

รูปแบบการจัดการความรู้ในแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัทฮานาเซมิคอนดักเตอร์ จำกัด (มหาชน)

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

THE MODELS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN RESEARCH & DEVELOPMENT

DEPARTMENT OF HANA SEMICONDUCTOR CO., LTD, AYUTHAYA PROVINCE

¹⁾ เรณู อ่วมปาน ²⁾ ศศ.ดร.อนงค์ อนันตริยเวช ³⁾ ศศ.ดร.พิเชก จันท์เอี่ยม

¹⁾ Ranue Oumpan ²⁾ Asst. Prof. Dr.Anong Anantriyavech ³⁾ Asst. Prof. Dr.Piseke Jun-eam

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ในแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัทฮานาเซมิคอนดักเตอร์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยใช้วิธีการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม (focus group research) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ประเภท ได้แก่ บุคลากรของบริษัทฮานาเซมิคอนดักเตอร์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา นักวิชาการทางด้านการจัดการความรู้ ผู้มีประสบการณ์ทางด้านการจัดการความรู้ของภาคเอกชน การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มและการค้นคว้าเอกสารเพิ่มเติมโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ผลการวิจัยพบว่า

รูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับแผนกวิจัย และพัฒนาของบริษัทฮานาเซมิคอนดักเตอร์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ควรเป็นรูปแบบของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ คือมี 6 องค์ประกอบหลัก แต่สิ่งที่แตกต่างจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติคือ เราควรมีการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กรก่อน แล้วจึงเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร เนื่องจากเราต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรรู้และเข้าใจถึงความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก่อนที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 6 หลัก มีดังนี้

การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร การจัดการและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้งความรู้ที่เป็นความรู้ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยใช้กระบวนการและเครื่องมือทางด้าน IT เข้ามาช่วยใน เพื่อให้คนเห็นถึงเป้าหมายของการปรับเปลี่ยน ใ้บุคลากรในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน และขณะเดียวกันก็ต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพ ประสิทธิภาพของตัวบุคลากร และรวมถึงต้องมีการวัดผลจากสิ่งที่ทำลงไปว่าได้ตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้หรือไม่ และสุดท้ายต้องมีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเมื่อบุคลากรคนนั้นทำงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กร

¹⁾ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

²⁾ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการส่งเสริมสุขภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

³⁾ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ABSTRACT

The objective of this research was to propose the Knowledge Management 's Model in Research Focus group research was held divided in three type of experts : Hana Semiconductor Co., LTD, NOK Precision Component (Thailand) Co.,Ltd and Scholar.

The results of this study was as follow:

The Knowledge Management's model in Research & Development Department in Hana Semiconductor Co.,Ltd , Ayuthaya Province should be followed Thailand Productivity Institute but we have some item difference from Thailand Productivity Institute . Regarding to The model in research & Development Department of Hana Semiconductor Co.,Ltd , Ayuthaya Province should be started from Communication and sharing knowledge, Transition and Behavior Management both Tacit Knowledge and Explicit Knowledge, Process and Tools, Training and Learning , Measurements and the last is Recognition and Rewards

ความสำคัญของปัญหา

แผนกวิจัยและพัฒนาของ บริษัทฮานาเซมิคอนดักเตอร์จำกัด (มหาชน) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ ในการวิจัย ออกแบบ คิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้ว และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ตามกระแสของเทคโนโลยี นวัตกรรม และวิวัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไป จะเห็นได้ว่าวิวัฒนาการและเทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้แผนกวิจัยและพัฒนาต้องมีการเรียนรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะได้ผลิตตามความต้องการของลูกค้าได้ทัน ดังนั้น แผนกวิจัยและพัฒนาที่มีความสำคัญต่อบริษัทฮานาเป็นอย่างมาก ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า ถ้าแผนกวิจัยและพัฒนาไม่ทันต่อความต้องการของวิวัฒนาการ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปแล้ว ก็จะส่งผลให้แผนกวิจัยและพัฒนาไม่สามารถคิดค้นผลิต ผลิตภัณฑ์ ตัวใหม่และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้วให้ทันต่อความต้องการของตลาด และลูกค้า ซึ่งนั่นหมายถึง บริษัทฮานาไม่สามารถที่จะแข่งขันกับคู่แข่งได้ และท้ายสุดบริษัทก็จะไม่มีลูกค้าและต้องปิดตัวเองในที่สุด

