

ประสิทธิผลการดำเนินงานกับบทบาทกระบวนการจัดการความรู้
และการตรวจสอบความรู้: กรณีศึกษา เอสซีจี เปเปอร์
Effectiveness of Performance with the Role of
Knowledge Management Processes and Knowledge Audit:
A Case Study of SCG Paper

วศิน เหลี่ยมปรีชา¹
Wasin Liampreecha

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาการตรวจสอบความรู้ และ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ และประสิทธิภาพผลการดำเนินงาน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับคณะทำงานการจัดการความรู้ของเอสซีจี เปเปอร์ กลุ่มธุรกิจกระดาษ ผลการศึกษาได้ข้อสรุปว่า เอสซีจี เปเปอร์ นำเรื่องของการตรวจสอบความรู้มาปฏิบัติแต่ยังไม่ได้ดำเนินการเป็นกระบวนการเท่าที่ควร โดยการตรวจสอบความรู้ขององค์กร คือ การทบทวนหรือการประเมินความรู้ของพนักงาน ว่าพนักงานมีความรู้มากน้อยเพียงพอแล้วหรือไม่ โดยรูปแบบการตรวจสอบความรู้อยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในขณะที่กระบวนการจัดการความรู้ ทางเอสซีจี เปเปอร์ เห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้ทำให้พนักงานมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่อยู่ในรูปแบบองค์ความรู้ โดยดูจากนวัตกรรมต่างๆ ที่รังสรรค์ขึ้น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพผลการดำเนินงานภายในองค์กร

คำสำคัญ: 1. การตรวจสอบความรู้. 2. กระบวนการจัดการความรู้. 3. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน.

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก

Abstract

The objectives of this article are 1) to study the knowledge audit and 2) to study the relationships amongst knowledge audit, knowledge management processes and effectiveness of performance of SCG Paper, a paper business group, employing methods of qualitative research. Data were collected from in-depth interviews with the knowledge management committees of SCG Paper. The study revealed that SCG Paper have put the knowledge audit into practice, yet it has not been carried out well in the form of process. Knowledge audit was conducted by review or assessment of employees' knowledge to check if they have sufficient knowledge. The model of knowledge audit is located in information technology system. In terms of knowledge management process, SCG Paper believe it enhances employees' competitive capacity in the form of knowledge shown in the innovations they created, which affects the effectiveness of performance within the organization.

Keywords: 1. Knowledge audit. 2. Knowledge management processes.
3. Effectiveness of Performance.

บทนำ

ที่มาและความสำคัญ

ธนาคารโลก (World Bank) คือองค์กรตัวอย่างที่นำระบบการจัดการความรู้มาปฏิบัติโดยการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ทั่วไปในองค์กร มาจัดระบบเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพขึ้น ซึ่งประโยชน์ที่ได้รับจากการนำความรู้ในองค์กรมาใช้มากที่สุด คือ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและการสร้างความรู้ใหม่หรือนวัตกรรม และการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร การจัดการความรู้เป็นการรวมความรู้จากหลายศาสตร์มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพและความก้าวหน้าขององค์กร หากองค์กรใดสามารถทำได้ดีกว่า ก็ย่อมจะได้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่า (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ เช่น บริษัทซีร็อกซ์ บริษัทซีเมนต์ และบริษัทโซนี่ เป็นตัวอย่างที่กระตุ้นให้องค์กรอื่นๆ ทั่วโลก ริเริ่มการจัดการความรู้ โดยไม่ได้ตระหนักหรือศึกษาอย่างลึกซึ้งถึงแก่นแท้ของการจัดการความรู้ จากผลการวิจัยของหน่วยงาน IDC (International Data Corporation) ซึ่งเป็นบริษัทวิเคราะห์อุตสาหกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกา ชี้ให้เห็นว่า กว่า 80% ขององค์กรที่เริ่มนำการจัดการความรู้มาใช้ล้มเหลว หรือไม่สามรถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ เนื่องจากหลายๆ องค์กรไม่ทราบว่าควรจัดการกับความรู้เหล่านั้นอย่างไร บางองค์กรมีความรู้แต่ไม่ได้นำความรู้เหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ได้มีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ทำให้ไม่สามารถพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ได้ ซึ่งเกิดจากการขาดความเข้าใจอย่างแท้จริงในเรื่องของการจัดการความรู้ (บุญดี บุญญาภิจ และณัชนน พรกาญจนานันท์, 2550)

Hylton (2002) สรุปไว้ว่า ความล้มเหลวของการดำเนินการจัดการความรู้โดยส่วนใหญ่เกิดจากตอนเริ่มต้นนั้นองค์กรไม่ได้ใช้เวลาเพียงพอสำหรับศึกษาว่าองค์กรมีความพร้อมมากแค่ไหน องค์กรมีจุดแข็งจุดอ่อนเรื่องของความรู้ในส่วนใด ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร และไม่ได้มีการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้งเสียก่อน ซึ่งสอดคล้องกับ Burnett et al. (2013) ที่กล่าวว่า ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งหลายเกิดจากการที่องค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบความรู้ในระหว่างการดำเนินการกลยุทธ์การจัดการความรู้หรือก่อนริเริ่มการจัดการความรู้ขององค์กร

การตรวจสอบความรู้ (Knowledge Audit) เป็นกระบวนการที่สำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายในการตรวจสอบสินทรัพย์ความรู้ขององค์กร ซึ่งถือเป็นการวิเคราะห์และการประเมินที่สมบูรณ์ในการค้นหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ความรู้เหล่านั้นอยู่ที่ใด ใครเป็นผู้ครอบครองความรู้นั้น ความรู้เหล่านั้นสร้างขึ้นได้อย่างไร มีการใช้และการเคลื่อนไหวของความรู้อย่างไร อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรทราบถึง

ความรู้ที่ต้องการเพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับผลงานที่เป็นเลิศเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Gourova, Popov and Todorova, 2010; Cheung, Li, Shek, and Lee, 2007; วิจารณ์ พาณิช, 2548)

การตรวจสอบความรู้นั้นมีใช้เรื่องใหม่สำหรับองค์กรที่เห็นคุณค่าและประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ ทั้งนี้เพราะผลการวิจัยของสถาบัน Teleos Leadership Institute ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งชี้ให้เห็นว่าองค์กรส่วนใหญ่ที่ได้รางวัล MAKE (Most Admired Knowledge Enterprise) โดยทำการตรวจสอบความรู้ในช่วงเริ่มต้นของการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของการจัดการความรู้และเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งของการจัดการความรู้ในองค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่าขั้นตอนนี้มีส่วนสำคัญที่ทำให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ ทั้งนี้เพราะหลักของการตรวจสอบความรู้มีดังนี้ 1) องค์กรต้องเชื่อมโยงกลยุทธ์และกิจกรรมของการจัดการความรู้ให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งทำให้ตอบได้ว่าการจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร และควรจัดการความรู้เรื่องใดก่อนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร 2) องค์กรต้องเข้าใจวัฒนธรรม ค่านิยม คนในองค์กร โครงสร้างพื้นฐานต่างๆที่จำเป็น ซึ่งข้อมูลดังกล่าวช่วยให้องค์กรสามารถเลือกใช้แนวทาง รูปแบบ ขั้นตอน และเครื่องมือต่างๆ ในการจัดการความรู้ให้เหมาะสม 3) องค์กรสามารถผสมผสานองค์ประกอบการจัดการความรู้ (คน กระบวนการ ความรู้ เทคโนโลยี และเนื้อหาของความรู้) ในหลายรูปแบบ 4) องค์กรสามารถเลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่มีอยู่มากมายให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (บุญดี บุญญากิจ และณัฏชน พรภาญจนานันท์, 2550)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความสนใจขององค์กรคุณภาพอย่างกลุ่มธุรกิจกระดาษ เอส ซีจี เปเปอร์ ในเครือซีเมนต์ไทย เนื่องจากเครือซีเมนต์ไทยให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง และถือเป็นอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจข้อหนึ่งคือ “เชื่อมั่นในคุณค่าของคน” ที่ทุกบริษัทในเครือซีเมนต์ไทย ล้วนยึดมั่นปฏิบัติสืบต่อกันมานาน จนได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในองค์กรที่มีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับแนวหน้าของประเทศ เครือซีเมนต์ไทย ถือว่าการพัฒนาบุคลากรคือการลงทุนระยะยาวที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร จึงสนับสนุนให้มีกิจกรรมพัฒนาบุคคลในรูปแบบต่างๆ อาทิ ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของสาขาวิชาชีพต่างๆ ระหว่างบริษัทในเครือซีเมนต์ไทย โดยจัดกิจกรรมเป็นประจำตลอดทั้งปี และรวบรวมความรู้เหล่านั้นไว้ในระบบบริหารความรู้ของเครือซีเมนต์ไทย

เครือซีเมนต์ไทยให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เป็นอย่างยิ่ง เพราะถือว่าความรู้คือพื้นฐานและเป็นการยกระดับความสามารถขององค์กรที่ทำให้เห็นอกว่าคู่แข่ง

(สุรีพันธ์ เสนานุช, 2547) และจากการศึกษาของ ประชา การมานะกิจกุล และนภาพร สุคนธวารีย์ (2547) เรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าบริษัทมีการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยปัจจัยของความสำเร็จในการจัดการความรู้คือการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ความชัดเจนของวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความรู้ และการสร้างแรงจูงใจถาวร ขณะที่กลยุทธ์การจัดการความรู้ คือกลยุทธ์ที่เน้นความรู้ มุ่งเน้นประสิทธิผลของการจัดการความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่ ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น การวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นไปที่การตรวจสอบความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ และประสิทธิผลการดำเนินงาน นำมาซึ่งวัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการตรวจสอบความรู้ของเอสซีจี เปเปอร์
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตรวจสอบความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ และประสิทธิผลการดำเนินงานของเอสซีจี เปเปอร์ จำกัด

