

บทความวิจัย

สถานการณ์ท้าทายที่กระตุ้นการสร้างความรู้ ของพนักงานในองค์กรขนาดใหญ่

ดร.มนทล สรไกรนิติกุล¹

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ชยาพล สุนทรวิวัฒนา

นักศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ (หลักสูตรนานาชาติ)
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 18 เมษายน 2561

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 16 พฤศจิกายน 2561

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 7 กุมภาพันธ์ 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์ที่ท้าทายต่อการทำงานที่ทำให้พนักงานต้องปรับตัวและพัฒนาตนเอง รวมทั้งระบุแนวทางในการสร้างความรู้ของพนักงานเพื่อเผชิญกับสถานการณ์นั้น กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่พนักงานระดับต้นและระดับกลางจากองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสินทรัพย์มากกว่า 200 ล้านบาท จากหลายอุตสาหกรรม เก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่มจำนวน 28 คน โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มละ 5-6 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์กรอบความคิด และแปลความหมายจากคำ บริบท ความสอดคล้อง การโต้ตอบของการสนทนากลุ่ม

ผลการศึกษาพบว่า สถานการณ์ที่เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานสร้างความรู้คือ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สถานการณ์ระดับโครงสร้างและสถานการณ์ระดับบุคคล ซึ่งสถานการณ์ทั้งสองประเภทส่งผลให้เกิดแนวทางการสร้างความรู้แบบปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้า (Face-to-Face) ที่เป็นทั้งปฏิสัมพันธ์ส่วนร่วม และปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล จากผลการศึกษาสามารถนำมาประยุกต์ในการจัดให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีความท้าทายที่ทำให้พนักงานเกิดการสร้างความรู้เองในองค์กรได้ ทั้งนี้ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต้องเป็นสถานการณ์ที่พนักงานสามารถรับมือได้ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกินรับมือไหวอาจส่งผลให้พนักงานลาออก

คำสำคัญ : การสร้างความรู้, การจัดการความรู้, สถานการณ์ท้าทาย

ผลงานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

¹Corresponding Author E-mail : monthon.sor@gmail.com

Challenging Situations in Energize an Employee to Create Knowledge in The Large Organization

Monthon Sorakraikitikul (Ph.D.)

Full-time Faculty Member, Department of Organization, Entrepreneurship and Human Resource Management, Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University

Chayapon Soontornwiwattana

Ph.D. Student, School of Human Resource Development (International),
National Institute of Development (NIDA)

Received : April 18, 2018

Revised : November 16, 2018

Accepted : February 7, 2019

Abstract

This qualitative research aimed to study challenge situations in workplace, which enabling employee to adapt and develop themselves, and to identify the way that employees create knowledge in order to cope with that challenging situations. Informants are employees, who are in the entry and middle level in the large companies with more than 200 million Thai Baht in assets from various industries. Data was collected by focus group. Informants were 28 people and divided for 5-6 members per group. Data were analyzed by framework analysis and were interpreted from words, context, consistency and interaction in each group.

The results showed that the challenge situation is changing the environment, which energies knowledge creation. The situation has two types: Structural situation and Personal situation. Both Situations related with face-to-face interaction as collective interaction and Individual interaction. Results could guide for a management practice in applying the changing and challenging situations to enable and energize employees to create a knowledge to use in organizations. However, situations should be resolvable. Unbearable situations may lead to employee resignation.

Keywords: Knowledge creation, Knowledge management, Challenge Situation

บทนำ

องค์กรทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีทุนทรัพยากรที่หลากหลายใช้ในการดำเนินธุรกิจซึ่งประกอบด้วย เงินสด ทรัพย์สิน หรือสินค้าซึ่งสร้างรายได้ เป็นต้น ทั้งนี้ ไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในอุตสาหกรรมใดจะมีสิ่งสำคัญที่มีอยู่ร่วมกันคือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกลไกการทำงานหลักขององค์กรเพื่อสร้างรายได้ผ่านทางทักษะและความสามารถของบุคลากรเหล่านั้น (University of Minnesota, 2016) การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบันทั้งทางด้านประชากร การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถของชาติในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงจากเศรษฐกิจยุคเก่า ซึ่งขับเคลื่อนด้วยแรงงานบนพื้นฐานของการผลิตจำนวนมาก ไปสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ซึ่งถูกหล่อหลอมไปด้วยความรู้และการจัดการด้วยเทคโนโลยี ซึ่งยิ่งต้องเน้นและให้ความสำคัญกับบุคลากร (Bosellie, 2010) ดังนั้น องค์กรจะลงทุนด้วยเวลาและจำนวนเงินที่เพิ่มขึ้นเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบที่ซับซ้อนขึ้น ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญการแข่งขันที่รุนแรง เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยกระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้พร้อมกัน (Huselid, 1995)

ทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดทักษะและการฝึกอบรม ทำให้ธุรกิจและอุตสาหกรรมขาดความสามารถในการแข่งขันทั้งระดับชาติและระดับนานาชาติซึ่งส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจ (Tomaka, 2001) ประธานกรรมการบริหาร (CEOs) และหัวหน้างานมีความจำเป็นที่ต้องทบทวนกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีผลต่อการรักษามูลค่าที่มีคุณภาพอันนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร เป็นที่ยอมรับและยืนยันว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มขึ้นของผลผลิตทางการเงินและทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม (Karen and Thomas, 2010) นักวิจัยจำนวนมากวิจัยและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรระดับองค์กรที่จับต้องได้และผลประโยชน์ขององค์กรพบว่า ผลกระทบของสภาพแวดล้อมในแต่ละธุรกิจ และผลกระทบจากบริษัท

ขนาดใหญ่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานผลประโยชน์ทางการเงิน (McGahan and Porter, 2002) นอกจากนี้ นักวิจัยยังพบอีกว่า ทรัพยากรที่ได้เปรียบทางการแข่งขันประกอบด้วยองค์ประกอบที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ชื่อเสียงขององค์กร แรงงานสัมพันธ์ในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการรับรู้ด้านชื่อเสียงส่งผลเชิงบวกต่อผลประโยชน์ขององค์กร (Carmeli and Tischler, 2004)

หน่วยงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องดังกล่าวคือ แผนกทรัพยากรมนุษย์ที่ดูแลและรับผิดชอบเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ได้แก่ การจัดสรร สอดคล้องกันระหว่างทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ของธุรกิจ การปรับเปลี่ยนขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กร การรับฟังและตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กร และการจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Ulrich, 1996) ในทางปฏิบัติ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมถึงการบริหารประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรตลอดระยะเวลาการจ้างงาน ซึ่งต้องสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ถูกต้องผ่านกระบวนการสรรหาคัดเลือก โดยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่รับผิดชอบการสรรหาและจ้างงาน รวมถึงดูแลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งในองค์กร (Obiedgiu, 2017) ทั้งนี้ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีความเหมาะสม ที่เชื่อมโยงกับระบบการประเมินความสามารถและผลการปฏิบัติงาน การสนับสนุนให้พนักงานนำทักษะต่างๆ ที่อยู่ในตนเองมาใช้ในการทำงาน การเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของพนักงาน แนวทางเหล่านี้จะนำไปสู่การให้คุณค่าแก่องค์กรของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้น (Hassan, 2007) กล่าวได้ว่าการพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่ควรวางแผนและศึกษาเพื่อทำให้องค์กรมีศักยภาพทางการแข่งขันในระยะยาว

ในปัจจุบัน ประเทศไทยสนับสนุนการเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise: SME) และกำหนดลักษณะขนาดของธุรกิจตามจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ด้วยกฎกระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2545 ที่กำหนดว่าวิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลางที่เป็นกิจการผลิตสินค้าและกิจการให้บริการจะมีจำนวนการจ้างงานสูงสุดไม่เกิน 50 คน และมีสินทรัพย์ถาวรสูงสุดไม่เกิน 200 ล้านบาท กิจการค้าส่งจะมีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน สินทรัพย์ถาวรสูงสุดไม่เกิน 200 ล้านบาท ต่างจากกิจการค้าปลีกที่กำหนดให้จำนวนการจ้างงานสูงสุดไม่เกิน 30 คน สินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 60 ล้านบาท

