



รายงานการวิจัย
เรื่อง

แนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร (SMEs) ในย่านเยาวราช
Direction of Knowledge Management of Restaurant Business
(SMEs) in Yaowarach

นางปวีณา สปีลเลอร์

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต



รายงานการวิจัย
เรื่อง

แนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร (SMEs) ในย่านเยาวราช
Direction of Knowledge Management of Restaurant Business
(SMEs) in Yaowarach

นางปวีณา สปีลเลอร์
(คณะวิทยาการจัดการ)

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

(งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ปีงบประมาณ 2554)

หัวข้อวิจัย แนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร (SMEs) ในย่านเยาวราช
ผู้ดำเนินการวิจัย นางปวีณา สปิลาเลอร์
ที่ปรึกษา ผศ.ดร.รัฐจวน ประวัติเมือง
หน่วยงาน คณะวิทยาการจัดการ
 มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
ปี พ.ศ. 2558

การวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร (SMEs) ในย่านเยาวราช มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช ศึกษากระบวนการจัดการความรู้ และเสนอแนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราชโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญคือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในเขตสัมพันธวงศ์ ย่านเยาวราช กรุงเทพมหานคร จำนวน 9 ราย โดยการสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัย พบว่า การดำเนินธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราชด้านต่าง ๆ ดังนี้
1. ด้านสถานที่เป็นอาคารพาณิชย์ เรียงต่อกันเป็นครัวแบบเปิด อยู่บริเวณด้านหน้ามีรูปแบบการจัดตกแต่งร้านอย่างสวยงามในรูปแบบ (Style) แบบจีนผสมไทย มีบรรยากาศของวัฒนธรรมจีนผสมไทยโบราณซึ่งคล้ายกับรสชาติอาหารรสอร่อย ทำให้ลูกค้าได้รับทั้งบรรยากาศและมีความสุขในรสชาติของอาหาร 2. ด้านการผลิต เน้นการคัดสรรเฉพาะวัตถุดิบที่มีคุณภาพมาผสมผสานเพื่อออกแบบเมนูอาหารที่มีรสชาติที่ลูกค้าชื่นชอบ มีการผสมผสานระหว่างสูตรต้นตำหรับดั้งเดิมของจีน กับแนวการประกอบอาหารของทางตะวันตกในเมนูต่าง ๆ 3. ด้านบุคลากร เริ่มต้นจากธุรกิจครอบครัวแล้วมีการขยายออกไปโดยการจ้างลูกจ้างมาช่วยงานในครัวและการเสิร์ฟอาหาร 4. ด้านการบริการ เน้นในการบริการที่เป็นกันเอง ความซื่อสัตย์ รสชาติอาหารที่ลูกค้าชื่นชอบ ความใส่ใจในการให้บริการ

กระบวนการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช พบว่า **ด้านการกำหนดและตรวจสอบความรู้** มีการนำเอาองค์ความรู้เดิมที่ได้รับการสั่งสมจากบรรพบุรุษหล่อหลอมให้เกิดเป็นเจ้ากิจการอันยิ่งใหญ่ในปัจจุบัน ทั้งด้านการประกอบอาหาร รสชาติอาหาร และการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าจากการให้บริการ ส่วน**ด้านการแสวงหาและการสร้างความรู้** มีการรวบรวมข้อมูลจากเพื่อนร่วมงาน คู่แข่ง และจากลูกค้า การทดลองหาสูตรใหม่ ๆ เรียนรู้โดยการปฏิบัติ และประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีการพูดคุย การปรึกษาหารือกันเพื่อหาวิธีการเอาชนะใจลูกค้า เกิดเป็นองค์ความรู้ที่ทุกคนได้ตกลงปฏิบัติร่วมกัน **ด้านการจัดเก็บความรู้** มีวิธีการจัดเก็บความรู้ของการประกอบกิจการร้านอาหารไว้กับตน และมีการจดบันทึกสูตรอาหารเก็บไว้เป็นสูตรเฉพาะของทางร้านเอง **ด้านการถ่ายทอดความรู้** มีวิธีการถ่ายทอดความรู้โดยวิธีการบอกให้รู้หรือชี้แนวทางให้รู้ มีการสอนแบบโค้ชชิ่ง (coaching) หรือประกบคู่ทำงานไปพร้อม ๆ กัน มีการสอนไปด้วยทำงานไปด้วย และการถ่ายทอดความรู้แบบการตั้งคำถาม ผู้เรียนหรือผู้ที่รับการถ่ายทอดจะได้คิดและหาคำตอบหรือวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง และ **ด้านการประเมินผลและการทบทวนความรู้** พบว่า มีการประเมินผลและการทบทวนความรู้ของธุรกิจร้านอาหารเพื่อพัฒนาให้ธุรกิจร้านอาหาร มีวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และตรงกับวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

แนวทางการจัดการความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช เกิดจากการบูรณาการการจัดการความรู้ และตกผลึกออกมาเป็นแนวทางการจัดการความรู้ ภายใต้บริบทของการดำเนินการธุรกิจร้านอาหาร และกระบวนการจัดการความรู้ธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช อันเป็นแนวทางสำคัญในการดำเนินการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช ดังนี้

- **ด้านการกำหนดและตรวจสอบความรู้** ควรมีการกำหนดให้มีการพิจารณาทบทวนความรู้สำคัญของร้านอาหาร เพื่อให้การจัดการจัดสรรทรัพยากรภายในร้านอาหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับการดำเนินการธุรกิจร้านอาหารในสังคมปัจจุบันและอนาคต

- **ด้านการแสวงหาและการสร้างความรู้** ธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราชควรมีการสร้างเครือข่ายความรู้ภายนอกร้านอาหารเพื่อสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราชร่วมกัน

- **ด้านการจัดเก็บความรู้** ควรมีวิธีการจัดเก็บความรู้ของการประกอบกิจการร้านอาหาร อย่างเป็นรูปธรรม เป็นหมวดหมู่ ในแหล่งข้อมูลที่มีความคงทนถาวร ที่สามารถเรียกใช้ได้อย่างสะดวก เช่น ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ การจัดทำตำรับอาหาร คู่มือการทำอาหาร เป็นต้น เพื่อเอื้อต่อการทบทวน ต่อยอด และถ่ายทอดความรู้ต่อไปได้

- **ด้านการถ่ายทอดความรู้** ควรมีการกำหนดตัวผู้รับความรู้ที่ชัดเจน และควรมีวิธีการถ่ายทอดความรู้ อย่างเป็นรูปธรรม ควรมีการเพิ่มวิธีการถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้องค์ความรู้สามารถอยู่กับผู้รับความรู้และผู้สืบทอดกิจการได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยสื่อในการถ่ายทอดที่เป็นตำราการประกอบอาหารที่มีการรายละเอียดของกระบวนการและเทคนิควิธีไว้ด้วย

- **ด้านการประเมินผลและการทบทวนความรู้** ควรมีการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม สำหรับการวัดผลความสำเร็จของกิจการ จากกิจกรรมต่าง ๆ ในกิจการ ความสำเร็จของการลงทุน อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ

Research Title	Direction of Knowledge Management of Restaurant Business (SMEs) in Yaowarach
Researcher	Pawina Spiller
Research Consultants	Ass.Dr. Runjuan Prawatmuang
Organization	Faculty of Management Science, Suan Dusit University
Year	2015

Research Direction of Knowledge Management of Restaurant Business (SMEs) in Yaowarach aimed to study the restaurant business (SMEs) in Yaowarach, and its direction of knowledge management. This research used qualitative research methodology. Population of 9 entrepreneurs (SME restaurants) in Bangkok Yaowarach Samphanthawong are 9 people are observed with in-depth interviews and focus group.

The research result:

Key success factors of restaurant businesses (SMEs) in Yaowarach consist of; 1. Location, usually in front of a commercial building, beautifully decorated with Chinese and Thai style which creates an atmosphere of ancient Chinese and Thai culture as well as the taste of the food; 2. The production, focuses on selected quality ingredients. Combined to design a menu and taste that delighted customers with a blend of traditional Chinese food with original recipes and the preparation of western style in different menus. 3. The staff, consists of family members and hired employees to work in the kitchen and serving. 4. Services, focuses on friendly service, where best service are honesty and attention to the customers.

The knowledge management process of the restaurant business SMEs in Yaowarach area. **The knowledge identification and audit method;** utilizing the accumulated existing knowledge received from ancestors; adapting to modern ways of preparing food; creating customer satisfaction by providing services and preparing the food. **The knowledge acquisition and creation;** gathering information from colleagues, competitors and customers for new recipes; experience in both direct and indirect ways to find the way to win customers. There is the understanding that everyone has agreed to work together. **The knowledge collection;** entrepreneurs have a way to store the knowledge of the operation of the restaurant, keeping recipes of the restaurant secret. **The knowledge transfer;** passing on the knowledge, teaching to work together, working and simultaneously teaching to work. Students or those who have inherited the idea are able to find the answer or the solution to the problem themselves. **The knowledge Evaluation and knowledge review;** the evaluation and

review of the knowledge of the restaurant business to develop the restaurant business to find ways to work more efficiently and effectively, to correspond with the business objective.

Direction of Knowledge Management of Restaurant Business (SMEs) in Yaowarach, began with the integration of knowledge management, and crystallized into knowledge management approach in the context of the implementation of the restaurant business. Knowledge Management process of restaurant businesses (SMEs) in Yaowarach. The important directions for conducting restaurant business (SMEs) in the Yaowarach are;

- **The knowledge identification and audit method.** Should be established to consider reviewing some of the restaurant's knowledge. Insuring that allocated resources within the restaurant are used effectively and appropriately with the operation of the restaurant business in the best way in the present and the future.

- **The knowledge acquisition and creation.** Knowledge networks should be created with other restaurants to strengthen the restaurant business. The exchange of learning from each other and jointly developing the restaurant business in Yaowarach area should be encouraged.

- **The knowledge collection.** Ways to store the knowledge of the restaurant's operation should be found. Substantial resources should be permanently stored in ways that they can be accessed easily, such as electronic databases, internal cooking books and ingredients and preparation books etc., to facilitate the knowledge review, expand the knowledge and the knowledge transferring.

- **The knowledge transfer.** It should be decided to select the people, the knowledge receivers. The providers should provide the concrete knowledge. Ways for active knowledge transferring should be devised sending the knowledge available to the recipient and the recipient entity clearly. It can be treated effectively with a cookbook, with cooking details of the process and techniques as well.

- **The knowledge Evaluation and knowledge review.** A reasonable period for measuring the success of the venture should be implemented, to make the business succeed, specifically in order to increase the efficiency of business operations.

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐจวน ประวัติเมือง รองศาสตราจารย์ ดร.อรรงค์ อุดมไพจิตรกุล ที่ให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น เพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาวิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ดร. ภิริดี วัชรสินธุ์ ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบปรับปรุง แก้ไข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งให้คำแนะนำตลอดจนข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ยิ่ง ต่อการศึกษาวิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล จนกระทั่งผู้วิจัย ได้รวบรวมข้อมูลได้อย่างครบถ้วนในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยสวนดุสิตที่ได้สนับสนุนทุนในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณนายประสพ ผาสุข บิดา และนางวัชรี ผาสุข มารดา และสมาชิกในครอบครัวทุกคนที่เป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัย คุณค่าและประโยชน์อันพึงได้ในการศึกษาวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัย ขอมอบบูชาแด่พระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ และผู้ที่อุปการคุณทุกท่านที่มีส่วนช่วยสนับสนุนให้ ผู้วิจัยได้ประสบผลสำเร็จในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ปวีณา สปีลเลอร์

2558

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และการจัดการความรู้	9
ตอนที่ 2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)	49
ตอนที่ 3 ชุมชนเยาวราชและธุรกิจร้านอาหารย่านเยาวราช	59
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	65
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	68
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	68
เครื่องมือในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล	70
การวิเคราะห์ข้อมูล	71

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	73
สภาพทั่วไปของชุมชนจากการศึกษาบริบทชุมชนย่านเยาวราชเขตสัมพันธวงศ์	73
การดำเนินการของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช	74
กระบวนการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช	76
แนวทางการจัดการความรู้ธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช	81
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	86
สรุปผลการวิจัย	86
อภิปรายผล	91
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	92
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	93
บรรณานุกรม	94
ภาคผนวก	100
ภาคผนวก ก ภาพบรรยากาศร้านอาหารในย่านเยาวราช	101
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์	112
แบบสังเกตการณ์	116
ประวัติผู้วิจัย	118

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	แนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช	82

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยแนวทางการจัดการความรู้ธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช	6
2.1	การแบ่งประเภทของความรู้	10
2.2	ปิรามิดแสดงลำดับขั้นของความรู้ ของ Hideo Yamazaki	11
2.3	กระบวนการปรับแปลงความรู้	19
2.4	การสร้างความรู้ของ Nanoka and Takeuchi	25
2.5	แสดงแนวคิดของ Haghirian	46
2.6	แสดงแนวคิดของ Napier	47
2.7	แสดงแนวคิดของ Bou-Llusar and Segarra-Cipre's	48
2.8	การแบ่งประเภทของร้านอาหาร	49
2.9	ขนาดของสถานประกอบการ	51
2.10	ภาพรวมกระบวนการดำเนินงานในร้านอาหาร	54

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

โลกในยุคปัจจุบันได้เข้าสู่ยุคฐานความรู้ (Knowledge-based Economy – KBE) งานต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น และการที่องค์กรจะอยู่รอดในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ นั้น จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ จากการแข่งขันในเชิงขนาด (Scale-based Competition) มาเป็นการแข่งขันที่ต้องใช้ความรวดเร็ว (Speed-based Competition) ต้องสร้างความได้เปรียบด้านการผลิตโดยอาศัยสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Intangible Assets) เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เทคโนโลยี มากขึ้นกว่าการใช้สินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Assets) นอกจากนี้ยังต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative-Based) มากกว่าการใช้ทุน (Capital-Based) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2545) จะเห็นได้ว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุดขององค์กร ความรู้เป็นสินทรัพย์ ที่มีลักษณะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่น ๆ คือสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัดยิ่งใช้มากเท่าไร ก็ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากขึ้นก็สร้างความรู้ได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะเกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นอีก และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้นจนกลายเป็นวงจรที่เพิ่มพูนได้ในตัวเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า “วงจรเรียนรู้” นั้นเอง (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547, หน้า 2) ซึ่งการที่องค์กรจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องนั้น องค์กรต้องพยายามพัฒนาวิธีการทำงานและผลงานของตน (Karl M, 1997) โดยเน้นการพัฒนาผลผลิต (Production) คุณภาพงานบริการ (Service Quality) ความเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Responsiveness) แนวคิดเรื่องลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ (Customization) และเครื่องมือที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้านั้นคือ ความรู้ (Knowledge) ที่ได้รับการสั่งสมในองค์กรจนเป็นสินทรัพย์ให้กับองค์กรนั้น (Knowledge Assets) ซึ่งในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) เป็นเศรษฐกิจที่อาศัยการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก ทำให้สามารถสร้างความมั่งคั่งและสร้างความมั่นคงในอุตสาหกรรมทุกรูปแบบ (Nonaka, 1991) ซึ่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นต่อประเทศไทยและโลกทั้งในยุคปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดขององค์กรหรือเพื่อรักษาความเป็นเลิศที่ยั่งยืน (Drucker, 1997) ความรู้จึงเป็นเรื่องที่องค์กรต่าง ๆ ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะความรู้เปรียบเสมือนทรัพย์สินที่มีคุณค่าขององค์กร (ฐิติพัฒน์ พิชญาธาดาพงศ์, 2548) องค์กรต่าง ๆ จึงแสวงหาวิธีทางที่จะสร้าง รวบรวมแนวความคิด ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ของพนักงานในองค์กรให้เป็นระบบ มีการจัดทำกระบวนการที่จะสามารถสื่อสาร ถ่ายโอนแนวความคิด ความรู้ ทักษะนั้น ๆ ให้พนักงานในองค์กรได้รับรู้ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ ประยุกต์ใช้ การแก้ไขปรับปรุง ให้้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และยังสร้างความยั่งยืนให้้องค์การอีกด้วย แม้ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ พยายามใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการสร้าง จัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้บุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ สะสมความรู้ ตลอดจนสร้างความรู้ใหม่ หรือ

นวัตกรรม เกิดแนวทางปฏิบัติอันเป็นเลิศ (Best Practice) มีผลให้องค์กรมีกระบวนการทำงาน (Work Process) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (Senge, 1990; Sloman, 1994; นักรบระวังการณ์, 2538; ชูชัย สมितिไกร, 2538 ; ผอเบเชียร วงศ์ภักดี, 2537 ; ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์การ, 2538 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และการนำมาใช้จัดการกระบวนการจัดการความรู้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามารถขององค์กรที่จะผลักดัน กระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้หรือส่งเสริมให้พนักงานนำความรู้ออกมาประยุกต์ใช้กับการทำงานมากน้อยเพียงใด รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันได้อย่างไร (O' Dell and Grayson, 1998; Choi and Lee, 2002) ดังนั้น การแบ่งปันความรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ การปลูกฝังค่านิยมให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เรื่องที่องค์กรจะสามารถทำในระยะเวลาอันสั้น เพราะการจะสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ดังนั้นองค์กรจะต้องส่งเสริมและมีกระบวนการจัดการให้บุคคลในองค์กรมีความกระหายต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และต้องผลักดันให้พนักงานมีการถ่ายทอดความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้อยู่ตลอดเวลาเพราะเชื่อว่าถ้าพนักงานเกิดการเรียนรู้แล้วนั้น องค์กรก็จะได้เรียนรู้ตามไปด้วย

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่จัดเป็นองค์กรที่สร้างงานสร้างรายได้ และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาธุรกิจขนาดใหญ่ของประเทศไทย คือ องค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทย ในด้านการสร้างมูลค่าผลผลิต เป็นแหล่งจ้างงานที่สำคัญ ทำให้เกิดผลประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจอย่างมาก ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนี้มีบทบาทอย่างมากต่อเศรษฐกิจประเทศไทย กล่าวคือเป็นองค์กรใช้แรงงานภายในประเทศ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในประเทศไทย ไม่ต้องซื้อจากต่างประเทศ เป็นแหล่งเสริมประสบการณ์ในการทำงาน เป็นจุดเริ่มของนักลงทุน หรือผู้ประกอบการหน้าใหม่ที่จะเริ่มประกอบธุรกิจของตนเองโดยเริ่มจากธุรกิจขนาดเล็กที่ใช้เงินลงทุนไม่สูงนัก สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างงานได้ด้วยตนเอง เพราะไม่มีความซับซ้อนในการจัดการมากนัก อีกทั้งยังสนับสนุนอุตสาหกรรมขนาดใหญ่กว่า ในด้านการเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบและสินค้าชั้นกลาง ในลักษณะการรับช่วงการผลิตและเป็นแหล่งสำคัญที่มีส่วนในการสร้างหรือพัฒนาฝีมือทักษะแรงงานในลักษณะการฝึกงานของผู้ไม่เข้าศึกษาต่อในระบบโรงเรียน ซึ่งทั้งหมดเป็นการแก้ไขปัญหาการว่างงาน และอพยพแรงงานออกนอกท้องถิ่นได้ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2543, หน้า 189) และในปัจจุบันกิจการประเภท SMEs ของไทย คิดเป็น 95 % ของธุรกิจทั้งหมด และมีการจ้างงานกว่า 50 % ของธุรกิจทั้งหมด SMEs จึงมีส่วนสำคัญต่อการสร้างงาน สร้างรายได้ และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาธุรกิจขนาดใหญ่ต่อไป อย่างไรก็ตามธุรกิจ SMEs ของไทยก็ยังมีปัญหาหลายประการ ซึ่งพอจะสรุปได้ 8 ประการ ได้แก่

1. การขาดซึ่งจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการ (Lack of Entrepreneurship) การเป็นผู้ประกอบการจะต้องมีคุณสมบัติหลายประเภท เช่น ความเป็นผู้นำ การกล้าได้กล้าเสีย ต้องเป็นนายของตนเอง การรักความท้าทาย รักความเป็นอิสระ มีระเบียบวินัยในตัวเองสูง

2. การจัดการและการบริหารไม่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการจัดการองค์การการเงิน การบัญชี การตลาด บุคลากร ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักของ SMEs

3. การขาดบุคลากร หรือ ผู้เชี่ยวชาญธุรกิจ SMEs มักจะเริ่มต้นจากความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะด้านของผู้ประกอบการนั้นตั้งแต่เริ่มก่อตั้งและดำเนินต่อไป จนกว่าจะเริ่มเข้าที่เข้าทาง

4. การขาดแรงงานที่มีฝีมือแรงงานที่มีฝีมือ (Skilled Worker) คือจุดเริ่มต้นของคุณภาพสินค้า ซึ่งพนักงานที่มีฝีมือจะต้องได้รับการฝึกฝน ดังนั้น ผู้ประกอบการรายใหม่จึงต้องสร้างและสงวนแรงงานเหล่านี้ให้ได้

5. ต้นทุนการผลิตสูงการจัดการที่ไม่ดี การผลิตที่ขาดประสิทธิภาพ ไม่มีการใช้เครื่องจักรหรือเทคโนโลยีเข้ามาช่วยจะทำให้ต้นทุนของสินค้าสูง ซึ่งนำไปสู่การเสียเปรียบในเชิงการค้ากับคู่แข่ง

6. การแข่งขันสูงสภาพการเศรษฐกิจและแข่งขันในปัจจุบัน เป็นสาเหตุให้เกิดการแข่งขันกันสูงมากเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจของตนเอง ดังนั้นผู้ประกอบการหน้าใหม่ที่เข้ามาในตลาดที่มีการแข่งขันกันสูง จึงมีความยากลำบากในการดำเนินธุรกิจ

7. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการการผลิตไม่เหมาะสม ทำให้เกิดสูญเสียในการผลิต ผลผลิตต่ำ ไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งนำไปสู่สินค้าไม่มีคุณภาพและไม่สามารถแข่งขันได้

8. ปัญหาของระบบราชการ ก็เป็นที่ทราบกันดีอยู่ทั่วไปว่า ปัญหาด้านเอกภาพและการประสานงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการส่งเสริมพัฒนา SMEs ก็ต้องมีความสำคัญด้วย

ในขณะที่เดียวกันชุมชนเยาวราชเป็นชุมชนหนึ่งที่มีการลงทุนทางธุรกิจหลายธุรกิจ และธุรกิจหนึ่งที่มีชื่อเสียงในชุมชนเยาวราช คือ ธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของชุมชนเยาวราช ซึ่งถือเป็นชุมชนที่มีการผสมผสานของสองวัฒนธรรม ได้แก่ วัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมจีนที่มีมาช้านาน และอาจกล่าวได้ว่าเป็นชุมชนที่มีความเป็นมาที่อุดมด้วยภูมิปัญญา วัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ และค่านิยม ที่น่าสนใจของคนจีนและคนไทยเชื้อสายจีนในชุมชนเยาวราช ซึ่งชุมชนเยาวราชนั้นตั้งอยู่ในเขตสัมพันธวงศ์ เดิมเยาวราชเป็นที่รกร้างนอกเขตเมืองริมแม่น้ำเจ้าพระยา มีการตั้งถิ่นฐานของชุมชนจีน และเปลี่ยนเป็นตลาดการค้าตั้งแต่กรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น และได้มีการพัฒนาย่านพาณิชยกรรมที่สำคัญจวบจนปัจจุบัน (สง่า กาญจนาคพันธ์, หน้า 11 อ้างถึงใน กุศล อินทร์พรหม, 2533, หน้า 103) ลักษณะการตั้งบ้านเรือนเป็นแบบผสม ผสานที่ยังมีสภาพเป็นอาคารพาณิชย์ – ที่พักอาศัย และยังเป็นย่านพาณิชยกรรมที่โดดเด่น โดยเริ่มจากในสมัยรัชกาลที่ 5 ที่กรุงเทพฯ มีการขยายตัวอย่างกว้างขวาง ในปี พ.ศ. 2534 ได้มีการตัดถนนเยาวราชเป็นความยาว 1,430 เมตร กว้าง 20 เมตร มีทั้งทางรถและทางสำหรับคนเดินเท้า ทำให้ถนนเยาวราชก้าวเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อคนจีน ทั้งในด้านการค้าขายและการดำเนินชีวิตประจำวันตลอดมา จนตราบเท่าทุกวันนี้ ถนนเยาวราชนั้นจะมีกิจกรรมการค้าเกิดขึ้นตลอดเวลา แต่ละกิจกรรมจะแตกต่างกันไปตามแต่ละช่วงเวลา เช่น ย่านนี้เรียกได้ว่าย่านค้าทองคำ ที่มีร้านทองคำหนาแน่นทั้ง 2 ฟากถนน กิจกรรมการค้าทองนั้นเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงเวลากลางวัน เมื่อร้านค้าปิดลงในเวลากลางคืน พื้นที่หน้าร้านจะแปรสภาพมาเป็นพื้นที่สำหรับตั้งรถเข็นขายอาหาร หาบเร่ แผงลอยต่าง ๆ ซึ่งมีมากมายหลายชนิดที่มีชื่อเสียง

เยาวราช ในปัจจุบัน จัดเป็นย่านธุรกิจการค้าที่มีกิจการค้า การเงิน การธนาคาร ร้านทอง ภัตตาคาร ร้านอาหาร ร้านค้า ฯลฯ รวมทั้งแหล่งท่องเที่ยวสำคัญแห่งหนึ่งของกรุงเทพมหานครโดยได้รับการขนานนาม "ไชน่าทาวน์" (China Town) จากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ โดยมีเงินทุนหมุนเวียน ประมาณวันละ 60 – 70 ล้านบาท นับเป็นแหล่งธุรกิจที่สำคัญแห่งหนึ่งของกรุงเทพฯ

(ประภัสสร เสวิกุล, 30) ร้านค้าที่มีอยู่บนถนนเยาวราช เป็นการขยายตัวของชุมชนชาวจีนเก่าในเขตสามเพ็ง (สำเพ็ง) เพียบพร้อมด้วยข้าวของประดามีจากต่างประเทศ โดยเฉพาะสินค้าจากเมืองจีน เช่น ผลไม้สด ผลไม้แห้ง ของชำ สุรา ยาจีน เป็นต้น และยังมีตลาดขนาดใหญ่ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีทั้งในหมู่คนไทยและจีน เช่น ตลาดตรอกเจ้าสัวเนียม (เล่งบ๊วยเอี้ยะ) ตลาดเก่า (เล่าตักลัก) ตลาดใหม่กรมภู (ซิงตักลัก) และตลาดน้อย (ตักลักเกี้ยะ) เป็นต้น