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัย นำไปสู่วิธีการไขปัญหาวิจัย เพื่อหาคำตอบ โดยการตั้งคำถามวิจัย

คำถามการวิจัย

1. เอสซีจี เปเปอร์ มีการตรวจสอบความรู้หรือไม่ และมีรูปแบบอย่างไร
2. การตรวจสอบความรู้มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้และส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของเอสซีจี เปเปอร์ หรือไม่ อย่างไร

สถานการณ์การจัดการความรู้และแนวคิดการจัดการความรู้

สถานการณ์การจัดการความรู้ของ เอสซีจี เปเปอร์

เอสซีจี เปเปอร์ เป็นหนึ่งในกลุ่มธุรกิจหลักของเครือซีเมนต์ไทย และเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมกระดาษ ซึ่งดำเนินธุรกิจ 5 กิจกรรมหลัก ได้แก่ กิจกรรมสวนป่า กิจกรรมเยื่อกระดาษและกระดาษพิมพ์เขียน กิจกรรมกระดาษอุตสาหกรรม (ที่มีกำลังการผลิตมากที่สุดในประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียน) กิจกรรมกระดาษแข็งและกิจการบรรจุภัณฑ์ มีโรงงานผลิตกระดาษและบรรจุภัณฑ์กระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย และในภูมิภาคอาเซียน เอสซีจี เปเปอร์ ยังมีฐานการผลิตอยู่ในประเทศเวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ ด้วย องค์กรได้พัฒนาวัตถุดิบ กระบวนการผลิต เทคโนโลยี และการจัดการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย มีคุณภาพดี และสามารถ

ตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (เอสซีจี เปเปอร์, 2556)

เอสซีจี เปเปอร์ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเป็นอันดับหนึ่ง โดยส่งเสริมความรู้ความสามารถของพนักงานในทุกระดับด้วยการจัดอบรมเพิ่มทักษะตามกลยุทธ์การเติบโตของธุรกิจ เพื่อให้พนักงานมีศักยภาพนำพาธุรกิจไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน กล่าวคือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นจุดเริ่มต้นในการสนับสนุนด้านงบประมาณ การกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ พันธกิจและวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ว่า “งานด้านเทคนิคถือเป็นหัวใจหลักของธุรกิจ พนักงานผู้ปฏิบัติงานในทางเทคนิค ควรต้องมีความรู้ในสายงานของตนเป็นอย่างดี เพราะความรู้ในการทำงานที่ดีที่แน่นมีผลต่อองค์กร” คำกล่าวของคุณรุ่งโรจน์ รังสิโยภาส กรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี เปเปอร์ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและบรรลุเป้าหมายต่างๆตามที่องค์กรตั้งไว้ (ประชาการมานะกิจกุล และนภาพร สุคนธาวารี, 2548)

เอสซีจี เปเปอร์ แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ออกเป็น 2 คณะคือ คณะกรรมการพัฒนาด้านเทคนิค และคณะกรรมการพัฒนาด้านการบริหาร ทั้ง 2 คณะกรรมการนี้ ประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งทำหน้าที่ดูองค์ความรู้ทั้งหมดของบริษัทและโรงงาน เพื่อกำหนดนโยบายต่างๆ ด้านการจัดการความรู้ โดยมีผู้บริหารระดับกรรมการผู้จัดการได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการ มีหน้าที่ดูแลแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ร่วมกับกับคณะทำงาน นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งคณะทำงานอื่นๆ ที่มีบทบาทสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้แก่ คณะผู้เชี่ยวชาญที่เป็นพี่เลี้ยง ที่มีบทบาทในการให้ความรู้ คำปรึกษา และแนะนำช่วยเหลือชุมชนปฏิบัติ ที่เป็นผู้อำนวยการความสะอาด มีบทบาทสำคัญในการผลักดันกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆ และคณะทำงานกลาง ทำหน้าที่บริการจัดการข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ ต่างๆ ให้เป็นระบบและง่ายต่อการค้นหา (กลุ่มงานจัดการความรู้, สถาบันพัฒนาชุมชน, 2557)

ทั้งนี้ ยังมีคณะทำงานเทคนิคการจัดการความรู้ ทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะทำงานทางฝ่ายพัฒนาด้านเทคนิค ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการสร้างความรู้ ทั้งที่เป็นแบบทางการ ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน หรือไม่เป็นทางการ ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ในชุมชนนักปฏิบัติในพื้นที่ต่างๆ ของบริษัท หรือ กิจกรรมเชิงกระตุ้นด้านอื่นๆ อีกทั้งยังทำหน้าที่ส่งเสริมการจัดเก็บ แลกเปลี่ยน เสริมสร้างฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์กร และดูแลการจัดอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ทางเทคนิคทั้งหมด โดยเฉพาะในสถานการณ์จัดหาห้องปฏิบัติการ

และระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนั้นยังมีโครงการเรียนรู้เชิงบูรณาการ (Constructionism Paper หรือ C-Paper) เพื่อกระตุ้นให้พนักงานสร้างเป้าหมายของงานด้วยตนเองและเรียนรู้การไปสู่เป้าหมายนั้นด้วยวิธีของเขาเอง (เอสซีจี เปเปอร์, 2556)

การจัดการความรู้ของ เอสซีจี เปเปอร์ จำกัด เริ่มต้นจากเป้าหมายธุรกิจหรือหน่วยงาน มาใช้เป็นตัวกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ พนักงานทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมความรู้พื้นฐานเพื่อให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งถูกกำหนดโดยแผนการวางเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัวบุคคลที่ผ่านกระบวนการชุมชนปฏิบัติ โดยการสนทนา แลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่ม รวมไปถึงการหมุนเวียนงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต นอกจากนั้น องค์กรยังได้เก็บรวบรวมความรู้ไว้อย่างชัดเจนทั้งในส่วนที่เป็นฐานข้อมูลสารสนเทศ และฐานความรู้ มีการจัดหมวดหมู่ตามลักษณะงานตามเกณฑ์วัด และประยุกต์ใช้ระบบอินทราเน็ต ที่เรียกว่าระบบ SharePoint ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันสำหรับพนักงานในการแลกเปลี่ยนหรือค้นหาความรู้ที่ต้องการ ซึ่งครอบคลุมทั้งทักษะการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และระบบการจัดการความรู้ (เอสซีจี เปเปอร์, 2556)

องค์ประกอบของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช และเศรษฐิยา เป็รื่องพิชญธร (2013) นัททิพย์ วิภาวิน (2547) และ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) อธิบายเกี่ยวกับส่วนประกอบของการจัดการความรู้ไว้ว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานของคน กระบวนการ และเทคโนโลยี

1. ด้านคน กลยุทธ์หลักที่ธุรกิจใช้เพื่อสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันในปัจจุบันนี้มุ่งที่ความสามารถของคนเป็นหลัก สำหรับสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวะการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรเพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยน และทำให้ความรู้ที่ต้องการ ได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ในบางทฤษฎีได้เน้นการจัดการความรู้ว่าเป็นการพัฒนาคนในองค์กรโดยร้อยละ 80 เป็นการใช้งบของมนุษย์ อีกร้อยละ 20 เป็นการใช้งบเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพราะหัวใจของการจัดการความรู้คือ การรวบรวมความรู้ และการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ รวมถึง การนำความรู้นั้นไปใช้ ตามโมเดลของการจัดการความรู้คือการสร้าง การจัดการ และการนำไปใช้

2. ด้านกระบวนการ กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่ง

ข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้างรูปแบบและตรวจสอบ ความถูกต้อง ก่อนนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้นต้องเข้าใจเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์อะไร

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตมีส่วนช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้นกว่าเดิม เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลช่วยให้การจัดเก็บข้อมูลความรู้เป็นระเบียบมากขึ้น สะดวกต่อการค้นหาเพื่อดึงเอาความรู้ไปใช้งาน อย่างไรก็ตามในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กรนั้น องค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ Nonaka and Konno (1998) เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่สำคัญอีก 1 ปัจจัย ได้แก่ สถานที่ (place) ในหลักการ “Ba” หรือ “Ba concept” หมายถึง พื้นที่ที่กลุ่มคนมาอยู่ร่วมกันและแลกเปลี่ยนความรู้ และสร้างความรู้ทั้งความรู้ที่ฝังลึกในตัวตนและความรู้ชัดแจ้ง ซึ่งพื้นที่นั้นเป็นพื้นที่ทางกายภาพจริง พื้นที่เสมือนจริง (Virtual) หรือพื้นที่ด้านความคิด ตัวอย่างเช่น ความคิด คำนิยม อุดมคติ ประสบการณ์ โดย “Ba” ช่วยส่งเสริมและช่วยเร่งกระบวนการในการแปลงความรู้ทั้ง 4 รูปแบบเพื่อสร้างความรู้ในแต่ละกระบวนการของ SECI Model ในหมุน้อยอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ดังแสดงในภาพที่ 1

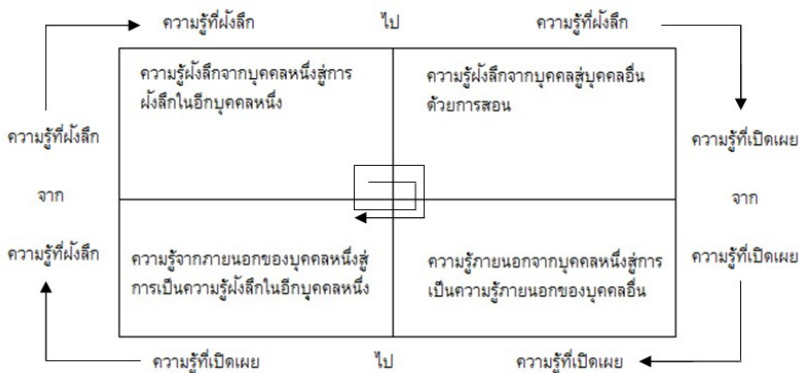
กระบวนการจัดการความรู้

ในส่วนนี้กล่าวถึงรูปแบบของการจัดการความรู้ในองค์กร หรือที่เรียกว่า “กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Processes)” ซึ่งเป็นกระบวนการที่ดำเนินร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยบุคคลในองค์กรเป็นผู้ใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิด และได้กำหนดองค์ประกอบ รวมถึงขั้นตอนต่างๆ ออกเป็นหลายลักษณะ