งานวิจัยจำนวนมากให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และพบว่าปัญหาใหญ่ของการจัดการความรู้คือ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การจัดการความรู้จึงไม่สามารถทำได้อย่างเต็มรูปแบบ (Chayapon and Monthon, 2017) และการสร้างความรู้ใหม่ใช้ทรัพยากรจำนวนมากทั้งด้านบุคลากร เงินทุน และเวลา ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Kuan and Elaine, 2004) ข้อมูลจากการสำรวจเบื้องต้นพบว่ากระบวนการจัดการความรู้ซึ่งเริ่มต้นจากการสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สามารถทำได้ด้วยตนเองภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรหรือปราศจากการสนับสนุนด้านทรัพยากรจากองค์กรหลักอย่างเฉพาะเจาะจง งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาสถานการณ์การทำงานของพนักงานในองค์กรที่กระตุ้นให้พนักงานสร้างความรู้และทักษะในการทำงาน และแนวทางการสร้างความรู้เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะทำการศึกษาจากพนักงานที่อยู่ในระดับต้นถึงระดับกลางขององค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทย ผลการวิจัยจะช่วยในการกำหนดแนวทางในการลดต้นทุนของการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของทุกวิสาหกิจในประเทศไทย

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์ที่ทำให้ทลายจากการทำงานมีบทบาททำให้พนักงานสร้างความรู้และทักษะในการทำงานอย่างไร
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างความรู้จากสถานการณ์ที่ทำให้ทลายในการทำงานของพนักงาน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสถานการณ์ที่ทำให้ทลายในการทำงาน ซึ่งพนักงานเผชิญอยู่จากการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยต้องมีการพัฒนาและปรับตัว เสริมสร้างทักษะ ความสามารถในการทำงานและความรู้ของตนเองขึ้น เพื่อให้สามารถอยู่รอดและสร้างผลงานตามท้องถื่นที่กำหนด จนสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ในองค์กร กระบวนการสร้างความรู้จึงเข้ามามีส่วนในการพัฒนาตนเองของพนักงานอย่างไม่รู้ตัว รวมทั้งมีส่วนในการแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาการทำงานให้แก่องค์กร (Nonaka and Takeuchi, 1995) Kevin and Scott (2004) กล่าวว่า ความรู้ (Knowledge) เกิดขึ้นตลอดเวลาจากกิจวัตรประจำวัน ทั้งในที่ทำงานและในสังคมวงกว้าง ในรูปแบบซึ่งไม่เป็นทางการ โดยองค์กรจะเติบโตและหล่อเลี้ยงต่อไปด้วยทักษะการทำงานของพนักงาน ความสามารถ การสร้างนวัตกรรมและการประยุกต์ใช้ความรู้ของพนักงาน โดยการจัดการความรู้และการสร้างความรู้มีหลากหลายแนวคิด ได้แก่ Nonaka's SECI model, OODA knowledge creation loop, 7c model for organizational knowledge creation, Simon's model of solving (Kevin and Scott, 2004; Kimiz, 2005; Shelda, 2006; Balestrin et al., 2008)

ความรู้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ขึ้นอยู่กับการเรียบเรียงและถอดรหัสโดยแนวคิดของ Polanyi แบ่งความรู้เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งความรู้ชัดแจ้งจะเป็นข้อมูลที่ถ่ายทอดได้ จะถูกถอดรหัสออกมาในลักษณะรูปแบบของกฎระเบียบ เอกสาร ภาพวาด ผลิตภัณฑ์ ระบบและ

กระบวนการ ในขณะที่ความรู้ฝังลึกจะฝังอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งสื่อสารและถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้ยาก มักจะฝังรากลึกในการกระทำ ความรับผิดชอบ อุดมคติ คุณค่า โดยความรู้ทั้งสองประเภทจะถูกสร้างและถ่ายทอด เปลี่ยนรูปแบบสลับกันไปมา เสมอ (Nonaka and Takeuchi, 1995)

ความรู้ฝังลึกมีองค์ประกอบทางการรับรู้ประกอบไปด้วย รูปแบบความคิด (Mental Model) โครงสร้างทางความรู้ (Schemata), ความเชื่อ (Beliefs), สัญชาตญาณ (Intuition), กระบวนทัศน์ (Paradigm) หรือการรับรู้ (Perception) โดยมีองค์ประกอบทางเทคนิค ได้แก่ ความรู้เฉพาะตน (Personal Know-how) และความสามารถในการรับมือกับบริบทซึ่งบ่มเพาะมาเป็นเวลานาน (Kevin and Scott, 2004) ต่างจากความรู้ชัดแจ้งที่มีรูปแบบเป็นทางการ สามารถอธิบายออกมาเป็นแบบแผน ถ้อยคำ และตัวเลข (Kimiz, 2005) ถ่ายทอดให้คนทั่วไปเข้าใจได้ง่าย และแสดงออกมาเป็น เอกสาร พิมพ์เขียว แบบแผนโครงสร้างองค์กร ซึ่งสามารถจัดทำเป็นระบบเพื่อถ่ายโอนข้อมูลระหว่างองค์กรได้อีกด้วย (Kevin and Scott, 2004)

ทั้งความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้งอยู่ในความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge) ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานและบริบทรอบข้าง โดยขึ้นอยู่กับบุคคลในการที่จะแปลความหมาย จัดเรียง วางแผนและพัฒนา และการนำไปประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์ (Clark, 2003) ซึ่งความรู้ขององค์กรหมายถึง แบบแผนทางสังคมที่สร้างขึ้นได้แก่ กรอบความคิด กิจวัตร เทคนิค และเครื่องมือต่างๆ ทั้งนี้ คุณลักษณะของความรู้ขององค์กรตามความหมายของ Tsoukas and Vladimirov (2001) ประกอบด้วย

1) ถอดรหัสได้เพียงบางส่วนและเป็นแหล่งข้อมูลที่มีความอิสระสามารถเปลี่ยนแปลงได้ และอาจมีความแตกต่างเมื่อถ่ายทอดเข้าสู่บุคคล

2) เป็นส่วนหนึ่งของความรู้แบบฝังลึกและเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นได้ เช่นเดียวกับการประยุกต์ความรู้เฉพาะด้านมาใช้ให้เกิดความรู้ใหม่ และกลายเป็นความรู้เฉพาะตน

3) จะเกิดขึ้นได้อัตโนมัติโดยไม่รู้ตัว จึงเป็นความรู้ฝังลึกที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานทำให้ดูเหมือนว่าไม่ต้องใช้ความพยายามที่มาก จนพัฒนาเป็นความสามารถส่วนบุคคล

4) ความรู้ขององค์กรจะถ่ายทอดอยู่ในกลุ่มบุคคล และสามารถนำมาใช้ร่วมกันได้

5) ความรู้ขององค์กรเกี่ยวข้องกับบริบท จากประสิทธิภาพขององค์กรที่พัฒนามายาวนาน และความรู้ฝังลึกที่ได้รับอิทธิพลจากแรงผลักดันภายใน และแรงผลักดันระดับองค์กร

6) ส่วนหนึ่งของความรู้ขององค์กรเป็น “การบริการด้านกระบวนการ” ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริการของบุคคลซึ่งอาศัยความรู้ฝังลึกในการทำงานเฉพาะด้าน อาศัยความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ประกอบการทำงานนั้นด้วย ซึ่งอาจไม่ได้ระบุไว้ในคู่มือการทำงาน

7) ความรู้ขององค์กรคืออับดับการณ์ เนื่องจากส่วนหนึ่งจะเป็นความรู้ฝังลึก ที่มาประกอบกับวิวัฒนาการทางจิตใจของมนุษย์ที่ไม่สามารถคาดเดาทิศทางได้

