริษัท KOLAO

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาพบว่า มีข้อสังเกตที่สำคัญคือ กลุ่มตัวอย่างมากกว่าร้อยละ 50 ได้ ควบรวมปัจจัย “ภาวะผู้นำ” และ “ผู้บริหารจัดการความรู้” ว่าเป็นปัจจัยเดียวกันที่ทำให้การจัดการ ความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า ภาวะผู้นำ/ผู้บริหารจัดการ ความรู้ เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การจัดการความรู้ของรัฐสภาประสบผลสำเร็จมากที่สุด (ร้อยละ 95) ขณะที่ ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นว่า กลยุทธ์องค์การ (ร้อยละ 89) วัฒนธรรม (ร้อยละ 85) เครือข่าย สังคม (ร้อยละ 77) โครงสร้างองค์การ (ร้อยละ 50) และแรงจูงใจ (ร้อยละ 50) เป็นกลุ่มปัจจัยสำคัญ รองลงมาในการจัดการความรู้ของรัฐสภาให้ประสบผลสำเร็จ และมีความเห็นว่ากลุ่มปัจจัยที่มีความ สำคัญน้อย (ให้ค่าน้ำหนักต่ำกว่าร้อยละ 50) ในการสนับสนุนให้การจัดการความรู้ของรัฐสภาประสบ ผลสำเร็จ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ (ร้อยละ 47) การฝึกอบรม (ร้อยละ 44) การบริหารทรัพยากร มนุษย์ (ร้อยละ 32) มาตรการวัดผล (ร้อยละ 25) และกระบวนการ (ร้อยละ 15) อย่างไรก็ตาม มีเพียง 5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำ/ผู้บริหารจัดการความรู้ กลยุทธ์องค์การ/กลยุทธ์การจัดการความรู้ วัฒนธรรม แรงจูงใจ และการฝึกอบรม เท่านั้นที่ผู้ตอบแบบสอบถามหลังการสัมภาษณ์ระบุว่ามีความ สำคัญต่อความสำเร็จต่อการจัดการความรู้ของรัฐสภา

ในบริบทนี้ ผู้ศึกษามีความเห็นว่ารัฐสภาควรให้ความสำคัญกับ ภาวะผู้นำ/ผู้บริหารจัดการ ความรู้ เพราะเป็นปัจจัยที่ช่วยนิยาม (define) บทบาทสำคัญของผู้บริหารในการที่จะทำให้การจัดการ ความรู้ของรัฐสภาประสบความสำเร็จ และช่วยกำหนด (determine) รวมทั้งกำกับควบคุม (control) ทิศทางการจัดการความรู้ขององค์การในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ต่าง ๆ ของการนำไป ปฏิบัติของบริษัท ในขณะเดียวกัน บริษัท KOLAO เร่งสร้างความรู้ ความเข้าใจใน กระบวนการจัดการความรู้ และความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของสำนักงานในทุก ขั้นตอน ทั้งนี้ ให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง คือ วัฒนธรรมการเรียนรู้อันดี ในการมีส่วนร่วมในกิจกรรม วันแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Day - LO Day) สำหรับ บริษัท KOLAO ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทุกคนสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญใน ฐานะ “ผลลัพธ์” ที่สำคัญในการจัดการความรู้ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักในการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันใน บริษัท KOLAO

ผู้ศึกษาได้สรุปผลการศึกษาที่สำคัญ โดยนำเสนอข้อมูลความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถาม (คิดเป็นร้อยละ) ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ได้รับการสะท้อนความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ผ่านการใช้ แบบสอบถามหลังการสัมภาษณ์ซึ่งสามารถส่งกลับถึงผู้ศึกษา โดยไม่ระบุชื่อผู้ให้ข้อมูล พร้อมกันนี้ ผู้ศึกษาได้สะท้อนประเด็นหลักต่างๆ ตามทัศนะของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้รับจากทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม รวมทั้งได้สังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เป็นข้อเสนอตามมุมมองของ ผู้ศึกษาในการจัดการความรู้ของบริษัท KOLAO ไว้ด้วย ดังรายละเอียดตามที่ปรากฏ ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบริษัท KOLAO