1. การสร้างความรู้

การสร้างความรู้เป็นสิ่งสร้างขึ้นใหม่ การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่าทุกๆคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ ทั้งนี้ Davenport, De Long and Beers (1998) กล่าวว่า บุคคลสามารถสร้างความรู้ได้จาก 3 แหล่งคือ ความรู้จากภายนอกองค์กร ความรู้จากประสบการณ์ในอดีตของบุคคล และความรู้เปิดเผยที่องค์กรสร้างขึ้น ขณะที่ Alavi and Leidner (2001)

เสนอว่า การสร้างความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในโลกการแข่งขันปัจจุบัน เนื่องจากระบวนการสร้างความรู้เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคน ระหว่างกลุ่มคน หรือระหว่างองค์กร ทำให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันกันทั่วทั้งองค์กร แต่อย่างไรก็ดี Marali (2001) กล่าวว่า ในกระบวนการสร้างความรู้เพื่อให้ได้กลวิธีที่ใช้ในการแก้ปัญหาและเพื่อการพัฒนางาน ความรู้ที่สร้างขึ้นควรเป็นความรู้ใหม่ที่องค์กรยังไม่เคยมีและอาจได้มาจากความรู้ที่ฝังลึก โดยอาจใช้วิธีการระดมความคิดของบุคคลในองค์กรหรือด้วยวิธีการที่หลากหลายที่ให้ได้ว่าความรู้ที่ฝังลึกในบุคคลออกมาให้ได้มากที่สุด โดยความรู้ฝังลึกคือ ความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล หรือความรู้ที่ถูกปลูกฝังและยึดถือกันมายาวนาน เป็นของเฉพาะบุคคลและไม่เป็นทางการ เช่น ความเข้าใจ สัญชาตญาณหรือลางสังหรณ์ เป็นสิ่งที่เริ่มต้นเหตุของการกระทำและพฤติกรรมต่างๆของมนุษย์ ยังเป็นการยากที่จะสื่อสารความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัวบุคคลให้บุคคลอื่นรับรู้



ภาพที่ 1 วงจรความรู้ไซקי

ที่มา: ดัดแปลงจาก Nonaka and Takeuchi (1995)

2. การแลกเปลี่ยนความรู้

การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจากการกระทำของบุคคล หรือกลุ่มคน โดยการขยายความรู้เพื่อให้บุคคลในองค์กรได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน (Tannenbaum and Alliger, 2000) ทั้งความรู้ฝังลึกในรูปของประสบการณ์ หรือความรู้ที่เปิดเผยในรูปของสื่อต่างๆ (Vahedi and Nejad, 2011) เช่น การประชุม อบรม สัมมนา การสร้างเครือข่าย การประชุมทางไกล การแลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เป็นเรื่องของธรรมชาติ ต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุน และต้องใช้เวลาในการแลกเปลี่ยนความรู้ (Davenport, De Long and Beers, 1998) เพื่อบุคลากรในองค์กรได้นำความรู้ไปใช้เพื่อแก้ปัญหา หรือเพื่อพัฒนางาน และช่วยเพิ่มพูนความสามารถและทักษะของบุคลากรด้วย อีกทั้งการแลกเปลี่ยนความรู้ช่วยให้องค์กรได้ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น (Marali, 2001)

การตรวจสอบความรู้

จากการศึกษาความหมายของการตรวจสอบความรู้ พบว่ามีผู้ให้คำนิยามหรือความหมายไว้มากมาย โดยมีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันตามประสบการณ์ของแต่ละคน ดังนี้

Choy, Lee and Cheung (2004) กล่าวว่า การตรวจสอบความรู้ คือ ระบบการตรวจสอบหรือประเมินทรัพย์สินความรู้ขององค์กร และเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญสำหรับการเริ่มต้นดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร

Hylton (2002) หนึ่งในผู้เชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบความรู้ ได้ให้ความหมายของการตรวจสอบความรู้ว่า คือขั้นตอนแรกที่สำคัญของการเริ่มต้นการจัดการความรู้ และใช้ในการประเมินสุขภาพความรู้ขององค์กร การตรวจสอบความรู้เป็นกิจกรรม สืบค้น ตรวจสอบ พิสูจน์ วัดและประเมินแหล่งความรู้และทรัพย์สินความรู้ทั้ง 2 ประเภท (ความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง) รวมทั้งการศึกษาข้อมูลขององค์กร นโยบาย โครงสร้างความรู้ และการเคลื่อนไหวของความรู้

ส่วนนักวิชาการในประเทศไทยที่ให้ความสนใจเรื่องการตรวจสอบความรู้ เช่น วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวว่า การตรวจสอบความรู้ หมายถึง การตรวจสอบสุขภาพด้านความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นเครื่องมือช่วยให้การดำเนินการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย แต่จริงๆ แล้วเป็นการใช้คำว่า Audit ในความหมายที่ผิด เพราะความหมายดั้งเดิมของคำว่า Audit คือ การตรวจสอบผลการดำเนินงาน (Performance) เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

ขณะที่ บุญดี บุญญากิจ และณัชมน พรกาญจนานันท์ (2550) กล่าวว่า การตรวจสอบความรู้ คือ การตรวจประเมิน “สุขภาพ” ด้านความรู้ในระดับองค์กร หน่วยงาน กลุ่ม แผนก หรือส่วนงานอย่างเป็นระบบโดยการสืบค้น ตรวจสอบ พิสูจน์ วัด และการประเมินโครงสร้าง การใช้งาน การเคลื่อนไหวของแหล่งความรู้ และสินทรัพย์ความรู้ทั้งความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ฝังลึก รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความรู้ ทำให้องค์กรมีความเข้าใจถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและความเสี่ยงขององค์กรในเรื่องของความรู้ และสามารถจัดลำดับเรื่องที่ควรมุ่งเน้นในการจัดการความรู้เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบความรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมของนักวิชาการหลายท่าน อาทิ Webb, 1998 Henczel, 2000 และ Burnett et al., 2013 พบว่า เป้าหมายหลักของการตรวจสอบความรู้คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยวัตถุประสงค์ทั่วไปของการ

ตรวจสอบความรู้มีดังต่อไปนี้

1. ทำให้ทราบระดับความรู้ ธรรมชาติความรู้ และโครงสร้างความรู้ขององค์กร
2. ทำให้ทราบแหล่งของความรู้ภายในองค์กร จากการที่บุคคลกรปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่

3. ทำให้ทราบถึงกลุ่มของบุคคลที่เป็นผู้สร้างความรู้ แบ่งปันความรู้ และถ่ายทอดความรู้ ภายในองค์กร รวมทั้งทำให้ทราบปัญหาการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร และปัญหาที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กร

4. ทำให้ทราบว่าความรู้ใดที่องค์กรต้องการ และความรู้ไหน้อยู่ที่ใด องค์กรสามารถจัดการกับความรู้เหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดได้อย่างไร

องค์ประกอบของการตรวจสอบความรู้

การตรวจสอบความรู้ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ความรู้ที่ต้องการ การจัดทำรายการความรู้ การวิเคราะห์การเคลื่อนไหวของความรู้ และการสร้างแผนที่ความรู้ ซึ่งรวมเรียกว่าองค์ประกอบของการตรวจสอบความรู้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความรู้ที่ต้องการ คือ การกำหนดว่าความรู้จะอะไรที่บุคลากรแผนก หรือองค์กรต้องการ เพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ไม่ว่าจะเป็ความรู้ฝังลึกหรือความรู้ชัดแจ้งก็ตาม โดยมีวิธีการหาความต้องการดังกล่าว ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายคือ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ หรือสนทนากลุ่ม (Paramasivan, 2003)

2. การจัดทำรายการความรู้ คือ การสร้างคลังความรู้ เพื่อระบุหรือค้นหาความรู้ชัดแจ้ง ความรู้ฝังลึก และความรู้ที่มีอยู่ขององค์กร (Cheung et al., 2007) ประกอบไปด้วย การลำดับ การทำดัชนี และการจัดหมวดหมู่ของความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง ในส่วนความรู้ชัดแจ้ง เน้นวิเคราะห์ที่ “ความรู้” ซึ่งประกอบไปด้วย ความรู้ที่มีอยู่ สถานที่เก็บความรู้ การเผยแพร่และการเข้าถึงความรู้ คุณภาพของความรู้ ประโยชน์ของความรู้ สำหรับความรู้ฝังลึก เป็นการวิเคราะห์ “คน” โดยคำนึงถึงบุคลากร สถานที่ทำงานของบุคลากร หน้าที่และความรับผิดชอบ ประวัติการศึกษาและประสบการณ์ การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร (Paramasivan, 2003) นอกจากนั้นการจัดทำรายการความรู้ทำให้ทราบถึงช่องว่างความรู้ โดยเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ และความรู้ที่องค์กรต้องการ (วิจารณ์ พานิช, 2546)

3. การวิเคราะห์การเคลื่อนไหวของความรู้ การวิเคราะห์นี้ทำให้ทราบว่าบุคลากรค้นหาความรู้ที่ต้องการอย่างไร แหล่งความรู้ใดที่บุคลากรใช้ และการแบ่งปันความรู้เหล่านั้นทำอย่างไร (Tiwana, 2002) การวิเคราะห์การเคลื่อนไหวของความรู้ครอบคลุมความรู้ทั้งความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง โดยพิจารณาถึง 3 องค์ประกอบหลักที่เกี่ยวข้องกับความรู้คือ คน กระบวนการ และระบบ (Gourova, Antonova and