จากที่ผ่านมาแผนกวิจัยและพัฒนา ยังไม่มีการจัดการความรู้ในแผนก และรวมทั้งองค์กรของฮานา เนื่องจากผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ทั้งที่แผนกวิจัยและพัฒนา มีองค์ความรู้อยู่มาก ทั้งองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่ และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เข้ามาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีความรู้กระจายตัวทั้งแผนกและองค์กรของฮานา และเมื่อบุคลากรเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต ก็จะทำให้เกิดการสูญหายของภูมิปัญญา ขณะเดียวกันก็ไม่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ได้ทันตามความต้องการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำวิจัยในเรื่องการนำเสนอรูปแบบของการจัดการความรู้ในแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัท ฮานา เพื่อที่จะนำมาเป็นแนวทางให้แผนก

วิจัยและพัฒนา รวมถึงองค์กรของสถานใดที่มีรูปแบบการจัดการความรู้ และต้นตัวในการจัดการความรู้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรของสถานใดต่อไป

คำสำคัญ

การจัดการความรู้

โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

รูปแบบการจัดการความรู้ในแผนกวิจัยและพัฒนา ของบริษัทฮานาเซมิคอนดักเตอร์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นอย่างไร มีรูปแบบใดบ้าง

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ในแผนกวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ของบริษัทฮานาเซมิคอนดักเตอร์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ต้องการความลึกซึ้งของข้อมูล และการได้มาซึ่งข้อมูลที่รวดเร็ว ชัดเจน ยืดหยุ่นต่อการนำไปใช้ โดยอาศัยหลักการปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่ม กระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นหรือทัศนคติออกมา ประกอบกับเรื่องที่ใช้วิจัยเป็นเรื่องใหม่ การที่จะหาข้อมูลโดยวิธีการทั่วไปเป็นเรื่องยาก จึงจำเป็นต้องหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้มาให้ข้อมูล ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกการสนทนากลุ่ม (Focus group research) โดยดำเนินการ ดังนี้

ผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป และมีความรู้ทางด้านวิจัยและพัฒนาหรือการจัดการความรู้ หรือมีประสบการณ์ทำงานทางด้านการจัดการความรู้ โดยแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 บุคลากรของบริษัท ฮานา เซมิคอนดักเตอร์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่

1. ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. ผู้จัดการแผนกวิจัยและพัฒนา
3. วิศวกรอาวุโสแผนกวิจัยและพัฒนา

ประเภทที่ 2 นักวิชาการทางด้านจัดการความรู้ ได้แก่

1. ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันส่งเสริมการเกษตร
2. ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยรังสิต

ประเภทที่ 3 ผู้มีประสบการณ์ทางการจัดการความรู้ของภาคเอกชน

1. ผู้ทรงคุณวุฒิจากบริษัท NOK PCT จำกัด

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

1) ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้ถาม และเป็นผู้นำในการสนทนาตลอดจนกำกับสนทนาให้เป็นไปตามแนวทางหัวข้อของการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนละเอียดที่สุดภายในเวลาที่กำหนด การวิจัยครั้งนี้ ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ดร.ภิเชก จันทรเอี่ยม มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

2) ผู้จดบันทึกคำสนทนา (Note-taker) เป็นคนที่คอยจดบันทึกคำสนทนา จะทำหน้าที่จดบันทึกทุกคำพูดรวมทั้งการจติกริยาท่าทางของสมาชิกผู้เข้าร่วมด้วย เพราะการไม่พูดและการนั่งอยู่เฉย ๆ อาจไม่ใช่การไม่มีความคิดเห็น แววดา ท่าทางก็อาจจะแสดงความคิดเห็นด้วยคำตอบ การพยักหน้า การส่ายหน้า และสีหน้านั้น เป็นการแสดงออกถึงคำตอบได้ ผู้จดบันทึกการสนทนา นอกจากจะช่วยจดบันทึกแล้ว บางครั้งยังมีหน้าที่สะกิดเตือน หรือบอกผู้ดำเนินการสนทนาในกรณีที่ผู้ดำเนินการสนทนาลืมถาม หรือ ข้ามคำตอบ