ธุรกิจอาหารในชุมชนเยาวราช หรือที่นิยมเรียกกันว่า “ย่านเยาวราช” นับว่าเป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ เนื่องจากมีความหลากหลายในประเภทอาหาร รูปแบบ และรสชาติของอาหารที่ขึ้นชื่อในด้านความอร่อย และสะท้อนถึงภูมิปัญญา วัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ และค่านิยม ที่น่าสนใจ ของคนไทยเชื้อสายจีนในประเทศไทย และในขณะเดียวกันได้เกิดธุรกิจอาหารขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มากมาย ซึ่งส่งผลต่อการจ้างแรงงานมากขึ้นตามมา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องใช้เทคนิควิธีในการบริหารจัดการในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีคุณภาพ เพื่อเกิดความเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจอาหาร SMEs ต่อไป ซึ่งการจัดการความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารได้รับความรู้และเกิดการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่มาจากการกลั่นกรองจากประสบการณ์ การลองผิดลองถูกของผู้ประกอบการธุรกิจที่ได้ฟันฝ่าอุปสรรคจนประสบความสำเร็จมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน และได้้นำเอาประสบการณ์มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนนำความรู้ออกมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาการทำงานและนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น และเป็นแนวทางในการตัดสินใจต่อการสร้างอาชีพธุรกิจอาหาร SMEs ในปัจจุบัน ตลอดจนเป็นประโยชน์ต่อสังคมประเทศชาติในด้านคุณภาพชีวิต ภาวะการมีงานทำของนักศึกษาที่จบจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และประชาชนทั่วไปที่ต้องการทำงานในธุรกิจอาหาร SMEs ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งที่ผ่านมานั้นได้มีการศึกษาความเป็นมาและวิถีชีวิตของคนจีนและคนไทยเชื้อสายจีนที่อาศัยในชุมชนเยาวราช แต่ไม่ได้มีการนำเอาองค์ความรู้ในเรื่องของการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหารออกมาทำให้เป็นความรู้ที่สามารถนำออกมาใช้ประโยชน์ได้โดยตรง (Explicit Knowledge) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ SMEs รายใหม่ที่ต้องการประกอบธุรกิจร้านอาหารในการเริ่มต้นได้อย่างไม่ต้องลองผิดลองถูกมากนัก

ผู้วิจัยได้เห็นความสำคัญของการสร้างอาชีพให้สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตของคนไทย ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในท้องถิ่นที่ยั่งยืน และทำให้เกิดธุรกิจร้านอาหาร SMEs เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อเศรษฐกิจ การสร้างอาชีพและรายได้ให้กับคนไทย โดยการศึกษาวิธีการที่จะทำให้ความรู้ที่เรียกว่าที่ฝังลึกอยู่กับตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ (Explicit Knowledge) เกี่ยวกับการจัดการความรู้ธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ด้าน คือ การกำหนดและการตรวจสอบความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การประเมินและการทบทวนความรู้

อีกประการหนึ่งนักศึกษาที่ร่วมในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้สามารถนำความรู้ด้านการวิจัยธุรกิจ การจัดการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ได้ศึกษามาแล้วจากงานวิจัยนี้ไปใช้ประโยชน์ ทำให้ได้รับประสบการณ์จากการเรียนรู้และปฏิบัติจริงในการพัฒนาทักษะในด้านการคิด วิเคราะห์ การสื่อสาร การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนเกิดมูลค่าเพิ่มแก่นักศึกษาและ

สามารถนำใช้ประโยชน์ในการทำงาน และเป็นการพัฒนาระดับคุณภาพธุรกิจร้านอาหาร SMEs กับวิทยาการใหม่จากมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาในเรื่องแนวทางการจัดการความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช จะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานการณ์จัดการความรู้ในธุรกิจร้านอาหารในปัจจุบันและเพื่อเป็นแนวทางในการนำความรู้มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ในธุรกิจร้านอาหารและธุรกิจอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาการดำเนินการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช
2. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช
3. เพื่อเสนอแนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ในเขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวน 63 ราย (สำนักงานเขตพื้นที่สัมพันธวงศ์และกระทรวงพาณิชย์ , 2554) ผู้วิจัยได้มีการกำหนดผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญแบบเจาะจงจากผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช จำนวน 9 ราย

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

สถานประกอบการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช เขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร

3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาค้นคว้าโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในประเด็นหัวข้อ ดังนี้

1) การดำเนินการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช ประกอบด้วย ด้านสถานที่ ด้านการผลิต ด้านบุคลากร และด้านการบริการ

2) กระบวนการจัดการความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช เขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. การกำหนดและการตรวจสอบความรู้ (Knowledge Identification and Audit)
2. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition and Creation)
3. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Collection)

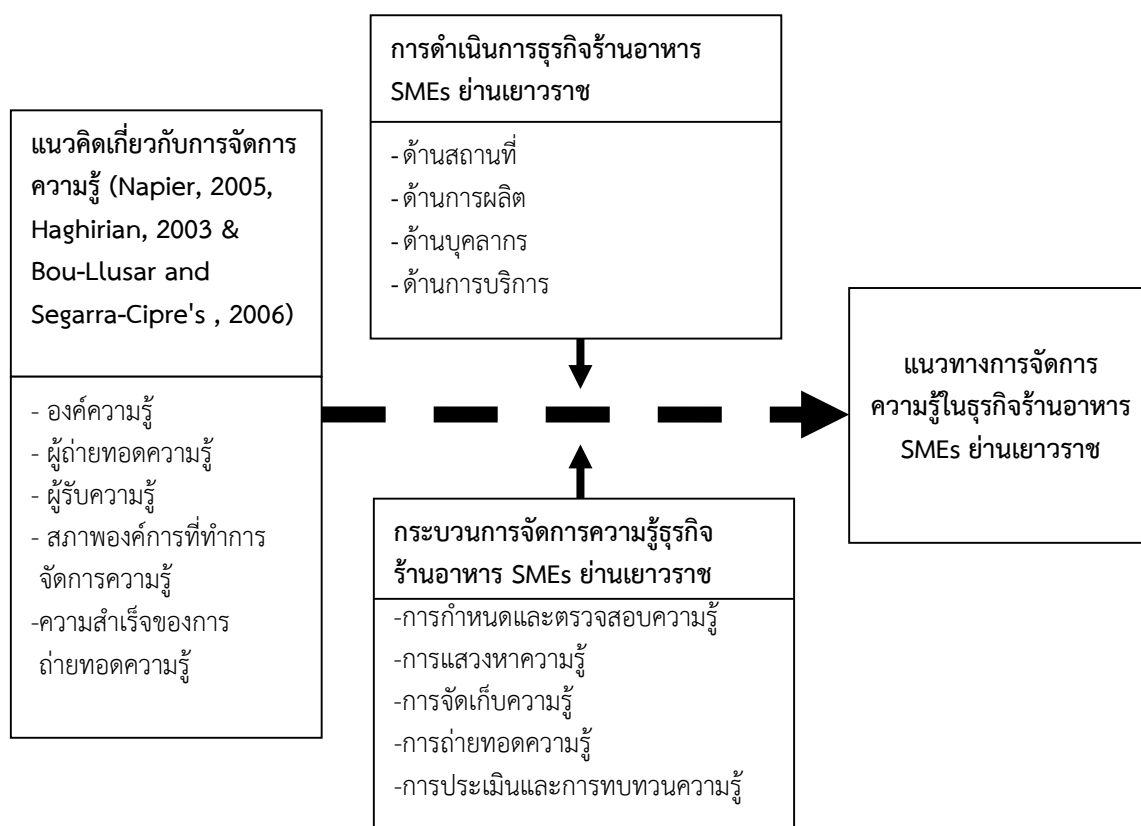
4. การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)
 5. การประเมินและการทบทวนความรู้ (Knowledge Evaluation and Knowledge Review)
- 3) แนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช

4. ขอบเขตด้านเวลา

ผู้ศึกษาวิจัย เริ่มทำการศึกษาวิจัยตั้งแต่ เดือนกรกฎาคม 2554 ถึง ปัจจุบัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่องแนวทางการจัดการความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช มีแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยแนวทางการจัดการความรู้ธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช

จากแนวคิดของทั้งสามนักวิชาการ ดังกล่าวข้างต้น สามารถบูรณาการการจัดการความรู้ได้อย่างกลมกลืนและลงตัว ตกผลึกออกมาเป็นแนวทางการจัดการเรียนรู้ ภายใต้บริบทของการดำเนินการธุรกิจร้านอาหาร และ กระบวนการจัดการความรู้ธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช

อันจะเป็นแนวทางสำคัญที่ทำให้ผู้ดำเนินการธุรกิจร้านอาหารในบริบทที่ใกล้เคียงกับการดำเนินธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราชได้นำไปเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ดังแผนภาพต่อไปนี้

คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย

ธุรกิจร้านอาหาร หมายถึง ธุรกิจร้านอาหารขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ตั้งอยู่ในย่านเยาวราช เขตสัมพันธวงศ์

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises = SMEs) หมายถึง ธุรกิจที่มีการจดทะเบียนต่อกระทรวงพาณิชย์ มีมูลค่าขั้นสูงของทรัพย์สินถาวร และจำนวนการจ้างงาน ดังนี้

สถานประกอบการ	จำนวนคนงาน	จำนวนเงินทุน
วิสาหกิจขนาดย่อม	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท
วิสาหกิจขนาดกลาง	ไม่เกิน 200 คน	ไม่เกิน 200 ล้านบาท

(สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2544, หน้า 12)

ผู้ประกอบการ หมายถึง เจ้าของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราชที่จดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ เขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร

การดำเนินการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช หมายถึง การดำเนินธุรกิจร้านอาหารในด้านสถานที่ ด้านการผลิต ด้านบุคลากร และด้านการบริการ

กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานใดงานหนึ่ง และเกิดผลดียิ่งขึ้นซึ่งมีองค์ประกอบของการจัดการความรู้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การกำหนดและการตรวจสอบความรู้ (Knowledge Identification and Audit)
- 2) การแสวงหาและการสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition and Creation)
- 3) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Collection)
- 4) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)
- 5) การประเมินและการทบทวนความรู้ (Knowledge Evaluation and Knowledge Review)

แนวทางการจัดการความรู้ หมายถึง รูปแบบหรือขั้นตอนการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราช

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับงานวิจัยนี้มีดังนี้

1. นักศึกษาได้เรียนรู้การดำเนินการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ด้านต่าง ๆ ตามสภาพการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นข้อมูลให้นักศึกษาได้เรียนรู้แนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ภายใต้บริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรม
3. ผู้ประกอบการร้านอาหารขนาดกลางและขนาดย่อมทั่วประเทศ สามารถนำผลงานวิจัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินธุรกิจร้านอาหารหรือธุรกิจที่มีบริบทใกล้เคียงกัน เพื่อการรองรับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ
4. เขตพื้นที่สัมพันธวงศ์ สามารถนำผลงานวิจัยมาเป็นข้อมูลใช้ประกอบการกำหนดแนวทางการพัฒนาช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารหรือธุรกิจในบริบทที่ใกล้เคียงกันในทิศทางที่เหมาะสม และเกิดประโยชน์กับส่วนรวม

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช และเพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช ผู้ศึกษาวิจัยได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปสาระสำคัญที่เป็นประโยชน์ และเรียบเรียงไว้ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และการจัดการความรู้

- ความรู้
- การจัดการความรู้
- กระบวนการจัดการความรู้
- ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้
- ปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้
- ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดความรู้

ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจ SMEs

- การดำเนินการธุรกิจร้านอาหาร SMEs
- ปัญหาและข้อจำกัดของ SMEs
- ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการพัฒนา SMEs ในอนาคต

ตอนที่ 3 ชุมชนเยาวราชและธุรกิจร้านอาหารย่านเยาวราช

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และการจัดการความรู้

ความรู้

มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยาม เกี่ยวกับความรู้ ซึ่งมีนักวิชาการได้สรุปความหมายของความรู้ไว้หลายความหมายและหลายแนวคิดด้วยกัน แต่โดยรวมแล้วการพัฒนาแนวคิดและความหมายของความรู้ นักวิชาการแต่ละด้านนั้นให้ความหมายไว้ไม่แตกต่างกันมากนักและอยู่บนพื้นฐานของวิธีคิดเดียวกัน เพียงแต่เปลี่ยนแนวคิดและความหมายของความรู้ในเชิงปรัชญา หรือตรรกะที่จับต้องยากให้กลายเป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้ง่ายขึ้น หรือเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ซึ่งได้มีผู้อธิบาย หรือแสดงทัศนะเกี่ยวกับความรู้ไว้มากมาย สรุปได้ ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2552) กล่าวว่า ความรู้อาจแบ่งประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสาร หรือวิชาการ อยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติงาน

2. ความรู้ซ่อนเร้น/ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา

โดยที่ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน การจัดการ “ความรู้เด่นชัด” จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้ เพื่อใช้อ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป (ดูวงจรทางซ้ายในรูป) ส่วนการจัดการ “ความรู้ซ่อนเร้น” นั้นจะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป (ดูวงจรทางขวาในรูป) ซึ่งในชีวิตจริง ความรู้ 2 ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพ สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้ง Tacit ก็ออกมาเป็น explicit และบางครั้ง explicit ก็เปลี่ยนไปเป็น Tacit



ภาพที่ 2.1 การแบ่งประเภทของความรู้
ที่มา : (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2555)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้คำนิยามไว้ว่า ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้มาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา

Tiwana (2002, p. 4) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า หมายถึงกรอบของการประสมประสานระหว่างประสบการณ์ คำนิยาม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งเป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกันและถูกนำไปประยุกต์ใช้ในใจของคนที่มีรู้

Wikstom & Norman (1994, p. 9) ได้อธิบายความหมายของความรู้ ตาม Modern American Dictionary ว่า ความรู้ คือ

- 1) สิ่งที่ได้จากประสบการณ์พร้อมด้วยข้อเท็จจริง ความเป็นจริงหรือหลักการต่าง ๆ
- 2) สิ่งที่ถูกรับรู้หรืออาจจะถูกรับรู้
- 3) การตระหนักรู้

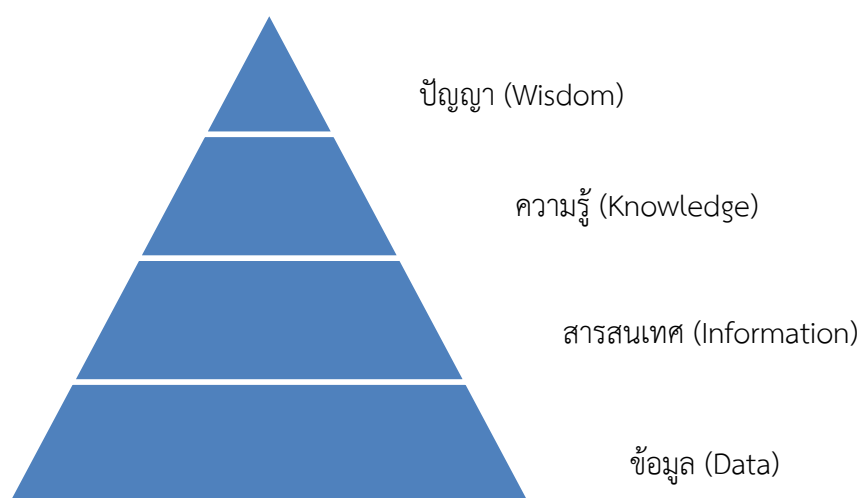
Davenport & Prusak (1998) กล่าวไว้ว่า ความรู้ หมายถึง ส่วนผสมของกรอบประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ที่เป็นสภาพแวดล้อมและกรอบการทำงานสำหรับการประเมินและรวมกันของประสบการณ์ และสารสนเทศใหม่

Livari (2009, p. 261) ได้ให้นิยามว่า สำหรับคำว่าความรู้แล้ว คือ บางสิ่งบางอย่าง ซึ่งแตกต่างไปจากความเข้าใจของปัจเจกชน มันกลับกลายเป็นเครื่องมือในเชิงปฏิบัติที่เป็นจริงอันหนึ่งสำหรับการจัดการอย่างชำนาญหรือควบคุมโลก ในความหมายนี้ Livari เสนอข้อสรุปเกี่ยวกับความรู้ไว้ 4 ข้อ ดังต่อไปนี้

- 1) ความรู้เป็นเรื่องของชุมชน (Knowledge is Communal)
- 2) ความรู้เป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเฉพาะ (Knowledge is activity-specific)
- 3) ความรู้เป็นสิ่งที่ได้รับการเผยแพร่ (Knowledge is distributed)
- 4) ความรู้เป็นประวัติศาสตร์ทางวัฒนธรรม (Knowledge is cultural-historical)

ดังนั้น ความรู้จึงเป็นสิ่งที่รับรู้ได้ทั้งที่เป็นข้อเท็จจริง หรือประสบการณ์และหลักการของบุคคล ในการตระหนักรู้หรือการจำแนกข้อมูลเหล่านั้น

ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น Hideo Yamazaki ได้พยายามเสนอคำจำกัดความ ความรู้ของปิรามิด เพื่อแสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นของการเกิดความรู้ ว่ามีขั้นตอนหรือกระบวนการของการเกิดความรู้ว่าเกิดขึ้นมาได้อย่างไร (Hideo Yamazaki อ้างถึงในสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548, หน้า 13-14) คือ



ภาพที่ 2.2 ปิรามิดแสดงลำดับขั้นของความรู้ ของ Hideo Yamazaki
(ที่มา: กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2556)

ข้อมูล คือ ข้อเท็จจริงต่าง ๆ โดยเป็นข้อมูลดิบหรือตัวเลขต่าง ๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ

สารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์สังเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ โดยมีบริบทที่เกิดจากความเชื่อ สามัญสำนึกหรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศ

ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการความคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ

ปัญญา คือ ความรู้ที่ติดอยู่ในตัวตน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้

จากรูป พีระมิด ด้านบนและคำนิยามดังกล่าวจะเห็นว่าความรู้มีความซับซ้อนผ่านกระบวนการกลั่นกรองมาแล้วมากกว่าข้อมูลและสารสนเทศ จนเกิดเป็นความรู้ซึ่งสามารถนำไปสู่การใช้ประโยชน์และนำไปสู่การตัดสินใจจนเรียกได้ว่าเกิดปัญญา

จากความหมายและธรรมชาติของนักวิชาการที่มีต่อความรู้ในส่วนใหญ่อิงมาจากการตีความหรือจำแนกว่าก่อนที่จะเป็นความรู้ได้นั้นมาจากอะไร และความรู้ที่ได้นั้นมาจากการตีความหรือเปรียบเทียบโดยอาศัยมุมมองของบุคคล จึงสามารถสรุปได้ว่า ความรู้คือข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่ เป็นประสบการณ์ที่บุคคล สังคม หรือประมวลและทำความเข้าใจในด้านใด อย่างไร และมองว่า ความรู้ของแต่ละบุคคลนั้น แตกต่างกันไปตามคุณค่า แนวคิด ประสบการณ์ ค่านิยมที่แต่ละคนมีหรือสามารถสรุปได้ว่าความรู้ คือ ข้อเท็จจริง หรือข้อมูลที่เป็นประสบการณ์ที่บุคคลสังสม หรือประมวล และทำความเข้าใจตลอดจนการมีความเชื่อหรือค่านิยม ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลพบเห็นสิ่งต่าง ๆ ในช่วงชีวิต

ข้อมูล (Data) หมายถึง ข้อมูลดิบที่เกิดจากการทำงานประจำวัน ซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลในระดับปฏิบัติการ (Transaction Process) และเมื่อข้อมูลดิบเหล่านั้นได้ผ่านกระบวนการประมวลผล เช่น การจัดกลุ่มของข้อมูลขึ้นเป็นรายงาน หรือการแยกข้อมูลออกมาเป็นส่วน และจำแนกตามประเภทของความต้องการในการใช้งานหรือการคัดลอกข้อมูลที่เป็นออกจากระบบเหล่านี้ เป็นต้น ซึ่งจะถือว่าเป็นผลผลิตที่ได้จากการประมวลผลของข้อมูลเหล่านั้นเป็นสารสนเทศ (Information) ซึ่งมีคุณค่าระดับหนึ่งในการใช้งาน ผู้ใช้จะเป็นผู้กำหนดคุณค่าเหล่านั้น แต่เดิมนั้นสารสนเทศหนึ่ง ๆ อาจมีคุณค่าสำหรับคนกลุ่มหนึ่ง และอาจกลับมามีคุณค่าใหม่ในภายหลังก็ได้ ดังนั้นการกำหนดคุณค่าจึงขึ้นอยู่กับ “ความตรงต่อความต้องการในการใช้งาน”

ความรู้ (Knowledge) เป็นกระบวนการของการขัดเกลา การเลือกใช้ และการบูรณาการการใช้สารสนเทศ จนเกิดเป็นความรู้ใหม่ (New Knowledge) ความรู้ใหม่จึงเกิดขึ้นจากการผสมผสานความรู้และประสบการณ์เดิมผนวกกับความรู้ใหม่ที่ได้รับ ความรู้ดังกล่าวเป็นสิ่งที่อยู่ภายในบุคคลเป็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) และเมื่อความรู้เหล่านั้นได้ถูกถ่ายทอดออกมาในรูปของการเรียนที่เป็นลายลักษณ์อักษร ความรู้นั้นก็จะกลายเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ความรู้ดังกล่าวจะมีคุณค่าปรากฏเมื่อนำมาใช้ในกระบวนการการทำงาน

เมื่อพิจารณาแนวคิดที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับความรู้ พบว่า Wikstorm & Norman ได้กล่าวถึงแนวคิดที่เชื่อมโยงกับความรู้ไว้ว่า (Wikstorm & Norman, 1994, pp. 15-16)

ความสามารถ (Competence) แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถนี้ ต้องไปพิจารณาในเรื่องความสัมพันธ์กับเป้าหมายหรือความต้องการ การทำสิ่งใดให้สำเร็จบุคคลจำเป็นต้องมีความสามารถ จะรวมเอาความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ไว้แต่จะเกี่ยวข้องกับความสามารถโดยเฉพาะส่วนบุคคล เช่น ความฉลาดหรือสามัญสำนึกทางสังคม (Social Nous) ความเพียรพยายาม ความอดทน อดกลั้นต่อความกดดัน เป็นต้น ความสามารถนี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับผู้ปัจเจกบุคคล แต่ก็สามารถขยายความไปถึงระดับองค์กรได้ ซึ่งในองค์กร หมายถึง ความรู้ที่สั่งสมไว้ในองค์กรในลักษณะที่เป็นรูปภาพข้อกำหนดต่าง ๆ ระบบ และวัฒนธรรม เป็นต้น ซึ่งสามารถจัดเป็นแนวคิดที่กว้างกว่าความรู้เนื่องจากความสามารถนั้นจะหมายความรวมถึงองค์ประกอบทางด้านการรับรู้ อารมณ์ และสังคมด้วย เมื่อมีการพิจารณาระดับบุคคล ความสามารถมักจะเป็นสิ่งที่คนถามถึงความสามารถในการใช้ความรู้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมีลักษณะฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลิกภาพ

ความรู้และความสามารถนั้นเกิดขึ้นได้โดยผ่านการเรียนรู้ การเรียนรู้อาจเกิดจากการฝึกอบรมตามวิธีการที่เป็นทางการ หรือโดยการเรียนรู้มีส่วนร่วมในสถานการณ์ต่าง ๆ ก็ได้ การรับรู้ การนำมาผสมผสาน และแปลความหมายในสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น เป็นสิ่งที่นักทฤษฎีด้านการศึกษาเห็นว่าเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ในชีวิตประจำวันและด้านอื่น ๆ จะมีลักษณะต่อเนื่องและมักจะนำไปสู่ความรู้ที่ซ่อนเร้น หรือยังไม่ได้รับการประมวล (Tacit or Unmodified Knowledge) เช่น ประสบการณ์ที่มีและนำมาใช้ในการทำงาน แต่ไม่ได้มีการจัดทำเป็นเอกสารไว้ ซึ่งความรู้เช่นนี้มีความสำคัญต่อทั้งบุคคลและองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และการเรียนรู้ อาจจะเป็นสิ่งที่พิจารณาได้ง่าย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความรู้ คือ บางสิ่งบางอย่างที่มีอยู่ แต่การเรียนรู้ คือ วิธีการที่บางสิ่งบางอย่างนั้นถูกทำให้ได้มา ซึ่งความสัมพันธ์เช่นนี้ อาจจะมีซับซ้อนยิ่งกว่าเมื่อพิจารณาว่าความรู้นั้นไม่ได้เกิดขึ้นได้ด้วยตัวเอง แต่เกิดขึ้นโดยคน และการสร้างสรรค์ความรู้นั้นจะเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันหรือพร้อมกันกับการเรียนรู้ เช่น การที่คนสามารถแก้ไขปัญหายังไม่เคยมีผู้ใดแก้ไขได้สำเร็จมาก่อน นั่นคือ บุคคลได้เรียนรู้ในบางสิ่งบางอย่าง และได้รับความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในบริบทอื่นได้เมื่อปัญหาลักษณะเดียวกันเกิดขึ้นอีก และความรู้เช่นนี้ยังสามารถถ่ายทอดไปสู่คนอื่น ๆ ได้อีกด้วย

จากรายละเอียดเกี่ยวกับความรู้ที่ได้กล่าวมาข้างต้น พบว่า กำเนิดของความรู้นั้นมาจากหลายแหล่งที่มา จึงก่อให้เกิดลักษณะและประเภทของความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งแต่ละประเภทยังมีความแตกต่างกัน ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

Anderson Davenport Nonaka and Polanyi ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับประเภทของความรู้ ดังนี้

1. ความรู้ที่แสดงออกมาให้เห็นได้ชัดเจน (Explicit knowledge) คือ ความรู้ที่บันทึกไว้ในสื่อต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำออกมาใช้ประโยชน์ได้ สามารถเปลี่ยนสภาพ และจัดเก็บไว้ในสื่อบันทึกความรู้อื่น ๆ ได้ ความรู้ประเภทนี้ได้แก่ สูตร สมการ กฎ ทฤษฎี และคำอธิบายเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยจัดเก็บในสภาพที่เป็นตัวหนังสือ กราฟ ตาราง แผนภูมิ รูปภาพ เสียง และการสัมผัส

2. ความรู้ที่ไม่สามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ชัดเจน (Tacit knowledge) คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนที่แสดงออกมาให้เห็นได้ชัดเจนได้ยากกว่าความรู้ประเภทแรกและบางส่วนไม่สามารถแปลงสภาพเพื่อเก็บบันทึกไว้ในสื่อความรู้ได้ ความรู้ประเภทนี้ได้แก่ ประสบการณ์ ความชำนาญ