ความรู้และนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และยอมรับว่า “การจัดการความรู้” (Knowledge Management: KM) เป็นสิ่งสำคัญ และถูกศึกษากันในวงกว้างด้านการบริหารธุรกิจ (Civi, 2000) กิจกรรมการจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดระเบียบความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการประยุกต์ความรู้เพื่อมุ่งสู่การสร้างมูลค่าแก่องค์กรเพื่อความยั่งยืนและเป็นหนึ่งในตลาด (Kuan and Elaine, 2004) การจัดการความรู้เป็นสหวิทยาการที่ผสมผสานอยู่ในหลายแวดวงของสาขาต่างๆ เช่น การจัดการ ปรัชญา เศรษฐศาสตร์ สารสนเทศศาสตร์ สังคมศาสตร์ นวัตกรรม หรือวิศวกรรมศาสตร์ โดยการจัดการความรู้จะไหลเวียนในกรอบประสบการณ์ คุณค่า เนื้อหาข้อมูล รวมถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ลึกซึ้ง ซึ่งนำมาสร้างกรอบแนวคิดใหม่เพื่อพัฒนาประสบการณ์และพัฒนาข้อมูลใหม่ ซึ่งความรู้จะแฝงอยู่ในกิจวัตร กระบวนการ การทำงานและเหตุการณ์

ปกติ ไม่ใช่เพียงแค่คลังข้อมูลที่เก็บสะสมความรู้เอาไว้ (Davenport and Prusak, 1998)

แนวคิดของ Collison and Parcell (2004) กล่าวว่า ความรู้สามารถเปรียบได้กับ “ฝูงแมว” ซึ่งการตอนแมวให้อยู่ มุมใดมุมหนึ่ง ต้องอาศัยแผ่นฟันทึบแมว แหล่งอาหาร แหล่ง ผิงไฟ หรือลูกบอลขนสัตว์ กล่าวโดยรวมคือ “สภาพแวดล้อม” เปรียบได้กับการจัดการความรู้ที่ไม่สามารถบังคับได้ ต้องใช้ สภาพแวดล้อมในการส่งเสริมให้เกิดการสร้างความรู้ การค้นพบ การกลั่นกรอง การแบ่งปัน การรักษาความรู้ การแลกเปลี่ยน และถ่ายทอด การปรับเปลี่ยน รวมถึงการนำไปใช้ นอกจากนี้ การจัดการความรู้ยังเกี่ยวเนื่องกับการหมุนเวียน การสร้าง ความเป็นไปได้ และการสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กร (Chayapon, 2016) งานวิจัยนี้จึงเน้นที่การสร้างความรู้ใน องค์กรว่า ความรู้เกิดจากการทำงานหรือกิจกรรมขององค์กร โดยอาศัยสภาพแวดล้อมในการกระตุ้นเพื่อสร้างความรู้ใหม่ แบ่งปันความรู้ รักษาความรู้ และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ในองค์กรเพื่อการแก้ไขปัญหาและสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการสร้างความรู้ของ Nonaka ที่บริบทหรือสภาพแวดล้อมมีส่วนสำคัญในการสร้างความรู้ ของบุคคล (Nonaka and Takeuchi, 1995)

ความสามารถในการสร้างความรู้และการประยุกต์ใช้ ความรู้เป็นแหล่งสำคัญที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการ แข่งขันขององค์กร (Grant, 1996; Nonaka et al., 2000) โดยความรู้ที่สูงค่าขององค์กรประกอบด้วยมิติต่างๆ ซึ่งเป็น สิ่งที่ยากลำบากในการบริหารตามแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995) ดังต่อไปนี้

- 1) ความรู้เป็นสิ่งฝังลึก มีความใกล้ชิดกับการกระทำ กิจกรรม ขั้นตอน กิจกรรม ความคิด คุณค่าและอารมณ์
- 2) ความรู้เป็นพลวัต ถูกสร้างจากปฏิสัมพันธ์ทาง สังคม ระหว่างบุคคล กลุ่มคน องค์กร
- 3) ความรู้มีความเป็นมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการกระทำ ของมนุษย์เป็นสำคัญ

นอกจากนี้ งานวิจัยต่อมาของ Nonaka et al. (2000) ได้ศึกษาเพิ่มเติมและเน้นเกี่ยวกับสภาพที่สร้างเสริมการสร้าง ความรู้ขององค์กร โดยผ่านกระบวนการ SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) ซึ่งเรียกว่า “Ba” หรือสภาพแวดล้อม ซึ่งมีความสำคัญและมีบทบาทในการ สนับสนุนการสร้างความรู้โดยในแนวคิดแบบญี่ปุ่นหมายถึง พื้นที่ทางกายภาพ เช่น สถานที่ทำงาน โรงงาน และพื้นที่ เสมือน เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) สังคมออนไลน์ และพื้นที่ทางจิตใจ เช่น อุดมคติร่วม โดยกระบวนการสร้าง ความรู้ต้องอาศัยบริบท ทั้งในด้านผู้ที่เข้าร่วมและวิธีการร่วม สร้างความรู้ และความรู้ต้องอาศัยบริบททางกายภาพ ดังคำพูด ที่ว่า “there is no creation without place” ซึ่งหมายถึง ไม่มีการสร้างที่ปราศจากสถานที่ (Nonaka et al., 2000)

กุญแจสำคัญในการเข้าใจ Ba คือ “การมีปฏิสัมพันธ์” โดยทฤษฎีการสร้างความรู้ของ Nonaka เน้นที่บุคคลเป็น สำคัญ บนพื้นฐานว่าแต่ละบุคคลได้รับการกระตุ้นในการ สร้างความรู้ โดยความรู้เป็นสิ่งที่ถูกสร้างผ่านทางปฏิสัมพันธ์ ท่ามกลางบุคคล ระหว่างบุคคล และสิ่งแวดล้อมมากกว่าการ ทำงานเพียงลำพัง และ Ba เป็นบริบทที่ทำให้ผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ กันหรือผู้ที่เข้าร่วมใน Ba จะพัฒนาผ่านสภาวะเหนืออัตตา (Self-transcendence) เข้าสู่การสร้างความรู้ (Nonaka et al., 2000)

การเรียนรู้เกิดขึ้นภายในของแต่ละคน และการสร้าง ความรู้เป็นกิจกรรมส่วนบุคคล จึงควรเป็นหน้าที่แรกของ องค์กรที่จะผนวกความรู้เดิมของบุคคลให้เข้ากับองค์กร (Grant, 1996) โดยแนวคิด Ba มีส่วนคล้ายคลึงกับแนวคิด “ชุมชนนักปฏิบัติ” (Communities of practice) แต่มีความ แตกต่างกันดังตารางที่ 1 ที่ชุมชนนักปฏิบัติเป็นสถานที่อยู่ อาศัย และการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในชุมชนนักปฏิบัติ แต่ Ba กลับหมายถึงสถานที่ซึ่งความรู้ได้ถูกสร้างขึ้นและต้องอาศัย การกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้ (Nonaka et al., 2000)

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างชุมชนนักปฏิบัติและ Ba

ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of practice)	การมีปฏิสัมพันธ์ (Ba)
เป็นสถานที่อยู่อาศัย	เป็นสถานที่ที่ความรู้ได้ถูกสร้างขึ้น
การเรียนรู้เกิดขึ้นทุกชุมชน	การเรียนรู้อาศัยการกระตุ้นในสถานที่ที่สร้างความรู้
ขอบเขตกำหนดด้วยหน้าที่งาน วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ของชุมชน	ไม่คงที่ สามารถเปลี่ยนแปลงได้
อาศัยความคงที่และต่อเนื่อง	อาศัยความเป็นปัจจุบัน เปลี่ยนแปลงตามสมาชิก
เปลี่ยนแปลงเฉพาะตัวบุคคล เพื่อเข้ากับชุมชน	เปลี่ยนแปลงได้ทั้งสมาชิก และสถานที่

Nonaka et al. (2000) แบ่ง Ba เป็น 4 ประเภท ได้แก่ Originating Ba, Dialoguing Ba, Systemising Ba และ Exercising Ba ซึ่งสามารถแบ่งได้ตามปฏิสัมพันธ์สองประเภท มิติของปฏิสัมพันธ์ประกอบด้วย ส่วนบุคคลและส่วนรวม และมิติของสื่อกลางประกอบด้วย การปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าและการปฏิสัมพันธ์เสมือน (ผ่านตัวอักษรหรือการประชุมสาย) โดยในแต่ละ Ba จะอยู่ในบริบทที่ต่างกันออกไปในกระบวนการสร้างความรู้ และยังคงมีความสัมพันธ์กับ Ba อื่น