3) เจ้าหน้าที่บริการทั่วไป (Provider) เป็นบุคคลที่คอยเอื้ออำนวย ให้ความสะดวกแก่ผู้ที่อยู่ในกลุ่มสนทนา มีหน้าที่คอยบริการน้ำดื่ม ขนม บันทึกเทป ตลอดจนการคอยกันผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องในวงสนทนากลุ่มเข้าไปเข้าไปเสนอความคิดในกลุ่ม หรืออาจเข้าไปรบกวนสมาชิกของสมาชิกกลุ่ม

แนวทางการสนทนากลุ่ม

เรื่องรูปแบบการจัดการความรู้ของแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัท ฮานาเซมิคอนดักเตอร์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ดำเนินการดังนี้

1) เริ่มการสนทนา

1. ผู้ดำเนินการสนทนาแนะนำตนเองและผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม
2. ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มกล่าวต้อนรับ และแสดงความขอบคุณที่ให้เกียรติเข้าร่วม

การสนทนากลุ่ม

3. ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการสนทนากลุ่ม
4. ผู้ดำเนินการสนทนาอธิบายประเด็นในการสนทนาเข้าใจตรงกัน และขออนุญาต

บันทึกการสนทนา

2) เริ่มคำถาม

ในการสนทนากลุ่ม กำหนดคำถามเป็นกรอบในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. แนวคิดในการจัดการความรู้ของภาคเอกชน และภาครัฐบาลเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

2. ปัญหาของการจัดการความรู้ของภาคเอกชน มีหรือไม่ อย่างไร
3. ประสบการณ์ในการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรเป็นอย่างไร
4. การจัดการความรู้กับการพัฒนาองค์กรในอดีตที่ผ่านมาเหมือน หรือแตกต่างกันอย่างไร
5. ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จคืออะไร
6. แผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัทฮานา เซมิคอนดักเตอร์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ควรเริ่มต้นในการจัดการความรู้อย่างไร
7. รูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัทฮานา เซมิคอนดักเตอร์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ควรเป็นอย่างไร

3) จบการสนทนา

ผู้ดำเนินการสนทนากล่าวขอบคุณมอบของที่ระลึก

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้เครื่องบันทึกภาพ เพราะมีการนำเสนอโมเดลหรือวางแผนผังโครงสร้าง ในขณะที่เดียวกันก็มีเทปบันทึกเสียง เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากตัวแปรแทรกซ้อนอื่นๆ เพราะในการสนทนากลุ่มจะมีประเด็นปัญหา การโต้แย้ง บางครั้งจะเป็นการแสดงความคิดเห็นที่พร้อมกันหรือแย้งกันพูด ซึ่งมีหลายเสียงของบุคคลในเวลาเดียวกัน หรืออาจเป็นเสียงพูดเสริม หรือพูดแทรกของผู้ร่วมสนทนา ซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ อาจจะฟังไม่ทัน เครื่องบันทึกจะเป็นอุปกรณ์เก็บข้อมูล ที่ดีที่สุด สามารถเก็บเหตุผลรายละเอียดและคำตอบต่างๆ ได้ทั้งหมด

การตรวจสอบข้อมูล

1. การตรวจสอบจากผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม คือ การตรวจสอบจากคณะผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม ผู้จัดบันทึกการสนทนา เป็นการตรวจสอบข้อมูล เพื่อพัฒนารอบประเด็นในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น หลังจากเสร็จสิ้นการสนทนากลุ่มว่าประเด็นใดบ้างที่ยังคลุมเครือ หรือคลาดเคลื่อนในเนื้อหา
2. ตรวจสอบจากเทป มีการถอดเทปคำสนทนากลุ่มทั้งในด้านเนื้อหา และประเด็นที่จะนำมาวิเคราะห์ผล สรุปผล อภิปรายผล และจัดทำข้อเสนอแนะ
3. ตรวจสอบข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ โดยการสุ่มผู้ที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มอย่างน้อยกลุ่มละ 1 คน เพื่อความสมบูรณ์ของประเด็นคำถามและป้องกันความคลาดเคลื่อนของข้อมูล ที่อาจจะมีในการสนทนากลุ่ม
4. ตรวจสอบเพิ่มเติม จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ใช้ในการสนทนา เพื่อความถูกต้องของข้อมูล ซึ่งจะส่งผลให้การวิเคราะห์ผล สรุปผล อภิปรายผล และการจัดทำข้อเสนอแนะนั้น มีความถูกต้องแม่นยำ เกิดความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด หรือไม่เลยเกิดขึ้นเลย