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ความเห็นได้จากแบบสอบถาม (%)	มีการกล่าวถึงในแบบประเมินหลังการสัมภาษณ์	ความคิดเห็นที่มีนัยยะ สำคัญที่ได้รับจากการ สัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม	ข้อเสนอของผู้ศึกษาต่อการจัดการความรู้ของบริษัท KOLAO
กลยุทธ์องค์การ/กลยุทธ์การจัดการความรู้	90	✓	ผู้บริหารจัดการความรู้ควรกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ให้ชัดเจน พร้อมแสดง	ช่วยนิยามบทบาทสำคัญของผู้บริหารในการที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ
โครงสร้างองค์การ	80	✓	โครงสร้างองค์การไม่สำคัญเท่ากับการทราบว่า “ใครเป็นใคร” ในองค์การซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งกว่าที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จของ บริษัท KOLAO	โครงสร้างองค์การไม่สำคัญเท่ากับการทราบว่า“ใครเป็นใคร” ในองค์การซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งกว่าที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จของบริษัท KOLAO
ภาวะผู้นำ	95	✓	ภาวะผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์รวมทั้งเป็นแบบอย่างให้ บริษัท KOLAO เข้าใจถึงการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ	และช่วยกำกับและกำหนดทิศทางของการจัดการ ความรู้ขององค์การใน ด้านการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ต่างๆ ของการนำไปปฏิบัติทั้งหมด
ผู้บริหารจัดการความรู้	75	✓	ควรมีการสื่อสารให้ ทั้งหมดเข้าถึงกลยุทธ์ ขององค์การเพื่อให้เกิด การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆในการจัดการความรู้บริษัท KOLAO	ช่วยนิยามบทบาทสำคัญของผู้บริหารในการที่จะทำให้การจัดการความรู้
กระบวนการ	20	-	กระบวนการในการจัดการความรู้ควรมีความชัดเจนสำหรับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเพื่อว่าพวกเขาจะได้ทราบว่าต้องปฏิบัติตนเช่นไร เพื่อทำให้กระบวนการ การจัดการความรู้เป็น กระบวนการทำงานที่เด่นชัด	กระบวนการในการ จัดการความรู้ควรมีความ ชัดเจนสำหรับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเพื่อว่าพวกเขา จะได้ทราบว่าต้องปฏิบัติ ตนเช่นไรเพื่อทำให้กระบวนการ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการทำงานที่เด่นชัดจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอน
วัฒนธรรม	30	-	รักษาวัฒนธรรมอันดีในการมีส่วนร่วมใน กิจกรรม “วันแห่งการเรียนรู้” ในฐานะที่เป็น กิจกรรมหลักในการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันเพื่อสร้างรูปแบบการเรียนรู้เพื่อคิด รู้สึก และรับรู้ถึงการจัดการ ความรู้	รักษาวัฒนธรรมอันดีใน การมีส่วนร่วมในกิจกรรม “วันแห่งการเรียนรู้” ในฐานะที่เป็นกิจกรรมหลักในการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันเพื่อคิด รู้สึก และรับรู้ถึงการจัดการ ความรู้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ความเห็นได้จากแบบสอบถาม (%)	มีการกล่าวถึงในแบบประเมินหลังการสัมภาษณ์	ความคิดเห็นที่มีนัยยะ สำคัญที่ได้รับจากการ สัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม	ข้อเสนอของผู้ศึกษาต่อการจัดการความรู้ของบริษัท KOLAO
เครือข่ายสังคม	55	-	สนับสนุนการสร้างเครือข่ายเพื่อบูรณาการองค์ความรู้ของบริษัท	สนับสนุนการสร้างเครือข่ายเพื่อบูรณาการองค์ความ รู้ในบริษัท
แรงจูงใจ	85	✓	แรงจูงใจ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เงินพิเศษ ควรมีการจัดสรรให้ผู้เข้าร่วม กิจกรรมการจัดการองค์ความรู้ขององค์การเพื่อช่วยกระตุ้นการเข้าร่วมการจัดการความรู้ของสำนักงาน และสร้างวัฒนธรรมที่จะนำไปสู่การจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ	แรงจูงใจ เช่นการเลื่อน ตำแหน่ง เงินพิเศษ ควรมีการจัดสรรให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการองค์ความรู้ขององค์การเพื่อช่วยกระตุ้นการเข้าร่วมการจัดการความรู้ของสำนักงานและสร้างวัฒนธรรมที่จะนำไปสู่การจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	80	✓	ควรให้ความสำคัญกับกระกระบวนการสรรหา คนเข้ามาทำงานในองค์การโดยมุ่งเน้นคนที่มีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์เพื่อใช้กระบวนการสรรหาบุคลากรซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการสรรหาบุคลการที่เหมาะสมองค์การในการจัดการความรู้ต่อไป	ควรให้ความสำคัญกับกระกระบวนการสรรหาคนเข้ามาทำงานในองค์การโดยมุ่งเน้นคนที่มีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้และ ประสบการณ์เพื่อใช้กระบวนการสรรหาบุคลากรซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการสรรหาบุคลการที่เหมาะสมองค์การในการจัดการความรู้ต่อไป
การอบรม	45	-	ควรจัดให้มีการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์การเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเติมเต็มช่องว่างระหว่างความไม่ใส่ใจต่อการจัดการความรู้การจัด กิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดความรู้ในโคลาว	ควรจัดให้มีการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์การเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเติมเต็มช่องว่าง ระหว่างความไม่ใส่ใจต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานกับการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดความรู้ในบริษัทโคลาว

นอกจากปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรที่กล่าวมาการจัดการความรู้โดยอาศัยนวัตกรรมและเทคโนโลยี สารสนเทศ ที่เป็นเครื่องมือสำหรับการเจาะเข้าถึงกลุ่มบุคลากรและผู้บริหารในองค์กรเป้าหมายของลูกค้า การเก็บสถิติเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนที่เข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์อาทิ Google Analytics ช่วยให้มองเห็นว่ากลุ่มเป้าหมาย เป็นใคร รวมทั้งติดตามประสิทธิภาพขององค์กรโฆษณาด้วย Google Adwords หรือโปรแกรมการโฆษณาอื่นๆ ทำให้สามารถทราบว่าการจัดการความรู้สู่ปัจจัย สู่ความสำเร็จขององค์กรมีการแสดงผลออกมาในลักษณะของการที่บุคลากรมีความรู้ความสามารถนำไปสู่ปัจจัยของความสำเร็จในองค์กรของบริษัท KOLAO

สรุปผลการวิจัย

การที่องค์กรของบริษัท KOLAO จะบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้นั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งสู่การเรียนรู้ร่วมกัน ของบุคลากรในองค์การ ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็น เครื่องมือในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการทำงานของ บุคลากรได้ โดยเริ่มต้นจากการจำแนกให้ได้ว่าองค์กรที่บริษัท บริหารนั้น มีปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรแบบใดและพิจารณา ว่าจะพัฒนาหรือเสริมสร้างการจัดการความรู้ที่ต้องการด้วยวิธีใด ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ลักษณะขององค์กร สถานการณ์ของการแข่งขันของแต่ละองค์กร และปัจจัยอื่น ๆ ที่ แวดล้อมองค์กรนั้น ดังนั้น จึงถือได้ว่าดีที่สุดที่สามารถใช้ได้กับทุกองค์กรส่วนด้าน ภาวะผู้นำในองค์กรนั้น ผู้นำในองค์การต้องเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ ที่กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เมื่อทุกคนเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แล้วนั้น สิ่งที่ตามมาคือผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศนั่นเอง การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของรัฐสภาครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งศึกษาปัจจัย ต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งก็คือสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักวิเทศสัมพันธ์ของทั้งสองสำนักงาน จำนวน 50 คน สามารถสรุปผลการศึกษาของระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆได้ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีความ สำคัญที่สุด (Most Important CSF) ในการจัดการความรู้ของรัฐสภา คือ ภาวะผู้นำ / ผู้บริหารจัดการความรู้ ส่วนกลุ่มปัจจัยสำคัญรองลงมา (Moderate CSFs) คือ กลยุทธ์องค์การ วัฒนธรรมองค์การ การสร้างเครือข่าย โครงสร้างองค์การและแรงจูงใจ โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดมาตรวัด และกระบวนการเป็นกลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มี ความสำคัญน้อยที่สุด (Least Important CSFs)

ข้อเสนอแนะ

1. องค์การควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับภารกิจด้านการจัดการความรู้และส่งเสริม ให้บุคลากรในองค์การมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างกันมากขึ้น

2. ผู้บริหารควรมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการ ความรู้ในองค์การ โดยเพิ่มการสร้างความรู้ความเข้าใจ ในการจัดการความรู้แก่บุคลากรมากขึ้น

บรรณานุกรม

Ahmed, P. K., Lik, K. K. and Zairi, M. (1999). Measurement practice for knowledge management. Journal of Workplace Learning, 11(8), 304-311.

Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly, 25(1), 107-136.

Alter, S. (1999). Information Systems: A Management Perspective. 3rd ed. Boston, MA : Addison Wesley. Blumentriff,

Bock, G. and Qian, Z. (2005). An empirical study on measuring the success of knowledge repository Systems. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Kona, HI: Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc.

Brelade, S. and Haarman, C. (2000). Using human resources to put knowledge to work. Knowledge Management Review, 3(1), 26-29.

Chard, A, M. (1997). Knowledge Management at Ernest and Young: Case S-M-291. Stanford. CA: Graduate School of Business, Stanford University

R. and Hardie, N. (2000). The role of middle management in the knowledge focused service organization. Journal of Business Strategies, 17(1), 97-48.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). องค์การแห่งการเรียนรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพ: แซท์โฟร์ พริ้นติ้ง.

นพคุณ ทอดสนิท. (2552). การวิเคราะห์พหุระดับ : ผลกระทบของความสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนทางสังคมในสถานที่ ทำงานและภาวะผู้นำที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล. ดุษฎีนิพนธ์, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

พรพรรณ วีระปรียากูร. (2558). บทความวิชาการ/บทความวิจัย: การถอดบทเรียนจากงานประจำสู่การจัดการความรู้. กรุงเทพ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.