Originating Ba เป็นปฏิสัมพันธ์แบบส่วนบุคคลที่พบกันแบบเห็นหน้า เป็นสถานที่ในการแบ่งปันประสบการณ์และเป็นรูปแบบพื้นฐานในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ความรู้หรือข้อมูลที่เกิดขึ้นจะรวมถึงความรู้สึกทางกายและทางใจ ความอึดอัด ความสบายใจ ความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ ความรักความห่วงใย ความเชื่อและความผูกพัน อันเป็นส่วนประกอบของความรู้ฝังลึก

Dialoguing Ba เป็นสถานที่ของการเกิดปฏิสัมพันธ์แบบกลุ่มผ่านการพูดคุยต่อหน้า ความรู้ที่สร้างขึ้นจะมาจากการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกของแต่ละบุคคลที่เข้าร่วมและเชื่อมโยงกับความรู้ฝังลึกของผู้อื่นผ่านการตอบโต้ของบทสนทนาจนเกิดเป็นทักษะร่วม แนวคิดหรือหลักการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของกลุ่มเปรียบเหมือน Externalization ในแนวคิด SECI กฎุญแจสำคัญของการสร้างความรู้ในสภาพแวดล้อมแบบ Dialoguing Ba คือ ส่วนผสมความรู้ของผู้ร่วมวงสนทนาที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่มีคุณสมบัติตรงจึงมีส่วนสำคัญในการถ่ายทอดและสร้างความรู้ให้เกิดขึ้น

Systemising Ba เป็นสถานที่ซึ่งเกิดปฏิสัมพันธ์แบบกลุ่มและเป็นแบบเสมือนจริงซึ่งเป็นสถานที่รวบรวมความรู้จัดแจ้งที่สามารถถ่ายทอดสู่ผู้คนจำนวนมากในรูปแบบตัวอักษร และมักจะเกิดการปฏิสัมพันธ์เสมือนจริงผ่านเทคโนโลยี เช่น เครือข่ายออนไลน์ การเข้าถึงฐานข้อมูลที่เป็นเอกสาร ซึ่งในปัจจุบันองค์กรจำนวนมากนำมาใช้เพื่อกระจายข่าวสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือสอบถามข้อมูลข่าวสารและความรู้

Exercising Ba เป็นสถานที่ในการเกิดปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคลในแบบเสมือนจริง เป็นการซึมซับและสร้างความรู้จากการรวบรวมความรู้จัดแจ้งที่เป็นสื่อต่างๆ ที่อยู่บนโลกเสมือนจริง เช่น หนังสือคู่มือหรือโปรแกรมจำลอง โดย Exercising Ba จะมีการสร้างความรู้ใหม่ด้วยการสังเคราะห์ความรู้ผ่านความเข้าใจที่เป็นผลมาจากการสะท้อนความคิดและการลงมือทำของตนเอง ซึ่งต่างจาก Dialoguing Ba ที่เป็นการสร้างความรู้ผ่านการคิด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ Ba พบว่า บทบาทของ Ba ในบริบทของธุรกิจครอบคลุมมีส่วนสำคัญอย่างมากในการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งในครอบครัว (Brannback and Carsrud, 2008) เนื่องจากสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม ความรู้ มีความเหมาะสม

และอยู่ในบริบทที่มีความสนใจและการให้คุณค่าร่วมกันได้ หากผนวกแนวคิด Ba เข้าไปโดยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้งอย่างต่อเนื่อง จะสามารถส่งต่อความรู้และพัฒนาสู่คนรุ่นต่อไปได้ ความรู้ที่สร้างขึ้นจาก Ba จะเป็น ความรู้ที่ก้าวผ่านขีดจำกัดของบุคคลไปสู่ความเข้าใจที่มีชุดภาษาเดียวกันของคนในองค์กร และเป็นรากฐานอันจะนำไปสู่ ผลสำเร็จ เป้าหมายและคุณค่าร่วมกันต่อไป นอกจากนี้ การทำให้เกิดกระบวนการสร้างความรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ใน แนวคิดของ Ba ยังจัดเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจท่ามกลางสังคมแห่งความรู้ (Fayard, 2003)

วิธีการวิจัย

งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ขึ้นันเก็บข้อมูลโดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยเลือกตัวอย่าง แบบเอกพันธ์ (Homogeneous Sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างที่มีภูมิหลังหรือประสบการณ์ที่คล้ายคลึงกันเพื่ออธิบายลักษณะ เชิงลึก (Sutheewasinnon and Pasunon, 2016) งานวิจัยนี้เลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานที่อยู่ระหว่างระดับต้นถึงระดับกลางที่ อยู่ในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีทรัพย์สินมากกว่า 200 ล้านบาท โดยพนักงานแต่ละคนมาจากองค์กรที่แตกต่างกัน และมีการสนทนา กลุ่มเป็น 5 กลุ่ม สมาชิกกลุ่มละ 5-6 คน ครอบคลุมงานและอุตสาหกรรมขององค์กร โดยแต่ละกลุ่มใช้เวลาประมาณ 60 นาที และเริ่มการสนทนากลุ่มด้วยการสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเปิดกว้าง ในการแสดงความคิดเห็น (Krueger, 2002) มีการขออนุญาตเพื่อจัดบันทึกระหว่างการสนทนากลุ่มเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และ รายงานผลโดยภาพรวมของแต่ละกลุ่ม และรักษาความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยและไว้วางใจใน การสนทนากลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากเก็บข้อมูลการสนทนากลุ่ม และแปลความหมายจากคำ บริบท ความสอดคล้อง ความหนักเบาของข้อมูล การโต้ตอบ ความกว้างและภาพรวมของข้อมูลด้วย Framework analysis (Robiee, 2004)

ตารางที่ 2 รายละเอียดผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

กลุ่ม	อุตสาหกรรม	ตำแหน่ง	อายุงาน (ปี)
A	สถาบันการเงิน	ผู้ช่วยผู้จัดการ	1
	การบิน	พนักงานอาวุโสด้านการจัดการค่าตอบแทน	2
	โรงพยาบาล	พยาบาล	4
	ธุรกิจศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์	ผู้จัดการด้านวัฒนธรรมและความผูกพันของพนักงาน	7
	กิจการโทรทัศน์และกระจายเสียง	หัวหน้างานผู้บริหารระดับต้น	8
B	นำเข้าและส่งออก	ผู้ช่วยผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์	1
	สถาบันการเงิน	พนักงานวิเคราะห์	2
	เทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร	เจ้าหน้าที่บริหารงานขาย	3
	รัฐวิสาหกิจประเภทกิจการพลังงาน	เลขานุการ	4
	ธุรกิจศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์	เจ้าหน้าที่อาวุโส ฝ่ายการอบรมพนักงาน	6
C	เทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร	พนักงานวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์	1
	สถาบันการเงิน	ผู้ตรวจสอบบัญชีอาวุโส	2
	หน่วยงานรัฐจัดเก็บภาษี	นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ	3
	สถาบันการเงิน	เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ	3
	นำเข้าและส่งออก	พนักงานด้านทรัพยากรมนุษย์	5
	ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องจักร	พนักงานอาวุโสด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	6
D	การผลิต	เลขานุการผู้บริหาร	0.4
	การศึกษา	อาจารย์	3
	สถาบันการเงิน	เจ้าหน้าที่อาวุโส	3
	สถาบันการเงิน	ผู้ช่วยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	4
	เทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร	พนักงานวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์	5
	การบิน	พนักงานอาวุโสฝ่ายบัตรโดยสาร	9
E	โรงพยาบาล	เลขานุการผู้บริหาร	2
	ให้คำปรึกษาด้านธุรกิจ	พนักงานให้คำปรึกษาด้านสายอาชีพ	3
	สถาบันการเงิน	พนักงานวิเคราะห์	3
	อสังหาริมทรัพย์	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	4
	นำเข้าและส่งออก	พนักงานอาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	4
	ธุรกิจศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์	พนักงานดูแลสายอาชีพ	7