กรอบความคิดภายในตน ค่านิยม การหยั่งรู้ จะเห็นได้ว่าความรู้และความชำนาญมักไม่มีตัวตนให้เห็น บางส่วนซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล โดยที่ตนเองไม่รู้ว่าจะตนเองรู้หรือมีความรู้นั้น ๆ เช่น แฝงตัวอยู่ในรูปของกฎหมู่ ความคิดเห็น และความทรงจำ ที่ยังไม่ได้ถูกกระตุ้นเตือน ความรู้ภายในบุคคลบางครั้งก็มีความขัดแย้งกับความรู้ที่มีอยู่ภายนอก อาทิ ความรู้และคุณธรรมที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลกับความรู้ที่เป็นระเบียบข้อบังคับปฏิบัติ

ดังนั้น การจำแนกประเภทของความรู้ สามารถพิจารณาได้ 3 แนวทาง ด้วยกัน คือ พิจารณาจากกำเนิดของความรู้ พิจารณาจากสภาพของความรู้ และการพิจารณาจากแหล่งที่มาของความรู้ ซึ่งการจำแนกประเภทของความรู้โดยใช้แหล่งความรู้เป็นฐานในการพิจารณานั้น สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ ความรู้ในตัวบุคคล และความรู้ที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล

ประเภทความรู้และปฏิสัมพันธ์ของความรู้

ความรู้ในทางปรัชญา ว่าด้วยทฤษฎีความรู้จำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้เชิงประจักษ์ (Empiricist knowledge) เป็นความรู้จากการรับรู้จากประสาทสัมผัสทั้ง 5 ความรู้ประเภทนี้ได้มีความพยายามแปลงให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถจัดการได้ด้วยเทคโนโลยี

2. ความรู้เชิงวิเคราะห์ (Analytical knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการใช้ตรรกะเป็นเครื่องมือในการอนุมานจากฐานความรู้ที่มีอยู่เดิม

3. ความรู้เชิงทฤษฎี (Theoretical knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการวิเคราะห์ในลักษณะที่เป็นนามธรรม โดยการใช้สัญลักษณ์และการหยั่งรู้ซึ่งรู้ความจริงได้โดยอาศัยจิตที่ได้รับการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ

4. ความรู้เชิงปทัสสถาน (Normative knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการใช้ปทัสฐานและค่านิยมของสังคมเป็นตัวกำหนด ไม่สามารถใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือได้

ระดับของความรู้

ระดับของความรู้ มี 4 ระดับ ดังนี้

1) Know-what เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง เช่น ผู้ที่เพิ่งจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยใหม่ ๆ

2) Know-how เป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง เช่น ผู้ที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัย 2-3 ปี ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพความเป็นจริง

3) Know-why เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลจากประสบการณ์การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น

4) Care-why เป็นความรู้ในลักษณะของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ถูกซบมาจากภายในตนเอง

การจัดการความรู้

การจัดระบบความรู้ (organizing knowledge) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายในองค์กรทั้งที่เป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) และความรู้ที่ซ่อนเร้น (implicit knowledge) หากมีการจัดเก็บและรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบระเบียบแล้ว จะช่วยให้สามารถนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ได้อย่างง่าย และมีประสิทธิภาพใน

ปัจจุบันหลายองค์การของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งต่างประเทศและในประเทศต่างตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็น ในการนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ สร้างสรรค์การปฏิบัติงาน พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สร้างความสำเร็จให้กับองค์การมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การจัดระบบความรู้เป็นขั้นตอนของการดึงคุณค่าความรู้ไปเป็นรูปแบบที่สมาชิกในองค์การสามารถดึงไปใช้ได้อย่างรวดเร็ว ผู้จัดการความรู้ต้องพัฒนาเครื่องมือและวิธีการสำหรับการจัดการความรู้ที่มี 2 กลยุทธ์คือ การประมวลรวบรวมความรู้ (codification) และการนำความรู้เข้ามาใส่ตน (generalization) (Cumplings & Worley, 2001, p. 527)

1. การประมวลรวบรวมความรู้ จะอาศัยเทคโนโลยีโดยแบ่งประเภทและจัดระบบความรู้ในฐานข้อมูลที่สามารถถูกประเมินและถูกใช้โดยสมาชิกได้อย่างเหมาะสม กลยุทธ์นี้ทำงานได้ดีสำหรับรูปแบบความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) ที่สกัดได้จากบุคคล รายงานต่าง ๆ และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ แล้วจึงจัดการเข้าไปในประเภทที่มีความหมายที่เรียกว่า องค์กรความรู้ (knowledge objects) ซึ่งสามารถนำมาใช้ใหม่ได้หลายวัตถุประสงค์

2. การนำความรู้เข้ามาใส่ตน เป็นกลยุทธ์สำหรับจัดการความรู้ที่มุ่งไปที่บุคคลซึ่งพัฒนาความรู้ และทำอย่างไรเขาจึงจะสามารถแลกเปลี่ยนความรู้จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งได้ ซึ่งจะเน้นที่ความรู้ที่ซ่อนเร้นที่ไม่สามารถจัดหมู่และเก็บในระบบคอมพิวเตอร์ได้ ความรู้นี้เข้าถึงได้โดยการสนทนาของคน การติดต่อสื่อสารโดยตรงและบทสนทนากับคนที่มีความรู้อยู่ ดังนั้นนักจัดการความรู้ต้องพัฒนาหลากหลายวิธี สำหรับประสานแลกเปลี่ยนบุคคลกับความรู้ที่ซ่อนเร้น

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549, หน้า 47) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงาน

วิจารณ์ พานิช (2549, หน้า 3) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมาย 4 ประการ ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์การเพื่อเป็นองค์การเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

ส่วน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547, หน้า 55) กล่าวว่า การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organize) นั้น องค์การต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึงการจัดการทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว ชนิดหรือประเภทของความรู้ นั้นจะขึ้นอยู่กับว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์การเป็นแบบไหน โดยทั่วไปการแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้ (1) ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่น การจัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ (2) หัวข้อ/หัวเรื่อง (3)หน้าที่/กระบวนการ (4) ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า นอกจากนั้น น้ำทิพย์ วิชาวิน (2547, หน้า 88) กล่าวว่านอกจากความจำเป็นที่จะต้องแสวงหาความรู้ วิธีนำความรู้ไปใช้ประโยชน์แล้วยังจำเป็นต้องมีคลังความรู้ที่มีคุณภาพในทุกองค์การ ดังนั้นกระบวนการจัดเก็บความรู้จึงมีการสะสมความรู้ไว้ในหลายรูปแบบ โดยแบ่งออกเป็น คลังความรู้ อันหมายถึง แหล่งรวบรวมความรู้ในเรื่องต่าง ๆ และสาขาวิชาต่าง ๆ ไว้ว่าเป็นระบบ มีระบบการจัดเก็บและระบบ

การค้นหาคำรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ได้แก่ แหล่งข้อมูลในอินเทอร์เน็ต ห้องสมุด ศูนย์เอกสารและศูนย์ข้อมูล ศูนย์ศิลปะ ศูนย์วัฒนธรรม พิพิธภัณฑ์ เป็นต้น

แหล่งข้อมูลในอินเทอร์เน็ต ประกอบด้วย

1. เว็บไซต์ของสถาบัน องค์กร บริษัท หน่วยงานต่าง ๆ
2. เว็บไซต์ที่มีระบบค้นหาข้อมูลหรือเครื่องมือค้นหาข้อมูลในอินเทอร์เน็ต
3. ฐานข้อมูลเชิงพาณิชย์ในสาขาวิชาต่าง ๆ ให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต มีทั้งฐานข้อมูลที่มี

ค่าใช้จ่ายในการเข้าใช้ข้อมูลและฐานข้อมูลที่ให้บริการโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

4. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-journal)
5. หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-book)
6. บทเรียนออนไลน์ในเนื้อหาวิชาต่าง ๆ (e-learning)

แหล่งข้อมูลในห้องสมุด

ประกอบด้วย หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ เอกสาร งานวิจัย วิทยานิพนธ์ สื่อโสตทัศน สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่มีการจัดอย่างเป็นระบบและให้บริการในห้องสมุดที่มีอาคารสถานที่เพื่ออำนวยความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า การส่งเสริมการอ่าน การเรียนรู้ และสร้างความจรรโลงใจ จำแนกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้ ห้องสมุดแห่งชาติ ห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดโรงเรียน ห้องสมุดเฉพาะ และห้องสมุดมหาวิทยาลัยและวิทยาลัย

การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing)

การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) หรือถ่ายโอนความรู้ (Knowledge transfer) เมื่อเกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ในลักษณะสองทาง จะทำให้บุคคลทั้งสองหรือทีมสามารถพัฒนาความสามารถ และความรู้ในองค์การโดยโมเดลของโคโนนากะ และทาคิวชิ ที่แปลงจากความรู้ที่ซ่อนเร้น (tacit knowledge) ที่อยู่ในรูปแบบประสบการณ์ที่อยู่กับคน ให้เป็นความรู้ไปลงมือปฏิบัติจะกลับมาเป็นประสบการณ์ (tacit knowledge) การสร้างโดยการแปลงองค์ความรู้ (knowledge conversion) จากความรู้ที่ซ่อนเร้นเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง และกลับมาเป็นความรู้ที่ซ่อนเร้นจะทำให้องค์ความรู้ในองค์การเติบโตมากขึ้น Hawryszkiewicz (2000, p. 218) ได้เสนอการแบ่งปันความรู้ใน 2 รูปแบบ คือ การแบ่งปันความรู้โดยตรง (towards knowledge sharing) เป็นรูปแบบดั้งเดิมซึ่งผู้จัดหาจะจัดเตรียมส่วนที่จะแบ่งปันให้ยังผู้รับ และ การแบ่งปันในที่ทำงาน (place of work) เป็นรูปแบบของการแบ่งปันกับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์การแบ่งปันความรู้ของ บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 138)

1. การแบ่งปันและแปลงความรู้ระหว่างพนักงานในแต่ละสายอาชีพ องค์กรต้องสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่เอื้อต่อการเสนอแนะและความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือระหว่างกัน การกำหนดกลยุทธ์ควรสะท้อนคำถามดังต่อไปนี้

- สามารถพัฒนาการแบ่งปันความรู้ ความสามารถระหว่างบุคลากรในองค์การได้อย่างไร
- สามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อและก่อให้เกิดความร่วมมือกันได้อย่างไร

2. การแบ่งปันและแปลงองค์ความรู้ จากพนักงานสู่ภายนอกที่มุ่งเน้นการเอื้ออำนาจ (empowerment) ให้พนักงานช่วยเหลือลูกค้าในการเรียนรู้ตัวสินค้า บริการ กำจัดกฎระเบียบที่ไม่

เอื้ออำนวย และพัฒนาความรู้ให้กับลูกค้า โดยคำถามเชิงกลยุทธ์ก็คือ “บุคลากรขององค์กรจะสามารถช่วยพัฒนาความสามารถให้กับลูกค้า ผู้ส่งมอบ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ได้อย่างไร”

3. การแบ่งปันและแปลงองค์ความรู้ จากภายนอกสู่พนักงาน พนักงานสามารถเรียนรู้จากการแนะนำ ความคิด การป้อนกลับ (feedback) จากลูกค้า ผู้ส่งมอบที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ใหม่ๆ ความรู้ทางเทคนิคใหม่ ๆ การเข้าไปร่วมทีมทำงานกับลูกค้า ซึ่งนอกจากจะเป็นการเรียนรู้แล้วยังสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นด้วย

4. การแบ่งปันและแปลงความรู้ จากพนักงานสู่องค์กร การจัดการความรู้หลัก ๆ ในยุคปัจจุบันคือ ความพยายามที่จะนำความรู้และประสบการณ์ของพนักงานมารวบรวม จัดเก็บในรูปแบบที่ง่ายและสะดวก ให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวาง

5. การแบ่งปันและแปลงความรู้ จากองค์กรสู่พนักงาน สารสนเทศที่ได้ลงทุนด้วยระบบ IT จะไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด ถ้าไม่มีการนำไปใช้งานโดยพนักงาน ดังนั้น เพื่อก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างสารสนเทศกับพนักงาน จำเป็นต้องพัฒนา และสร้างความสามารถในการใช้เทคโนโลยีด้าน IT ระบบเรียนรู้และปฏิบัติด้วยตนเอง ระบบจำลองและ e-learning เป็นต้น

6. การแบ่งปันและแปลงองค์ความรู้ ระหว่างกลุ่มองค์กรภายนอก โดยการส่งเสริมให้ลูกค้าแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้งาน เกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งกันและกัน เราสามารถสร้างกิจกรรมส่งเสริม ประชาสัมพันธ์ และใช้วิธีการนี้เพื่อเป็นตัวสะท้อนที่สำคัญต่อดัชนีชี้วัดด้านความพึงพอใจของลูกค้า

7. การแบ่งปันและแปลงองค์ความรู้ จากกลุ่มองค์กรภายนอกสู่องค์กรของเรา (voice of customer - VoC) เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องการ ซึ่งอยู่ทั้งในรูปแบบของข้อร้องเรียน คำแนะนำ ความต้องการ และความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ

8. การแบ่งปันและแปลงองค์ความรู้ จากองค์กรของเราสู่องค์กรภายนอก ข้อมูล ความรู้ กระบวนการและเครื่องมือที่จำเป็น ที่ช่วยส่งเสริมให้ลูกค้าของเราทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างเรากับลูกค้า (extranet) ระบบการให้บริการ help desk และ e-business เป็นต้น

9. การแบ่งปันและแปลงองค์ความรู้ ภายในองค์กรของเรา ระบบการจัดการสารสนเทศแบบบูรณาการ วัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ ผู้นำองค์กร ทิศทางองค์กร ระบบการจัดการที่เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศ และส่งเสริมการแบ่งปันความรู้เป็นอย่างไร

10. สร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นสูงสุด โดยการมองและจัดการในภาพรวมของการแบ่งปันและแปลงองค์ความรู้ ทั้ง 9 ข้อข้างต้นให้สอดคล้องและส่งเสริมซึ่งกันและกัน บางองค์การขาดการมองในภาพรวม ระบบเดิมที่มีอยู่แล้ว บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ที่ไม่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ การแข่งขันภายในองค์กรมีสูง ขาดมาตรฐานในการจัดเก็บ จัดกลุ่มข้อมูลที่ง่ายต่อการสืบค้นและใช้งาน รวมถึงในอีกหลาย ๆ ประการ

คัมมิงส์และวอร์เลย์ (Cumplings & Worley, 2001, p. 528) เสนอรูปแบบของการแบ่งปันความรู้ว่า เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการออกแบบการจัดการความรู้ โดยผู้จัดการความรู้ต้องพัฒนาหลายวิธีในการแพร่กระจายความรู้ จัดเป็น 3 กลุ่ม

1. วิธี self-directed methods โดยให้สมาชิกควบคุมและริเริ่มการแพร่ความรู้ รวมถึงฐานข้อมูลสำหรับเก็บความรู้และระบบแหล่งที่ตั้งที่จะช่วยให้สมาชิกค้นหาได้ถ้าเขาต้องการ ฐานข้อมูลมีหลายชนิดเช่น ข้อมูลลูกค้า รายงานการวิเคราะห์ เป็นต้น locator systems สามารถวางขอบเขตจากง่ายไปยาก การถ่ายโอนของวิธีการนี้จะเกี่ยวข้องกับ Pull and Push ของระบบด้วย คือสมาชิกสามารถดึงข้อมูลที่ต้องการได้และต่อมาก็ทำให้ความรู้ที่หาได้ส่งต่อไปแก่สมาชิกโดยใช้การส่งไปหาพวกเขาได้เอง

2. วิธี knowledge services and networks เป็นการส่งมอบความรู้โดยจัดหาผู้ช่วยเฉพาะ และจัดการช่องทางความรู้ออกจากองค์กร การบริการจัดการความรู้มีหลายระบบสนับสนุนแพร่กระจายความรู้ รวมถึงมีหน่วยงานเฉพาะและบทบาทที่ช่วยในการไหลของข้อมูลและจัดการมันเข้าไปในรูปแบบที่เป็นประโยชน์ เช่น หน่วยงานความรู้ ผู้จัดการความรู้ เป็นต้น เครือข่ายความรู้ ออกแบบการเชื่อมโยงกับสมาชิกในองค์กรให้แลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้กันและกัน อาจใช้ chat room หรือ intranets ก็ได้

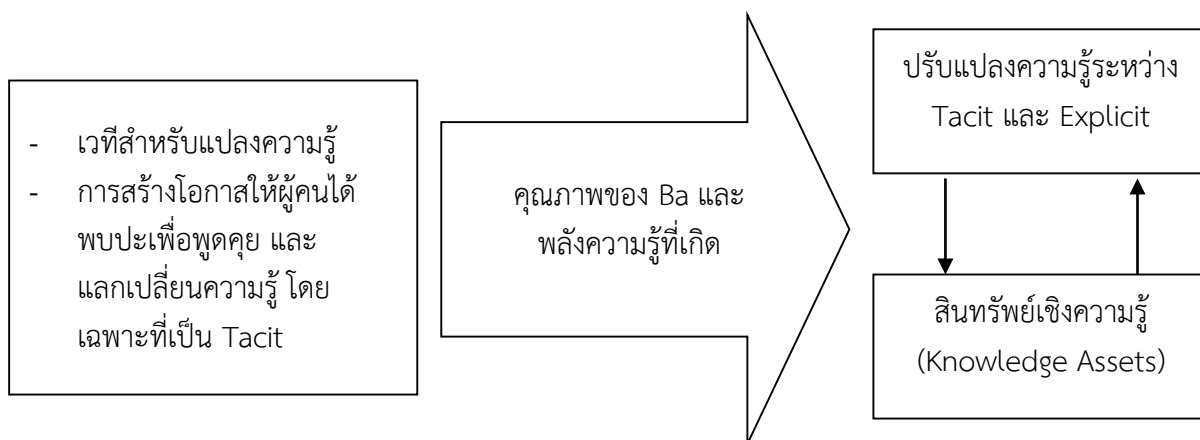
3. วิธี facilitated transfer เกี่ยวข้องกับบุคคลเฉพาะผู้ที่สนับสนุนการแพร่กระจายความรู้ ซึ่งจะถูกรวมในการช่วยสมาชิกหาและถ่ายทอดความรู้ เช่นเดียวกับการเข้าฐานข้อมูลและบริการความรู้อื่น ๆ รวมทั้งต้องมีบทบาทการเปลี่ยนแปลงช่วยสมาชิกในการนำการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการและโครงสร้างองค์กร

การสร้างความรู้

การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากฐานทางวิชาการสู่ฐานทางธุรกิจได้กลมกลืนจากความสามารถทางวิชาการที่บุคลากรมีความถนัดและมีความเชี่ยวชาญ พัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม

การสร้างหรือการกำเนิดของความรู้ (generating knowledge) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกชนิดของความรู้ที่จะถูกออกแบบให้มีคุณค่าที่สุดสำหรับองค์กร เป็นกลไกที่ถูกออกแบบสำหรับการเพิ่มขึ้นของคลังความรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่เริ่มพร้อมกับการตัดสินใจวางกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรโดยมีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้เพื่อชี้เฉพาะว่า ส่วนไหนที่ความรู้สามารถเข้าไปสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการได้มากที่สุด องค์กรจำเป็นต้องออกแบบกลไกที่ต้องการเกี่ยวกับความรู้ นั้น โดยจากภายนอก องค์กรสามารถหาได้จากองค์กรอื่นที่มีความรู้ที่องค์กรเราต้องการ จากภายใน องค์กรสามารถประสานให้เกิดสังคมแห่งการฝึกหัด (community of practice) ซึ่งหมายถึงเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการจากการที่พนักงานที่ทำงานคล้ายกันได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และแก้ปัญหาาร่วมกัน (Cummings & Worley, 2001, pp. 526-527)

การสร้างความรู้ หมายถึง กิจกรรมหรือโครงการริเริ่มต่าง ๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในบริษัทซึ่งอาจเป็นเวทีพบปะกันและในเวทีเสมือน ซึ่งวิธีนี้เรียกว่า บา (Ba) หมายถึง สถานที่ที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้พบปะสังสรรค์ เพื่อสร้างความรู้จัก ค้นเคยรวมทั้งแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ซึ่งอาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานหรือเรื่องส่วนตัวก็ได้ บา (Ba) จึงเป็นได้ทั้งสถานที่จริง (การประชุมสัมมนา ห้องดื่มกาแฟ เป็นต้น) และสถานที่เสมือน (โดยผ่านทาง website webboard homepage หรือลักษณะของ egroup เช่น Ba-net เป็นต้น โดยมีกระบวนการปรับแปลงความรู้เพื่อให้เกิดเป็นสินทรัพย์เชิงความรู้ในองค์กร ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนความรู้
ที่มา (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2546 , หน้า 127)

นอกจากนั้นการสร้างความรู้สามารถแบ่งได้ 5 รูปแบบ คือ การซื้อกิจการ การตั้งแผนกด้านความรู้โดยเฉพาะ การจัดกลุ่มกันเอง การปรับตัว และการสร้างเครือข่ายความรู้ (ดาเวนพอร์ท และพรูแซค, 2542, หน้า 85 -107)

1. การซื้อกิจการ คือ การซื้อบริษัทใดบริษัทหนึ่งหรือการจ้างคนที่มีรูปร่างนั้นไว้ ใ้ว่าการซื้อบริษัทจะเป็นการซื้อความรู้ทุกครั้ง มีเหตุผลหลายประการที่บริษัทต่าง ๆ ทำการซื้อบริษัทอื่น เช่น ต้องการเพิ่มรายได้ ต้องการสร้างกลยุทธ์ในเรื่องของขนาดหรือผลิตสินค้าที่หลากหลาย ต้องการเจาะตลาดใหม่ หรือเพื่อให้ได้ความสามารถพิเศษของผู้บริหารระดับสูง (ประการสุดท้ายก็ถือเป็นการซื้อความรู้เช่นกัน) บางครั้งความรู้เป็นเพียงผลพลอยได้จากการซื้อกิจการที่มีเป้าหมายอย่างอื่นมากกว่า และ การขอเช่า คือ การให้เช่าแหล่งกำเนิดของความรู้ เช่น การจ้างใครสักคนมาเป็นทีปรึกษา โครงการ บริษัทจะใช้ชื่อเสียงของบุคคลนั้นในการวัดคุณค่าสำหรับการจ่ายเงินตอบแทนแก่คนที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาเพื่อให้เขาแบ่งปันความรู้กับบริษัท หรือเพื่อให้บริษัทนำความรู้ของเขาไปใช้แก้ปัญหาบางอย่างได้

2. การตั้งแผนกด้านความรู้โดยเฉพาะ คือ การตั้งหน่วยงานขึ้นมาทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ เช่น การตั้งแผนกวิจัยและพัฒนา โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้แก่ สร้างวิธีการใหม่สำหรับผลิตสิ่งต่างๆ ซึ่งบริษัทหลายแห่งได้มีการจัดตั้งแผนกวิจัยและพัฒนามากขึ้น ห้องสมุดบริษัทบางแห่งก็ถือว่าเป็นแผนก R&D ได้อีกประเภทหนึ่ง เพราะมันถูกคาดหวังว่าจะให้ความรู้ใหม่ๆ แก่บริษัท

3. การรวมกลุ่มหรือการจับจ่าย คือ การนำเอาคนที่มิมุมมองต่าง ๆ มาอยู่ในที่เดียวกัน เพื่อดำเนินโครงการหรือแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งก็เท่ากับว่าบังคับให้คนเหล่านี้ต้องแสวงหาคำตอบร่วมกัน

4. การปรับตัว คือ การปรับการดำเนินการขององค์กรให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น การปรับตัวเมื่อมีผลิตภัณฑ์ใหม่จากบริษัทคู่แข่ง เทคโนโลยีใหม่ และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม เหล่านี้ล้วนเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดความรู้ได้ทั้งสิ้น เพราะ

หากองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป ย่อมไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้โดยมี ปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก ต้องมีทรัพยากรและมี ศักยภาพเก่า ๆ ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์แบบใหม่ได้ ประการที่สอง คือ ต้องเปิดกว้างรับการเปลี่ยนแปลง หรือต้องมี “ศักยภาพในการซึมซับ” ในระดับสูง

5. การสร้างเครือข่าย คือ เครือข่ายที่จัดขึ้นกันเองไม่มีแบบแผนตายตัว แต่เมื่อเวลาผ่านไป ก็อาจพัฒนาขึ้นเป็นเครือข่ายที่มีแบบแผนได้เช่นกัน เครือข่ายในที่นี้คือชมรมผู้มีความรู้ โดยการที่ พนักงานที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันจะมาอยู่ในที่เดียวกัน ซึ่งมักจะมีการพูดคุยกันเป็นการส่วนตัว คุยกันทางโทรศัพท์ ติดต่อกันทางอีเมล หรือกรุปแวร์คอมพิวเตอร์ (groupware computer) เพื่อ แลกเปลี่ยนความรู้ในการแก้ปัญหาาร่วมกัน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ได้กล่าวว่า การสร้างความรู้ อาจเกิดขึ้นผ่านการทำงาน ตามปกติของเรา เช่น การเปลี่ยนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียนแล้วสะสมเป็นความรู้ของ องค์กร การทบทวนผลการทำงานที่ผ่านมา แล้วสรุปบทเรียนความสำเร็จหรือความล้มเหลวเป็นลาย ลักษณะอักษรบันทึกในคู่มือการทำงาน การฝึกให้พนักงานสามารถทำวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างง่ายได้ (action research) หรืออาจเป็นการสร้างความรู้ผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา ตลอดจนการสร้าง ความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับภาคการผลิต เพื่อผลิตนวัตกรรมใหม่ที่ตรงกับความต้องการของ องค์กร หรือการให้เงินสนับสนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันต่าง ๆ เพื่อแลกกับการได้สิทธิ เป็นผู้ใช้ผลการวิจัยนั้น เป็นต้น การสร้างความรู้จำแนกได้ดังนี้