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยในประเด็นต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรเอกชน
2. ที่มาของการจัดการความรู้ขององค์กรเอกชน
3. รูปแบบและขั้นตอนของการจัดการความรู้

ผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย มี 7 ประเด็น ดังต่อไปนี้ คือ

ประเด็นที่ 4.1 ความแตกต่างระหว่างการจัดการความรู้ของภาคเอกชนและภาครัฐบาล

แนวคิดในการจัดการความรู้ของภาคเอกชนและภาครัฐบาลต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความรู้ของภาคเอกชนมุ่งการลดต้นทุน และเพิ่มผลผลิต การดำเนินงาน และการจัดการความรู้ของภาคเอกชนยังเป็นการบริหารจัดการที่รวดเร็วกว่าภาครัฐบาล เพราะมีการแข่งขันสูง มีคู่แข่งมาก ตลอดจนเทคโนโลยี และวิวัฒนาการมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งส่งผลให้ภาคเอกชนต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นทุกวัน

ประเด็นที่ 4.2 ปัญหาของการจัดการความรู้ของภาคเอกชน

ภาคเอกชนมีปัญหาในเรื่องของการที่มีองค์ความรู้มาก ทั้งองค์ความรู้เดิมและองค์ความรู้ใหม่รวมถึงเทคโนโลยี นวัตกรรม ซึ่งเกิดจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วและวิวัฒนาการ ที่พัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งปัญหาของการมีข้อมูลมากแบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

1. ประเภทที่มีข้อมูลมาก แต่มีการจัดการความรู้ซึ่งเริ่มจากองค์ความรู้มีมากแล้วทำให้เกิดการส้ากของเทคโนโลยี (Technology) ข้อมูล และจะทำอย่างไรจึงจะค้นหา ข้อมูลที่ตนเองต้องการได้อย่างรวดเร็ว ทำอย่างไรพนักงาน ทั้งองค์กร จึงจะสามารถหาข้อมูลในเรื่องเดียวกันได้ทั่วทั้งองค์กร

2. ประเภทที่มีข้อมูลมาก แล้วไม่มีการจัดการความรู้

เนื่องจากผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในองค์กร และตัวของบุคลากร ไม่มีเวลาพอที่จะทำการจัดเก็บ เนื่องจากมีงานประจำมาก และเมื่อพนักงานลาออก เกษียณอายุ ตาย หรือเวลาผ่านไป องค์ความรู้นั้นก็สูญหายไปจากองค์กร ทำให้องค์กรไม่เสถียร และขณะเดียวกันองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เข้ามาก็กระจัดกระจายอยู่ทั่วทั้งองค์กร ไม่สามารถนำมาใช้ได้ทันตามความต้องการ

ประเด็นที่ 4.3 ประสบการณ์ในการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กร

ประสบการณ์ในการจัดการความรู้ภาครัฐบาลของกรมส่งเสริมการเกษตร เริ่มจากการที่มีพระรากลุชฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 “มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ

ราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน..”