Todorova, 2009) โดยเริ่มที่คน สํารวจทัศนคติ นิสัย และทักษะในการแลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้สำหรับกระบวนการ ตรวจสอบที่การปฏิบัติงานประจำวันว่า การแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และใช้ความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานหรือไม่ หน่วยงานใดที่มีกระบวนการที่ดี หน่วยงานใดที่ไม่มีกระบวนการดังกล่าว มีนโยบายหรือวิธีปฏิบัติใดบ้างที่ช่วยเสริมกระบวนการดังกล่าว เช่น ระบบข้อมูล ระบบการจัดการเอกสาร การตีพิมพ์เผยแพร่บนเว็บไซต์ขององค์กร ในขณะที่ระบบ ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการเนื้อหาความรู้ ความยากง่ายในการใช้ ความถี่ในการใช้ โดยตรวจสอบเพื่อตอบคำถามว่า ระบบขององค์กรอํานวยความสะดวกต่อการเคลื่อนไหวของความรู้เพียงใด (วิจารณ์ พานิช, 2546)

4. จัดทำแผนที่ความรู้ Lei, Wang และ Chou (2009) กล่าวว่า “แผนที่ความรู้เป็นเครื่องมือกำหนดที่ตั้งของความรู้ที่สําคัญขององค์กรและข้อมูลของแหล่งที่เก็บความรู้เท่านั้น ไม่ได้เป็นตัวเก็บความรู้” โดยวัตถุประสงค์หลักของแผนที่ความรู้ คือ แสดงให้บุคลากรทราบว่าค้นพบความรู้ที่ต้องการได้เท่าใด นอกจากนี้ Paramasivan (2003) อธิบายเพิ่มเติมว่า แผนที่ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) แผนที่ความรู้แสดงแหล่งและสินทรัพย์ความรู้ เป็นแผนที่ที่แสดงความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและสามารถค้นหาความรู้เหล่านั้นได้จากที่ใด 2) แผนที่แสดงการเคลื่อนไหวของความรู้ เป็นแผนที่ที่แสดงการเคลื่อนไหวของความรู้ จากแหล่งความรู้ไปยังที่ที่ต้องการใช้ความรู้

กระบวนการตรวจสอบความรู้

บุญดี บุญญากิจ และณัชนน พรภาญจนานันท์ (2550) กล่าวว่า “มาตรฐานของวิธีการและเครื่องมือต่างๆที่ใช้ในการตรวจสอบความรู้ยังไม่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยหลักการแล้ววิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบความรู้นั้นขึ้นอยู่กับจุดประสงค์และบริบทขององค์กร” มีผู้เชี่ยวชาญหลายคนได้นำเสนอแนวทางและรูปแบบในการตรวจสอบความรู้ที่หลากหลาย ซึ่งแต่ละวิธีการก็มีระดับและความลึกซึ้งที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปการตรวจสอบความรู้จะประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆ คล้ายกับวงจร PDCA ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนการตรวจสอบ (Plan) ทำการตรวจสอบ (Do) วิเคราะห์และประเมินผล (Check) และปรับปรุง (Act) ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอกระบวนการที่นำเสนอไว้ดังนี้จะกระบวนการตรวจสอบความรู้ตามแนวคิดของ Choy, Lee and Cheung (2004) มี 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมการก่อนการตรวจสอบ คือการนำเสนอแนวคิดและหลักการเบื้องต้นเกี่ยวกับการตรวจสอบความรู้ให้แก่ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบถึงความสําคัญและจุดประสงค์ในการตรวจสอบความรู้ จากนั้นจึงทำการประเมินวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ทราบถึงความพร้อมในด้านวัฒนธรรมขององค์กรเกี่ยวกับการเริ่มต้นการจัดการ

ความรู้ และแสดงให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างระดับการบริหารจัดการและระดับการดำเนินงาน นำมาซึ่งการศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของวัฒนธรรมองค์กร

2. กระบวนการตรวจสอบ ในขั้นตอนการตรวจสอบความรู้ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของขั้นตอนทั้งหมด หลังจากที่ได้มีการประเมินวัฒนธรรมองค์กรแล้ว ในขั้นตอนนี้ส่วนใหญ่ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ โดยข้อคำถามแบ่งออกเป็นสามส่วน ในส่วนแรกบุคลากรต้องระบุว่าความรู้และทักษะใดที่ใช้ในการปฏิบัติงานหลักจากนั้นจัดทำรายการความรู้ในส่วนที่สองบุคลากรต้องระบุถึงแหล่งความรู้ โดยมีจุดประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นถึงสินทรัพย์ความรู้ อีกทั้งยังทำให้ทราบถึงกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรและหน่วยงานภายในองค์กร ในส่วนที่สามบุคลากรต้องให้คะแนนเกี่ยวกับทักษะที่บุคลากรใช้ค้นหาจากแหล่งข้อมูล โดยใช้เกณฑ์ความสำคัญ ความซับซ้อน ความน่าเชื่อถือ และการตอบสนองของเวลา

3. การวิเคราะห์หลังการตรวจสอบ ในขั้นตอนนี้องค์กรสามารถนำข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมได้จากขั้นตอนการจัดทำรายการความรู้มาใช้ในวิเคราะห์การเคลื่อนไหวของความรู้เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างความรู้แก่ผู้ให้และผู้รับความรู้ และนำข้อมูลที่ได้นำมาใช้ในการสร้างแผนที่ความรู้เพื่อให้เห็นลักษณะและตำแหน่งที่ตั้งของความรู้ อีกทั้งยังใช้ในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หน่วยงาน และองค์กร ในด้านการใช้ความรู้

กระบวนการตรวจสอบความรู้ตามแนวคิดของ Rubenstein-Montano et al. (2001) กล่าวว่า ในการแก้ไขปัญหาของธุรกิจ องค์กรต้องตอบให้ได้ว่าความรู้อะไรที่องค์กรมีอยู่ ความรู้อะไรที่องค์กรขาดหายไป ใครเป็นผู้ต้องการความรู้นั้น และพวกเขาใช้ความรู้นั้นอย่างไร โดยการตรวจสอบความรู้เริ่มต้นที่การแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท คือ 1. ความรู้อะไรที่องค์กรมีอยู่ และ 2. ความรู้อะไรที่องค์กรต้องการ โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

ขั้นที่ 1 ค้นหาความรู้ที่กลุ่มเป้าหมายมีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ค้นหาแหล่งความรู้ที่มีอยู่ของกลุ่มเป้าหมาย และการเคลื่อนไหวของความรู้ในกลุ่มเป้าหมายนั้น รวมทั้งพิจารณาปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อกลุ่มเป้าหมายด้วย 2) ค้นหาและบ่งชี้แหล่งและสินทรัพย์ความรู้ที่เป็นความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้งภายในกลุ่มเป้าหมาย และ 3) นำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการสร้างแผนที่ความรู้ ซึ่งเป็นเอกสารที่แสดงให้เห็นการจัดแบ่งหมวดหมู่และการเคลื่อนไหวของความรู้ แผนที่ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อความสนใจ บุคลากร เอกสาร แนวความคิด และเชื่อมโยงไปสู่แหล่งข้อมูลภายนอก

ขั้นที่ 2 ค้นหาความรู้ที่กลุ่มเป้าหมายต้องการ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์ช่องว่างความรู้ เพื่อค้นหาความรู้ที่กลุ่มเป้าหมายต้องการเพื่อใช้ในการบรรลุ

เป้าหมายขององค์กร 2) ค้นหาบุคคลผู้มีความรู้ที่ต้องการนั้น

ขั้นที่ 3 จัดทำข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบความรู้ต่อผู้บริหารเพื่อใช้ในการปรับปรุงกิจกรรมการจัดการความรู้

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพผลการดำเนินงาน

ประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรเกิดจากแนวคิดในการสร้างความเชื่อมโยงตั้งแต่เป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์กรทุกระดับ เพื่อให้ผลการดำเนินงานในองค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงานหรือการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีความเป็นรูปธรรม มีผลผลิตและผลลัพธ์ที่ชัดเจน สามารถวัดได้จริง มีความโปร่งใส และเป็นธรรม ทั้งนี้เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ (ปรีชา วัชรากัย, 2550)

บดินทร์ วิจารณ์ (2549) ได้กล่าวถึงคำว่า ผลการดำเนินงาน (Performance) หมายถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการผลิตสินค้าหรืองานบริการ ที่สามารถประเมินและเปรียบเทียบได้กับเป้าหมายที่วางไว้ มาตรฐาน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และกับองค์กรอื่น ผลการดำเนินงานสามารถแสดงผลลัพธ์ได้ทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่ได้เป็นตัวเงิน ซึ่งสอดคล้องกับ วลีรัตน์ ตันกุลเศรษฐ์ (2552) ได้เสนอว่าผลการดำเนินงานเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะเป็นตัวบ่งชี้ได้ว่าองค์กรดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และสำเร็จเป้าหมายหรือไม่

ในขณะที่ Lee and Choi (2003) สรุปไว้ว่า ในการทำงานมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ซึ่งตัวชี้วัดกระบวนการดำเนินงานนี้เป็นสิ่งสะท้อนคุณภาพของการใช้ทรัพยากรและคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานในการสร้างผลผลิต อันได้แก่ ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ประกอบไปด้วยประสิทธิภาพในการประหยัด ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งก่อให้เกิดผลสูงสุดต่อองค์กร