ผลการศึกษา

การวิจัยพบว่า สถานการณ์ท้าทายที่กระตุ้นการสร้างความรู้ของพนักงาน คือ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งในระดับบุคคลและในระดับโครงสร้าง ซึ่งก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ทั้งแบบส่วนบุคคลและแบบกลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างความรู้ Ba ของ Nonaka ในด้าน Originating Ba และ Dialoguing Ba

1. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมรวมถึงการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของพนักงาน เปลี่ยนงาน เพื่อนร่วมงาน สถานที่ทำงาน นโยบาย หรือทิศทางขององค์กร อันมีผลโดยตรงต่อการทำงานของพนักงาน ก่อให้เกิดแรงต่อต้านและแรงกดดันภายในตัวของพนักงานทางด้านอารมณ์ ในสถานะที่พนักงานสามารถรับมือได้ เกิดเป็น “สถานการณ์ที่ท้าทายในการทำงาน” ที่เป็นจุดตั้งต้นอันก่อให้เกิดการสร้างความรู้ของพนักงาน โดยสามารถแบ่งเป็นระดับโครงสร้าง และระดับบุคคล

1.1 ระดับโครงสร้าง

การเปลี่ยนแปลงระดับโครงสร้างเกี่ยวพันถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายและทิศทางขององค์กร อันกระทบถึงการทำงานของพนักงาน ทำให้พนักงานต้องปรับตัวเพื่อรับกับสถานการณ์นั้น การสนทนาที่สมาชิกของกลุ่ม A มีความเห็นไว้ว่า “ถ้าการเปลี่ยนแปลงนโยบายก็เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เราต้องขยับตัว และยิ่งหากมีนโยบายเปลี่ยนทิศทางและพฤติกรรมของพนักงาน เราก็ต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย” สมาชิกกลุ่ม A กล่าวอีกว่า “เมื่อมีการเปลี่ยนนโยบาย เราก็ต้องสื่อสารมากขึ้น เรียนรู้มากขึ้น ปรับมากขึ้นให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน” ข้อมูลสนทนากลุ่มตรงกับข้อมูลของกลุ่ม B ในแง่ของการเปลี่ยนแปลงระดับโครงสร้างและองค์กร ขึ้นรุนแรงว่า “เคยเจอการยกเลิกพื้นที่เช่าบริษัทกะทันหัน ตอนนั้นเครียดมาก นอนไม่หลับ แต่ก็ไม่ยอมแพ้ ผ่านมันมาได้ เราได้พื้นที่ที่ใหญ่กว่าเดิมสามเท่า เป็นจุดเริ่มต้นใหม่ เราก็เรียนรู้

วิธีรับมือ และขอบคุณทีมงานที่ยังไม่ถอดใจ” นอกจากนี้ การเข้าทำงานในองค์กรต่างชาติก็เป็นสิ่งที่ท้าทายเช่นกัน สมาชิกกลุ่ม B กล่าวว่า “การเข้าทำงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมต่างชาติ ทำให้เราเปลี่ยนตัวเอง ศึกษาวัฒนธรรมอยู่พอสมควร กว่าจะรู้ว่าต้องทำอะไร” และ “สมาชิกของทีมเรามีน้อย งานหนักกว่าคนอื่น มีอะไรก็ต้องช่วยกัน”

การสนทนาของกลุ่ม C มีความเห็นร่วมกันว่า “การเปลี่ยนโครงสร้างและนโยบายทำให้เราเครียด รับภาระหนักพอสมควร งานก็เพิ่มมากขึ้น รวมถึงงานที่ไม่เกี่ยวกับตนเอง” ซึ่งคล้ายคลึงกับการสนทนากลุ่ม D ที่ว่า “บริษัทขยับมาใช้นโยบาย downsizing หรือเปลี่ยนแผนกะทันหัน พนักงานในองค์กรก็จะรับบทหนัก ต้องขยับเรียนรู้อะไรใหม่ๆ” สมาชิกกลุ่ม D ผ่านประสบการณ์ลดจำนวนพนักงานขององค์กรกะทันหันเล่าทั้งน้ำตาว่า “เรามีหน้าที่ดูแลพนักงานที่จะออกจากองค์กร แล้วรุ่งเช้ามาผู้บริหารเรียกไปยื่นซองขาวทีละคน เขาทำโดยที่ไม่ให้รู้ตัว ตอนนั้นความรู้สึกเครียด เศร้า กดดัน มันมาเต็มไปหมด แต่หน้าที่เราก็ต้องดูแลคนที่ออก และความรู้สึกหลังจากนั้นก็ยิ่งแย่เข้าไปอีก แต่สุดท้ายก็ต้องผ่านมาให้ได้ เราได้เรียนรู้ว่าต้องเตรียมตัวเสมอสำหรับการสานต่องาน หากกรณีคนออก เราต้องพร้อม” นอกจากนี้ กลุ่ม E มีประเด็นที่นอกเหนือจากภายในองค์กรว่า “สภาพตลาดภายนอก หรือกลไกตลาดทำให้พนักงานบางส่วนได้รับผลกระทบเช่นกัน” และข้อสรุปที่ตรงกันทุกกลุ่มสนทนากล่าวในกรณีที่ได้รับมือกับสถานการณ์ที่ท้าทายไม่ไหวคือ “ทำอะไรไม่ได้ ต้องลาออก”

การเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้างใหญ่ที่กระทบทั่วทั้งองค์กร ซึ่งพบว่าเกิดจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย การตัดสินใจแบบฉับพลันของผู้บริหาร วัฒนธรรมที่ต่างกันของแต่ละองค์กร รวมถึงแรงกดดันจากสภาพตลาดภายนอกสู่องค์กร เป็นแรงกระตุ้นที่ส่งผลให้พนักงานเรียนรู้และสร้างทักษะเพื่อการทำงาน และเปรียบเสมือนพลังงานกระตุ้นอย่างอ่อน ทั้งนี้ แรงกระตุ้นหรือพลังงานกดดันในสถานการณ์ต้องเป็นสถานการณ์ที่พนักงานรับมือไหวและมีทักษะเพียงพอ สามารถสร้างความรู้ต่อยอดได้

1.2 ระดับบุคคล

การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลหรือระดับภายในขององค์กรที่เป็นทั้งสภาพแวดล้อม ตำแหน่งงาน หรือเนื้องาน จะกระตุ้นให้พนักงานปรับตัวและสร้างความรู้ได้เช่นเดียวกัน การสนทนากลุ่ม A พบว่า “การทำงานในสายที่ตัวเองไม่ได้เรียนมาหรือมีประสบการณ์นั้น ค่อนข้างลำบาก เพราะทุกอย่างเป็นเรื่องใหม่ อย่างตอนเป็นเด็กจบใหม่ก็ลำบาก เรา มักคิดว่างานนั้นธรรมดา แต่พอทำจริงไม่ได้ง่ายอย่างที่คิด ผลักดันให้เราต้องสื่อสาร ต้องถามมากขึ้น” นอกจากนี้กลุ่ม B มีความเห็นในประเด็นเดียวกันว่า “การทำงานที่ตนเองไม่ได้ ร่ำเรียนมา ก็ต้องเริ่มใหม่เองทั้งหมด” และสมาชิกที่ทำงาน ในองค์กรต่างชาติเสนอขึ้นว่า “ยังทำงานกับต่างชาติ ก็จะต้อง รับบทหนักในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมใหม่ด้วย” กลุ่ม สนทนา B มีการกล่าวเสริมว่า “พอเริ่มใหม่ เราก็ต้องเรียนรู้ งานแต่ละอย่างด้วยตนเอง ต้องลองผิดลองถูก ช่วงนั้นงานหนัก อาจมีกลับบ้านช้า มีเหนื่อยและท้อบ้าง แต่ก็ให้กำลังใจ ตัวเองว่า ถ้าเราเรียนรู้งานหลายๆ อย่างด้วยตัวเองเยอะ เรา ก็จะอยู่รอดในองค์กรนี้ได้” นอกจากนี้ กลุ่มสนทนา B ได้ เพิ่มเติมประเด็นระดับบุคคลอีกว่า “พอเปลี่ยนสภาพแวดล้อม แล้ว ก็ต้องปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานให้ได้อีกด้วย”