ประสบการณ์ในการจัดการความรู้ของภาคเอกชน

จากการตั้งปณิธานว่าจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นการผลิต ให้พนักงานมีฐานความรู้ เพื่อให้ผู้สาคล องค์กรต้องมีประสิทธิภาพ โดยมีการทำ 5S ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดส่วนหนึ่งของการผลิต Kaizen ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ที่ดีตัวหนึ่ง ก็คือการเล่าเรื่องจากประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมาหรือการส่งข้อเสนอแนะของพนักงานขึ้นมา เพื่อเป็นการถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้ฟัง ได้รับรู้ และนำไปใช้ประโยชน์ได้ รวมถึงการทำ OPL (One Point Lesson) คือ เป็นการสอนงาน ณ จุดเดียว โดยเขียนใส่กระดาษ A4 เพียง 1 แผ่น

กิจกรรมเหล่านี้ ล้วนเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากความรู้แบบไม่ชัดเจน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) แล้วเก็บให้เป็นระบบ และ 4 หลัก (4S) ที่บริษัทเอกชน ถือเป็นหัวใจของการดำเนินงานในองค์กร คือ

1. Select หมายถึง เลือกหรือค้นหาสิ่งที่เป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์กับองค์กรขึ้นมา
2. Share หมายถึง นำสิ่งที่เป็นองค์ความรู้ที่ได้มา และเป็นประโยชน์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์กร
3. Show หมายถึง นำสิ่งที่เป็นองค์ความรู้ ซึ่งได้จากการ Select และ Share ให้รู้ทั่วกัน
4. Search หมายถึง การที่พนักงานทุกคนในองค์กรสามารถหาองค์ความรู้ที่ต้องการได้ โดยใช้ระบบ IT เข้ามาช่วย ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานในองค์กรได้มีความรู้ทั่วถึงกันทุกคน และทุกองค์ความรู้ที่พนักงานต้องการจะรู้

ประเด็นที่ 4.4 ความแตกต่างของการจัดการความรู้กับการพัฒนาองค์กรในอดีต

การพัฒนาองค์กรในอดีต จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล และไม่ได้นึกถึงองค์กรต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) แต่การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) มองว่า การพัฒนาองค์กรในปัจจุบันเป็นหน้าที่ของพนักงานและต้องเป็นต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การที่จะทำให้คนในองค์กรเรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์กร หรือกล่าวได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนและค้นหาวิธีต่างๆ ในการผลิตหรือบริการอันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร แล้วจะส่งให้ในองค์กรมีองค์ความรู้เกิดขึ้นมากมาย ทั้งองค์ความรู้เดิม และองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากเทคโนโลยี และนวัตกรรม ตลอดจนกระแสความต้องการของโลกที่เปลี่ยนไป และเมื่อมีองค์ความรู้เกิดขึ้นอย่างมากมายในองค์กรแล้ว องค์กรก็ต้องทำการจัดเก็บความรู้ นั้นให้เป็นระบบ เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้งานได้ทันเวลาที่ต้องการ

ประเด็นที่ 4.5 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จคือผู้นำและกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ถ้าผู้นำองค์กรไม่ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กรแล้ว ก็จะไม่สามารถทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรสำเร็จได้และขณะเดียวกันก็ต้องมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมต่อการจัดการความรู้ในองค์กรวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้คนรักการเรียนรู้และรวมถึงต้องมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นตัวสนับสนุนให้การจัดการความรู้นั้นไหลลื่นไปได้เป็นอย่างดี

ประเด็นที่ 4.6 แผนวิจัยและพัฒนาของบริษัท ฮานา เซมิคอนดักเตอร์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ควรเริ่มต้นในการจัดการความรู้โดย

ทำการวิเคราะห์แผนกก่อน (SWOT Analysis) ว่ามีจุดเด่น จุดด้อย กว่าบริษัท ๆ คู่แข่งทางด้านใดบ้าง แล้วนำมาวิเคราะห์แก้ไขปรับปรุงเพื่อเป็นส่วนเริ่มต้นของการจัดการความรู้ โดยยุทธศาสตร์ของแผนกวิจัยและพัฒนาว่าเป็นอย่างไร และทำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยใช้องค์ประกอบ 6 หลักของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นแนวทาง และขณะเดียวกัน ต้องนำความรู้ (Know-how) ที่มีอยู่แล้วในแผนกมาจัดเก็บ (Organize) ให้เป็นหมวดหมู่ และความรู้อะไรที่ยังขาดก็ค้นหาเพิ่มเติม จากแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในแผนกรวมถึงเก็บทุกอย่างทำเป็นระบบ E-Document