Simonin (2004) ได้เสนอไว้ว่า การประเมินผลการดำเนินงานยังสามารถวัดได้จากผลตอบแทนที่จับต้องได้ หมายถึง ผลตอบแทนที่ประเมินค่าเป็นตัวเงินได้ เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งตลาด และมีความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน ในขณะที่ผลตอบแทนที่จับต้องไม่ได้ หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากร การเพิ่มภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร การคืนผลประโยชน์สู่สังคม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในหัวข้อ “การตรวจสอบความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ และประสิทธิภาพ” ได้กำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาในการวิจัยประกอบไปด้วย การตรวจสอบความรู้ตามแนวทางของ Paramasivan (2003) กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวทางของ Davenport, De Long and Beers (1998) และประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางของ Lee and Choi (2003) โดยมุ่งเป้าไปที่บริษัท เอสซีจี เปเปอร์ ในเครือซิเมนต์ไทย ที่ได้รับกรายอมรับเรื่องการบริหารจัดการความรู้ในระดับแนวหน้าของประเทศไทย

2. ขอบเขตด้านประชากร

สำหรับผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นคณะทำงานการจัดการความรู้ของเอสซีจี เปเปอร์ จำนวน 6 ท่าน เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยใช้คำถามปลายเปิดแบบไม่มีโครงสร้าง โดยมีแนวคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและจัดลำดับไว้ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดคัดเลือกคุณสมบัติของผู้ให้สัมภาษณ์ไว้คือ ต้องเป็นพนักงานระดับบริหารที่มีประสบการณ์ตรงด้านการจัดการความรู้ในองค์กรไม่น้อยกว่า 3 ปี โดยใช้แนวคำถามตามคำถามวิจัยทั้ง 2 ข้อ ที่เกี่ยวกับ การตรวจสอบความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ และประสิทธิภาพผลการดำเนินงานขององค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรทั้งหมด 3 ตัวแปร ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากจัดการกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยจัดประเภทของข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการเชื่อมโยงประเด็นที่เกี่ยวข้องกันเข้าเป็นหัวข้อ หลังจากนั้นผู้วิจัยจัดประเด็นให้กับหัวข้อเหล่านั้น โดยการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้อง และความ เป็นเหตุเป็นผลของหัวข้อต่างๆ โดยใช้คำถามวิจัยทั้ง 2 ข้อ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นต่างๆ เอาไว้ในผลการศึกษา

ผลการศึกษา

ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาดำเนินการตามคำสัมภาษณ์ของคณะกรรมการการจัดการความรู้ ทั้ง 6 ท่าน โดยอาศัยคำถามวิจัยทั้ง 2 ข้อ ดังต่อไปนี้

คำถามวิจัยข้อที่ 1: เอสซีจี เปเปอร์ มีการตรวจสอบความรู้หรือไม่ และมีรูปแบบอย่างไร

ผลการศึกษา พบว่า เอสซีจี เปเปอร์ นำเรื่องของการตรวจสอบความรู้มาปฏิบัติ แต่ยังไม่ได้ดำเนินการเป็นทางการเท่าที่ควร โดยการตรวจสอบความรู้ของเอสซีจี เปเปอร์ คือ การทบทวนหรือการประเมินความรู้ของพนักงาน ว่าพนักงานมีความรู้มากน้อยเพียงใด เพียงพอแล้วหรือยังกับตำแหน่งงานนั้นๆ เมื่อทราบว่าพนักงานขาดความรู้อะไรแล้วก็ประเมินว่าพนักงานแต่ละคนต้องเรียนรู้ความรู้ที่จำเป็นเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป ดังคำสัมภาษณ์

...การตรวจสอบความรู้ในส่วนนี้เองเราก็มีการพิจารณาเหมือนกันว่า สิ่งในแต่ละสายงาน แต่ละหน้าที่งาน เขาต้องมีความรู้เรื่องอะไร ในด้านไหน อย่างไร ซึ่งในส่วนนี้เอง พอเรารู้ว่าสิ่งที่บุคลากรสายงานนั้นๆ ต้องการอะไร เรามีการจัดทำในเรื่องของตัวความรู้ หลักสูตร ขึ้นมา แล้วต่อไปก็ทำเรื่องของแผนกลยุทธ์ขึ้นมา เพื่อให้ทราบว่า คนๆนั้นเขาต้องมีความรู้อะไรบ้างที่เขาจะต้องรู้ ซึ่งในส่วนนี้เองก็จะเข้าสู่กระบวนการของเราเองก็คือ พอเรามีการตรวจสอบความรู้แล้ว เราก็จะไปจัดหาคนที่จะสอน หรือความรู้ที่จะมาสอนที่จะมาถ่ายทอด แล้วก็มีการรวบรวมเก็บเอาไว้ในระบบสารสนเทศ ซึ่งคนอื่นก็จะสามารถเข้ามาดูต่อได้ ก็คือเข้าเรื่องของการจัดการความรู้ที่เราใช้อยู่... (ผู้บริหารคนที่ 1)

...การตรวจสอบความรู้... อืม...เราจะมีลักษณะของการทำฐานข้อมูลไว้ เป็นองค์ความรู้ ซึ่งพนักงานสามารถเข้าไปเรียนรู้ และสามารถที่จะทดสอบตัวเองได้ ซึ่งหัวหน้างานต่างๆเหล่านี้ก็สามารถเข้าไปดูได้ว่าลูกน้องของตัวเอง มีใครเข้าไปเรียนรู้อะไรบ้าง เรียนรู้ไปถึงไหนแล้ว สถานะเป็นอย่างไร... (ผู้บริหารคนที่ 2)

ในส่วนของการวิเคราะห์รูปแบบการตรวจสอบความรู้ของเอสซีจี เปเปอร์ นั้นผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการตรวจสอบความรู้มาเป็นกรอบในการวิจัย ได้แก่ การกำหนดความรู้ที่ต้องการ การจัดทำรายการความรู้ การวิเคราะห์การเคลื่อนไหวของความรู้ และการสร้างแผนที่ความรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการตรวจสอบความรู้ของเอสซีจี เปเปอร์ ตามประเด็นดังกล่าวตามลำดับต่อไปนี้

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการ หมายถึง การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นสำหรับบุคคล ทีม หรือองค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในแต่ละระดับ ได้แก่ การวางแผนทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) เมื่อพนักงานเข้ามา

ทำงานในเอสซีจี เปเปอร์ ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด ทุกคนจะต้องเข้าคอร์สฝึกอบรม สำหรับงานในตำแหน่งนั้นๆ โดยบริษัทจะมีหลักสูตรพื้นฐานให้กับพนักงานใหม่ว่าจะต้องเริ่มเรียนพื้นฐานอะไร และหลักสูตรเฉพาะสำหรับพนักงานที่ทำงานในตำแหน่งนั้นๆ อยู่แล้วจะต้องเรียนรู้เพิ่มเติม ดังเช่นบทสัมภาษณ์

...บริษัทเรามีการกำหนดความรู้ที่พนักงานจะต้องรู้อยู่แล้ว เพราะธุรกิจเราเป็นธุรกิจที่ต้องใช้ความรู้ ต้องใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และต้องใช้ความสามารถของบุคคล หมายความว่าคนที่เข้ามาทำงานในบริษัทนี้ เช่นพนักงานที่ทำงานในโรงงาน จะต้องเข้ามาเดินเครื่องจักร มาพัฒนาสินค้า ก็จะต้องมีความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอยู่แล้วนะ ซึ่งเยอะมากด้วยซ้ำ ไม่ใช่เวลาน้อย เพราะว่าเราทำสินค้าหลากหลาย เราต้องมีความรู้ที่หลากหลาย...(ผู้บริหารคนที่ 3)

รูปแบบความรู้พื้นฐานของบริษัทซึ่งอยู่ในลักษณะของการวางเส้นทางการฝึกอบรม ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดว่าพนักงานแต่ละสายงาน แต่ละตำแหน่งจะต้องรู้อะไรบ้าง

...เรามีการกำหนดความรู้ที่พนักงานในตำแหน่งนั้นๆ ต้องรู้ครบ อย่างเช่นธุรกิจเยื่อกระดาษ พนักงาน จะต้องรู้ความรู้พื้นฐานอะไรบ้าง แล้วเราก็จัดทำแผนกลยุทธ์ต่อไป เพื่อที่จะเป็นวิชาพื้นฐานหลักๆ สำหรับคนที่อยู่ในฟังก์ชันงานนั้นๆ อันนี้เรามีการจัดทำอยู่แล้ว...(ผู้บริหารคนที่ 2 และ 4)

ดังนั้นเรื่องของการกำหนดความรู้ที่ต้องการถือว่า เอสซีจี เปเปอร์ ให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้แก่พนักงานเป็นสำคัญ โดยใช้การวางแผนเส้นทางการฝึกอบรม เป็นตัวกำหนดหลักสูตรที่พนักงานแต่ละคนจะต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ที่จะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นๆต่อไป นอกจากนี้บริษัทยังมีหลักสูตรของเรื่องทั่วไป เช่น เรื่องการบริหาร เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ซึ่งแต่ละหลักสูตรก็จะขึ้นอยู่กับอายุงานของพนักงานด้วย ยิ่งอายุงานมากขึ้นก็ยังคงต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติม

2. การจัดทำรายการความรู้ หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ค้นหาความรู้ที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ ระบบพีเสี่ยง ซึ่งเป็นฐานข้อมูลที่ใช้ในการเข้าถึงรายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่มีอยู่ในองค์กร โดยระบบจะจัดเรียงตามรายชื่อผู้เชี่ยวชาญผู้มีความรู้ต่างๆ ทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงผู้เชี่ยวชาญผู้มีความรู้ที่ตนต้องการเรียนรู้ และทำการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้เชี่ยวชาญผ่านทางกระดานสนทนา ดังเช่นบทสัมภาษณ์ที่กล่าวไว้