1. สร้างความรู้ผ่านการจัดทำคู่มือการทำงาน การริเริ่มจัดทำคู่มือการทำงานเป็นการสร้าง ความรู้ที่ง่าย ๆ เป็นการนำความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ในบุคคลต่าง ๆ มารวบรวมไว้อย่างเป็น ระบบเพราะความเข้าใจในการทำงานบางประเภทจะฝังตัวอยู่กับคนบางคนเท่านั้น เป็นลักษณะของ ประสบการณ์เฉพาะตัวการดำรงอยู่หรือการเชื่อมสายของความรู้โดยนัยที่ซ่อนอยู่ (tacit knowledge) เหล่านี้จะขึ้นกับบุคคลนั้น แต่เมื่อมีการจัดทำคู่มือในการทำงานย่อมเท่ากับเป็นการสร้างความรู้ใหม่ โดยการแปลงความรู้โดยนัยเป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) ให้กับคนที่เข้ามา รับผิดชอบงานในอนาคต เป็นการสร้างความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่างๆ ให้กับแต่ละงานในองค์กร คู่มือการทำงานจะช่วยอธิบายขั้นตอนและเทคนิคในการทำงาน เพื่อให้พนักงานที่รับผิดชอบสามารถทำ ความเข้าใจกับงานนั้นได้อย่างรวดเร็ว ไม่ต้องเสียเวลาในการเรียนรู้งานด้วยตนเองจากศูนย์ ช่วยให้ สามารถต่อยอดความรู้เดิมที่มีอยู่ต่อไปได้ เช่น หากพนักงานฝ่ายขายคนหนึ่งสามารถทำยอดขายได้ ทะลุเป้าหมายในทุกเดือนลาออกจากองค์กร ความรู้ความสามารถที่พนักงานขายคนนั้นมีย่อมออก จากองค์กรไปด้วย แต่ถ้ามีการจัดทำคู่มือในการทำงานหรือแนวทางการทำงานของพนักงานคนนี้ เท่ากับเป็นการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและสามารถแบ่งปันความรู้ไปสู่ พนักงานคนอื่นต่อไปได้ด้วย

2. สร้างความรู้ผ่านการเปลี่ยนความผิดพลาดหรือความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียน คำ กล่าวที่ว่า "สี่เท้ายังรู้พลาด นักปราชญ์ยังรู้พลั้ง" สะท้อนให้เห็นว่าความผิดพลาดเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ เสมอ แม้แต่กับคนที่เก่งกาจมากด้วยความรู้และภูมิปัญญาแต่หากมีการเรียนรู้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และแปรเปลี่ยนความผิดพลาดเป็น "บทเรียน" ในการทำงานเพื่อจะไม่ทำผิดพลาดซ้ำอีก ย่อมเป็น ประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร ในสิ่งที่เป็นความสำเร็จก็เช่นกัน หากการเรียนรู้ว่าความสำเร็จเหล่านั้น

เกิดขึ้นได้อย่างไรยอมช่วยเป็นข้อคิดในการทำงาน เพื่อพัฒนาต่อยอดในแนวทางที่สร้างความสำเร็จนั้นได้อีก

3. สร้างความรู้ได้ง่าย ๆ การที่องค์กรสร้างระบบการเรียนรู้ความผิดพลาดหรือความสำเร็จจากการทำงาน และหาทางแปลงเป็นลายลักษณ์อักษรที่สามารถแบ่งปันออกไปได้ เพื่อให้พนักงานในองค์กรได้ศึกษาร่วมกัน เช่น การที่องค์กรให้พนักงานทุกคนทำรายงานประจำวัน เพื่อให้พนักงานได้สำรวจการทำงานของตนในแต่ละวันว่ามีข้อผิดพลาด ความสำเร็จ และได้ข้อคิดสิ่งใดผ่านการทำงาน และทำการจดบันทึกรวบรวมไว้ในแต่ละวัน รวมทั้งสังเคราะห์และจัดระบบสิ่งเหล่านี้เข้าด้วยกัน

4. สร้างความรู้ผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา ความรู้บางเรื่องมีความซับซ้อน จำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ผ่านระเบียบวิธีที่น่าเชื่อถือ จึงมีความจำเป็นที่ต้องอาศัยกระบวนการวิจัยและพัฒนา ทำให้การสร้างความรู้ผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา (research and Development: R&D) กำลังได้รับความนิยมจากองค์กรต่าง ๆ มากขึ้นในปัจจุบัน เช่น ในกรณีของบริษัทที่ปรึกษา Ernst and Young ที่ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานชื่อ Ernst and Young center for business innovation เป็นหน่วยงานในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กร ข้อคิดที่สำคัญของการสร้างความรู้โดยรูปแบบนี้คือ องค์กรต้องมั่นใจว่ามีกลไกในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ จากหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสร้างความรู้ไปสู่หน่วยงานอื่นในองค์กร มิฉะนั้นความรู้ที่ได้จะไม่อาจนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ เช่นกรณีของบริษัท ZEROX ซึ่งมีหน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาที่มีชื่อเสียงได้แก่ PARC (Palo Alto Research Center) ซึ่งถือเป็นแหล่งกำเนิดของเทคโนโลยีใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นเมาส์คอมพิวเตอร์ เครื่องเลเซอร์พริ้นเตอร์ ฯลฯ แต่น่าเสียดายที่นวัตกรรมหรือความรู้ใหม่ๆ เหล่านี้ไม่สามารถพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถทำกำไรในเชิงพาณิชย์ได้ เนื่องจากในอดีต บริษัท ZEROX ขาดกระบวนการในการถ่ายทอดและสื่อสารความรู้จาก PARC ไปสู่หน่วยงานอื่นในองค์กร

5. สร้างความรู้ผ่านความร่วมมือระหว่างองค์กร การสร้างเครือข่าย (network) เป็นการผสมผสานจากทุกส่วนเพื่อสร้างให้เกิดพลังความร่วมมือ (synergy) ระหว่างองค์กรทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ เพื่อก่อให้เกิดการถ่ายโอนทางความรู้และนำความรู้ที่ได้รับมาต่อยอด อันจะนำไปสู่การสร้างให้เกิดความรู้ใหม่ที่มีความเหมาะสมกับองค์กร เพราะในข้อจำกัดที่แต่ละองค์กรมีอยู่ ทำให้องค์กรไม่ได้มีความชำนาญงานทุกด้าน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือจะช่วยประหยัดทรัพยากรในด้านความสามารถ เวลา และบุคลากร ตลอดจนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้ด้วย เช่น การที่องค์กรธุรกิจจางมหาวิทยาลัยทำงานวิจัยในบางเรื่อง เป็นการร่วมมือกันในการสร้างความรู้ขึ้นและทำให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย โดยที่ธุรกิจมีเงินทุน ขณะที่มหาวิทยาลัยมีความชำนาญ ผลประโยชน์ร่วมที่ได้รับคือ องค์กรธุรกิจได้รับผลงานวิจัยเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร ขณะที่มหาวิทยาลัยมีรายได้ในการทำงานวิจัย (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550)

บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 106-108) ได้เสนอเครื่องมือที่นำมาใช้ในการสร้างความรู้ที่มุ่งเน้นให้เกิดผลในเชิงปฏิบัติ ดังนี้

1. ชุมชนนักการปฏิบัติ (community of practice - CoPs) เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพึงพอใจ ความสนใจและพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ
2. การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (mentoring programs) เป็นวิธีการพัฒนาความสามารถพนักงาน ซึ่งส่วนมากจะมุ่งเน้นที่พนักงานใหม่ที่ต้องมีการสอนงานอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ในเวลาอันสั้น โดยการมอบหมายให้พี่เลี้ยงเป็นผู้แนะนำและสอนวิธีการทำงานให้
3. การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews - AAR) คือ การอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิด จะรักษาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนอย่างไร ส่งผลให้ทีมและสมาชิกได้เรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว
4. การเสวนา (dialogue) การทำ dialogue เป็นการปรับฐานความคิด โดยการฟังจากผู้อื่นและความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้น ทำให้สมาชิกเห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน หลังจากนั้นเราจึงจัดประชุมหรืออภิปรายเพื่อแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติต่อไปได้โดยง่าย และผลหรือข้อยุติที่เกิดขึ้นจะเกิดจากการที่เราเห็นภาพในองค์รวมเป็นที่ตั้ง
5. ฐานความรู้บทเรียนและความสำเร็จ (lessons learned and best practices databases) การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรได้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จ ความล้มเหลวและข้อเสนอแนะในเรื่องที่สนใจ โครงการ หรือกลุ่มที่ปรึกษา การมีศูนย์กลางความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ทำให้พนักงานทั้งองค์กรสามารถเข้ามาเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญได้โดยตรง หากสามารถดำเนินการได้ดี ฐานองค์ความรู้นี้จะเป็เครื่องมือที่สำคัญในการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร
6. แหล่งผู้รู้ในองค์กร (center of excellence - CoE) เป็นการกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (center of excellence) หรือทราบว่าจะสามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้ที่ไหน อย่างไร (expertise locators) จึงเป็นอะไรที่มากกว่ารายชื่อผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน
7. การเล่าเรื่อง (story telling) เรื่องราวที่บอกเล่าทำให้ผู้ฟังเข้าไปร่วมอยู่ในความคิด มีความรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องเล่า มีความต้องการที่จะหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาเรื่องราวมะความคิดต่าง ๆ ในเรื่องที่เล่านั้นกลายเป็นของผู้ฟัง ผู้ฟังมิใช่เป็นเพียงผู้สังเกตภายนอกอีกต่อไป
8. เพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist) เป็นการประชุมซึ่งเชิญสมาชิกจากทีมอื่น มาแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจให้แก่ทีมซึ่งต้องการความช่วยเหลือ ผู้ที่ถูกเชิญมาอาจจะเป็นคนที่อยู่ในองค์กรอื่นก็ได้
9. เวที ถาม-ตอบ (forum) เป็นอีกหนึ่งเวทีที่สามารถโยนคำถามเข้าไป เพื่อให้ผู้รู้ที่อยู่ร่วมในเวที ถาม-ตอบ ช่วยตอบคำถามหรือส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นช่วยตอบ หากองค์กรมีการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) หรือมีการกำหนด แหล่งผู้รู้ในองค์กร (CoE) แล้ว คำถามที่เกิดขึ้นสามารถส่ง (ยิงคำถาม) เข้าไปใน เวที ถาม-ตอบ ซึ่งอยู่ใน Cops หรือ CoE เพื่อหาคำตอบ ในลักษณะ “ผลักข้อมูลสารสนเทศ”

กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้เป็นส่วนสำคัญที่หน่วยงานจะนำไปปฏิบัติจะต้องให้ความสำคัญเป็นแนวทางที่ผู้จัดทำไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ หากมีการกำหนดกฎเกณฑ์ในกระบวนการถ่ายทอดความรู้แต่ไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบอาจจะทำให้องค์การสูญเสียทรัพยากรโดยไม่จำเป็น ซึ่งจากการศึกษาความหมายของการจัดการความรู้และกระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการหลายท่านพบว่าเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้นั้นไม่มีความแตกต่างกันมากนัก โดยที่กระบวนการจัดการความรู้จะประกอบไปด้วยกระบวนการหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดและการตรวจสอบความรู้ (Knowledge Identification and Audit)
2. การแสวงหาและการสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition and Creation)
3. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Collection)
4. การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)
5. การประเมินและการทบทวนความรู้ (Knowledge Evaluation and Knowledge Review)

รายละเอียดของแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ ในแต่ละกระบวนการมีนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดและการตรวจสอบความรู้ (Knowledge Identification and Audit)

การกำหนดความรู้ นั้น คือการกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เป็นความรู้ที่องค์กรให้ความสำคัญ หรือเป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินการขององค์กร หรือเรียกได้ว่าเป็นความรู้หลักขององค์กร และมักจะเป็นความรู้ที่มีคุณค่า สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ทำให้เกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน การกำหนดและตรวจสอบความรู้ นั้น มักจะกำหนดมาจากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) นโยบาย (Policy) ความมุ่งมั่น (Purpose) ซึ่งองค์กรจะต้องทำการค้นคว้า และพิจารณาว่าความรู้ใดควรจะเป็นความรู้ที่เป็นสินทรัพย์ให้กับองค์กร และยังต้องพิจารณาไปถึงว่าปัจจุบันความรู้เหล่านั้นอยู่ในรูปแบบไหน อยู่ที่บุคคลใดในองค์กร หรือมีความรู้ใดที่เป็นความรู้และการตรวจสอบความรู้คือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เครื่องมือนี้จะเป็นการทำแผนที่เพื่อหาชนิดของความรู้ ความรู้ใดที่มีอยู่ในองค์กร ความรู้ใดที่มีความจำเป็นหรือมีความสำคัญโดยเรียงความสำคัญจากมากไปน้อย และนำข้อมูลเหล่านี้ไปวางแผนขอบเขตการจัดการความรู้ เพื่อที่องค์กรจะสามารถจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพกระบวนการกำหนดและการตรวจสอบความรู้ นั้นถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในระดับต้นเนื่องจากหากองค์กรทำการกำหนดความรู้ผิด หรือเป็นความรู้ที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร อาจจะทำให้เกิดความเสียหายให้กับองค์กร เพราะเมื่อนำความรู้เข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้ไปแล้ว อาจจะทำให้เกิดความเสียหายได้ เพราะความรู้ไม่ได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นกระบวนการนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีเพื่อบ่งชี้ให้ได้ว่าความรู้ใดเป็นความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร (Kuczaj, 2001; วิจารณ์ พานิช, 2546; Yodwisitsak, 2004; บดินทร์ วิจารณ์, 2547; บุญดี บุญญาภิจและคณะ, 2548)

ขั้นตอนของการกำหนดและตรวจสอบที่ต้องถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ (Vision) วีรุตมาฆะศิริรานนท์ (2542) ได้มีแนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการดังกล่าวว่า การเริ่มต้นการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและชัดเจน ก็คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อการเป็นองค์กรที่จะมีการใช้ระบบการจัดการความรู้ และการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ให้สมาชิกทุกคนร่วมรับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ควบคู่ไปกับการมุ่งมั่น ในการดำเนินกิจกรรมคุณค่า (Value Activity) ตลอดจนสร้างความเข้าใจในคุณประโยชน์ที่องค์กรและทุก ๆ คนจะได้รับ เพื่อนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจกันต่อไป

2. การแสวงหาและการสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition and Creation)

การแสวงหาความรู้เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่มีคุณค่าต่อองค์กร เมื่อองค์กรทำการประเมินแล้วว่าความรู้ชนิดใดเป็นความรู้จำเป็นและเป็นสินทรัพย์ต่อองค์กรแล้วนั้น องค์กรจำเป็นต้องทำการจัดหาความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ทั่วองค์กรหรืออยู่ในตัวบุคคล มาทำการรวบรวมเพื่อทำเป็นข้อมูลที่เหมาะสมต่อการนำไปใช้ การรวบรวมความรู้ดังกล่าวจะสร้างผลประโยชน์ให้แก่องค์กร ทั้งนี้้องค์การส่วนใหญ่มักจะสร้างฐานความรู้ของตนด้วยการเก็บข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Marquardt, 2005, บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2548) ซึ่งกระบวนการแสวงหาความรู้ตามทฤษฎี Marquardt (1996) ได้อธิบายดังนี้

การแสวงหาความรู้จากภายนอก เพื่อให้องค์กรได้ปรับใช้และเกิดความก้าวหน้าด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมวิธีต่าง ๆ เช่น การเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์กรอื่น ๆ การจ้างที่ปรึกษา การนำข้อมูลมาจากสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ บทความ การศึกษาจากโทรทัศน์ วีดีโอ และภาพยนตร์ การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ทางสังคม และเทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขัน การจ้างพนักงานใหม่ หรือการร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรธุรกิจและการร่วมทุน

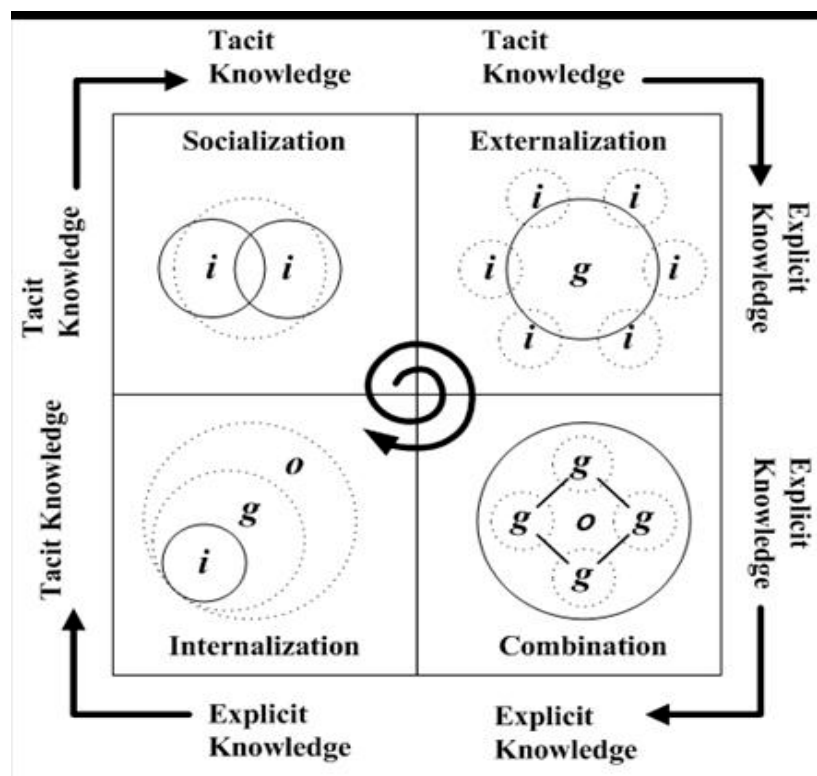
ส่วนการแสวงหาความรู้จากภายใน เป็นความสามารถในการเรียนรู้จากทุกส่วนขององค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการเป็นทรัพยากรที่เพิ่มคุณค่าอย่างมีหลักการสำหรับองค์กร และการได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ ในองค์กรทำได้โดยการให้ความรู้แก่พนักงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์การดำเนินงานเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ

ในขณะที่การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การสัมผัส การหยั่งรู้ ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล ซึ่งควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายถึงทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างความรู้ ได้แก่

1. ความรู้ที่คนหนึ่งมีความรู้ซึ่งคนที่ยื่นถ่ายทอดให้กับผู้อื่น เช่น การทำงานด้วยการอย่างใกล้ชิด
2. ความรู้ที่ได้จากการรวบรวม (Combining) การสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่การมุ่งเน้นในความรู้ที่มีอยู่แล้ว
3. ความรู้เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมีอยู่ผนวกกับความรู้ของแต่ละบุคคลให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วองค์กร
4. ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยที่สมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เองโดยปริยาย ซึ่งกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

5. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

6. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) และการแก้ปัญหาเป็นระบบโดยมีโอกาสและการขยายวงกว้างเป็นแรงจูงใจ เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นความรู้ขององค์กร ความรู้ใหม่ขององค์กรนี้จะเกิดจากปฏิริยาระหว่างความรู้แบบชัดแจ้งกับความรู้แบบไม่ชัดแจ้งในกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นวงจร Nonaka และ Takeuchi (2000) ได้เสนอแนวความคิดการสร้างความรู้ไว้ ดังนี้



ภาพที่ 2.4 การสร้างความรู้ของ Nonaka and Takeuchi

ที่มา : Nonaka, I. Kujiro and Takeuchi, Hirotaka, 2000, Classic Work: Theory of Organization Knowledge Creation in Morey.

จากภาพที่ 2.4 ตามแนวความคิดของ Nonaka และ Takeuchi องค์กรมีการสร้างความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) ซึ่งเรียกปฏิสัมพันธ์แบบนี้ว่า “การเปลี่ยนแปลงความรู้” (Knowledge Conversation) โดยที่กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. Socialization เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ไม่ชัดแจ้ง ผ่านการแบ่งปันประสบการณ์อันเนื่องมาจากอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้ไม่ชัดแจ้งได้จากการสังเกต ลอกเลียนแบบหรือลงมือปฏิบัติ

2. Externalization เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ไม่ชัดแจ้งไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการสร้างความรู้ เพราะเป็นขั้นที่ทำให้ความรู้ไม่ชัดแจ้งถูกทำให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง โดยการเปรียบเทียบใช้ตัวอย่าง หรือการตั้งสมมุติฐาน

3. Combination เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดเจน นั่นคือทำให้ความคิดต่าง ๆ เป็นระบบจนกลายเป็นความรู้ ซึ่งความรู้ที่นำมารวมกันนี้เกิดจากการแลกเปลี่ยนของบุคคลเป็นหลัก รวมกับความรู้ที่ผ่านสื่อหรือช่องทางความรู้ต่าง ๆ เช่นการแลกเปลี่ยนเอกสารการประชุม การสนทนาทางโทรศัพท์ หรือเครือข่ายการติดต่อสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ดังนั้นความรู้ใหม่ในกระบวนการนี้จึงต้องมีการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้ชัดเจน

4. Internalization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ชัดแจ้ง ไปเป็นความรู้ไม่ชัดแจ้งจากความรู้ต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับ ทั้งที่เป็นความรู้ไม่ชัดแจ้งและความรู้ชัดแจ้ง ก็จะรวมกันกลับไปเป็นความรู้ไม่ชัดแจ้งที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้น ๆ อีกครั้ง ซึ่งกลายเป็นสินทรัพย์ที่แต่ละองค์กรไม่ได้และมีค่าขององค์การ

นอกจากนี้ Davenport และ Prusak (อ้างถึงใน นิตยสาร วิเทศ, 2542) ได้ระบุถึงการสร้างความรู้ มีวิธีที่สำคัญด้วยกัน 5 วิธี การซื้อกิจการ การตั้งแผนกด้านความรู้โดยเฉพาะ การรวมกลุ่มกันเอง การปรับเปลี่ยนและการสร้างเครือข่ายความรู้ ซึ่งรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การซื้อกิจการ มีแนวคิดว่าองค์การที่เน้นเรื่องความรู้เป็นสิ่งสำคัญต้องสามารถนำความรู้ที่เหมาะสมออกมาใช้ได้ทุกเวลาและสถานที่ และไม่มีเวลาจำเป็นต้องสร้างความรู้มาใหม่ก็ได้โดยเริ่มมีการนำเอาความรู้ใหม่มาประสมประสานกับความรู้ที่มีอยู่เดิมขององค์การ

2. การตั้งแผนกด้านความรู้โดยเฉพาะ เป็นการตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ คือการตั้งแผนกวิจัยและพัฒนา โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างสรรคความรู้ใหม่ ๆ ได้แก่ สร้างวิธีการใหม่สำหรับผลิตสิ่งต่าง ๆ

3. การรวมกลุ่มกันเอง โดยการนำเอาคนที่มีความรู้ต่างกัน มาอยู่ในที่เดียวกันเพื่อดำเนินโครงการหรือแก้ไขปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเท่ากับให้เหล่านั้นต้องแสวงหาคำตอบร่วมกัน การนำเอาคนที่มีความรู้มีประสบการณ์ต่างกัน มาทำงานร่วมกันเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นประการหนึ่งของการสร้างความรู้ (Nanoka, 1998)

4. การเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกเป็นสาเหตุให้ธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับตัว ผลิตภัณฑ์ใหม่จากองค์กรคู่แข่ง เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ล้วนเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดความรู้ เพราะองค์การที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงย่อมไม่รอด ความสามารถขององค์การในการปรับตัวขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการคือ ต้องมีทรัพยากรและศักยภาพเก่า ๆ ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์แบบใหม่ได้ และต้องเปิดกว้างเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง และต้องมีศักยภาพในการซึมซับความรู้ระดับสูง

5. การสร้างเครือข่ายความรู้ โดยมองว่าความรู้สามารถเกิดขึ้นได้จากเครือข่ายภายในองค์กรซึ่งเป็นเครือข่ายที่จัดขึ้นกันเอง ไม่มีแบบแผนตายตัว แต่เมื่อเวลาผ่านไป ก็อาจจะพัฒนาขึ้นเป็นเครือข่ายที่มีแบบแผนได้ อาทิเช่น การสร้างชุมชนผู้มีความรู้ โดยการที่พนักงานที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้จน

สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การสนทนาของกลุ่มคนเหล่านี้จะสร้างความรู้ใหม่ให้กับองค์กรได้

3. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Collection)

การจัดการความรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้อยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้และนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างสะดวก องค์กรกำหนดว่าอะไรสำคัญที่จะเก็บรักษาไว้ และต่อมาจะสามารถเก็บรักษาความรู้นั้นให้ดีที่สุดได้อย่างไร การจัดเก็บความรู้นั้นไม่ใช่วิธีการใหม่ เพียงแต่เป็นการนำความรู้มาทำให้เป็นรูปเป็นร่างขึ้นในลักษณะของเอกสาร ซึ่งทำได้หลายวิธี เช่น การบันทึกความจำ รายงานการนำเสนอและบทความ จากนั้นก็นำมาจัดเก็บไว้ ซึ่งจะต้องสามารถนำออกมาใช้ได้ง่าย ความรู้บางอย่างก็อาจจะไม่มีโครงสร้างชัดเจน เช่น จากการปรึกษาหารือเรื่องนั้น แล้วแสดงปฏิกิริยาต่อความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งการเก็บข้อมูลนั้นมีผลต่อประโยชน์ต่อธุรกิจดังนี้ (Love, 1996 and Park, 1997 อ้างถึงใน Flinnegan & Sammon, 2002)

1. ช่วยส่งเสริมความสามารถในการใช้สารสนเทศเชิงกลยุทธ์ที่จะนำไปแก้ปัญหา หรือช่วยในการปรับปรุงด้านลบของการปฏิบัติงานที่เกิดจากความท้าทายต่าง ๆ ที่องค์กรได้รับ
2. ช่วยให้องค์กรค้นหาวิธีการในการส่งเสริมสารสนเทศ เพื่อเป็นแหล่งใหม่ของความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเพื่อโอกาสทางธุรกิจ
3. ช่วยให้เกิดความพร้อมด้านสารสนเทศในระดับที่สูง
4. ช่วยเสริมความสามารถในการตอบสนองความต้องการอย่างรวดเร็ว และรัดกุมภายใต้สภาพความไม่แน่นอน

องค์กรต้องให้ความหมายกับข้อมูลและสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ ซึ่งการจัดเก็บนั้นเกี่ยวข้องกับทางด้านเทคนิค รวมทั้งกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคน และความรู้ที่ถูกเก็บสะสมไว้ ซึ่ง Marquardt (2005) ได้เสนอแนวความคิดไว้ดังนี้ คือ

1. โครงสร้างและการเก็บข้อมูลไว้ เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
2. จำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้
3. จัดการโดยสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนและกระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาเรื่องความแตกต่างของกลุ่มคนที่แตกต่างกันในการสืบค้นข้อมูล ระบบการเก็บข้อมูลความรู้ตามหน้าที่และมีประสิทธิภาพก็คือการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. ความจำเป็นของการเรียนรู้
2. วัตถุประสงค์ของงาน
3. ความชำนาญของผู้ใช้
4. หน้าที่/การใช้สารสนเทศ
5. สถานที่ตั้ง (Location) ที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ที่ไหนและอย่างไร

ทั้งนี้เทคโนโลยีก็เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะทำให้การจัดเก็บความรู้ขององค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสำคัญต่อการจัดเก็บและนำมาใช้ และมีประสิทธิภาพ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) ระบบสารสนเทศที่ออกแบบมาสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กรมีดังนี้ (โกศล ดีศีลธรรม, 2546)

1. ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation Systems) เป็นระบบที่สนับสนุนการกระจายและประสานการไหลของสารสนเทศในองค์กร
2. ระบบงานความรู้ (Knowledge Work System) เป็นระบบที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมของบุคลากรวิชาชีพที่มีความรู้ทักษะเฉพาะทาง เพื่อสร้างความรู้ใหม่และจัดเก็บไว้เป็นสินทรัพย์ในองค์กร
3. ระบบทำงานกลุ่มร่วมกัน (Group Collaboration Systems) เป็นระบบที่สนับสนุนแนวความคิดของการจัดการความรู้ที่ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการเชื่อมโยงคนเข้าด้วยกัน ตลอดจนเชื่อมโยงคนกับข้อมูล และข่าวสาร หรือสิ่งที่เป็นความรู้ แต่การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรนั้น จะต้องพิจารณาด้วยว่าบุคลากรในองค์กรนั้นมีความพร้อมที่จะรองรับกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้หรือไม่ และต้องพิจารณาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งองค์กรควรสื่อสารให้พนักงานได้เข้าใจถึงสาเหตุที่พนักงานจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตลอดจนประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

4. การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)

กระบวนการถ่ายทอดความรู้อาจถูกดำเนินไปอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการก็ได้เพียงแต่ต้องการที่จะมีการควบคุมที่ดี เพื่อให้เกิดความปลอดภัย และการใช้ความรู้ไปอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ องค์กรจะต้องทำหน้าที่ประสานงานให้มีการถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กรทั้งภายในและภายนอก ซึ่งองค์ประกอบอย่างหนึ่งของการถ่ายทอดความรู้คือ การคิดหาแนวทางหรือวิธีการสำคัญบางอย่าง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กันทั้งที่อย่างตั้งใจและไม่ตั้งใจ และให้เป็นไปตามธรรมชาติของการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการสนทนาหรือพูดคุยเพื่อให้คนที่มีความรู้ได้ค้นพบในสิ่งที่ตนรู้และมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน และได้สร้างความรู้ใหม่ ๆ สำหรับองค์กร โดยต้องหาสถานที่และโอกาสให้แก่พนักงานได้พูดคุยปฏิสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นทางการ ทั้งนี้การถ่ายทอดความรู้ต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร และต้องพิจารณาถึงประเภทความรู้ที่เกี่ยวข้อง โดยความรู้ชัดแจ้งสามารถมองเห็นได้ชัดเจนมีเหตุผลได้มากกว่า ส่วนการถ่ายทอดความรู้ไม่ชัดแจ้งต้องอาศัยการสื่อสารระหว่างบุคคล Marquart (2000) ได้กล่าวถึงการถ่ายทอดความรู้ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับกลไกอิเล็กทรอนิกส์ และการเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เป็นได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจวิธีทางต่าง ๆ เช่น การสื่อสารกันด้วยการเขียน (บันทึก รายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ (ที่จัดเป็นเฉพาะกลุ่มตามความจำเป็น) การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจ การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นทำได้ทุกวันโดยไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน เรื่องราวที่เล่าต่อกันมา คณะทำงาน (Task Force) เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ (Bhatt,

2000. และ ปณิตา พันภัย, 2544 และ Laudon and Laudon, 2002, Yodwisitsak, 2004 และ บุญดี บุญญากิจ, 2548)

ทั้งนี้ Tannenbaum และ Alliger (2000) ได้เสนอว่า กระบวนการถ่ายทอดความรู้ใน กระบวนการจัดการความรู้ เป็นเสมือนหัวใจของการจัดการความรู้ คือ ความรู้ที่บุคคลหรือกลุ่ม ต้องการเข้าถึงแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้ ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ การปฏิบัติเพื่อ นำ ความรู้จากคนเหล่านั้นออกมา การแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับการว่าจ้าง (Employment) การพัฒนา (Development) การรักษา (Retention) และการจำแนกหรือแบ่งปันบุคคลที่มีความรู้

แรงจูงใจในการแบ่งปัน (Motivation to Share) หมายถึง ความเต็มใจที่จะแบ่งปัน ความรู้กับคนอื่น ๆ แต่โดยทั่วไปแล้วคนมักไม่เต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูล แต่สิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ให้คนแบ่งปันข้อมูลกันคือ วัฒนธรรมองค์การและการให้รางวัล การแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพ นั้นขึ้นอยู่กับบุคคลที่ได้รับการจูงใจให้แบ่งปันในสิ่งที่รู้

ความสามารถในการแบ่งปัน (Ability to Share) หมายถึง ความสามารถของคนในการ แบ่งปันสิ่งที่รู้ ผลการวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญมักมีปัญหาในการแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับความเชี่ยวชาญของตนเอง แม้ว่าคนที่มีความรู้มีความต้องการที่จะต้องการแบ่งปันแต่ถ้าไม่ สามารถกลั่นกรองและกล่าวถึงความรู้ความชำนาญออกมาอย่างชัดเจนก็อาจจะขัดขวางประสิทธิผล ของการแบ่งปันความรู้ได้

การดึงเอาความรู้ออกมา (Knowledge Elicitation Practices) หมายถึง การจับ ประเด็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Insights) จากสารสนเทศ หรือข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ บางครั้งคนที่ เต็มใจจะแบ่งปันความรู้ และมีความสามารถในการแบ่งปัน อาจไม่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติ เนื่องจากไม่มีช่องทางที่เหมาะสม

นอกจากนี้ Tannenbaum and Alliger (2000) ยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า กระบวนการ ถ่ายทอดรู้นั้นยังมีเป้าหมายแตกต่างกันไปใน 2 ลักษณะคือ

1. เน้นประสิทธิภาพ หรือให้การแพร่กระจายขององค์ความรู้นั้นเป็นไปอย่างรวดเร็ว ที่สุดและมีต้นทุนต่ำที่สุด ลักษณะของการถ่ายทอดความรู้ลักษณะนี้ได้แก่ การย้ายเตือนความรู้ บางอย่างให้กับพนักงาน การให้ความรู้ในสิ่งที่ควรปฏิบัติ

2. เน้นประสิทธิผล หรือให้การแพร่กระจายขององค์ความรู้นั้นให้เป็นอย่างครบถ้วนที่ การตกหล่นน้อยที่สุด ตัวอย่างความรู้ที่ควรจะถ่ายทอดในลักษณะนี้ต้องได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นวิธี ปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) หรือหากไม่ปฏิบัติจะทำให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรง

5. การประเมินผลและการทบทวนความรู้ (Knowledge Evaluation and Review)

การประเมินผลและการทบทวนความรู้ เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และปรับปรุงให้ กระบวนการต่าง ๆ มีโอกาสประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะ ในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือยัง ควรมีการทบทวนความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอเพื่อให้ ความรู้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง ถ้าองค์ประกอบของ ความรู้ไม่ได้รับการทำให้ทันสมัยและมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกองค์การเหล่านั้นก็จะ

ล้ำสมัยที่สุดในที่สุด นอกจากนี้การทบทวนความรู้ยังมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะช่วยให้สมาชิกได้ตระหนักถึงช่องว่างความรู้ที่มีอยู่ และความรู้ซึ่งควรจะนำไปสู่ขั้นตอนแรกคือ การตรวจสอบหรือการกำหนดความรู้ (Kucza, 2001 และ Yodwisitsak, 2004) โดยการปรับปรุงทบทวนความรู้ประกอบด้วยกระบวนการย่อยคือ

1. การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง
2. การประเมินอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลง
3. การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แนวคิดที่มีความเป็นเหตุเป็นผลที่ดีที่สุดคือ การวัดผลการจัดการความรู้ไปพร้อมกับระบบการวัดการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสามารถทำได้ทั้งระดับองค์กรหรือที่เป็นส่วนบุคคลและกระบวนการต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม มีข้อจำกัดประการหนึ่งของแนวคิดนี้ คือ ถ้าการปฏิบัติการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานทั้งหมด ซึ่งไม่สามารถแน่ใจได้ถึงการสนับสนุนที่มีความสัมพันธ์กันของการปฏิบัติการจัดการความรู้เหล่านั้น กับความสำเร็จของโครงการ กระบวนการ หรือปัจจัยอื่น ๆ ในที่ขณะนี้ O'Dell and Grayson (1998) ได้เสนอแนวความคิดเพื่อวัดทั้งผลลัพธ์ (Outcome) และกิจกรรม (Activities) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวัดผลกิจกรรม (Measuring Outcome and Activities) การวัดผลลัพธ์เน้นที่โครงการหรือกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ความสำเร็จของโครงการ หรือกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพ การลดเวลาในการทำงาน หรือการเพิ่มคุณภาพในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ เป็นต้น ส่วนการวัดกิจกรรมจะเน้นที่การสนับสนุนทรัพยากรความรู้ บางครั้งเป็นการวัดเชิงปริมาณ เช่น จำนวนความถี่ของการใช้ หรือจำนวนครั้งในการเข้าระบบ Intranet ของพนักงาน ซึ่งเป็นเพียงบางส่วนเท่านั้น แต่ยังไม่สามารถบอกได้ว่า พนักงานทำอะไรและทำไมจึงทำอย่างนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะวัดเชิงคุณภาพ โดยการสอบถามพนักงานเกี่ยวกับทัศนคติหรือพฤติกรรมที่อยู่เบื้องหลังกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านั้น

2. การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balance Scorecard) เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปในเรื่องการวัดการปฏิบัติงานองค์กร และได้รับการดัดแปลงมาใช้สำหรับการจัดการความรู้ ข้อดีของแนวคิดนี้ในมิติการจัดการความรู้ คือการเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างการเรียนรู้ กับกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเชื่อมโยงการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งหมด การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balance Scorecard) ถูกพัฒนาขึ้นโดย Kaplan และ Norton (2003) ซึ่งเน้นที่จะเชื่อมโยงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อวัดมุมมองที่สำคัญ 4 ประการ คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

3. ผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment: ROI) การริเริ่มส่วนมากที่มีความต้องการเกี่ยวกับทรัพยากร มักได้รับการคาดหวังให้แสดงถึงการตอบกลับมาของการลงทุน รวมถึงผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับ ซึ่งการจัดการความรู้ก็ไม่ได้ถูกยกเว้น ปัญหาการวัดผลการลงทุนและประโยชน์ของการจัดการความรู้ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป็นที่คำนวณได้ยาก แตกต่างกับการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสามารถคาดการณ์ได้ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนโครงการที่รวมเอา

ทรัพยากรต่าง ๆ จากหน่วยงานหลาย ๆ หน่วยงานมาใช้งาน หรือการใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์กร ไปจนถึงวิธีการวัดผลการแบ่งปันความรู้ที่เพิ่มขึ้น การวัดผลการเรียนรู้ที่เร็วขึ้นและการตัดสินใจที่ดีขึ้น

4. วงจรชีวิตการจัดการความรู้ (The Knowledge Management Life Cycle) บางองค์การวัดความก้าวหน้าของกิจกรรมการจัดการความรู้ในมุมมองของความเจริญเติบโต ซึ่ง หมายความว่ามีความใกล้เคียงกับเส้นระดับล่าง ที่องค์การได้นำการจัดการความรู้ไปใช้ The American Productivity and Quality Center ได้พัฒนากรอบงานที่รู้จักกันในนามของ Road Map to Knowledge Management Results: Stages of Implementation ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเตรียมแผนที่องค์การ สำหรับใช้เป็นแนวทางการเริ่มต้น โครงการการจัดการความรู้ในองค์การอย่างถูกต้อง แผนที่ตั้งกล่าว ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน คือ เริ่มต้นพัฒนากลยุทธ์ ออกแบบและเริ่มต้นใช้การจัดการความรู้ การขยายขอบเขตการสนับสนุน และการทำให้การจัดการความรู้เป็นระบบ

5. การสำรวจความคิดเห็นพนักงาน (Employee Surveys) สามารถใช้วัดวัฒนธรรมองค์กร และส่วนที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็น ทศนคติ และพฤติกรรมของคน การสำรวจมักจะวัดการรับรู้ส่วนบุคคล (Subjective Perception) ซึ่งอาจจะไม่ได้สะท้อนความจริง แต่หลายครั้งก็มีประโยชน์มาก เนื่องจากการรับรู้ของคนจะกำหนดพฤติกรรมที่ยอมรับการจัดการความรู้ได้

อย่างไรก็ตามการที่องค์การจะสามารถปรับปรุงทบทวนความรู้ได้นั้น ขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญ และต้องทำควบคู่กันไปคือ การประเมินการจัดการความรู้ขององค์การ

ดังนั้น กระบวนการจัดการความรู้ขององค์การ จะต้องมีการวางแผน พิจารณาสภาพขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ เป้าหมาย นโยบาย วิสัยทัศน์ขององค์การ วัฒนธรรมการทำงานขององค์การ พฤติกรรมและลักษณะของพนักงานในองค์การ เพื่อให้สามารถระบุรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้ไปใช้ในการทำงานตามที่องค์การคาดหวังต่อเป้าหมายที่องค์การคาดหวังนั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้นในการจัดการความรู้ขององค์การไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ตามจำเป็นจะต้องทบทวนถึงวัตถุประสงค์ทั้งของการจัดการความรู้และวัตถุประสงค์ขององค์การ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์การ ยิ่งใช้มากเท่าไรก็ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ไม่มีขีดจำกัด องค์การที่เข้มแข็งจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการความรู้และการจัดการความรู้จะบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการนำหลักการจัดการความรู้ มาใช้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จนั้น นอกจากจะดำเนินการตามกระบวนการของการจัดการความรู้แล้ว องค์การยังต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนต่อการดำเนินการจัดการความรู้มาใช้อำนวยความสะดวกความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่จะนำมาใช้ในองค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หลายท่าน ผู้วิจัยจึงขอสรุปปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กรดังต่อไปนี้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้

Devenport และ Prusak (1998) ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการจัดการความรู้ไว้ 9 ประการ คือ

1.1) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ (A Knowledge-Oriented Culture) การมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้นั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์กร วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ที่มีองค์ประกอบ มีดังนี้

- เป็นวัฒนธรรมที่มีการปรับตัวไปในทิศทางที่พึงประสงค์ต่อการจัดการความรู้ กล่าวคือ เป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้พนักงานได้มีความคิดริเริ่มในการแสวงหาความรู้ เกิดความภาคภูมิใจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการจัดการความรู้

- เป็นวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กรเป็น วัฒนธรรมที่ไม่ก่อให้เกิดการขวางกั้นหรือกีดขวางความรู้ เช่น ความรู้สึกกลัวการแบ่งปันความรู้จะส่งผลกระทบต่อตำแหน่งหน้าที่การทำงานของตน หรือการหวงความรู้ไม่ยอมแบ่งปันความรู้ให้ผู้อื่น

1.2) โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Technical and Organizational Infrastructure) การพิจารณาการดำเนินการเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กร และด้านโครงสร้างเทคนิคเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวกพื้นฐานในด้านต่าง ๆ ต่อการจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทั้งนี้ ในปัจจุบันการดำเนินการทางด้าน โครงสร้างทางเทคนิคค่อนข้างได้รับความสะดวกมากขึ้น เพราะเทคโนโลยีต่าง ๆ ด้านระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ก้าวหน้าไปมาก และมีระบบต่าง ๆ ให้เลือกใช้ประโยชน์ได้อย่างหลากหลาย ดังนั้นความสำคัญจึงอยู่ในการจัดการด้านโครงสร้างขององค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กร และพนักงานให้สามารถรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เมื่อมีการนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร

1.3) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Senior Management Support) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่สำคัญ ซึ่งจะประกอบด้วย การดำเนินการวางแผน และเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานอย่างเหมาะสม และการดำเนินการหลาย ๆ ส่วน ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างทางด้านเทคนิค ด้านงบประมาณ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ ฯลฯ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจัง จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจึงจะสำเร็จลงได้

1.4) ความสัมพันธ์ทางคุณค่าของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (A Link to Economics and Industry Value) เป็นการนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมีการดำเนินการด้านการลงทุนค่อนข้างสูง ซึ่งวัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการความรู้ คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติขององค์กร ได้ดีขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมขององค์กรที่วางไว้ ซึ่งจะสะท้อนออกมาในลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่ลด ลงของกระบวนการ การเพิ่มประสิทธิภาพ การลดลงของข้อผิดพลาด การลดลงของระยะเวลาในการทำงาน การเพิ่มคุณภาพการส่งมอบสินค้าและบริการ สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ que เพิ่มขึ้น เป็นต้น

1.5) การมุ่งเน้นที่กระบวนการ (A Modicum of Process Orientation) มีวัตถุประสงค์สำคัญคือ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมขององค์กรที่วางไว้ ซึ่งการที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการต่าง ๆ ทั้งในด้านกระบวนการ การผลิตสินค้าและบริการ และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบสนับสนุนต่าง ๆ อันเป็นรากฐานที่แท้จริงของผลลัพธ์สุดท้ายที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด

1.6) ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษา (Clarity of Vision and Language) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมีการวางแผน และเตรียมความพร้อมทั้งในส่วนขององค์กร และส่วนของพนักงานได้อย่างเหมาะสม ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ และภาษาตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินไป และเป็นสิ่งที่กำหนดความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด

1.7) การสร้างแรงจูงใจถาวร (Nontrivial Motivation Aids) เป็นการนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เปรียบเสมือนแรงผลัก (Push System) ขององค์กรที่ต้องการดำเนินการอย่างเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร (Pull People) ภายในองค์กรด้วย เนื่องจากสิ่งสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ คือ การริเริ่ม การสร้าง การใช้ และการแบ่งปันความรู้ เป็นสิ่งที่ต้องการความร่วมมือจากพนักงานหรือสมาชิกองค์กรผู้มีส่วนร่วม จึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรจึงควรมีระบบการสร้างแรงจูงใจทั้งในสิ่งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างเหมาะสมกับบริบทหรือลักษณะขององค์กร ทั้งนี้ระบบการสร้างแรงจูงใจดังกล่าว ต้องมีความสม่ำเสมอและมีความชัดเจน

1.8) โครงสร้างความรู้พื้นฐาน (Some Level of Knowledge Structure) การที่องค์กรมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะส่งผลให้การจัดการความรู้สามารถต่อยอดได้ง่ายยิ่งขึ้น เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้วความรู้พื้นฐานเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และสามารถเป็นไปได้ค่อนข้างรวดเร็ว โดยระบบโครงสร้างความรู้ขององค์กรควรจะเป็นระบบที่ค่อนข้างยืดหยุ่น สะดวก ต่อการใช้งาน มีระบบการสืบค้นที่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว รวมถึงมีการปรับปรุงฐานข้อมูลอยู่เสมอ

1.9) ช่องทางการถ่ายโอนความรู้ (Multiple Channels for Knowledge Transfer) เป็นช่องทางการถ่ายโอน และการแบ่งปันความรู้ ซึ่งมีความสำคัญมากสำหรับองค์กร เพื่อการเพิ่มศักยภาพให้แก่องค์กรเนื่องจากองค์กรมีการถ่ายโอนองค์ความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว และทั่วถึงทั้งองค์กร องค์กรควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการติดต่อทางกายภาพ หรือทำให้การสื่อสารระหว่างเครือข่ายสมาชิกเกิดขึ้นได้ เป็นระบบที่เชื่อมโยงฐานความรู้ที่ใช้เป็นแหล่งความรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นเครือข่ายที่มีการแบ่งปันความรู้ และส่งผ่านความรู้ นั้น ๆ ไปยังสมาชิกทั้งหมด ไม่ว่าสมาชิกจะอยู่ส่วนงานใดขององค์กรก็ตาม

ปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้

ในขณะที่เดียวกันมีปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จที่จะได้กล่าวถึงมี 6 ปัจจัย ดังต่อไปนี้ (ศิรินทิพย์ ธิติพงวิชัย, 2552, หน้า 56-58)

2.1) ภาวะผู้นำ ผู้นำที่แสดงความเอาใจจริงเอาใจต่อการจัดการความรู้ จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรให้เป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning Person) และพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้ในรูปแบบการจัดองค์กรแบบแนวราบ (Flat Organization) ในระบบเครือข่ายเน้นการนำจากเบื้องหลัง (Lead from Behind) และเน้นการให้อำนาจ (Empowerment) แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร

2.2) โครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรที่เน้นการทำงานแบบเครือข่าย (Network) ไม่เน้นการใช้อำนาจสั่งการ หรือควบคุมอย่างเข้มงวด ช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ โครงสร้างองค์กรที่เปิดสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถรับรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรภายนอกในรูปแบบเครือข่ายองค์กร และสิ่งแวดล้อม ในทุกส่วนของการปฏิบัติงาน ช่วยส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ และการจัดการความรู้

2.3) วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรม และการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการสื่อสารแบบแนวราบ ความสัมพันธ์แบบแนวราบเป็นเครือข่าย เป็นภาคีร่วม เน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าความเคารพเชื่อฟัง ส่งเสริมความคิดนอกกรอบ (Lateral Thinking) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และการใช้สามัญสำนึกในการทำงาน วัฒนธรรมการใช้ข้อมูลหลักฐานและเหตุผลมากกว่าการใช้อำนาจ ความรู้สึก และอารมณ์ ช่วยส่งเสริมกิจกรรมการจัดการความรู้ พฤติกรรมที่สมาชิกในหน่วยงาน องค์กรเดียวกัน หรือต่างหน่วยงาน ได้มีโอกาสและพฤติกรรมชอบการแลกเปลี่ยนและการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมภายในองค์กร ที่เคารพในศักดิ์ศรีและศักยภาพของความเป็นมนุษย์ ให้ความสำคัญแก่คุณค่า ความดี คำมั่นถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคมส่วนร่วมเคารพในความคิดเห็นและพฤติกรรม ความเชื่อ ที่แตกต่าง ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่กระบวนการจัดการความรู้

2.4) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในปัจจุบัน เป็นสิ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการขุดค้น (Data Mining) ช่วยในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความรู้ การออกแบบการทำงานที่ให้พนักงานต้องบันทึกการปฏิบัติงานลงในคอมพิวเตอร์ ให้สามารถนำมารวบรวมเป็นข้อมูลสารสนเทศภาพรวมขององค์กร ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ขององค์กร (Intranet) เครือข่ายนานาชาติ (Internet) โดยระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) เป็นต้น รวมทั้งยังสามารถช่วยให้ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.5) ระบบการให้รางวัลและการยกย่อง เป็นระบบที่ส่งเสริมการแข่งขันระหว่างพนักงาน เป็นการให้รางวัลแก่ผลงานระดับบุคคล จะมีผลกระทบต่อจัดการความรู้ ทำให้พนักงานไม่ค่อยแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน แต่การให้รางวัลและยกย่องที่เน้นผลงานเป็นกลุ่มหรือทีมงาน เน้นการยกย่องกระบวนการความร่วมมือ ความสามัคคี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันจะเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง

2.6) ระบบการพัฒนาขีดความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถและการถนอมรักษาบุคลากร ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ เนื่องจากบุคลากรนั้นเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้มีความรู้ในเวลาเดียวกัน การได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานเป็นทีม จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรก้าวหน้า และมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ จะช่วยเสริมศักยภาพทำให้เกิดบุคคลเรียนรู้ องค์กรเรียนรู้ และสังคมเรียนรู้ซึ่งจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างเห็นได้ชัด มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ ปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ในขณะเดียวกัน บุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า 227-229) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยพบว่า บทบาทของผู้บริหาร ระบบการสื่อสาร และวัฒนธรรมสถาบัน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาไทย ผู้บริหารต้องปรับเพิ่มความเป็นผู้ออกแบบ เป็นครู และพี่เลี้ยงให้มากขึ้น การสื่อสารความรู้มี 2 แบบ คือ ระหว่างคนกับสื่อบันทึกความรู้ และระหว่างคนกับคน ผู้บริหารต้องทำให้มีการสื่อสารระหว่างปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers) ผู้ศึกษาวิจัยได้นำเสนอตามแนวคิดของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547, หน้า 59-62, หน้า 149) ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)
2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)
4. การวัดผล (Measurements)
5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) อาจกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักในประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ ตลอดจนผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร โดยต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องในเรื่องการจัดการทรัพยากร การสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรมให้บุคลากรทั้งองค์กรเห็นอย่างชัดเจน อีกหนึ่งปัจจัยที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ “องค์กรจะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร” และการนำเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่กำหนดเป็นแผนงาน กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สิ่งสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะความสำคัญของภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ดังนี้ วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, หน้า 164) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้ไปในทิศทางที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการกลยุทธ์ซึ่ง

อาคม วัตโธสง (2547, หน้า 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปแบบของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 163) กล่าวว่า การบริหารยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะหลายอย่าง จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ ลักษณะผู้นำที่ดีมีหลักที่สำคัญ ดังนี้

1. การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน โดยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจและปฏิบัติภารกิจจนประสบความสำเร็จ สามารถทำงานร่วมกันได้ผลดี สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ
2. การมีเหตุผลและอุดมการณ์กว้างไกล
3. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. การมีความอดทน อดกลั้น และกล้าเผชิญต่อเหตุการณ์
5. การมีไหวพริบ ใจกว้าง มีหลักธรรมประจำใจ
6. การตัดสินใจอย่างรอบคอบ ถูกต้อง และทันเวลา
7. การรู้จักใช้ขีดความสามารถขององค์การและบุคคล
8. การมีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง
9. การมีบุคลิกภาพดี

กิริติ ยศียงยง (2549, หน้า 151) กล่าวว่า ผู้บริหารในทุกระดับขององค์การมีส่วนร่วมในการผลักดัน และสนับสนุนทั้งด้านทรัพยากรความรู้ ทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ โดยร่วมกันประชุมกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินโครงการ ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อการระบุแหล่งที่มาของความรู้ ทิศทางในการสร้างความเข้าใจ แนวคิดการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร สนับสนุนการจัดตั้งทีมงานด้านการจัดการความรู้ และผู้เชี่ยวชาญ ทุกคนในสายงานมีส่วนร่วมในโครงการ โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ

นฤมล พลฤกษ์ศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 68-70) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ของการจัดการความรู้ในองค์การว่ามีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน การเริ่มต้นอย่างเป็นระบบและชัดเจน เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ ให้ทุกคนเกิดการร่วมรับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ สร้างความเข้าใจในคุณประโยชน์ที่องค์การและทุกๆ คนจะได้รับ และการมีส่วนร่วมในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติงานในองค์การ

2. กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ เป็นหัวใจสำคัญที่มีต่อความสำเร็จของการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ ความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการ รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนขององค์การในการมีส่วนร่วม จึงควรกำหนดกลุ่มผู้ดูแล และรับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อประสานกิจกรรมทั้งหมดให้สอดคล้องกัน มีหลักการที่สำคัญ คือ