กลุ่มสนทนา C เห็นด้วยในประเด็นเดียวกันว่า “การ เปลี่ยนสายงานจะโดนกดดันจากหลายๆ ฝ่าย เพื่อนร่วมงาน ก็ไม่คุ้นเคย งานก็ไม่คุ้นเคย หลายครั้งไม่ได้รับความช่วยเหลือ เราต้องลงมือเปลี่ยนตัวเราเอง” นอกจากนี้ กลุ่มสนทนา C ซึ่งมีนักวิชาการที่ทำงานอยู่ในองค์กรภาครัฐกล่าวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านการทำงานว่า “สิ่งที่หุดหิดใจคือ เรา เข้ามาใหม่มาจากสภาพแวดล้อมอื่น เรารู้ว่ามียระบบอื่นที่ดีกว่า เราก็พยายามเปลี่ยน แต่การพยายามเปลี่ยนจากระบบ เก่ามาเป็นระบบการทำงานแบบใหม่ มันไม่ทันใจ คนเก่าก็ไม่ชิน เราเองก็ไม่ชิน ต้องปรับตัวให้อยู่ได้ คนละครึ่งทาง ค่อยๆ เปลี่ยน เราต้องหาทางบูรณาการ” และกลุ่มสนทนา D กล่าว เสริมในด้านการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ว่า “การ รับมือกับสถานการณ์ที่ไม่เหมือนกันทุกวัน ทำให้เราต้องรับมือ

แก้ไขปัญหาลเฉพาะหน้า ทั้งควบคุมอารมณ์ไปด้วย” และกลุ่ม สนทนา D กล่าวสรุปเห็นด้วยในด้านอารมณ์ว่า “ความหลากหลาย ของผู้คนที่กดดันและมีความต้องการที่ต่างกัน ในขณะที่ หลายครั้งต้องเป็นตัวกลางในการจัดการ ทำให้อารมณ์เสีย ง่าย เราก็ต้องเรียนรู้วิธีการจัดการกับอารมณ์ขณะนั้นด้วย” ใน ขณะที่กลุ่มสนทนา E ยกตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงระดับ บุคคลที่ทำทนายว่า “การถูกโยกย้ายงานจากแผนกหนึ่งไป อีกแผนกหนึ่ง ขณะนั้นจะเต็มไปด้วยอารมณ์ ความกังวลใจ ความกลัวว่างานจะออกมาไม่ดีหรือทำไม่ได้ เราต้องเรียนรู้ งานใหม่ที่ไมคุ้นเคย เพื่อนร่วมงานที่ไม่รู้จัก แต่ก็ผ่านมาได้”

การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน หมายถึงถึงการเปลี่ยนแปลงภายในขององค์กรส่งผลให้ พนักงานมีความกดดันทางด้านของอารมณ์จากสิ่งรอบข้าง ที่ไม่คุ้นเคย ทำให้ต้องเรียนรู้ทักษะใหม่จากสถานการณ์ที่ ทำทนายรอบข้าง การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลจะอยู่ในระดับที่ พนักงานสามารถรับได้ ซึ่งกลายเป็นสิ่งกระตุ้นเพื่อสร้างความรู้ ต่อยอดในการทำงานของพนักงาน

2. แนวทางในการสร้างความรู้

สถานการณ์ที่ทำทนายในการทำงานเปรียบเสมือน พลังงานหรือแรงกระตุ้นที่ทำให้พนักงานสร้างความรู้ในการ ทำงานขึ้น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงระดับโครงสร้างและการ เปลี่ยนแปลงระดับบุคคล โดยสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ระดับโครงสร้างจะกระตุ้นการสร้างความรู้ด้วยปฏิสัมพันธ์ แบบส่วนรวม และการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลจะกระตุ้นการ สร้างความรู้ด้วยปฏิสัมพันธ์แบบส่วนบุคคล

2.1 ปฏิสัมพันธ์แบบส่วนรวม (Collective interaction)

การปฏิสัมพันธ์แบบส่วนรวมเกิดขึ้นเมื่อมีสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรเกิดขึ้น ซึ่งมีความเกี่ยวพันกับ การตัดสินใจของหลายฝ่ายและหลายฝ่ายในองค์กรได้รับ ผลกระทบร่วมกัน จึงจำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์เพื่อหา แนวทางแก้ไขปัญหาและเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ทำทนาย จากการสนทนากลุ่ม A ได้ข้อมูลของการก้าวข้ามสถานการณ์

ที่ทำทนายว่า “เมื่อองค์กรและหัวหน้างานรับรู้ถึงความล่าช้าในการปรับและเปลี่ยนแปลง จึงใช้วิธีเรียกประชุมเพื่อแชร์ข้อมูลต่างๆ ที่ผ่านมา เพื่อพัฒนาร่วมกันทำให้เห็นแนวทางในภาพรวมว่า สิ่งใดที่ทำได้ต้องลงมือทำก่อน และเป็นไปเพื่อขอความร่วมมือและความเห็นจากทุกคนในการร่วมกันแก้ไข” ซึ่งเป็นการทำงานที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์และมีส่วนร่วมทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับงานมาร่วมสนทนาและค้นหาแนวทางในการเข้าใจปัญหาร่วมกัน สอดคล้องกับกลุ่ม B ที่สมาชิกมีปัญหาระดับบริษัทต้องยกเลิกสัญญาเช่าให้ข้อมูลว่า “เราต้องประชุมทันที หาทางออกร่วมกัน แบ่งทีมทำงานให้กำลังใจแม้ในยามที่สถานการณ์คับขัน เพื่อจับมือก้าวข้ามผ่านไปด้วยกัน จนได้ข้อสรุปและทางออกที่ดีที่สุดจากการช่วยเหลือกัน” และได้ข้อสรุปที่สมาชิกทุกคนเห็นด้วยว่าการแก้ไขปัญหานั้นคล้ายคลึงกัน นอกจากนี้ กลุ่มสนทนา C และกลุ่มสนทนา D มีความเห็นด้านการสร้างความรู้เพื่อแก้ปัญหาระดับองค์กรที่สอดคล้องกับกลุ่มสนทนา A และกลุ่มสนทนา B ว่า “ครั้งที่บริษัทใช้วิธี downsizing หรือปลดพนักงานออกกะทันหัน ตนเองในฐานะที่ต้องดูแล จึงต้องรักษาใจบุคลากรที่เหลือไว้ และปรึกษาหารือกันว่าทำงานอย่างไรต่อไปเพื่อช่วยกันสานงานที่เหลือต่อ ซึ่งงานบางอย่างก็ไม่มีความรู้อาศัยผลัดกันถามและศึกษาร่วมกัน” กล่าวโดยสรุปคือปฏิสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระดับใหญ่ที่กระทบหลายฝ่าย จึงจำเป็นต้องอาศัยการสนทนาและแก้ไขปัญหาร่วมกัน

2.2 ปฏิสัมพันธ์แบบส่วนบุคคล (Individual interaction)

การมีปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคลได้รับการกระตุ้นจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล หรือระดับภายในองค์กร เป็นสถานการณ์ที่ทำทนายความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานของพนักงานในระดับที่สามารถรับมือได้ และสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อระดับบุคคลหรือในหน่วยงาน โดยพนักงานมักใช้การพูดคุยสอบถามเพื่อค้นหาข้อมูลและนำมาปรับและประยุกต์ใช้ด้วยตนเอง โดยกลุ่ม

สนทนา A กล่าวเกี่ยวกับการสร้างความรู้ด้วยปฏิสัมพันธ์แบบส่วนบุคคลว่า “ตนไม่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน เนื่องจากทำงานไม่ตรงสายที่เรียนมา จึงต้องศึกษาด้วยตนเองผ่านทางเว็บไซต์ พุดคุยกับลูกค้าที่เกี่ยวข้องเพื่อเก็บข้อมูลเองทั้งหมด รวมถึงเรียนรู้จากความผิดพลาดด้วย” และสมาชิกสนทนากลุ่ม A สรุปเกี่ยวกับการสร้างความรู้ในแบบส่วนบุคคลไว้ว่า “ส่วนมากจะเกิดจากการลองทำ ทำพลาด แล้วถามคนที่รู้ แล้วกลับมาลองทำ เหมือนลองผิดลองถูก” ซึ่งข้อมูลสนทนากลุ่มตรงกับกลุ่มสนทนา B ที่เน้นย้ำเรื่องการสื่อสารว่า “พอไม่รู้ว่าจะไปทางไหน ก็ต้องถาม ให้เขาแนะนำแล้วมาเรียนรู้ ลองผิดลองถูกเอง จนกระทั่งเราทำงานได้ จนเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและองค์กร”