...องค์กรเรามีการจัดทำรายชื่อของผู้เชี่ยวชาญ เช่นว่าในหัวข้อนี้ใครจะเป็นพีเสี่ยงบ้าง หัวข้อนั้นมีใครบ้าง แล้วเวลาที่ใครโพสเรื่องอะไรเข้าไป พีเสี่ยงเขาก็จะเข้าไปดูแล้วช่วยแชร์หรือให้ข้อมูล (ผู้บริหารคนที่ 1 และ 2) หรือถ้าหากความรู้เขายังไม่มาก

พอ เขาก็จะไปสอบถามผู้ที่มีความรู้มากกว่า แล้วก็มาตอบให้ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยน แשרความรู้ให้กันและกัน...(ผู้บริหารคนที่ 5)

จะเห็นได้ว่าองค์กรมีการจัดทำรายการความรู้ซึ่งอยู่ในรูปแบบของรายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่องค์กรเรียกว่า ระบบพีเลี้ยง ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ค้นหาผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เฉพาะในแต่ละด้าน ทำให้พนักงานได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้นั้นๆ โดยตรง

3. การวิเคราะห์การเคลื่อนไหวไหลของความรู้ หมายถึง การเคลื่อนที่ของความรู้ จากแหล่งข้อมูลไปสู่ผู้ที่ต้องการใช้ความรู้ นั้น ได้แก่ การวิเคราะห์ช่องว่างความรู้ โดยองค์กรมีการวิเคราะห์โดยใช้ตำแหน่งงานเป็นเกณฑ์ว่าพนักงานในตำแหน่งงานนั้นมีความรู้ในตำแหน่งงานที่ทำหรือไม่ ถ้ามีการทดสอบแล้วไม่ผ่านเกณฑ์ที่ทางองค์กรกำหนดก็จะทำให้เกิดช่องว่างความรู้ ซึ่งองค์กรก็จะมีการให้ความรู้แก่พนักงานเพื่อปิดช่องความรู้ นั้น

...เราก็จะดูว่าองค์กรความรู้ที่แต่ละตำแหน่งงานจะต้องเรียนรู้ ที่มีความจำเป็นจะต้องรู้เนี่ยมีอยู่กี่องค์ความรู้ แล้วเขามีความรู้เพียงพอแล้วหรือยังนะครับ ถ้ายังไม่พอก็จะเกิดช่องว่างความรู้ ก็จะต้องมีการให้ความรู้กับเขา ซึ่งการให้ความรู้ก็จะมีหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นเรียนรู้ด้วยตนเองก็ได้ หรือว่าเรียนรู้โดยหัวหน้า coaching ก็ได้ หรือว่าอะไรก็ได้ นะครับ เสร็จแล้วเมื่อระยะเวลาผ่านไปสักระยะเวลาหนึ่งเราก็จะมีการตรวจสอบว่าองค์ความรู้ที่เรารู้เนี่ยเพียงพอแล้วหรือยังกับการทำงานในตำแหน่งนั้นนะครับ ถ้าเพียงพอแล้วก็จะปิดช่องว่างความรู้ แต่ถ้ายังไม่เพียงพอ ก็จะต้องดำเนินงานให้ความรู้เพิ่มเติมต่อ... (ผู้บริหารคนที่ 3)

...เท่าที่เห็นนะที่เราทำเรื่องของ Total Productive Maintenance: TPM ซึ่งเป็นระบบบริหารจัดการในเรื่องของกระบวนการผลิต กระบวนการจัดการในโรงงานหรือองค์กรอะไรแบบเนี่ย ก็จริงๆ เราจะคุ้นเคยว่า TPM จะเป็นสไลด์ของญี่ปุ่น ฉะนั้นในแง่ของ TPM มันก็จะมีกระบวนการที่จะมาวัดช่องว่างความรู้ เช่น งานนี้ต้องการให้มีความรู้เท่านี้ แต่คนที่ทำงานอยู่เนี่ย... มีความรู้เพียงพอหรือเปล่า มันก็就会有การวัด gap ตรงนี้ แต่ก็ทำให้ในระดับพนักงานที่เดินเครื่องจักรหรือเป็นผู้ควบคุม แต่ถ้าถามว่าในระดับที่สูงขึ้นมา อาจจะไม่มีตรงนี้... (ผู้บริหารคนที่ 3)

ดังนั้นการวิเคราะห์การเคลื่อนไหวไหลของความรู้ของ เอสซีจี เปเปอร์ จะอยู่ในรูปแบบของการวิเคราะห์ช่องว่างความรู้ โดยองค์กรมีแหล่งความรู้ให้พนักงานได้เรียนรู้จากแหล่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระบบ SharePoint ฐานข้อมูลต่างๆ อีกทั้งยังมีการสอนงานจากรุ่นพี่รุ่นน้อง การฝึกอบรม หลังจากนั้นพนักงานจะได้รับการประเมินว่ามีความรู้เพียง

พอสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆหรือไม่ ซึ่งก็จะถือว่าเป็นการเปิดช่องว่างความรู้หากพนักงานผ่านการประเมิน หากยังไม่มีความรู้เพียงพอก็ต้องเรียนรู้อีกต่อไป

4. การสร้างแผนที่ความรู้ หมายถึง แหล่งที่เก็บความรู้ที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความรู้อะไร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อพนักงานในการค้นหาความรู้ที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ ระบบ SharePoint ของเอสซีจี เปเปอร์ ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่สำเร็จรูปที่รวบรวมข้อมูล ไฟล์เอกสารต่างๆ ความรู้ส่วนกลางของบริษัท โดยทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการเก็บข้อมูลและแบ่งปันข้อมูลให้กับพนักงานตามสิทธิที่กำหนดและได้รับ ดังเช่นบทสัมภาษณ์

...เรามีระบบ SharePoint ครบ คือทุกอย่างที่เราทำ สามารถเก็บเข้าไปอยู่ในระบบนี้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องขององค์ความรู้ที่เข้าไปเรียน เข้าไปศึกษาในระบบคอมพิวเตอร์ หรือการที่เรามีการแชร์ความรู้ใน ชุมชนนักปฏิบัติ จะถูกเก็บไว้อยู่ในระบบ SharePoint ครบ... (ผู้บริหารคนที่ 2 และ 3) เพราะฉะนั้นทุกคนก็จะสามารถเข้าไปดูความรู้ที่เราจัดเก็บรักษาเอาไว้เพื่อศึกษาเรียนรู้... (ผู้บริหารคนที่ 5)

ทั้งนี้ยังมีผู้บริหารให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแผนที่ความรู้ของเอสซีจี เปเปอร์ที่อยู่ในระบบของ SharePoint ในอีกมิติหนึ่งว่า

...ระบบ SharePoint อันนี้เป็นสิ่งที่สัมผัสได้ เป็นสิ่งที่เห็น แต่อีกหนึ่งองค์ความรู้ที่อยู่กับตัวบุคคล เช่น ผู้อาวุโสในหน่วยงานเนี่ย น่าจะมีความรู้ที่ติดตัวเยอะ แลเห็นนอนว่าจะทำอย่างไรที่จะไปแกะออกมา และนี่เป็นอีกเรื่องที่เราอาจจะไม่ได้สัมผัสได้ในลักษณะที่เป็นเรื่องของซอฟต์แวร์ เรื่องของเทคโนโลยีเหล่านี้... (ผู้บริหารคนที่ 5)

นั่นแสดงได้ว่าการสร้างแผนที่ความรู้ของเอสซีจี เปเปอร์ อยู่ในรูปแบบของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า SharePoint ซึ่งเป็นแหล่งที่เก็บรวบรวมความรู้ขององค์กรเอาไว้ โดยพนักงานสามารถเข้าไปเรียนรู้ความรู้ที่มีอยู่ในระบบด้วยตนเองได้ อีกทั้งยังสามารถแลกเปลี่ยนทั้งประสบการณ์ และปัญหาที่พบเจอระหว่างการทำงานให้แก่บุคคลอื่นได้รับทราบ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ของบุคคลและองค์กร

คำถามวิจัยข้อที่ 2: การตรวจสอบความรู้มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของเอสซีจี เปเปอร์หรือไม่ อย่างไร

ผลการศึกษา พบว่า การตรวจสอบความรู้มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดย เอสซีจี เปเปอร์ นำเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้ร่วมกับการตรวจสอบความรู้มาปฏิบัติใช้ในองค์กร ได้แก่ 1) แผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการกำหนดความรู้ที่พนักงานจะต้องมีตามตำแหน่ง

งานที่ปฏิบัติ 2) พี่เลี้ยง คือคนจัดทำรายการความรู้ที่อยู่ในรูปของฐานข้อมูลที่แสดงรายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ในแต่ละสายงาน 3) ช่องว่างความรู้ คือการศึกษาการเคลื่อนไหวของความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่ผู้ใช้งานโดยพนักงานสามารถเรียนรู้ความรู้ที่ต้องการจากแหล่งข้อมูลที่องค์กรมีอยู่เพื่อเป็นการปิดช่องว่างความรู้ 4) ระบบ SharePoint คือเว็บไซต์ที่สำเร็จรูปที่แสดงแผนที่ความรู้ขององค์กรโดยรวบรวมความรู้ที่องค์กรมีอยู่ไว้ทั้งหมด หลังจากองค์กรมีการจัดทำเครื่องมือดังกล่าว ทำให้การดำเนินงานด้านกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้ผลการดำเนินงานของเอสซีจี เปเปอร์ ดีขึ้น

...เรื่องของผลประกอบการ ในส่วนของการนำการจัดการความรู้และการตรวจสอบความรู้มาใช้ มีผล นะครับ ในส่วนนี้เอง ในการตรวจสอบความรู้ เรามีการดูความรู้ที่เรามีอยู่ในกรณีไหนที่เราพบว่ามันไม่เหมาะสม เราก็จะมีการปรับแก้ไขอยู่ ส่วนเรื่องของจัดการความรู้จะไปช่วยสนับสนุนบุคลากร ทำให้เกิดการพัฒนา แล้วก็เกิดการปรับปรุงในส่วนของหน่วยงานได้ค่อนข้างเยอะ ค่อนข้างจะมีผลมาก... (ผู้บริหารคนที่ 4)