- 2.1 ชี้นำ คณะผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนใจ สนับสนุน ผลักดันทุกวิถีทาง จะต้องติดตามและนำเสนอความก้าวหน้าในที่ประชุม

2.2 ปลูกฝัง ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องดูแลรับผิดชอบกิจกรรมสำคัญที่เป็นโครงสร้างพื้นฐาน และโครงสร้างองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในทุกทีมงานในการบริหารจัดการความรู้

2.3 ปฏิรูป จัดตั้งคณะทำงานร่วมกันรับผิดชอบการดำเนินกิจกรรม ประสานกิจกรรมซึ่งกันและกัน

2.4 ปรับตัว เป็นกลยุทธ์ระดับทีมงาน ประกอบด้วย หัวหน้าทีมและผู้ร่วมทีมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผนวกเข้ากับการปฏิบัติงาน

3. พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม เมื่อองค์การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ปฏิบัติได้จัดโครงสร้างพื้นฐาน มีเครื่องมือ อุปกรณ์ สถานที่อำนวยความสะดวกบริหารจัดการและระบบการทำงานที่ดีได้มาตรฐานสากล ย่อมสนับสนุนให้กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

4. เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนการพัฒนาสมาชิกแต่ละบุคคลให้มีศักยภาพความสามารถ ทักษะคิดและค่านิยม รวมทั้งความภาคภูมิใจและความรู้สึกมีส่วนร่วม

5. การวัดผลการเรียนรู้ เพื่อดูความก้าวหน้าตามระดับต่าง ๆ เป็นรายบุคคลวัดผลตามกิจกรรมและจากตัวระบบ การจัดการความรู้ควรเริ่มจากแนวทางและกลยุทธ์ที่ถูกต้อง กระบวนการเรียนรู้ที่เป็นระบบ นำมาประยุกต์เป็นความรู้ที่สร้างสรรค์ก้าวหน้าต่อไป

กานต์สุดา มาชะศิริรานนท์ (2546 อ้างถึงใน วิลาวลัย มาคัม, 2549, หน้า 161) กล่าวว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความตระหนักและเข้าใจคุณค่าของความรู้ หรือทรัพยากรทางปัญญา และสนับสนุนให้เกิดนโยบายหรือกลยุทธ์ต่างๆในการบริหาร โดยผู้นำต้องทุ่มเทความพยายามและอุทิศตนเองเพื่อเป็นแบบอย่าง (Change Agent) อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพราะการบริหารความรู้ไม่อาจเห็นผลที่ชัดเจนได้ในระยะเวลาอันสั้น

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ เป็นพฤติกรรมความสามารถในการปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลง พัฒนาให้เกิดความก้าวหน้า ส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินการจัดการความรู้สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมายหลัก นโยบายขององค์การ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและบรรลุผลสำเร็จต้องการ

2. วัฒนธรรมองค์การ (Culture) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 47-48, หน้า 59-62, หน้า 149) กล่าวถึง บ็อบ บัคแมน (Bob Buckman) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัท บัคแมน แลบบอราตอรี (Buckman Laboratories) หนึ่งในสิบหกองค์การชั้นนำที่ได้รับรางวัล Make (The MAKE Award Hall of Fame) ในปี 2000 Bob ได้กล่าวว่า 90% ของกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้เน้นเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การโดยตรง วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญมากช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การและเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก บุคลากรในองค์การไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพราะกลัวตนเองจะหมดความสำคัญไปทัศนคตินี้เกิดขึ้นเป็นเวลานานจนเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาอันยาวนาน องค์การควรพิจารณาทำความเข้าใจอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายามหาวิธีกำจัด

อุปสรรคต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จึงต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มจากคนในองค์การมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน การที่บริษัท Xerox Corporation มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จอย่างสูงในเรื่องการจัดการความรู้ เพราะพื้นฐานที่ดีของวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ ผลการศึกษางานวิจัยชิ้นหนึ่งพบว่า ความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลความรู้มีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำกำไรที่สูงขึ้น และการเพิ่มผลผลิตขององค์การในขณะที่ช่วยให้ต้นทุนทางด้านแรงงานลดต่ำลง องค์การต่าง ๆ จึงตระหนักถึงข้อดีและผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ แต่วัฒนธรรมขององค์การส่วนใหญ่กลับไม่เอื้อหรือสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างหรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างสูง ใช้เวลานานกว่าที่องค์การจะเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์การต้องการ ซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐานและค่านิยมของคนในองค์การจนกลายเป็นวัฒนธรรม องค์การจึงควรทำการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ส่งเสริมและสนับสนุนให้แลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง เริ่มจากผู้บริหารก่อนและขยายผลไปสู่บุคลากรทุกระดับ ควรพิจารณาในเรื่อง

1. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเสมอและต่อเนื่อง
2. จัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนการจัดกิจกรรม
3. กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการจัดการความรู้ซึ่งมีอยู่หรือสร้างขึ้นได้ในองค์การ
4. ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้
5. สร้างสภาพแวดล้อมในองค์การที่เปิดโอกาสให้บุคลากรนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปฏิบัติจริง

วินคินส์ และ แพตเตอร์สัน (Wilkins & Patterson, 1987 อ้างถึงใน ละออ อินทผล, 2546, หน้า 17) ได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์การเชื่อว่าสิ่งใดควรปฏิบัติ และสิ่งใดไม่ควรปฏิบัติในการทำงาน

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2542 อ้างถึงใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546, หน้า 63) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม ความคาดหวัง โครงสร้าง อำนาจ อุดมการณ์และแรงบันดาลใจมีความผสมผสานและร่วมกันของบุคคลในองค์การ

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ ยังกล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญ คือ

1. ควบคุมพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมของบุคคลจะดำเนินไปตามค่านิยม ความคาดหวัง อุดมคติ และปทัสถานของสังคม สมการพฤติกรรม คือ $B = f(P \times E)$ B = พฤติกรรม P = บุคลิกภาพ E = สิ่งแวดล้อม

2. สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ปทัสถาน (Norm) ของวัฒนธรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง คือ ความกล้าเสี่ยง การให้รางวัลกับการเปลี่ยนแปลง การเปิดเผยและยอมรับสิ่งใหม่จากภายนอก การมีเป้าหมายร่วมกัน ความรู้สึกมีอำนาจและความสามารถ และความเชื่อในการลงมือกระทำ

3. บังชี้ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ

ความสำเร็จขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน คือ โครงสร้างองค์การ กระบวนการบริหาร และวัฒนธรรมองค์การสอดคล้องต้องกัน ตัวอย่างวัฒนธรรมที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จ เช่น มีค่านิยมของการใฝ่รู้ มีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน มีค่านิยมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้และใช้ร่วมกัน

ประโยชน์ของการสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

1. เป็นตัวควบคุมพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เป็นทางการ
2. เป็นตัวจัดระเบียบองค์การ
3. เป็นเข้าหลอมให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
4. เป็นตัวควบคุมสังคมที่ไม่เป็นทางการ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549, หน้า 102, หน้า 125-137, หน้า 166) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ต้องสร้างเสริมให้เป็นค่านิยมหลักขององค์การ การจัดการความรู้ที่แท้จริงจะช่วยให้คนเติบโตทั้งด้านความคิด ค่านิยม ความรู้และประสบการณ์ จะต้องใช้เวลานานในการสร้างวัฒนธรรมการไว้วางใจกัน พร้อมจะแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ไม่สามารถให้การบังคับได้แต่ต้องมาจากใจ

กิริติ ยศยิ่งยง (2549, หน้า 62) กล่าวถึง การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Stephen F. Goodfellow (2005) ว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากเทคโนโลยีหรือรายงานที่เป็นทางการ แต่เกิดจากกลุ่มทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ องค์การหลายแห่งนำกิจกรรมทางสังคมนวมไว้กับงานประจำ เพื่อสร้างจริยธรรม และพัฒนาความเข้มแข็งในหมู่บุคลากรการให้ความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนความคิด การสนับสนุนของผู้บริหารและวัฒนธรรมการแบ่งปันเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการความรู้ ความรู้ที่เป็นทางการต้องสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ ผู้บริหารองค์การต้องสนับสนุน สร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นการแบ่งปันความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และประสบการณ์ การจงใจให้ยอมรับปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ

วิจารณ์ พานิช (อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 31) กล่าวว่า การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ การจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์การด้านวัฒนธรรม สังคม และวิถีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ในการจัดการความรู้ขององค์การ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 95-96) กล่าวถึง แนวคิดของ Marquardt และ Reynold (1994) ที่มององค์การในเชิงระบบ ลักษณะและโครงสร้างของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ รวมถึง

วัฒนธรรมองค์การในการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้จากการบูรณาการความคิดทั้งหมด วัฒนธรรมองค์การมีส่วนช่วยให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ทุกคนมีส่วนร่วม กำหนดนโยบายสนับสนุน ให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้โอกาสทุกคนพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างนิสัยการเรียนรู้ทุกอย่างในการทำงานและได้รับการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจ และการเงินจากองค์การอย่างจริงจัง

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่กำหนดรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของบุคลากร เกิดจากค่านิยม ความเชื่อที่ทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะแตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การ วัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์ จะช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจมีความรักและผูกพัน เกิดจิตสำนึกแห่งการร่วมคิดร่วมทำอย่างสร้างสรรค์เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง กลุ่มและองค์การ

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547, หน้า 59-62, หน้า 153-154) กล่าวว่า ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้ง่ายขึ้นโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยสามารถช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญให้คนในองค์การสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงการนำข้อมูล ความรู้ต่างๆ มาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้้องค์การต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยี สามารถเชื่อมต่อบุคลากรเข้ากับระบบเดิมขององค์การได้อย่างดี จะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย และต้องตระหนักว่าเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยในการติดต่อได้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นและเชื่อมโยงคนภายในองค์การเข้าด้วยกันเท่านั้น ไม่สามารถช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยในการจัดการความรู้ที่เป็น Explicit Knowledge ได้ดีแต่ Tacit Knowledge ซึ่งเป็นความรู้ที่ทำให้้องค์การได้เปรียบผู้แข่งขัน ที่ไม่สามารถถ่ายทอดอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร จึงยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบหรือค้นหาจากเอกสารต่างๆ ได้จะต้องใช้เครื่องมือที่อาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน เช่น ทีมงานข้ามสายจากผู้เชี่ยวชาญหลายด้านมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำ CoP จากกลุ่มคนมารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และระบบพี่เลี้ยงซึ่งเป็นวิธีการในการถ่ายทอด Tacit Knowledge แบบตัวต่อตัวจากผู้มีความรู้ เป็นต้น องค์การจึงควรผสมผสานเครื่องมือกับความรู้ทั้งสองแบบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ขององค์การ

พรทิพา ดำเนิน (2549, หน้า 99) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือหรือปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้ ช่วยในการค้นหา จัดหา กลั่นกรอง จัดเก็บ สร้างฐานความรู้ และการสืบค้นนำออกมาใช้ประโยชน์

ภราดร จินดาวงศ์ (2549, หน้า 57-59) กล่าวว่า การจัดการความรู้ที่ได้ผล เกิดจากการมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมที่จะเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้คนในองค์การมีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ แต่การจัดการความรู้ไม่ใช่การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพียงอย่างเดียว เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) ช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจจาก Intranet หรือ Internet
2. เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) คนในองค์กรสามารถประสานการทำงาน การใช้ข้อมูลร่วมกันจาก Groupware, Web band, Webb log เป็นต้น
3. เทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage Technology) ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลเป็นเสมือนคลังความรู้ เช่น Data Warehouse

ข้อได้เปรียบของการมีเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น

1. การไม่ผูกติดกับเงื่อนไขของเวลา เข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว คล่องตัวทั้งผู้ต้องการนำเสนอความรู้ และผู้ที่นำความรู้ไปใช้
2. การกำหนดสิทธิในการเข้าถึงความรู้ สามารถจัดกลุ่มของผู้ใช้ความรู้ให้มีสิทธิ์ที่จะสร้างหรือนำความรู้ไปใช้ได้ง่าย มีความชัดเจนในการกำหนดกลุ่ม
3. การสื่อหรือจัดสาระความรู้ด้วยเทคโนโลยี การพัฒนาการนำเสนออย่างหลากหลายสร้างความน่าสนใจและเข้าใจได้ง่าย
4. การติดตามผลความรู้ สามารถตรวจนับหรือมองเห็นพฤติกรรมของผู้ใช้ความรู้ การวิเคราะห์ความรู้ การแลกเปลี่ยนหรือนำมาใช้สามารถพัฒนาปรับปรุงได้ง่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเสมือนเครื่องมือในการช่วยจัดการความรู้ โดยเฉพาะความรู้ประเภท Explicit Knowledge ทำให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้ง่าย และเกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน ปัญหาที่พบในหลายองค์กร คือ คนในองค์กรไม่นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ และต้องตระหนักว่า Tacit Knowledge ไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการช่วยอธิบายได้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549, หน้า 102-103, หน้า 140-142) กล่าวถึง ความสำคัญของเทคโนโลยีทำให้การจัดการความรู้เป็นที่นิยมแพร่หลายมากในปัจจุบัน เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี ช่วยจัดเก็บ รวบรวม ประมวล เก็บรักษาเผยแพร่ และการนำความรู้ไปใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่หลักประกันแห่งความสำเร็จความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การจัดการความรู้แพร่หลาย มีความเป็นไปได้มากขึ้น

กอง บ.ก. วิชาการ (2546 อ้างถึงใน วิลาวัลย์ มาคूम, 2549, หน้า 159) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน ช่วยอำนวยความสะดวกในการขุดค้น (Data Mining) การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความรู้ การปฏิบัติงานลงในระบบคอมพิวเตอร์เพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลภาพรวมขององค์กรผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์องค์กร (Intranet) โดยระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) จะช่วยให้ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

หลักการของเทคโนโลยี เพื่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้มีดังนี้ (บุญส่ง หาญพานิช, 2546, หน้า 210 - 211)

1. เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการความรู้
2. เทคโนโลยีต้องช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่

3. มีการบริหารจัดการเพื่อนำเทคโนโลยีที่มีอยู่ในสถาบันไปใช้ให้เต็มสมรรถนะอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับลักษณะของงานและบุคคล

5. มีการพัฒนาบุคคลในสถาบัน ให้สามารถปรับตัวและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอยู่เสมอ

ดังนั้น องค์การจึงควรผสมผสานเครื่องมือกับความรู้ทั้งสองแบบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ขององค์การกล่าวโดยสรุป เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยหนึ่งที่เอื้ออำนวยสนับสนุนการจัดการความรู้ ช่วยในการจัดเก็บ รวบรวม ประมวล เก็บรักษา เผยแพร่และนำความรู้มาใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การวัดผล (Measurements) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547, หน้า 51-52, หน้า 59-62) กล่าวว่า การวัดผลเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะบอกถึงสถานะของกระบวนการ หรือกิจกรรมต่างๆภายในองค์การ ช่วยให้องค์การสามารถทบทวน แก้ไขข้อบกพร่อง ประเมินผลและทำการปรับปรุงกลยุทธ์ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ จะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงปรับเปลี่ยนให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติเห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อการบริหารจัดการและพัฒนาระบบการเรียนรู้

2. ทำให้เกิดการริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์การประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืน

3. แสดงถึงผลลัพธ์ที่สะท้อนประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนและการจัดการความรู้

4. เพื่อการตัดสินใจในการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เมื่อต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมในเรื่องของระบบต่าง ๆ

5. ช่วยให้องค์การทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมาย (Desired State) ที่ตั้งไว้หรือไม่

การวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่ ละเอียดและซับซ้อนเป็นอย่างมาก แม้แต่องค์การที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ยังต้องใช้เวลาานกว่าจะสามารถวัดผลการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม จากการวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ซึ่งมีการค้นคว้าวิจัยโดย Department of Navy (DON) ของประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นวิธีการที่เหมาะสม

1. การวัดระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ (System Measures)

2. การวัดปัจจัยส่งออก (Output Measures)

3. การวัดผลลัพธ์ (Outcome Measures)

การวัดผลจะปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ เช่น องค์การที่เพิ่งเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ควรจะวัดระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำ องค์การที่มีการดำเนินการจัดการความรู้มาไ้ระยะหนึ่ง ควรจะวัดจากปัจจัยส่งออก ตัวชี้วัดทั้งสองส่วนนี้จะช่วยให้องค์การสามารถวัดผลความคืบหน้าจากการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อช่วยในการติดตามผล และปรับปรุงแผนงาน

หรือกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ส่วนการวัดผลลัพธ์นั้นจะเป็นการวัดผลที่ยากที่สุดแต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการเห็นมากที่สุด

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549, หน้า 154-160) กล่าวว่า การประเมินผลการจัดการความรู้ เป็นวิธีการที่จะทำให้องค์การทราบการดำเนินการจัดการความรู้ว่ามีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังไว้เพียงใด องค์การได้ใช้งบประมาณในเรื่องเวลา และทรัพยากรที่ใช้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หากไม่มีการประเมินผลย่อมเป็นการยากที่จะทราบว่า การจัดการความรู้ที่ดำเนินการนั้นคุ้มค่ากับงบประมาณหรือไม่ ช่วยติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการ ทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค

ในการปฏิบัติงาน เพื่อการแก้ไขได้ทันที่ การพัฒนาวิธีการประเมินผลกระทบของต้นทุนทางปัญญาจำเป็นต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดมูลค่าแก่องค์การการวัดผลการจัดการความรู้แบบชัดแจ้ง เป็นสิ่งที่สามารถทำได้ แต่การวัดความรู้แบบไม่ชัดแจ้งให้เป็นตัวเลขแน่นอนย่อมมีขีดจำกัด ทำได้ยาก การวัดจึงต้องมีความยืดหยุ่นเกณฑ์ในการประเมินโดยทั่วไป พิจารณาว่าผลตอบแทนสูงกว่าการใช้ทรัพย์สินหรือการซื้อทรัพย์สินใหม่หรือไม่ แม้แต่นักบัญชีก็ยอมรับว่า การประเมินค่าทรัพย์สินทั้งหมดเป็นกระบวนการจิตพิสัย โดยเฉพาะทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (OECD, 1996)

5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547, หน้า 59-62, หน้า 109, หน้า 139) กล่าวว่า โครงสร้างพื้นฐานเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ในการทำงานประจำวัน ถ้าองค์การมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และบุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้อย่างสะดวก รวมถึงการพิจารณาโครงสร้าง รูปแบบของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross Functional Team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการจัดการความรู้ เป็นต้น รวมทั้งระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์การซึ่งช่วยให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้สะดวกรวดเร็วและประสบผลสำเร็จ

ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) คือการกระตุ้นผลักดันให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของโครงการ เต็มใจถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น การทำ Self – rewarding เช่น เงินสด หนังสือ ของที่ระลึก การประกาศเกียรติคุณหรือคำชมเชย การให้ของรางวัลอาจเป็นเงื่อนไขที่จะเข้าร่วมโครงการ บางคนไม่ต้องการรางวัลแต่ต้องการให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของตนเอง การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นกลยุทธ์แบบหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจ ควรสำรวจว่าอะไรเป็นแรงจูงใจที่สำคัญของบุคคลในองค์การและทบทวนระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลว่า เพียงพอและเชื่อมโยงกับกิจกรรมการจัดการความรู้หรือไม่

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 58-59) กล่าวว่า Infrastructure เป็นโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ Hardware / Software ที่ทำการติดตั้งทางกายภาพ หรือ การสื่อสารระหว่างเครือข่ายสมาชิก ซึ่งเชื่อมโยงผู้ให้ความรู้กับผู้ใช้ความรู้ทั่วโลก มีส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ

1. สถาปัตยกรรมความรู้ (Knowledge Architecture) ซึ่งต้องการและจำเป็นในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ต้องออกแบบเฉพาะเจาะจงตามลำดับชั้น และกรอบแนวคิดสำหรับความรู้ ประกอบด้วย มนุษย์ คุณลักษณะองค์กร เอกสาร หนังสือ คลังความรู้อื่นๆ และคุณลักษณะการทำงาน

2. ที่เก็บความรู้ของหน่วยงาน (Organizational Knowledge Repository [Memory]) เป็น Building – block ที่สำคัญในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ ซึ่งส่งผลต่อระดับความสำเร็จขององค์กร ทำหน้าที่เชื่อมโยงฐานความรู้ที่ใช้เป็นแหล่งความรู้ทั่วโลก เครือข่ายมีการแบ่งปันและส่งผ่านความรู้ไปสู่ผู้ใช้ / ลูกค้าย่างไม่มีขีดจำกัด

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549, หน้า 125-133, หน้า 185) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันขึ้นอยู่กับความสามารถของคนและระบบมากกว่าทรัพย์สินใด ๆ การจัดการความรู้ต้องเริ่มจากตัวบุคคลก่อน จึงถือว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการจัดการความรู้ แจ็คสันและคนอื่นๆ (Jackson et al., 2003) ได้เสนอประเด็นหลักที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ภารกิจ 4 ด้าน ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล ระบุพฤติกรรมที่จำเป็นต้องใช้ในการแข่งขันที่ใช้ความรู้เป็นหลัก ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถตามที่ต้องการได้รับแรงจูงใจและโอกาสในการปฏิบัติงาน

2. องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พิจารณาจาก

2.1 การออกแบบงาน (Job Design) ต้องคำนึงถึงความก้าวหน้าของคน พัฒนาเครือข่ายในการสร้างและนำความรู้ไปใช้หรือเผยแพร่ ผู้ปฏิบัติงาน (Knowledge Worker) เป็นผู้ที่มีทักษะและความรู้ มักทำงานในลักษณะซับซ้อน ไม่ซ้ำงานประจำ ซึ่งขยายความสามารถผ่านประสบการณ์และการศึกษาในระบบที่เป็นทางการ มีความจงรักภักดีต่อวิชาชีพมากกว่าองค์กรการออกแบบงานควรใช้หลักการ (Mohrman, 2003) คือ เอกลักษณ์งาน (Task Identity) และความหลากหลาย ความสำคัญของคน ข้อมูลย้อนกลับ ความเป็นอิสระ การเจริญเติบโตและพัฒนารวมถึงหลักการสร้างเครือข่าย

2.2 การจัดอัตรากำลัง (Staffing) เป็นการสรรหา คัดเลือกบุคลากรและการให้ออก การสรรหาคัดเลือกต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ สามารถใช้กระบวนการสร้างประยุกต์ใช้ แบ่งปันและรักษาความรู้ การสื่อสารและปรับพฤติกรรมของตนเองได้ตามสถานการณ์

2.3 การวัดผลการดำเนินงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน

2.4 การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ใช้วิธีที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้ เช่น การนำหลักสูตรการอบรมหรือการเรียนรู้ไว้ในเว็บ (Web –based Application) เพื่อความสะดวกและเข้าถึงง่าย

2.5 ระบบการให้รางวัล เพื่อให้เกิดการได้เปรียบการแข่งขันอย่างยั่งยืนการจัดการความรู้ต้องใช้ระบบการให้รางวัลที่แตกต่างจากองค์กรทั่วไปการให้รางวัลของโรงพยาบาลศิริราช

เป็นลักษณะการสร้างความรู้และให้คุณค่า เช่น การมอบโล่ประกาศเกียรติคุณ มีการติดตามและมอบเงินรางวัลให้งานพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการประเมินว่าเป็นโครงการดีเด่น เป็นต้น

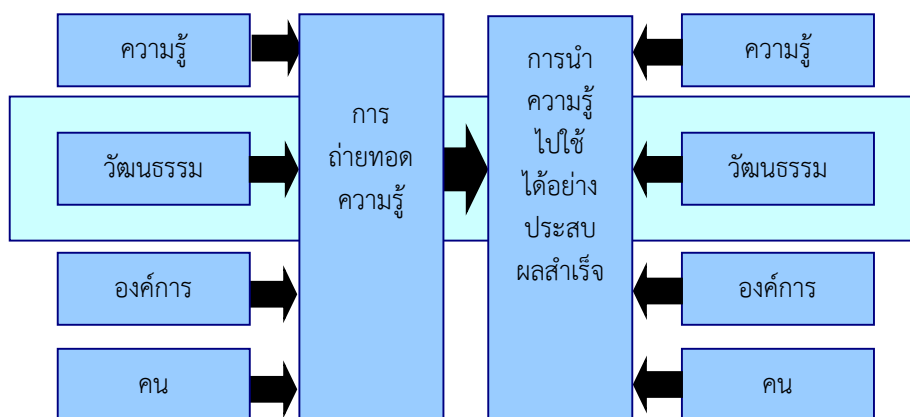
ดาเวนพอร์ต และพรูแซค (Davenport & Prusak, 1999 อ้างถึงใน วิลาวรรย์ มาคุ้ม, 2549, หน้า 167) ได้ทำการศึกษาพบว่า โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์การเป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคสามารถสร้างขึ้นได้เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดเก็บและการนำความรู้ไปใช้ มีเครื่องมือทางเทคนิคและบุคลากรใช้เป็น การดำเนินการสะดวกมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสร้างอุปกรณ์พื้นฐานขององค์การเพื่อจัดการความรู้ การสร้างกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กำหนดโครงสร้างองค์การให้มีหน่วยงานต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้ไปใช้ กำหนดทักษะพิเศษที่โครงการแต่ละประเภทต้องการ การแต่งตั้งตำแหน่งใหม่ขึ้นมาดูแลเป็นการเฉพาะผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มที่ แสดงให้พนักงานบุคลากรควรเป็นสิ่งตอบแทนระยะยาวเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ ปูทางและจัดสรรงบประมาณพัฒนาอุปกรณ์จำเป็นพื้นฐาน สร้างช่องทางสำหรับการถ่ายทอดความรู้ การสื่อสารผ่านทางเทคโนโลยีและพบปะพูดคุยในการแก้ปัญหา

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างพื้นฐานเป็นปัจจัยหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญทั้ง 5 ประการซึ่งสนับสนุนการบริหารจัดการความรู้ โดยระบบบริหารต้องสอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน การใช้ปัจจัยต่าง ๆ อย่างสัมพันธ์และเหมาะสม ย่อมช่วยให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น ทุกปัจจัยต่างมีความสำคัญและส่งผลซึ่งกันและกัน หากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ย่อมหมายถึงความล้มเหลวในการจัดการความรู้ขององค์การได้จากการปัจจัยแห่งความสำเร็จและปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการดำเนินการจัดการความรู้ที่มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงและปัจจัยต่าง ๆ หลายอย่าง เช่น ตัวผู้ปฏิบัติงาน ความรู้ นั่นคือ ทำอย่างไรที่จะทำให้ตัวผู้ปฏิบัติงานความรู้เกิดสภาพที่มีการสร้างความเคลื่อนไหวถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นธรรมชาติโดยไม่รู้สึกรู้ว่าต้องใช้ความพยายามและต้องเข้าใจว่าความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นคนละสิ่งกัน ผู้มีความรู้อาจไม่ได้ใช้ความรู้ที่มีอยู่ก็เป็นได้ การที่จะทำให้ผู้ที่มีความรู้ได้ใช้ความรู้อย่างแท้จริงจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และนอกจากนี้องค์กรยังต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิผล เช่น การสร้างภาวะผู้นำ การจัดโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับการจัดการความรู้ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมองค์กร การนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ การให้ผลตอบแทน การเสริมสร้างทักษะความรู้ความสามารถและการรักษาบุคลากร

ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดความรู้

การถ่ายทอดความรู้เป็นกระบวนการสำคัญกระบวนการหนึ่งของการจัดการความรู้ โดยมีผู้ศึกษาปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดความรู้ ดังต่อไปนี้

Haghirian ได้ศึกษาปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งได้แสดงแนวคิดของ Haghirian ในการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดแนวคิด ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.5 แสดงแนวคิดของ Haghirian

ที่มา: Haghirian, 2003 อ้างถึงใน ชฎาวีร์ คงเจริญถึน และคณะ, 2550, หน้า 38 (Does Culture really Matter Culture Influences on the Knowledge Transfer Process within Multinational Corporations.)