กลุ่มสนทนา D ให้ข้อมูลที่สำคัญว่า “เคยไม่พอใจเพราะตนเองทำงานไม่ได้ ก็เก็บไว้ในใจ งานก็ไม่คืบหน้าอารมณ์ก็เสียตาม จนมีเพื่อนร่วมงานเตือนว่า หากต้องการอะไรให้พูดและถาม ดังนั้น ถ้าไม่สื่อสาร เราก็จะไม่ทราบการเรียนรู้งานก็ไม่เกิด” นอกจากนี้ สมาชิกกลุ่ม D เคยน้อยเนื้อต่ำใจว่าตนเองไม่มีคุณค่าพอ เนื่องจากงานที่ทำนั้นใครๆ ก็ทำได้กล่าวว่า “ความรู้สึกแบบนี้มันมีขึ้นมาเพราะ career path มันตัน สถานการณ์แบบนี้ขึ้นอยู่กับการจัดการอารมณ์ของตนเอง ก็เลยพยายามหาคุณค่าในตนเอง ลองทำสิ่งต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองต่อไปให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ไม่เบื่อ” สอดคล้องกับกลุ่มสนทนา E ที่ใช้วิธีการมีปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้า ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการสร้างความรู้ว่า “การได้คุยกับคนที่มีความรู้มากก่อน สามารถให้ข้อมูลในการทำงานที่เป็นประโยชน์จนนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้จริง เราต้องเลียนแบบและประยุกต์วิธีการมาตามบริบทของตนเอง”

จากการศึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ทำให้เกิดการสร้างความรู้ในองค์กรขนาดใหญ่พบว่า การสร้างความรู้สามารถทำได้ในขอบเขตทรัพยากรที่จำกัด โดยสถานการณ์ที่เป็นพลังหรือแรงกระตุ้นต้องเป็นแรงกระตุ้นที่พนักงานสามารถรับมือได้ และไม่ทำให้พนักงานล้มเลิกหรือลาออกจากงาน ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวเป็นสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล โดยทั้งสองประเภทมีแนวทางการสร้างความรู้ที่แตกต่างกัน สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรจะใช้กระตุ้นเพื่อสร้างความรู้แบบปฏิสัมพันธ์ส่วนรวม ในขณะที่สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลจะใช้กระตุ้นเพื่อสร้างความรู้แบบปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล

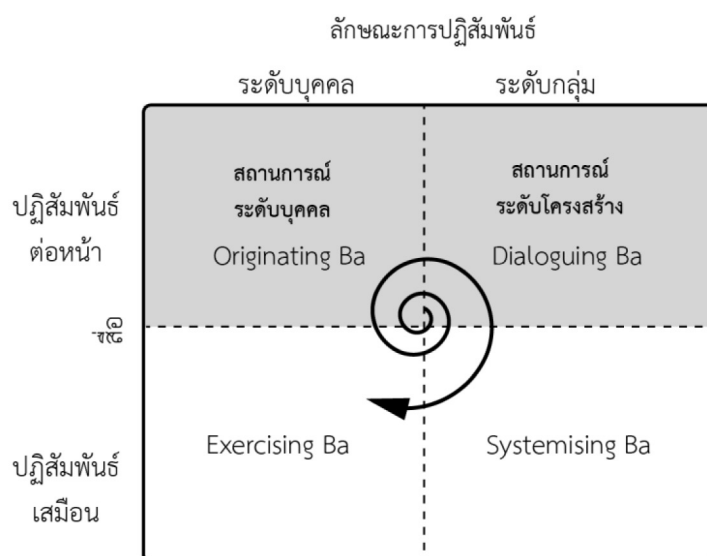
สถานการณ์ท้าทายที่กระตุ้นการสร้างความรู้ของพนักงาน เป็นสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงซึ่งแบ่งเป็นสถานการณ์ในระดับโครงสร้างและสถานการณ์ระดับบุคคล ด้วยปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้า โดยสถานการณ์ระดับบุคคลจะสร้างความรู้จากการปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าแบบตัวต่อตัว และถามตอบปัญหาซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะตนหรือปัญหาระดับบุคคลเพียงเท่านั้น ซึ่งแตกต่างจากสถานการณ์ระดับโครงสร้างที่พนักงานจะสร้างความรู้จากการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่กระทบหลายบุคคลหรือกระทบในวงกว้าง ทั้งนี้ สถานการณ์ระดับโครงสร้างและสถานการณ์ระดับบุคคลมีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ลักษณะและความแตกต่างของสถานการณ์

สถานการณ์ระดับโครงสร้าง	สถานการณ์ระดับบุคคล
● เกิดจากการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร ● เปลี่ยนแปลงทิศทางหรือนโยบายขององค์กร ● พนักงานร่วมมือกันแก้ไขปัญหา ● เกิดปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าระหว่างกลุ่มคน	● เกิดจากการเปลี่ยนแปลงระดับรายบุคคล ● เปลี่ยนงาน ทำงานไม่ตรงกับประสบการณ์ ย้ายแผนก ● พนักงานแก้ไขปัญหารายบุคคล ● เกิดปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าระหว่างบุคคล

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเกี่ยวกับการสร้างความรู้จากแรงกระตุ้นที่มาจากสถานการณ์ในการทำงาน พบว่าสถานการณ์ก่อให้เกิดการสร้างความรู้ โดยสถานการณ์ดังกล่าวเป็น “สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงาน” โดยแบ่งออกเป็นสองประเภท ได้แก่ สถานการณ์ระดับโครงสร้างและสถานการณ์ระดับบุคคล



ภาพที่ 1 สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการสร้างความรู้

สถานการณ์ในระดับโครงสร้างส่งผลให้เกิดปฏิสัมพันธ์แบบกลุ่มและต่อหน้า (Collective, Face-to-Face) ตรงกับการสร้างความรู้แบบ Dialoguing Ba ในขณะที่สถานการณ์ในระดับบุคคลส่งผลให้เกิดปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคลและต่อหน้า (Individual, Face-to-Face) ตรงกับการสร้างความรู้แบบ Originating Ba ในแนวคิดของ Nonaka et al. (2000) ทั้งนี้สถานการณ์ทั้งสองประเภทเป็นสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่พนักงานสามารถรับมือได้ และหากเกินกำลังจะรับไหวจะส่งผลให้พนักงานล้มเลิกหรือลาออก ดังภาพที่ 1

สถานการณ์ระดับโครงสร้างเป็นสถานการณ์ที่กระทบหลายกลุ่มบุคคลในองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนทิศทางและนโยบายขององค์กรซึ่งกระทบหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์การยุบแผนก การถูกบอกเลิกสัญญากะทันหัน การไล่เพื่อนร่วมงานออกอย่างกะทันหัน การควบรวมกับบริษัทอื่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาด จะทำให้พนักงานรู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงและร่วมมือกันแก้ไขปัญหที่กำลังจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วยการพูดคุยต่อหน้าร่วมกัน เนื่องจากพนักงานเชื่อว่าการพูดคุยต่อหน้าจะได้ข้อสรุปที่เร็วที่สุด เพื่อเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาหรือแนวทางการทำงานใหม่ ในอีกด้านหนึ่งสถานการณ์ระดับบุคคลซึ่งเป็นสถานการณ์ที่กระทบเพียงบุคคล ได้แก่ การย้ายงาน การทำงานที่ไม่ตรงกับประสบการณ์ การย้ายแผนก ซึ่งก่อให้เกิดความกดดันจากสภาพแวดล้อมที่ไม่คุ้นเคย ทำให้พนักงานต้องปรับตัวเองในการทำงานโดยการสอบถามและมีปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้าโดยพุ่งไปที่ผู้ที่เชี่ยวชาญและสามารถให้คำปรึกษาได้ในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาในระดับบุคคลและปรับแนวทางการทำงานส่วนตนเพื่อทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งทั้งสองโครงสร้างนี้ ทำให้พนักงานมีการสร้างความรู้ในรูปแบบการสร้างความรู้ผ่านทางสังคม (Social Conversion) ที่เกิดขึ้นจากการที่ตัวของพนักงานได้เข้าไปอยู่บริบทที่เป็นช่วงเวลาเฉพาะ ทำให้เกิดการสร้างความรู้เฉพาะ (Nonaka et al., 2000) ในลักษณะนี้ขึ้นมาที่สามารถนำมาใช้ในการแก้ไข