ประเด็นที่ 4.7 รูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัท ฮานา เซมิคอนดักเตอร์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ควรเป็นรูปแบบของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ คือมี 6 องค์ประกอบหลัก แต่สิ่งที่แตกต่างจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติคือเราควรมีการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กรก่อน แล้วจึงเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร เนื่องจากเราต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรรู้ และเข้าใจถึงความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก่อนที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมซึ่งองค์ประกอบทั้ง 6 หลัก มีดังนี้

การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กรการจัดการและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้งความรู้ที่เป็นความรู้ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยใช้กระบวนการและเครื่องมือทางด้าน IT เข้ามาช่วยใน เพื่อให้คนเห็นถึงเป้าหมายของการปรับเปลี่ยน ให้บุคลากรในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน และขณะเดียวกันก็ต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพ ประสิทธิภาพของตัวบุคลากร และรวมถึงต้องมีการวัดผลจากสิ่งที่ทำลงไปว่าได้ตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้หรือไม่ และสุดท้ายต้องมีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเมื่อบุคลากรคนนั้นทำงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กร

อภิปรายผล

จากข้อค้นพบว่า บริษัทฮานา เซมิกอนดักเตอร์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ยังไม่มีการจัดการความรู้ในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจาก

1. ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในองค์กรของฮานา สิ่งที่ฮานาทำตอนนี้ เป็นเพียงแค่การแก้ปัญหาในการทำงานเท่านั้น ซึ่งจะเห็นจากการที่มีผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยี แบบเดิมหวนกลับมาใหม่ จะทำให้แผนกวิจัยและพัฒนามีปัญหาไม่สามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่มา ต่อยอดได้ ต้องมาศึกษาหาความรู้โดยการเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่ เนื่องจากไม่มีการจัดเก็บข้อมูล วิธีการ แก้ปัญหาขององค์ความรู้นั้นไว้

2. บริษัทที่ประสบผลสำเร็จทางการจัดการความรู้ ต้องเป็นบริษัทที่เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ด้วย ทั้งนี้การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นสิ่งที่ทำควบคู่กันไป ดังที่ David Garvin (1993 : 1) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นทักษะในการสร้าง จัดหาและถ่ายทอด ความรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่จะมีผลต่อความรู้ใหม่ๆ ในทำนองเดียวกัน การจัดการความรู้ก็เป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งแปลงความรู้ ของคนไปเป็นความรู้ขององค์กร

ขณะเดียวกันองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามทฤษฎีของปีเตอร์ เซ็งกี (Peter Senge) ได้มีวินัย 5 ประการของการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น บุคลากรใน องค์กรต้องประกอบด้วยความเป็นเลิศของบุคคล (Personal Mastery รูปแบบความคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และประการสุดท้ายคือ ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งซึ่งบุคลากรแต่ละคนแต่ละกลุ่มทั้งองค์กรมีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลาย ร่วมกันแบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ และศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้า ในการดำเนิน ธุรกิจขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลในองค์กรได้มีการ เรียนรู้ตลอดเวลา โดยเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว เพื่อให้เกิดแนวคิดในการพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์กร และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนาและเปลี่ยนแปลง องค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลดีทั้งการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าใน การดำเนินธุรกิจขององค์กร

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการ (Process) ที่ประกอบด้วยหลาย ๆ ขั้นตอนเพื่อดำเนินการจัดการกับความรู้ขององค์กรทั้งหมดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) นโยบาย (Policy) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กร การจัดการความรู้เป็น ระบบงาน (System) อันหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งทุกองค์กร ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในการทำงานประสานความร่วมมือกันอย่างเป็นระบบ (Collaborative) ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม

โดยนำข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ในรูปแบบต่างๆ หรือความรู้ชัดแจ้ง และความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง มาจัดการเพื่อร่วมแบ่งปัน และให้พนักงานสามารถสืบค้น ถ่ายโอนความรู้ของตนโดยใช้เทคโนโลยี ด้านข้อมูล ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะส่งเสริมให้องค์กรนั้นเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือมีการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Lifelong learning) และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปต่อยอดเพื่อให้เกิด นวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation) อันจะเพิ่มมูลค่าและคุณค่า (Value Added) ในกิจการขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกระแระบบเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy)

3. การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการ ค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ หรือตาย อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง และมีคำถามต่อไปว่าจะทำ อย่างไรให้องค์กร ได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้นการบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่อง องค์กรแห่งการ เรียนรู้ เป็นอย่างยิ่งหากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นต้องบริหาร จัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง

4. การจัดการความรู้เป็นการลงทุนในต้นทุนมนุษย์ ในการพัฒนาความสามารถที่จะ แบ่งปันความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับคนอื่นๆ ในองค์กรและนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ให้เกิด ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนดำเนินงานให้รวดเร็ว และดีขึ้น เพราะมีสารสนเทศ หรือแหล่งความรู้เฉพาะที่มีหลักการ เหตุผล และน่าเชื่อถือ ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ แปรรูปความรู้ให้เป็นทุน ซึ่งเป็นการสร้างความท้าทายให้องค์กรผลิต สินค้าและบริการจากความรู้ที่มี เพื่อเพิ่มคุณค่าและรายได้ให้กับองค์กร เปลี่ยนวัฒนธรรมจาก วัฒนธรรมอำนาจ (แนวคิง) สู่วัฒนธรรมความรู้ (แนวราบ) ความสามารถในการปรับตัวและ ความยืดหยุ่น การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาด ทำให้เพิ่ม โอกาสในการแข่งขัน การพัฒนาทรัพย์สินทางปัญญาเป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรใน การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้ มาใช้ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและบริการ การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจ และ ความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขาย และการสร้างรายได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1) ผู้นำองค์กร ต้องเห็นความสำคัญ เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ ทั้งนี้ถ้าผู้นำ องค์กรไม่เห็นด้วยแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ

2) องค์กรที่มีองค์ความรู้ (Know-how) และมีนวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation) ควรจะมีการจัดการความรู้เป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า ถ้าเราไม่มีการจัดเก็บความรู้แล้วเมื่อบุคลากร ลาออก หรือตาย ก็จะทำให้องค์ความรู้หายไปจากองค์กร และขณะเดียวกันองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นก็ไม่สามารถนำมาใช้ได้ทันตามความต้องการ ทั้งนี้เพราะยากต่อการนำความรู้มาใช้ เนื่องจากไม่รู้ว่าจะนำมาจากที่ไหน เพราะทุกอย่างกระจัดกระจายทั่วองค์กร

3) การจัดทำความรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับทุกองค์กร ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน ทั้งนี้จะเห็นได้จากสังคมปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรแห่งการจัดการความรู้เป็นเศรษฐกิจยุคใหม่ (New Economic) ซึ่งให้ความสำคัญกับทรัพย์สินที่มองไม่เห็นด้วยตาเปล่าไม่สามารถจับต้องได้ นั่นก็คือความรู้ ความสามารถในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ การทำงาน สะสมมาเป็นเวลานาน หรือประสบการณ์ที่สั่งสมมา ความรู้เหล่านี้ต้องทำการจัดการ เพื่อให้เป็นระบบ นำมาใช้ได้ทันตามความต้องการ และรูปแบบของการจัดการความรู้มีหลายรูปแบบ (Model) ทั้งนี้ องค์กรต้องเลือกว่ารูปแบบ (Model) ของใครเหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ มากที่สุด (บดินทร์, 2547 : 29)

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีศึกษาการจัดการความรู้ทั้งองค์กร ไม่ใช่แค่แผนกใด แผนกหนึ่ง ทั้งนี้โดยดูจาก SWOT Analysis ของบริษัท ว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร แล้วนำมาวิเคราะห์ มาจัดการความรู้ในองค์กร และขณะเดียวกันก็ดูยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วย

2) ควรเพิ่มผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการ และผู้มีประสบการณ์ทางด้านการจัดการความรู้ของภาคเอกชน เนื่องจากเราจะได้ข้อมูล ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญทั้งสองด้านมากขึ้น ทั้งนี้เราจะได้ประโยชน์ต่องานวิจัยให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บดินทร์ วิจารณ์. 2547. การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ (Knowledge Management in action).

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธรรมการพิมพ์.