จากแนวคิดของ Haghirian ที่ได้ศึกษาปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดความรู้ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. อิทธิพลด้านความรู้ จะมีผลมากน้อยเพียงไรนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของความรู้ที่ถ่ายทอด และความกำกวมของความรู้ ความรู้ที่มีลักษณะต่างกัน (ความรู้ที่ไม่ชัดเจนหรือความรู้ที่ชัดเจน) ย่อมอาศัยเครื่องมือถ่ายทอดที่แตกต่างกัน เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ไม่ชัดเจนได้แก่ การกระทำต่อกันของคนในองค์การ การเล่าเรื่อง ประเพณีนิยม การเรียนรู้จากการทดลองทำจริง (von Krogh อ้างถึงใน Haghirian, 2003) ส่วนความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) สามารถถูกถ่ายทอดไปยังผู้อื่นผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Johannessen et al.2001) ในขณะที่ความรู้ที่มีความกำกวมถือเป็นอุปสรรคต่อการนำความรู้นั้นไปใช้ต่อ (Szulanshi, 1994)

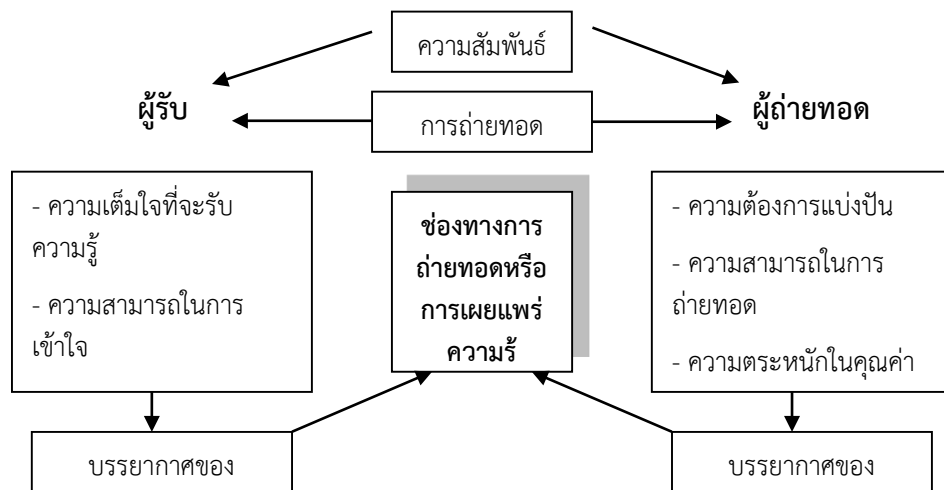
2. อิทธิพลด้านวัฒนธรรม จะมีผลมากน้อยเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางวัฒนธรรมของผู้ถ่ายทอด ความสามารถในการใช้ภาษาของผู้ถ่ายทอด ความแตกต่างทางวัฒนธรรม วิธีการเรียนรู้ของการถ่ายทอด และการเปิดรับวัฒนธรรม เนื่องจากการเปิดรับวัฒนธรรมทำให้เกิดการสื่อสารที่ดีระหว่างคนที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่ต่างกัน (Griffith et al. 2001)

3. อิทธิพลด้านองค์การ จะมีผลมากน้อยเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลต่อการประสานความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ (O'Dell et al, 1998) ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการริเริ่มทำในสิ่งใหม่ ๆ จะช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดและเพิ่มระดับการถ่ายทอดความรู้ (Davenport et al, 1998)

4. อิทธิพลด้านคน จะมีผลมากน้อยเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับแนวทางปฏิบัติของคนในองค์การ เพราะพฤติกรรมขององค์การในอนาคตมีแนวโน้มเป็นไปตามแนวทางที่ถือปฏิบัติกันมาในอดีต (Nelson et al., 1982; Hannan et al., 1989) นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับอำนาจที่ถือครองเนื่อง

จากการแบ่งปันความรู้ให้ผู้อื่นอาจสร้างความหวาดวิตกเกี่ยวกับความมั่นคงของตำแหน่งงานภายในองค์กร (probst et a, 1998)

แนวคิดที่ได้อ้างอิงถึงปัจจัยในการจัดการความรู้ ด้านผู้ถ่ายทอดความรู้ ผู้รับความรู้ และสภาพองค์กร ได้รับการสนับสนุนในเวลาต่อมาเมื่อ Napier เสนอความเห็นเกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้ว่าการถ่ายทอดความรู้เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ถ่ายทอดความรู้กับผู้รับความรู้ หากปราศจากความสัมพันธ์ย่อมไม่ก่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ และย่อมไม่เกิดการจัดการความรู้ขึ้น ทั้งนี้ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกตัวผู้ถ่ายทอดและผู้รับความรู้เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังจะเสนอวิธีการถ่ายทอดความรู้ของ Napier ซึ่งได้แสดงความสำคัญของช่องทางหรือวิธีการในการถ่ายทอดความรู้ ที่ได้แสดงให้เห็นว่าผู้ถ่ายทอดความรู้ต้องมีความรู้สึกที่อยากจะถ่ายทอดความรู้ หรือแบ่งปันความรู้ที่ตนมีให้แก่ผู้รับ แต่ความต้องการดังกล่าวไม่อาจทำให้การถ่ายทอดความรู้เกิดขึ้นได้เพราะย่อมต้องอาศัยความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และความตระหนักในคุณค่าของความรู้นั้นว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการถ่ายทอดไปยังผู้อื่น และในขณะเดียวกันปัจจัยภายนอกด้านบรรยากาศขององค์กร เช่น ความยืดหยุ่นของรูปแบบวิธีการทำงาน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน และสภาพการทำงานเป็นทีมย่อมมีอิทธิพลเช่นกัน ฝ่ายผู้รับเองก็ต้องมีความเต็มใจที่จะรับความรู้นั้นไว้รวมถึงต้องสามารถจับประเด็นแก่นสำคัญของความรู้ และทำความเข้าใจ ประเมินคุณค่า และสามารถนำความรู้ที่มานั้นไปใช้ต่อไป บรรยากาศในองค์กรก็มีอิทธิพลต่อผู้รับความรู้เช่นกัน เนื่องจากการสนับสนุนจากผู้บริหาร การทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่เปิดเผย และการแข่งขันกันระหว่างทีมงานเพื่อสร้างผลงาน ย่อมกระตุ้นให้เกิดการอยากถ่ายทอดความรู้ผ่านช่องทางต่าง ๆ ดังภาพที่แสดงถึงวิธีการถ่ายทอดความรู้ของ Napier ดังต่อไปนี้

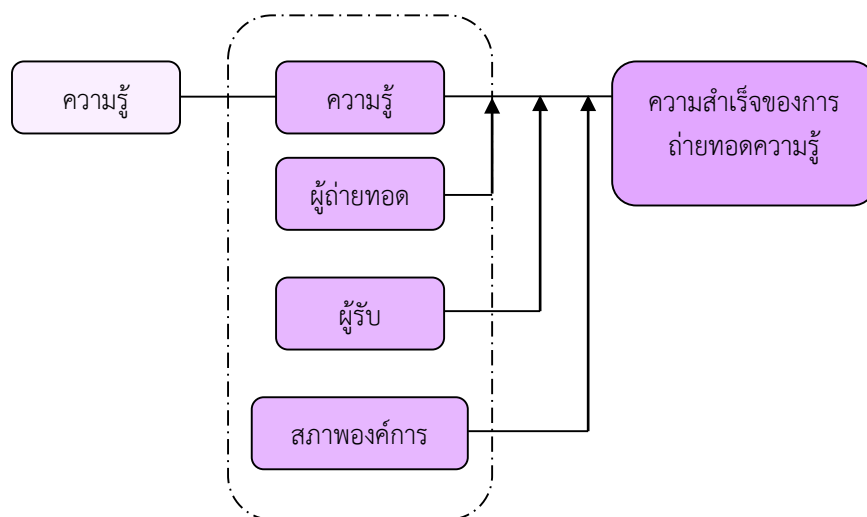


ภาพที่ 2.6 แสดงแนวคิดของ Napier (2005)

ที่มา: Napier, (2005), Knowledge transfer in Vietnam : starts, stops, and loops.

ในขณะเดียวกันแนวความคิดของ Haghirian และ Napier ยังได้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแนวคิดของ Bou-Llusar and Segarra-Ciprés ที่ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้เชิงกลยุทธ์ภายในองค์กร โดยได้อธิบายอย่างกว้าง ๆ ไว้ว่าความสำเร็จของการ

ถ่ายทอดความรู้นั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ คือ ลักษณะของความรู้ ลักษณะของผู้ถ่ายทอดความรู้ ลักษณะของผู้รับความรู้ สภาพขององค์การ ซึ่งได้แสดงถึงแนวคิดของ Bou-Llugar and Segarra-Ciprés โดยได้กล่าวไว้ว่าความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้นั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ คือ ลักษณะของความรู้ ลักษณะของผู้ถ่ายทอดความรู้ ลักษณะของผู้รับความรู้ สภาพขององค์การ ดังภาพที่ ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.7 แสดงแนวคิดของ Bou-Llugar and Segarra-Ciprés (2006)

ที่มาจาก Bou-Llugar and Segarra-Ciprés (2006), Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: an integrative conceptual framework.

กล่าวคือแนวคิดทั้ง 3 แนวคิดดังกล่าวข้างต้นมีความสอดคล้องกัน โดยมีความสัมพันธ์ของ 3 ส่วนด้วยกัน คือ ผู้ถ่ายทอดความรู้ ผู้รับความรู้ และสภาพองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการความรู้

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความรู้และการจัดการความรู้ เป็นการเน้นในเรื่องการเข้าถึงแหล่งความรู้ การตรวจสอบ และตีความได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจ จากสิ่งที่ได้ยิน ได้ฟัง ได้อ่าน พร้อมทั้งสร้างค่านิยมในการกระตุ้นในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ พฤติกรรม และการสื่อสารเพื่อเป็นการสร้างแหล่งเรียนรู้ตลอดเวลา หลังจากนั้นต้องมีการประมวลรวบรวมความรู้โดยการอาศัยเทคโนโลยีมาแบ่งประเภทและจัดระบบเป็นฐานข้อมูล การจัดทำกลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อนำไปประยุกต์ให้เกิดความรู้ใหม่

ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจ SMEs

“วิสาหกิจ” (Enterprise) ในที่นี้หมายถึง กิจการการผลิต การค้า (ค้าส่ง, ค้าปลีก) และบริการซึ่ง SMEs หรือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises = SMEs) ประกอบไปด้วย 3 ภาค ด้วยกัน คือ ภาคการผลิต (Production) ภาคการค้า (Trading) ภาคบริการ (Service) SMEs เป็นธุรกิจที่มีจำนวนมากในประเทศไทย ผู้ประกอบการส่วนมากประกอบการในรูปของบุคคลธรรมดา คณะบุคคลหรือห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีโชนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด หรือกิจการร่วมค้า ซึ่งจะประกอบธุรกิจขายสินค้า ผลิตสินค้า หรือให้บริการ ทุกธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่ทางภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2544)

การดำเนินธุรกิจร้านอาหาร SMEs

ธุรกิจร้านอาหารมีค่านิยมต่าง ๆ ที่ค่อนข้างกว้าง ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ร้านอาหารเล็ก ๆ ที่ให้บริการเมนูตามสั่งไปจนถึงร้านอาหารระดับหรู อย่างไรก็ตามหากพิจารณาจากลักษณะธุรกิจร้านอาหารทั่วไปในประเทศไทยสามารถนิยามความหมายของร้านอาหารได้ดังนี้ ร้านอาหาร หมายถึง สถานที่ที่มีการเก็บอาหารทั้งของสดหรือของแห้งเพื่อใช้จัดเตรียม ประกอบอาหารและปรุงอาหารจนสำเร็จ และสามารถบริโภคได้ทันที โดยเป็นการให้บริการทั้งอาหารและเครื่องดื่มแก่ลูกค้าทั้งภายในร้านหรืออาจมีการให้บริการส่งกลับบ้าน” ดังนั้น ธุรกิจร้านอาหารจึงเป็นธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะในแง่ของอัตราการเติบโตและภาวะการแข่งขันที่อยู่ในระดับสูงโดยธรรมชาติ

ปัจจุบันธุรกิจร้านอาหารมีการแบ่งประเภทการให้บริการอยู่ 3 มิติ ดังรูปที่ 1 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2.8 การแบ่งประเภทของร้านอาหาร

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2556

มิติที่ 1 แบ่งตามขนาดของร้าน ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. ร้านอาหารขนาดไม่เกิน 50 ตารางเมตร ร้านอาหารประเภทนี้อาจไม่มีการบริการเสิร์ฟอาหารถึงโต๊ะ โดยรูปแบบบริการจะคล้ายกับร้านอาหารฟาสต์ฟู้ด (fast food) ทั่วไป

2. ร้านอาหารขนาดตั้งแต่ 50-200 ตารางเมตร ประเภทของร้านอาหารขนาดนี้อาจมีการบริการเล็กน้อย โดยมีการตกแต่งร้านเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดึงดูดความสนใจลูกค้า

3. ร้านอาหารขนาดตั้งแต่ 200 ตารางเมตรขึ้นไป การให้บริการของร้านอาหารประเภทนี้จะเป็นการให้บริการที่ต้องการความสมบูรณ์แบบในการให้บริการ และมีความคาดหวังการบริการที่ดี โดยมีการบวกเพิ่มทิป และภาษีมูลค่าเพิ่ม เพิ่มเติมจากค่าอาหาร ซึ่งในแต่ละร้านจะมีลูกค้าที่แตกต่างกันไป

มิติที่ 2 แบ่งตามลักษณะการให้บริการของร้าน โดยแบ่งเป็น 3 ประเภทคือ

1. บริการแบบรวดเร็ว (Fast food) เป็นร้านที่มีบริการอาหารง่ายๆ มีการเตรียมอาหารไว้ล่วงหน้า รวดเร็วและสะดวก เช่น ร้านอาหารข้าวแกงแฮมเบอร์เกอร์หรือไก่ทอด เป็นต้น ทั้งแบบบริการด้วยตนเองหรือมีการบริการเสิร์ฟแบบง่ายๆ

2. บริการแบบทั่วไป (Casual Dining) เป็นลักษณะการให้บริการที่มีโต๊ะนั่งแต่ไม่มากนัก โดยจะให้บริการที่เน้นบรรยากาศสบายๆ เป็นกันเองไม่เป็นพิธีมากนัก

3. การให้บริการแบบ Luxury Restaurant เป็นร้านอาหารแบบหรูหรามีการใช้วัสดุอุปกรณ์ในการตกแต่งร้านที่เป็นพิเศษ รวมถึงพนักงานที่ให้บริการผ่านการอบรมมาเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามราคาอาหารและบริการจะอยู่ในระดับสูง

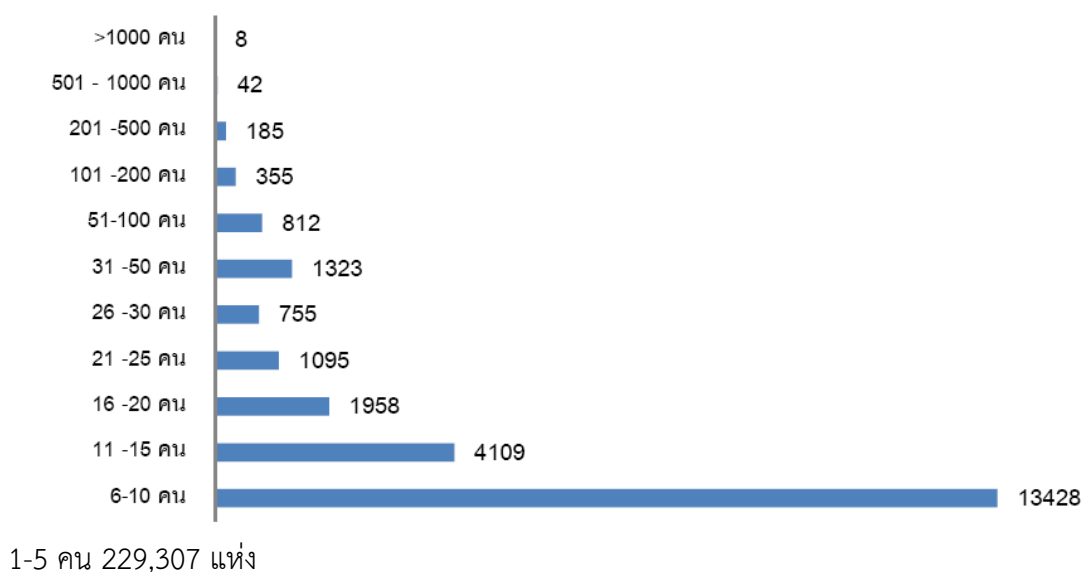
มิติที่ 3 แบ่งตามลักษณะแนวทางการบริหารของร้าน โดยแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1. ร้านแบบมีสาขา
2. ร้านแบบไม่มีสาขา

จำนวนผู้ประกอบการ

จากข้อมูลสถิติจำนวนผู้ประกอบการของสำนักงานสถิติแห่งชาติและกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ในหมวดหมู่โรงแรมและภัตตาคาร มีรายละเอียดดังภาพต่อไปนี้

ขนาดสถานประกอบการ



ภาพที่ 2.9 ขนาดของสถานประกอบการ

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2556

เมื่อพิจารณาจากข้อมูลสถิติดังกล่าวจะเห็นได้ว่าจำนวนสถานประกอบการในหมวดโรงแรมและภัตตาคารส่วนใหญ่จะมีขนาดเล็กที่มีพนักงานตั้งแต่ 1 - 10 คน ซึ่งอยู่ในระดับของการประกอบธุรกิจ SMEs

ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในสภาพธุรกิจปัจจุบันมีองค์ประกอบสำคัญที่ถือเป็นข้อดี ดังนี้

- บุคลากร** ด้วยวัฒนธรรมและลักษณะเฉพาะของคนไทยถือว่าเป็นศักยภาพหลัก เพราะมีอัธยาศัยดี เป็นมิตรและมีความสุข อ่อนน้อม ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการให้บริการ
- ทักษะ ภูมิปัญญา** ทักษะและภูมิปัญญาของคนไทยในการปรุงอาหารถือว่าได้รับการยอมรับในระดับสากล ทั้งจากความนิยมที่เพิ่มมากขึ้น และส่วนผสมที่ดีต่อสุขภาพ ทั้งผักและสมุนไพรต่าง ๆ
- วัตถุดิบ** ด้วยการที่ประเทศไทยสามารถผลิตวัตถุดิบต่าง ๆ ได้เองและมีราคาต่ำ ส่งผลให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบต่าง ๆ ในประเทศได้ง่าย
- การกำกับดูแลจากภาครัฐ** ในปัจจุบันทางภาครัฐได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออกอาหารไทยไปสู่ระดับสากล เช่น โครงการครัวไทยสู่ครัวโลก เป็นต้น

สภาวะตลาดและแนวโน้มการแข่งขันภายในประเทศ

กลุ่มลูกค้า

การกำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายนั้น นับเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้น ๆ ในการกำหนดแนวทิศทางธุรกิจหรือเอกลักษณ์ของร้านอาหาร และที่สำคัญยังเป็นกรอบการตัดสินใจเริ่มต้น เน้นธุรกิจในช่วงตอนต่อ ๆ ไปด้วย ไม่ว่าจะเป็นทำเลที่ตั้งการออกแบบตกแต่งร้านหรือรายการอาหาร เป็นต้น ดังนั้นในการกำหนดลูกค้า

กลุ่มเป้าหมายสำหรับธุรกิจร้านอาหารไทยนั้น จึงขึ้นอยู่กับข้อกำหนดแนวทิศทางธุรกิจของผู้ประกอบการแต่ละรายเป็นสำคัญอย่างไรก็ตามการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอาจใช้หลักเกณฑ์การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) เป็นกรอบเบื้องต้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ ดังต่อไปนี้ (ฉลองศรี พิมลสมพงศ์, หน้า 184 – 185)

1. อายุ เพศ อาชีพ รัดับรายได้ และระดับการศึกษา
2. รสนิยมและพฤติกรรมการบริโภค
3. กำลังซื้อของผู้บริโภค
4. ระดับชั้นของสังคม
5. ศาสนา
6. วัฏจักรครอบครัว (Family Life Cycle)

ปัจจัยในการเลือกใช้บริการ

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในการใช้บริการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย มีบทวิเคราะห์ดังนี้

1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ได้แก่อาหารซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลักและถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการเลือกใช้บริการร้านอาหารของลูกค้า โดยปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาได้แก่ รสชาติของอาหาร อุณหภูมิ ความหลากหลาย เครื่องปรุงที่ใช้ คุณค่าของอาหาร ลักษณะของอาหาร และเครื่องดื่ม

2. ด้านบริการ (Service) การบริการเป็นสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งในการพิจารณาเลือกใช้บริการของลูกค้านอกจากตัวอาหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงช้กจุงและให้ลูกค้าเห็นถึงความแตกต่างจากการรับประทานอาหารที่บ้าน ซึ่งปัจจัยที่ควรคำนึงถึงได้แก่ ความใส่ใจจากพนักงานที่ให้บริการ การตอบสนองต่อความต้องการต่าง ๆ ความรู้ในเรื่องอาหารที่ให้บริการ มิตรภาพ เวลาในการรอคอย การเตรียมที่จอดรถ และการจ่ายเงิน

3. ด้านบรรยากาศ (Environment) ปัจจัยนี้ถือเป็นปัจจัยเสริมที่สำคัญของธุรกิจร้านอาหาร การสร้างบรรยากาศที่ดีและแตกต่างช่วยให้ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการรู้สึกผ่อนคลายและเป็น การสร้างประสบการณ์ที่ดี โดยปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศที่ดีในร้านอาหารได้แก่ การ ตกแต่งทั้งภายในและภายนอก ความถี่ของการปฏิบัติงานของพนักงานในส่วนต่าง ๆ แสงสว่าง ภายในร้าน ระยะห่างระหว่างโต๊ะในการสร้างบรรยากาศความเป็นส่วนตัว ความหนาแน่นของร้าน การระบายอากาศ และห้องน้ำซึ่งถือเป็นส่วนประกอบหนึ่งภายในร้านอาหารที่ไม่ควรมองข้าม

จะเห็นได้ว่าแนวโน้มของตลาดร้านอาหารในประเทศนั้นไม่อยู่ในทิศทางที่ดีนัก ทั้งจากแนวคิดของผู้บริโภคเองและจากความนิยมในการออกมารับประทานอาหารนอกบ้านตามร้านต่าง ๆ ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการเองควรหาตลาดใหม่ ๆ ในการทำธุรกิจ เช่น ตลาดในต่างประเทศ เป็นต้น

คุณสมบัติของผู้ประกอบธุรกิจ

ผู้ประกอบธุรกิจร้านอาหารควรมีคุณสมบัติดังนี้ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2556)

3.1 มีความรู้ด้านการประกอบอาหาร เนื่องจากในกรณีที่มีปัญหาขาดแคลนพ่อครัว แม่ครัว ผู้ประกอบธุรกิจควรมีความรู้ด้านการประกอบอาหารเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและช่วยให้กิจการดำเนินงานได้ราบรื่น นอกจากนี้ยังเป็นพื้นฐานที่ดีในการคิดค้นเมนูอาหารใหม่ ๆ อีกด้วย

3.2 มีความคิดสร้างสรรค์ สิ่งหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจร้านอาหารประสบความสำเร็จ ได้แก่ เมนูอาหารที่แปลกใหม่ และเป็นจุดขายของร้าน ซึ่งทำให้เป็นที่จดจำแก่ผู้บริโภคดังนั้นผู้ประกอบการควรมีความคิดที่แปลกใหม่ และมีความเข้าใจในเทคนิคการปรุงอาหารเพื่อสร้างสรรค์เมนูอาหารที่เป็นจุดขายของร้าน

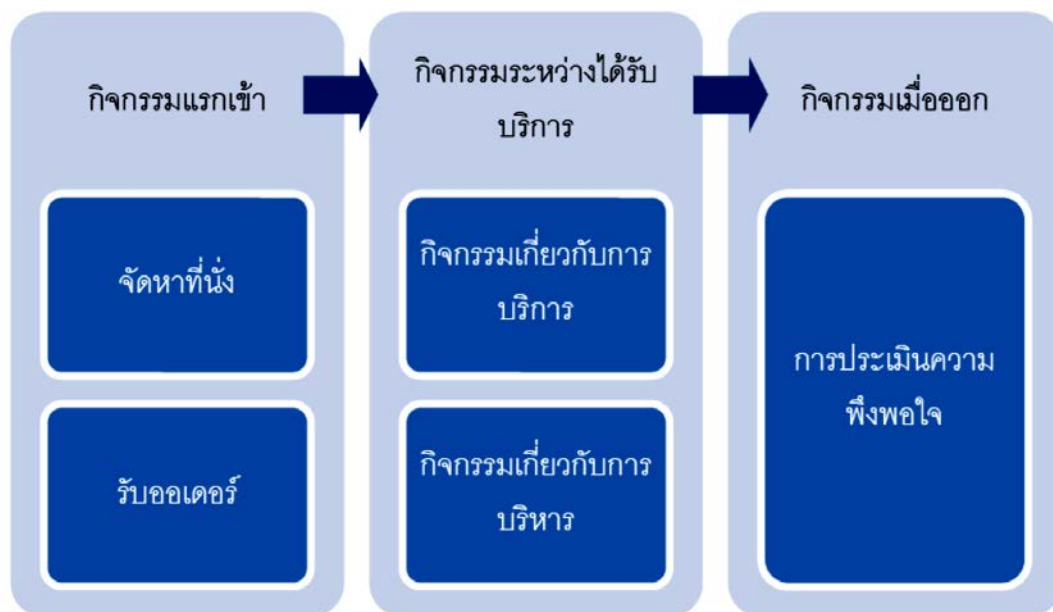
3.3 เป็นคนช่างสังเกต เพื่อสามารถรับรู้ได้ในเบื้องต้นถึงความต้องการของผู้บริโภคในบางกรณีที่ได้รับบริการที่บกพร่องหรือรสชาติของอาหารไม่ตรงความต้องการแต่ผู้บริโภคไม่ได้มีการกล่าวบอก การที่ผู้ประกอบการสังเกตเห็นหรือสามารถฝึกสอนพนักงานให้ใส่ใจสังเกตสิ่งเหล่านี้ จะสามารถทำให้เกิดการแก้ไขและพัฒนาอาหารและบริการให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคได้ในอนาคต