ผู้บริหารอีกท่าน กล่าวเสริมว่า

...ผลการดำเนินงานมันก็ต้องเกี่ยวข้องแน่นอนนะครับ มันตอบไม่ได้ว่า ระหว่างทำ หรือหลังทำ เพราะจริงๆต้องบอกว่า เอสซีจี ทำเรื่องการจัดการความรู้พวกนี้มานานแล้ว บางช่วงอาจจะมากบ้างน้อยบ้าง แต่ผลประกอบการมันก็มาจากเรื่องอื่น เพราะฉะนั้นจริงๆ มันอาจจะไม่อ้างอิงโดยตรงว่า กำไรขึ้นมาจากเรื่องการทำเคเอ็ม หรือว่าขาดทุน เพราะว่าไม่ทำเคเอ็ม แต่ให้เชื่อได้เลยว่าทั้งเอสซีจี ไม่ใช่เฉพาะกลุ่มธุรกิจกระดาษ แค่นั้น สิ่งที่เราเจริญเติบโตมาได้ เกือบจะร้อยปีเนี่ยนะ มันต้องมาจากฐานความรู้แน่นอน สะท้อนแน่นอน เพราะถ้าเราไม่มีเรื่องการพัฒนาเรื่องของความรู้ เราจะสู้เขาไม่ได้ มันก็เลยต้องพัฒนาความรู้กันต่อไป... (ผู้บริหารคนที่ 5)

มีผู้บริหารให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารงานเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กรเพิ่มเติม ไว้ว่า

...พนักงานค่อนข้างพอใจเกี่ยวกับการทำเคเอ็ม นะ เพราะว่าอันที่หนึ่งทำให้เขาเองเนี่ยสามารถได้ความรู้ใหม่ๆเพิ่มเติมเพื่อใช้ในงาน อันที่สองเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้มันทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างโรงงาน บางทีเขามีปัญหา เขามีความสนิทชิดเชื้อ ในการติดต่อเพื่อแก้ไขปัญหา หรือว่าในเรื่องอื่นๆมันทำได้ง่ายขึ้นในการแชร์ตรงนี้ พนักงานเขาพอใจนะ เอาเคเอ็มมาช่วย ไม่ได้มาสร้างภาระ พนักงานเขาก็ได้พัฒนาตัวเอง พัฒนาความรู้ของตนเอง เขาก็มีโอกาสก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น... (ผู้บริหารคนที่ 6)

ในเรื่องของการสร้างนวัตกรรมที่เกิดจากการจัดการความรู้ขององค์กร

...นวัตกรรมเป็นผลงานที่เห็นได้ชัดจากการจัดการความรู้ องค์กรมีการส่งเสริมกิจกรรมด้านการสร้างนวัตกรรมในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสินค้า กระบวนการ หรือบริการ เช่น Innovation Award หรือ 3R Award เป็นต้น ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ และนำไปสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง... (ผู้บริหารคนที่ 3)

...เราส่งเสริมให้พนักงานคิดในส่วนที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ หรือสินค้าใหม่ๆ เข้ามา เพื่อที่จะรองรับในตัวของบริษัทเองด้วย ในส่วนของ เอสซีจี ทิศทางก็จะเป็นเรื่องสิ่งแวดล้อมสีเขียว ดังนั้น...สินค้าหลายๆตัวจะถูกสร้างขึ้นมาจากคอนเซ็ปต์การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยนำเอาความรู้ที่มีอยู่มาพัฒนาต่อยอดว่าทำอย่างไรให้เกิดตัวสินค้าใหม่ๆ ขึ้นมา อย่างเช่นในเรื่อง ตัวกลองลูกฟูก ปัจจุบันมีการพัฒนาในระดับหนึ่งจนทำให้สามารถลดวัตถุดิบแต่ความแข็งแรงเท่ากับของเดิมที่ใช้อยู่ มันช่วยลดวัตถุดิบลงมา ซึ่งเรื่องเหล่านี้ก็เกิดจากการที่พนักงานนำเอาความรู้มาต่อยอดจนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ... (ผู้บริหารคนที่ 2)

นอกจากนี้ ยังมีผู้ให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในรูปแบบนวัตกรรม ไว้ว่า

...เรื่องของนวัตกรรมบริษัทเอสซีจี ติดอันดับหนึ่งของประเทศอยู่แล้ว... (ผู้บริหารคนที่ 5) ... ในแง่ของผลประโยชน์ซึ่งอาจจะเป็นลูกค้าหรือไม่ใช่ลูกค้าโดยตรง เขามองว่าเรามีเรื่องของนวัตกรรมเยอะ ในมุมมองของลูกค้าเขาก็มีสองกระแส ว่าพึงพอใจกับนวัตกรรมของเราใหม่ๆ แต่บางกระแสก็ว่ายังไม่ค่อยเกินไป เรื่องนี้ก็ยังคงไม่ร้อยเปอร์เซ็นต์ มันก็อาจจะมียุคที่พึงพอใจแล้ว กับกลุ่มที่อยากให้เราทำมากกว่านี้ แต่ถ้ามองในภาพของเทียบกับในประเทศ ก็ถือว่าเราติดอันดับ 1 ในเรื่องพวกนี้แล้ว... (ผู้บริหารคนที่ 4)

สรุปผล อภิปรายผลการศึกษา และคุณค่าของการศึกษาวิจัย

สรุปผลและอภิปรายผลการศึกษา

จากประเด็นด้านการจัดการความรู้ และด้านการตรวจสอบความรู้ ได้ผลการศึกษาว่า เอสซีจี เปเปอร์ มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน โดยนำการตรวจสอบความรู้มาปฏิบัติดำเนินการเป็นกระบวนการ โดยการตรวจสอบความรู้ขององค์กร คือ การทบทวนหรือการประเมินความรู้ของพนักงาน ว่าพนักงานมีความรู้มากน้อยเพียงพอลแล้วหรือยังกับตำแหน่งงานนั้นๆ เมื่อทราบว่าคุณพนักงานขาดความรู้อะไรแล้ว ก็สามารถประเมินได้ว่าพนักงานแต่ละคนจะต้องเรียนรู้ความรู้ที่จำเป็นเพิ่มเติมเพื่อใช้ใน

การปฏิบัติงานต่อไป โดยรูปแบบการตรวจสอบความรู้ จำแนกได้

1. เอสซีจี เปเปอร์ ให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้แก่พนักงานเป็นสำคัญ โดยใช้แผนกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดหลักสูตรที่พนักงานแต่ละคนจะต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ที่จะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ในแต่ละระดับ เปรียบเสมือนเป็นตารางสอนของพนักงาน เมื่อย่างงานก็จะเปลี่ยนแผนการฝึกอบรมไป เนื่องจากถ้าเป็นพนักงานปฏิบัติการก็จะเป็นตารางสอนที่จะให้พนักงานเรียนรู้เรื่องเกี่ยวกับการเดินเครื่องจักร เอสซีจี เปเปอร์ มีการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมที่กำหนดไว้อย่างมีแบบแผน โดยคณะทำงานของแต่ละส่วนจำเพาะ แบ่งวิชาออกเป็น 3 ระดับคือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับก้าวหน้า ซึ่งมีการจัดอบรมทั้งแบบในห้องเรียน และใช้ระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยพนักงานจะได้รับการประเมินผลก่อนและหลังการอบรมเพื่อเก็บเป็นประวัติการฝึกอบรมตลอดระยะเวลาการทำงานกับองค์กร โดยแผนกลยุทธ์ถือเป็นชุดเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด โดยหัวหน้างานของแต่ละแผนกจะเป็นบุคคลที่สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยจะส่งบุคคลที่มีความสามารถในแผนกเข้าเป็นผู้สมัครที่มีความเหมาะสมที่จะได้รับการพิจารณาให้ทำงานในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งการย้ายงานถือเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญ ในเครือเอสซีจี การย้ายงานไม่เพียงแต่ภายในบริษัทเท่านั้น แต่มีการย้ายข้ามบริษัทภายในเครือ เพื่อให้พนักงานได้แสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่

2. เอสซีจี เปเปอร์ มีระบบจัดทำรายการความรู้ที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันมาสร้างเป็นฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการเข้าถึงรายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่องค์กรเรียกว่าระบบพีเลียง ซึ่งอยู่ในรูปของฐานความรู้ เป็นระบบที่ใช้จัดทำรายการและค้นหาความรู้ และผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เฉพาะในแต่ละสาขา ทำให้พนักงานได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้โดยตรง ถือว่าเป็นการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัว จากรุ่นพี่ที่มีความรู้ประสบการณ์และความเข้าใจงานมากกว่า ไปยังรุ่นน้องหรือเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า

3. ด้านการวิเคราะห์การลื่นไหลของความรู้ เอสซีจี เปเปอร์ ใช้การวิเคราะห์ช่องว่างความรู้ โดยมีแหล่งความรู้ให้พนักงานได้เรียนรู้จากฐานข้อมูล และยังมีการสอนงานจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเองจากระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หลังจากนั้นพนักงานจะได้รับการประเมินว่ามีความรู้เพียงพอสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆหรือไม่ โดยจะต้องทำการทดสอบสิ่งที่เรียนรู้ไป แล้วจะต้องรายงานความคืบหน้าให้ผู้บังคับบัญชารับทราบเพื่อติดตามผลการเรียนของพนักงานในบังคับ

บัญชาต่อไป ซึ่งถือว่าเป็นการเปิดช่องว่างความรู้หากพนักงานผ่านการทดสอบ หากยัง
ไม่มีความรู้เพียงพอก็ต้องเรียนรู้ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิจารณ์ พานิช
และเศรษฐีญา เปรื่องพิชญาธร (2513) นำทิพย์ วิภาวิน (2547) และทิพวรรณ หล่อสุวรรณ
รัตน์ (2548) ที่กล่าวว่า เทคโนโลยีมีส่วนทำให้พนักงานแบ่งปันความรู้ และสร้างความรู้
ด้วยตนเอง เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนกับพนักงานในสายงานอื่น

4. ด้านการสร้างแผนที่ความรู้ เอสซีจี เปเปอร์ มีระบบเวบท่า (Portal Web) ที่
เรียกอย่างเป็นทางการว่า SharePoint โดยแอปพลิเคชันนี้สามารถให้บุคคลากรสร้าง
รายชื่อผู้ติดต่อในกลุ่มงานเดียวกัน เพื่อเป็นแหล่งเก็บรวบรวมความรู้ขององค์กรเอาไว้
โดยพนักงานสามารถเข้าไปเรียนรู้ความรู้ที่มีอยู่ในระบบด้วยตนเองได้ ทำงานครอบคลุม
ทั้งระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และระบบการจัดการความรู้ ทั้งยังมี โปรแกรม
สืบค้น ซึ่งเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลต่างๆ ผู้ใช้งานต้องการจะเรียนรู้อะไรเพียงแค่ใส่คำ
สำคัญ ก็สามารถค้นหาข้อมูลเรื่องนั้นๆได้ เพราะเป็นระบบที่ถูกทำขึ้นสำหรับจับเก็บ
ความรู้ไว้อย่างเป็นหมวดหมู่ง่ายต่อการใช้งาน และเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนทั้ง
ความรู้ ประสบการณ์ และปัญหาที่พบเจอระหว่างการทำงานให้แก่บุคคลอื่นได้รับทราบ
ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ของบุคคลและองค์กรด้วย

สำหรับผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดจากกระบวนการจัดการความรู้ และ
การตรวจสอบความรู้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การตรวจสอบความรู้ทำให้ทราบว่าองค์กรมีความ
พร้อมด้านความรู้มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงพัฒนาเป็นแผนการดำเนินงานการจัดการ
ความรู้ และส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ บุญดี
บุญญาภิกข และ ณิชมน พรกาญจนานันท์ (2550) ที่กล่าวว่า การตรวจสอบความรู้ทำให้อ
องค์กรทราบว่าองค์กรรู้อะไร หรือไม่รู้อะไร สิ่งที่องค์กรรู้นั้นครบถ้วนเพียงใด การสร้าง
การใช้และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ และ
สภาพแวดล้อมมีผลต่อการจัดการความรู้อย่างไร ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำมาใช้เป็นพื้นฐาน
ในการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต วิธีการ ผลที่คาดหวังและผู้ที่ใช้ประโยชน์ ซึ่งจะ
ช่วยให้การดำเนินการจัดการความรู้มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ และเกิดประโยชน์
สูงสุดต่อองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้เห็นได้ว่า กรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ (ภาพที่ 2)
เป็นประโยชน์สำหรับองค์กรที่มีการดำเนินงานการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิผล
การดำเนินงานขององค์กร โดยการพิจารณาเพิ่มเติมเกี่ยวกับเรื่องการตรวจสอบความรู้
เพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยพิจารณาเพียง
ปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้แล้วนำไป
สู่ผลการดำเนินงานขององค์กร แต่การศึกษาครั้งนี้พัฒนาองค์ประกอบการตรวจสอบ

ความรู้ซึ่งได้แก่ การกำหนดความรู้ที่ต้องการ การจัดทำรายการความรู้ การวิเคราะห์ การเคลื่อนไหลของความรู้ และการสร้างแผนที่ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลกระบวนการจัดการความรู้ให้สำเร็จตามเป้าหมาย และช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

คุณค่าของการศึกษาวิจัย

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอคุณค่าของการศึกษาวิจัยครั้งนี้โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ คุณค่าด้านแนวคิดและทฤษฎี และคุณค่าด้านปฏิบัติ

1. คุณค่าด้านแนวคิดและทฤษฎี

เนื่องจากแนวคิดการตรวจสอบความรู้เป็นแนวคิดที่ยังไม่แพร่หลายนักในประเทศไทย และยังเป็นเรื่องที่ยังใหม่ จึงทำให้ยังไม่มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบความรู้ ดังนั้นผลการวิจัยครั้งนี้จึงช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการตรวจสอบความรู้มากยิ่งขึ้น โดยแนวคิดการตรวจสอบความรู้ประกอบไปด้วยกระบวนการและเครื่องมือที่จะช่วยให้การดำเนินการจัดการความรู้ดำเนินไปได้ด้วยดี ซึ่งผู้ที่สนใจเกี่ยวกับแนวคิดการตรวจสอบความรู้ สามารถนำแนวคิดการตรวจสอบความรู้ไปศึกษาในบริบทอื่นๆ เช่น การศึกษากระบวนการตรวจสอบความรู้โดยเฉพาะ เพื่อให้เข้าใจบริบทวิธีการการตรวจสอบความรู้อย่างลึกซึ้ง เนื่องจากการตรวจสอบความรู้เป็นกระบวนการที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้อำนาจให้องค์กรสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และสิ่งที่ควรจะทำในการจัดการความรู้ได้ตรงตามจุดประสงค์และบริบทขององค์กรมากขึ้น

2. คุณค่าด้านปฏิบัติ

องค์กรสามารถนำผลการศึกษานี้ไปเป็นข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการ การกำหนดกลยุทธ์นโยบายและการวางแผนการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กรให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น อีกทั้งยังเป็นประโยชน์กับองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กที่ยังขาดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้เป็นแนวทางให้องค์กรเหล่านั้นนำไปปรับใช้กับการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันต่อไป



บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กลุ่มงานจัดการความรู้. สถาบันพัฒนาชุมชน. กรมพัฒนาชุมชน. (2557). การจัดการความรู้ที่ SCG. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2557 จาก <http://www.train.cdd.go.th/wepkm/km%20Delivery1/http%20KM18.pdf>
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ : เอสอาร์พรินติ้ง แมส โปรดักส์.
- บุญดี บุญญากิจ และณัชมน พรกัญจนานันท์. (2550). ตรวจสอบประเมินความรู้สู่ปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.
- ประชา การมานะกิจกุล และนภาพร สุนทรวารี. (2548). ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ วท.ม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปรีชา วัชรภักย์. (2550). การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบแยกประเภทตำแหน่ง Multi Classification Scheme. วารสารข้าราชการ 52 (4) : 7-10.
- วลีรัตน์ ตันทุลเศรษฐ. (2552). ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และผลการดำเนินงานองค์กร กรณีศึกษา โรงพยาบาลพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ รป.ม. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วิจารณ์ พานิช และเศรษฐิญา เป็รื่องพิชญธร. (2013). การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. วารสารการบริหารและพัฒนา 2 (3) : 203-216.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ตถาตา พับลิเคชั่น.
- สุรีพันธ์ เสนานุช. (2547). ความรู้จัดการด้วยความง่ายและชัดเจน. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 4 มิถุนายน 2556, จาก http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image.../55/KM1.doc.
- เอสซีจี เปเปอร์. (2556). ธุรกิจเครือซีเมนต์ไทย. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2556. จาก http://www.scg.co.th/th/02business_overview/02_scg_paper_business.html

ภาษาอังกฤษ

- Burnett, S., Williams, D., & Illingworth, L. (2013). Reconsidering the Knowledge Audit Process: Methodological Revisions in Practice. **Knowledge and Process Management** 20 (3) : 141-153.

- Cheung, C. F., Li, M. L., Shek, W. Y., Lee, W. B., & Tsang, T. S. (2007). A systematic approach for knowledge auditing: a case study in transportation sector. **Journal of Knowledge Management** 11 (4) : 140-158.
- Choy, S. Y., Lee, W. B., & Cheung, C. F. (2004). A Systematic Approach for Knowledge Audit Analysis: Integration of Knowledge Inventory, Mapping and Knowledge Flow Analysis. **Journal of Universal Computer Science** 10 (6) : 674-682.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). **Working Knowledge: How Organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press.
- Hylton, A. (2002). **A KM Initiative is unlikely to succeed without a knowledge audit**. Retrieved June 2, 2013. From http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_initiative_unlikely_to_succeed_without_a_k_audit.pdf
- Gourova, E., Popov, T. and Todorava, Y. (2010). Technology platform for knowledge audit. In **TELE INFO'10 Proceedings of the 9th WSEAS International conference on Telecommunications and Informatics**. N.p.: n.p.
- Lai, J. Y., Wang, C. T., & Chou, C. Y. (2009). How knowledge map fit and personalization affect success of KMS in high-tech firms. **Technovation** 29 (4) : 313-324.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. **Journal of management information systems** 20 (1) : 179-228.
- Nonaka, I., & Konno, N. (2005). The Concept of "5, 4": Building a Foundation for Knowledge Creation. **Knowledge management: critical perspectives on business and management** 2 (3) : 53.
- Nonaka, I and Konno, N (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review** 40 (3) : 40-54.
- Paramasivan, T. (2003). Knowledge audit. **Chartered Accountant NEW DELHI** 52 (5) : 498-506.
- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., & Rebeck, K. (2001). A systems thinking framework for knowledge management. **Decision support systems** 31 (1) : 5-16.

- Simonin, B. L. (2004). An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. **Journal of international business studies** 35 (5) : 407-427.
- Strong, B., Davenport, T. H., & Prusak, L. (2008). Organizational governance of knowledge and learning. **Knowledge and Process Management** 15 (2) : 150-157.
- Tannenbaum, S. I., & Alliger, G. M. (2000). **Knowledge management: clarifying the key issues**. International Association for Human Resource Information Management (IHRIM).
- Vahedi, M., & Nejad Haji Ali Irani, F. (2011). Information technology (IT) for knowledge management. **Procedia Computer Science** 3 : 444-448.