ปัญหาและพัฒนาการทำงานของตนเองได้ต่อไป ทั้งนี้ ความรู้ในลักษณะนี้เกิดขึ้นเฉพาะตามบริบทหรือสภาพแวดล้อมจึงเป็นความรู้ที่จำเพาะและเจาะจงสำหรับพนักงานและสภาพแวดล้อมตามที่เกิดขึ้น จึงเป็นการสะท้อนว่าองค์กรและพนักงานสามารถสร้างความรู้ด้วยตนเองได้ (Nonaka and Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000) และความรู้เหล่านี้จะมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรต่อไปได้

ข้อเสนอแนะทางการบริหาร

องค์กรสามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่พนักงานสามารถรับมือได้เพื่อสร้างความรู้ในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กร และสามารถประยุกต์วิธีที่ใช้ทรัพยากรน้อยกว่าร่วมด้วยได้ เช่น การหมุนเวียนงาน การสอนหน้างาน การมีพี่เลี้ยง ซึ่งวิธีการดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงานและเป็นการสร้างความท้าทายในการสร้างความรู้ ทั้งนี้ การสร้างความรู้ด้วยสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต้องอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้า (Face-to-Face) ซึ่งอารมณ์และความรู้จะถ่ายทอดผ่านบทสนทนาและการลงมือปฏิบัติ ทั้งนี้ ทักษะที่สำคัญคือ การสื่อสารซึ่งเป็นจุดเด่นที่ทำให้องค์กรสามารถสร้างและถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อมีการหมุนเวียนงานหรือเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งระดับโครงสร้างและระดับบุคคล ในระดับที่พนักงานรับได้ พนักงานจะรู้สึกว่าตนเองต้องพัฒนาและปรับตัวทำให้เกิดกระบวนการสร้างความรู้ขึ้น โดยจากการศึกษานี้พบว่า นอกจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีผลต่อการสร้างความรู้คือ “ทักษะการสื่อสาร” ที่เหมาะสมทั้งการเป็นผู้ถามและผู้ฟังที่เหมาะสมเพื่อการเก็บข้อมูลและประยุกต์เข้ากับความรู้ของตนเอง และมีแนวโน้มว่า พนักงานที่สื่อสารน้อยและมีปฏิสัมพันธ์น้อยจะไม่สามารถสร้างความรู้ในการทำงานเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ทั้ง

ในด้านผลลัพธ์ของงาน ด้านอารมณ์และด้านการเปลี่ยนแปลง
สภาพแวดล้อม

การให้พนักงานมีโอกาสด้านปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
มีส่วนช่วยให้พนักงานถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ในขณะที่
สภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนแปลง ความรู้จะได้รับการ
ถ่ายทอดในองค์กร และพนักงานจะสามารถพัฒนาทักษะใน
การทำงานเชิงกว้างมากขึ้นและสามารถทดแทน หรือเตรียมตัว
เพื่อรับตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นได้เช่นกัน

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

องค์กรขนาดใหญ่มีการสร้างความรู้และถ่ายทอดความรู้
อยู่ตลอดเวลา การวิจัยนี้ศึกษาสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิด
การสร้างความรู้ โดยไม่นำองค์ประกอบสนับสนุนอื่นเข้ามา
พิจารณาได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์ของพนักงาน
ในองค์กร และระดับการเปิดกว้างในการแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็น
สิ่งที่น่าศึกษาต่อไปเพื่อสนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้ให้มี
ประสิทธิภาพต่อองค์กร และการรักษาความรู้ในองค์กรเชิงลึก
เพื่อให้สามารถถ่ายทอดความรู้สู่พนักงานรุ่นต่อไปได้ เป็นอีก
ประเด็นที่น่าศึกษาต่อไป นอกจากนี้ทักษะการสื่อสารที่จำเป็น
ในการสร้างความรู้ขององค์กรเป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญใน
เชิงลึกในการศึกษาต่อไปเช่นกัน เพื่อสร้างประสิทธิภาพของ
การสร้างความรู้ให้แก่พนักงานในองค์กร การวิจัยนี้ยังพบว่ามี
ข้อมูลค่อนข้างน้อยเกี่ยวกับ Systemising Ba และ Exercising
Ba ว่ามีการเกิดขึ้นอย่างไรในองค์กร และพนักงานสามารถ
สร้างความรู้ได้อย่างไร ซึ่งสามารถทำการศึกษาเพิ่มเติมใน
ครั้งต่อไปได้ A

รายการอ้างอิง

- Balestrin, A. & Maria, L. & Fayard, P. (2011). Knowledge creation in small-firm network. *Journal of Knowledge Management*, 12 (2), 94-106.
- Boselie (2010). *Strategic Human Resource Management*. Maidenhead : McGraw-Hill.
- Brannback, M. & Carsrud, A. & Schulte, W.D. (2008). Exploring the role of Ba in family business context. *VINE*, 38 (1), 104-117.
- Carmeli, A. & Tischler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management*, 25 (13), 1257-1278.
- Chayapon, S. & Monthon, S. (2017). Knowledge management in hospitality SMEs : Case study of NAN-AH POLYCLINIC hospital. *Proceeding of National Human Resource Academic Conference*, 1 (1), 3-18.
- Chayapon, S. (2016). Knowledge development plan : case study of Nan-ah Polyclinic Hospital. (Master dissertation). Thammasat University, Faculty of Commerce and Accountancy, Human Resources Management.
- Civi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset : a review. *Marketing Intelligence & Planning*, 18 (4), 166-174.
- Collison, C. & Parcell, G. (2004). Learning to Fly - Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organisations. USA : Capstone Publishing Limited.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge, Harvard Business School Press, Boston.
- Fayard, P. (2003). Strategic communities for knowledge creation: a Western proposal for the Japanese concept of Ba. *Journal of Knowledge Management*, 7 (5), 25-31.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109-22.
- Hassan, A. (2007). Human Resource Development and Organizational Values. *Journal of European Industrial Training*, 31 (6), 435-448.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Karen, T. & Thomas G.R.J. (2010). Human resource management systems and firm Performance. *Journal of Management Development*, 29 (5), 471-494.
- Kevin, C., & Scott, P. (2004). *Knowledge Management : An Introduction*. New York : Neal-Schuman Publishers.
- Kimiz, D. (2005). *Knowledge Management on theory and practice*. MA, USA: Elsevier Butterworth-Heinemann publications.
- Krueger, R.A. (2002). *Designing and Conducting Focus Group Interviews*. University of Minnesota.

- Kuan, Y.W. & Elaine, A. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8 (3), 44-61.
- McGahan, A.M. & Porter, M.E. (2002). What do we know about variance in accounting profitability?. *Management Science*, 48 (7), 834-851.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating Company*. New York, NY : Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Toyama, R. & Konna, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33 (1), 5-34.
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36 (8), 986-990.
- Rabiee, F. (2004). Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the Nutrition Society*, 63 (1), 665-660.
- Shelda, D. (2006). *Knowledge Management. Australia* : John Wiley & Sons Australia.
- Sutheewasinnon, P. and Pasunon, P. (2016). Sampling strategies for qualitative research. *Parichart Journal, Thaksin University*. 29 (2), 31-48.
- Tomaka, L.A. (2001). Workforce development in the Midwestern region. *The Journal of State Government*, 74 (Summer), 26-27.
- Tsoukas, H. & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge?. *Journal of Knowledge Studies*, 38 (7), 973-993.
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and delivering Results*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- University of Minnesota (2016). *Human Resource Management*. Minneapolis, MN : University of Minnesota Libraries.