3.4 มีความอดทน ใจเย็น สุภาพ อ่อนโยน และอัธยาศัยดี ด้วยเหตุที่ผู้มาใช้บริการร้านอาหารมีหลากหลายประเภท และความต้องการของลูกค้าแต่ละรายนั้นแตกต่างกัน ความอดทน ใจเย็น สุภาพ อ่อนโยน มีส่วนช่วยให้การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เป็นได้ราบรื่น

3.5 มีความรู้ทางด้านจัดการธุรกิจ เพื่อสามารถบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและเป็นระบบ

กระบวนการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหาร

ภาพรวมกระบวนการดำเนินงานในร้านอาหารและรายละเอียดมีดังนี้



ภาพที่ 2.10 ภาพรวมกระบวนการดำเนินงานในร้านอาหาร

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2556

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจร้านอาหาร

ปัจจัยสำคัญในการประกอบธุรกิจร้านอาหารไทย โดยเฉพาะการสร้างมาตรฐานเพื่อเตรียมตัวกับการแข่งขันในต่างประเทศให้ประสบความสำเร็จสามารถสรุปได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ทางธุรกิจ ในธุรกิจร้านอาหารสามารถวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ดังนี้

1.1 กลยุทธ์ด้านคุณภาพ เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินกิจการของธุรกิจร้านอาหาร เนื่องจากปัจจัยที่มีผลในการตัดสินใจเลือกใช้บริการของลูกค้าในการรับประทานอาหารนอกบ้านแทนการประกอบอาหารเองในบ้านได้แก่ คุณภาพของอาหารและบริการที่คาดว่าจะได้รับจากร้าน ดังนั้นการใส่ใจในคุณภาพของอาหารและบริการเช่น การคัดสรรวัตถุดิบที่นำมาใช้ การใส่ใจในทุกขั้นตอนการเตรียมวัตถุดิบการปรุงอาหารอย่างประณีต พิถีพิถัน ความสะอาด การตกแต่งร้าน อุปกรณ์ของใช้ต่าง ๆ ภายในร้าน และการฝึกอบรมพนักงานในการให้บริการอย่างมืออาชีพจะสามารถช่วยให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจในการมาใช้บริการและส่งผลให้เกิดการกลับมาใช้บริการอีกในอนาคต

1.2 กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง เพื่อเป็นการสร้างความแตกต่างและจุดเด่นในการให้บริการได้โดยการออกแบบการบริการเสริมจากการบริการหลัก เช่น การมีพื้นที่ให้ลูกค้าสำหรับนั่งและสั่งเครื่องดื่มในระหว่างการรอโต๊ะนั่ง เพื่อสร้างความรู้สึกแห่งการต้อนรับและไม่ให้ลูกค้ารู้สึกว่าถูกทอดทิ้งในระหว่างการรอคอยการให้บริการส่งอาหารที่บ้าน การตอบสนองต่อเมนูอาหารพิเศษตามความต้องการของลูกค้าโดยยังคงรักษาระดับคุณภาพของอาหารให้เหมือนเดิม หรือการออกแบบบริการที่เฉพาะ (Tailor Made) ให้แก่ลูกค้า เช่น ลูกค้าบางรายไม่ทราบว่ารับประทานอะไรดี การมีบริการช่วยออกแบบรายการอาหารให้ โดยอาศัยความใส่ใจในการจดจำรายการอาหารที่ลูกค้าเคย

รับประทานแล้ว ผสมผสานกับการนำเสนอเมนูอาหารอื่นที่คาดว่าตรงตามความต้องการของลูกค้า จะช่วยให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและอยากกลับมาใช้บริการอีก

1.3 ทำเลที่ตั้ง ทำเลที่ตั้งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีส่วนช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ดังนั้นการตัดสินใจเลือกทำเลเพื่อประกอบธุรกิจจึงต้องคำนึงถึงความเหมาะสมความหนาแน่นของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย การคมนาคมที่สะดวก และมีที่จอดรถสะดวกสบาย รวมถึงการพิจารณาถึงศักยภาพและโอกาสทางธุรกิจของพื้นที่นั้น

2. สภาพแวดล้อมภายในและสภาพทางกายภาพของร้านอาหาร สภาพแวดล้อมภายในควรมีการออกแบบให้สอดคล้องและเหมาะสมกับรูปแบบคอนเซ็ปต์ของร้าน เพื่อให้ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการมีประสบการณ์ที่ดีและรู้สึกมีส่วนร่วมกับการบรรยากาศภายในร้าน เช่น ร้านประเภท Family dining ที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นพนักงาน โดยเน้นความเรียบง่ายเป็นกันเองในการให้บริการ อาจมีการตกแต่งสภาพแวดล้อมภายในด้วยรูปแบบที่เรียบง่าย แต่ใช้วัสดุที่ดูมีราคาและทนทาน การวางตำแหน่งโต๊ะให้มีความเด่นเท่าเทียมกันดูกว้างขวางสบายตา เป็นต้น นอกจากนี้การดูแลเรื่องความสะอาดและสภาพทางกายภาพภายในร้านเป็นสิ่งที่ไม่อาจมองข้าม เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ลูกค้าสามารถสัมผัสได้ตลอดเวลาในการใช้บริการ

3. จำนวนและทักษะบุคลากร จำนวนของพนักงานควรมีให้เพียงพอต่อจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ ซึ่งโดยทั่วไปพนักงาน 1 คน สามารถให้บริการลูกค้าได้ประมาณ 16 คน (ในกรณีร้านอาหารขนาดกลางหรือ 40 ที่นั่ง) ซึ่งในธุรกิจร้านอาหารประเภท Family dining นั้นไม่ต้องมีพิธีรีตองในการให้บริการ แต่เรียบง่ายโดยต้องคงความเป็นส่วนตัวสำหรับลูกค้า พนักงานบริการลูกค้าด้วยความสุภาพอ่อนโยนและเป็นกันเอง

4. ระบบการบริหารจัดการ การจัดการภายในองค์กรและการให้บริการอย่างเป็นระบบถือเป็นจุดสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพของการบริการ เช่น มีระบบบันทึกข้อมูลของลูกค้าที่มาใช้บริการเพื่อนำมาวิเคราะห์ในการปรับปรุงการให้บริการในอนาคตและควรมีกลไกในการบริหารและพัฒนาคุณภาพการให้บริการโดยสนับสนุนการมีส่วนร่วมจากทั้งทางบุคลากรภายใน และลูกค้า

5. ค่าอาหารและบริการ ค่าอาหารและบริการไม่จำเป็นต้องอยู่ในระดับที่ต่ำเสมอไป เพราะลูกค้าจะพิจารณาความเหมาะสมจากคุณภาพของอาหารและการบริการมากกว่า เช่น เมนูอาหารที่มีเนื้อเป็นส่วนประกอบ หากใช้เนื้อที่คุณภาพไม่ดีอาจทำให้เนื้อเหนียวและทำให้คุณภาพของอาหารนั้น ๆ ลดลง การใช้เนื้อคุณภาพดีแม้ว่าราคาสูงก็ตามจะเป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าและกลับมาใช้บริการอีก

จากแนวคิดการดำเนินธุรกิจ SMEs ข้างต้น ได้สอดคล้องกับแนวคิดในการดำเนินธุรกิจของ อรทัย วาณิชดี (2545), สุดาทิพย์ ตันตินิกุลชัย, ศักดา หงส์ทอง (2547) และ Kotler (2000) ซึ่งได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่เป็นตัวผลักดันให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้ และหน้าที่ของธุรกิจ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบสำคัญในการดำเนินธุรกิจ มีดังนี้

1. คน เป็นทรัพยากรหลักที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานของสถานประกอบการ ตั้งแต่การก่อตั้งกิจการตลอดจนการดำเนินธุรกิจในส่วนต่าง ๆ ที่จะทำให้อุตสาหกรรมและการบริการดำเนินไปได้ด้วยดี แม้ว่าจะมีเครื่องจักรกลที่ทันสมัยหรือเทคโนโลยีสูงเพียงใดก็ต้องอาศัยคนในวางแผน การจัดการให้เกิดความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ และต้องคอยควบคุม ให้การผลิตสินค้าและบริการออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงต่อความต้องการของผู้บริโภค ตลอดจนคอยประเมินสถานภาพทางการตลาดด้วยว่าควรสนับสนุนส่งเสริมธุรกิจอย่างไร เช่น การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายหรือการโฆษณาเพื่อให้ลูกค้ารู้จักสินค้าและบริการของธุรกิจ เพื่อให้เกิดผลประกอบการที่เป็นที่พึงพอใจแก่ธุรกิจนั้น ๆ

2. เงินทุน เป็นสิ่งที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่ามีความสำคัญ ต่อการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก นอกจากจะมีผู้ดำเนินการของธุรกิจซึ่งเป็นคนสำคัญแล้ว ยังต้องมีองค์ประกอบที่จะสามารถนำพาให้ธุรกิจก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง ซึ่งการประกอบธุรกิจเป็นการลงทุนในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การจัดซื้อวัตถุดิบ การลงทุนในส่วนของอุปกรณ์เครื่องใช้ เครื่องจักรต่าง ๆ การจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนให้แก่บุคลากรในองค์กร

3. เครื่องมือเครื่องจักร ในการดำเนินกิจการของธุรกิจประเภทต่าง ๆ ย่อมต้องมีเครื่องมือเครื่องใช้หรือเครื่องจักรที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ เพื่อเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพที่ดีของสินค้าและบริการ ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้

4. วัตถุดิบ จัดเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการประกอบธุรกิจ อันจะส่งผลถึงคุณภาพของสินค้าและบริการที่จะนำไปสู่การจัดจำหน่าย ซึ่งหากวัตถุดิบมีคุณภาพย่อมส่งผลให้สินค้าและบริการมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ทั้งนี้การจัดตั้งสถานประกอบการมักจะมีแหล่งทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้กับโรงงานที่เป็นแหล่งวัตถุดิบ เพื่อให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการขนส่งวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต

5. การจัดการ นับว่ามีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าองค์ประกอบในด้านอื่น การจัดการที่ดีจะสามารถทำให้การดำเนินการของธุรกิจเกิดความสะดวก สบาย ตลอดจนสามารถลดต้นทุนในการผลิตได้ ซึ่งในการผลิตสินค้าประเภทเดียวกัน คุณภาพสินค้าเท่า ๆ กัน หากมีการบริหารจัดการต้นทุนการผลิตที่แตกต่างกัน เช่น การนำเทคโนโลยีมาต่าง ๆ ใช้ประโยชน์ในบริหารจัดการเพื่อลดขั้นตอนการผลิต และเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว ในการดำเนินกิจการ

6. การตลาด เป็นการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ในธุรกิจที่ทำให้เกิดการนำสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย โดยได้รับความพึงพอใจ และบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ และทำให้ตัดสินใจเลือกใช้สินค้าและบริการของธุรกิจนั้น ๆ ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) กระบวนการ (Process) บุคคล (People) ลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence)

7. ขวัญและกำลังใจ นักบริหาร ผู้จัดการ หรือเจ้าของกิจการจะต้องรู้จักสังเกต ดูแลเอาใจใส่ คอยให้ขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรภายในกิจการหรือบริษัทอย่างสม่ำเสมอ เพราะความสำเร็จ

ของกิจการนั้น องค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งก็คือ การที่พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

หน้าที่ของธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการจะต้องทำหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้ธุรกิจดำเนินไปได้ด้วยดีด้วยดี โดยหน้าที่ดังกล่าวของธุรกิจ ได้แก่

1. การผลิตสินค้า ธุรกิจมีหน้าที่ผลิตสินค้าเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภค
2. การให้บริการ ธุรกิจอาจจะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ แก่ผู้บริโภค
3. การจำแนกแจกจ่ายสินค้า ธุรกิจมีหน้าที่กระจายสินค้าที่ผลิตได้ โดยใช้ช่องทางต่าง ๆ

เพื่อให้ง่ายต่อการจัดจำหน่าย

4. การจัดซื้อ ธุรกิจมีหน้าที่จัดซื้อวัตถุดิบเพื่อนำมาใช้ในกระบวนการผลิต
5. การเก็บรักษาสินค้า เมื่อผลิตสินค้าได้แล้วธุรกิจจะต้องเก็บรักษาสินค้าเพื่อรอการ

จำหน่ายต่อไป

6. การจัดจำหน่าย ธุรกิจมีหน้าที่จัดจำหน่ายสินค้าไปให้ถึงมือผู้บริโภค
7. การจัดการทางการเงิน ธุรกิจมีหน้าที่จัดหาเงินทุนและบริหารเงินทุนที่มีอยู่ให้เกิด

ประโยชน์สูงสุด

8. การจัดทำบัญชี ธุรกิจมีหน้าที่จัดทำบัญชีแสดงรายรับรายจ่าย
9. การทำการโฆษณาสินค้า ธุรกิจมีหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าให้ผู้บริโภคได้รู้จัก

เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดการตัดสินใจซื้อในที่สุด

ปัญหาและข้อจำกัดของธุรกิจ SMEs ในภาพรวม

การดำเนินธุรกิจ SMEs มีปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ซึ่งสามารถกล่าวในภาพรวมได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านการตลาด ส่วนใหญ่มักตอบสนองความต้องการของตลาดในท้องถิ่นหรือตลาดภายในประเทศ ยังขาดความรู้ความสามารถในการตลาดวงกว้าง โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ ขณะเดียวกันความสะดวกรวดเร็วในการคมนาคมขนส่งตลอดจนการเปิดเสรีทางการค้า ทำให้วิสาหกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขันกับสินค้าในท้องถิ่นหรือในประเทศที่ผลิต โดยกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากขึ้น

2. ขาดแคลนเงินทุน SMEs มักประสบปัญหาการขอกู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อมาลงทุนหรือขยายการลงทุนหรือเป็นเงินทุนหมุนเวียน ทั้งนี้ เนื่องจากไม่มีการทำบัญชีอย่างเป็นระบบและขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ทำให้ต้องพึ่งพาเงินกู้ในระบบต้องจ่ายดอกเบี้ยในอัตราที่สูง

3. ปัญหาด้านแรงงาน แรงงาน SMEs จะมีปัญหาการเข้าออกสูง กล่าวคือเมื่อแรงงานมีฝีมือมากขึ้นมีความชำนาญในงานมากขึ้น ก็จะย้ายไปทำงานในสถานประกอบการขนาดใหญ่มีระบบและค่าตอบแทนที่ดีกว่า จึงทำให้คุณภาพแรงงานไม่สม่ำเสมอ การพัฒนาไม่ต่อเนื่อง ส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพสินค้า

4. ปัญหาข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี โดยทั่วไปธุรกิจ SMEs มักจะใช้เทคนิคการผลิตไม่ซับซ้อน เนื่องจากการลงทุนต่ำ และผู้ประกอบการตลอดจนพนักงานขาดความรู้พื้นฐานที่รองรับ

เทคนิควิชาที่ทันสมัยจึงทำให้ขาดการพัฒนาในรูปแบบผลิตภัณฑ์ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่ดี

5. ข้อจำกัดด้านการจัดการ ผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่มักขาดความรู้ในการจัดการหรือการบริหารที่มีระบบ ใช้ประสบการณ์จากการเรียนรู้ โดยเรียนถูกเรียนผิดเป็นหลักอาศัยบุคคลในครอบครัว หรือญาติพี่น้องมาช่วยงานการบริหารภายในลักษณะนี้แม้จะมีข้อดีในเรื่องการดูแลที่ทั่วถึง (ในกรณีธุรกิจที่ไม่ใหญ่นัก) แต่เมื่อกิจการเริ่มขยายตัวหากไม่ปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีระบบก็จะเกิดปัญหาได้

6. ปัญหาการเข้าถึงบริการส่งเสริมของรัฐ SMEs จำนวนมากเป็นการจัดตั้งกิจการที่มีรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น ผลิตตามบ้าน ผลิตในลักษณะโรงงาน ห้องแถว ไม่มีการจดทะเบียนโรงงาน ทะเบียนพาณิชย์ หรือทะเบียนการค้า ดังนั้น กิจการโรงงานเหล่านี้จึงค่อนข้างปิดตัวเองในการเข้ามาใช้บริการของรัฐ เนื่องจากการปฏิบัติไม่ค่อยถูกต้องเกี่ยวกับการเสียภาษี การรักษาสภาพสิ่งแวดล้อม หรือรักษาความปลอดภัยที่กำหนดตามกฎหมาย

7. ปัญหาข้อจำกัดด้านบริการส่งเสริมพัฒนาองค์การภาครัฐและเอกชน การส่งเสริมสนับสนุน SMEs ที่ผ่านมาได้ดำเนินการโดยภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หอการค้าไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ตลอดจนสมาคมการค้าและอุตสาหกรรมต่าง ๆ

8. ปัญหาข้อจำกัดในการรับรู้ข่าวสารข้อมูล เนื่องจากปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ข้างต้น SMEs โดยทั่วไปจึงค่อนข้างมีจุดอ่อนในการรับรู้ข่าวสารด้านต่าง ๆ เช่น นโยบายและมาตรการของรัฐ ข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด

ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการพัฒนา SMEs ในอนาคต

จากกระแสโลกาภิวัตน์ และสภาพแวดล้อมโลกที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและท้าทายต่อสังคมไทย เพราะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม รวมทั้งการเปิดประเทศรับกระแสดังกล่าวจะยังเป็นประโยชน์ต่อการเจริญเติบโตเป็นพลังกระตุ้นให้ระบบเศรษฐกิจของไทยต้องเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ทั้งนี้คาดว่าในอนาคตอันใกล้จะมีปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการพัฒนา SMEs ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. การเป็นเสรีทางการค้าและการลงทุน
3. ความสามารถในการแข่งขันของ SMEs
4. การผลิตสินค้าและบริการอย่างกว้างขวาง
5. ธุรกิจบริการจะมีลักษณะเป็นนานาชาติมากขึ้น

สรุปความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งหมายถึงกิจการการผลิต การค้า (ค้าส่ง, ค้าปลีก) และบริการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นธุรกิจที่มีจำนวนมากในประเทศไทย อีกทั้งมีพระราชบัญญัติส่งเสริม SMEs พ.ศ. 2543 มาตรา 4 ได้กำหนดจำนวนการจ้างงาน มูลค่าสินทรัพย์ถาวรหรือทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้ว ตามจำนวนที่กำหนด ในกฎกระทรวง

เป็นตัวชี้วัดของวิสาหกิจขนาดกลางหรือวิสาหกิจขนาดย่อม ซึ่งรัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้คือ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม จะเป็นผู้มีอำนาจออกกฎกระทรวงในเรื่องนี้ตามข้อเสนอของคณะกรรมการส่งเสริม SMEs ตามมาตรา 1(3) SMEs มีลักษณะเด่น คือผู้ประกอบการสามารถควบคุมและดูแลกิจการได้อย่างใกล้ชิดและทั่วถึง รวมทั้งยังสามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนรูปแบบกิจการให้ทันต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ ความสำคัญของ SMEs อยู่ที่การเป็นกิจการที่สร้างมูลค่าแก่ระบบเศรษฐกิจอย่างมหาศาล ทั้งในแง่ของการสร้างงาน สร้างมูลค่าเพิ่ม และสร้างรายได้ในบทบาทที่หลากหลายเป็นได้ทั้งผู้ผลิต ป้องกันการผูกขาดในระบบเศรษฐกิจเนื่องจาก SMEs ช่วยก่อให้เกิดการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ

ตอนที่ 3 ชุมชนเยาวราชและธุรกิจร้านอาหารย่านเยาวราช

ความเป็นมาของชุมชนเยาวราช

“เยาวราช” ที่ที่มีคนกล่าวขานกันว่า เป็นย่านการค้าและย่านอาหารที่อายุเก่าแก่พอแก่กัน ราชธานีกรุงเทพฯ โดยเริ่มต้นจากคนจีนและประเทศจีนได้นำสำเภามาค้าขายกับไทยเมื่อในสมัยอาณาจักรสุโขทัย และในสมัยอยุธยาตอนกลางจนถึงสมัยรัตนโกสินทร์ตอนต้น เริ่มมีชาวจีนได้อพยพเข้ามาอยู่ในเมืองไทยมากขึ้น เนื่องจากเมืองไทยมีความสนใจทำการค้าขายกับต่างประเทศมากขึ้น และคนจีนนั้นมีความชำนาญด้านการค้าขายเป็นพิเศษ ซึ่งในสมัยก่อนนั้นพลเมืองของประเทศไทยยังคงมีน้อย กษัตริย์ไทยจึงทรงถือเป็นนโยบายในอันที่จะส่งเสริมให้ชาวจีนอพยพเข้ามาทำมาหากินมาพึ่งพระบรมโพธิสมภาร (พจน์ สัจจะ, 2541, หน้า 57 – 65)

ในสมัยกรุงศรีอยุธยาสมัยศตวรรษที่ 17 ราชสำนักได้หันมาให้ความสนใจแต่งตั้งสำเภาค้าขายกับจีนและชาติตะวันตกอื่น ๆ ชาวจีนจำนวนมากได้เข้ามาตั้งหลักแหล่งค้าขาย ราชสำนักเองก็ส่งเสริมให้คนจีนเข้ามามีบทบาททำการค้า ชาวจีนหลายคนได้รับการแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการดูแลการค้าของพระคลังด้วย จดหมายเหตุลาลแบร์ระบุว่า มีคนจีนในกรุงศรีอยุธยาถึง 4,000 คน ทั้งที่อยู่ในและนอกกำแพงพระนคร ส่วนใหญ่ ส่วนใหญ่ชาวจีนจะอยู่รวมกันเป็นย่าน ในเขตพระนคร ย่านคนจีนจะอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ โดยมีบ้านเรือนและร้านค้าคนจีนเรียงรายสองข้างถนน ซึ่งฝรั่งเรียกว่า “China Row” คนจีนในสมัยกรุงศรีอยุธยานอกจากจะเป็นพ่อค้าแล้ว ยังเป็นบัณฑิต หมอ ช่างต่าง ๆ คนแสดง งิ้ว ทำสวนผัก และเลี้ยงหมู

สมัยกรุงธนบุรี คนจีนได้รับการสนับสนุนอย่างดีเป็นพิเศษจากพระเจ้าตากสิน เพราะคนจีนในไทยมีส่วนช่วยในการต่อสู้ขับไล่กองทัพพม่าออกจากกรุงศรีอยุธยา และฟื้นฟูเศรษฐกิจของสยาม ช่วงย้ายราชธานีมาที่กรุงธนบุรี พระบาทสมเด็จพระเจ้าตากสินเองก็เป็นลูกครึ่งจีน บิดาเป็นจีนแต่จิว อพยพ มารดาเป็นคนไทย ในสมัยนี้ย่านคนจีน ซึ่งเป็นทั้งท่าเรือ ชุมชน บ้านเรือน และตลาด ได้ก่อกำเนิดและขยายตัวอย่างรวดเร็วบนฝั่งขวาของแม่น้ำเจ้าพระยา ตรงบริเวณพระบรมมหาราชวังในปัจจุบัน ตามข้ามกับพระราชวังธนบุรีบนฝั่งซ้ายของแม่น้ำ

ต่อมาสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ย่านคนจีนจึงได้ขยายไปตามสองฟากถนนสามเพ็ง (เป็นชื่อที่เรียกในสมัยรัชกาลที่ 3) ซึ่งชาวต่างชาติเรียกสามเพ็งว่า “ตลาดจีน” หรือ “China bazaar” กล่าวได้ว่ายุคนั้นสามเพ็งเป็นตลาดการค้าที่ใหญ่ที่สุดในกรุงเทพฯ ดิน (Dean) มิซซันนารีคนหนึ่งได้เข้าไปเดิน

คูแฉสามเพ็ง ในปี ค.ศ. 1835 บันทึกความทรงจำไว้ว่า “ตลาดทั้งหมดดูแล้วน่าจะเรียกเป็น เมืองการค้า (trading town) มากกว่าตลาด ที่นี้มีทั้งร้านขายของแห้ง ร้านขายอุปกรณ์เครื่องมือ ร้านขายกระป๋อง ร้านตัดเสื้อ ร้านเครื่องจักรสาน ร้านตีเหล็ก ร้านช่างไม้ ร้านทำถังไม้ บ่อนการพนัน ร้านขายบ้านโคมเซียว (โสเภณี) แผงผลไม้ แผงขายผัก แผงขายปลา แผงขายเปิดไก่ ขายเนื้อหมู ร้านขายยา และร้านเหล้า ร้านทั้งหมดอยู่สองฟากถนนยายเหยียดราวสองร้อยไมล์ แต่ร้านค้าตั้งปะปนกันเดินเพียงไม่กี่หลักที่หาซื้อของเกือบทุกอย่างที่ต้องการได้ครบ” ย่านชุมชนและเขตการค้าสามเพ็ง ต่อมาเรียก “สำเพ็ง”

ในสมัยรัชกาลที่ 5 ก็ทรงมีพระบรมราโชบายให้ความสำคัญกับบทบาททางเศรษฐกิจของคนจีน ทรงโปรดให้ตัดถนนในย่านสำเพ็งเพิ่มขึ้นอีกหลายสาย เช่น ถนนทรงวาด ถนนพาดสาย ถนนอนุวงศ์ ถนนทรงสวัสดิ์ แต่ที่สำคัญที่สุด คือ ถนนเยาวราช ที่สร้างขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2434 โดยสร้างขึ้นระหว่างกลางถนนเจริญกรุงกับถนนสำเพ็ง ตั้งแต่ป้อมมหาชัยคลองรอบกรุง ไปบรรจบถนนเจริญกรุงตรงสะพานวัดสามจีน (วัดไตรมิตรฯ) พร้อมกับสร้างอาคารพาณิชย์สองฟากถนน ส่งผลให้ตลาดการค้าและธุรกิจคนจีน ตลอดจนชุมชนที่อยู่อาศัยขยายเข้ามาอยู่สองฟากถนนเยาวราชด้วย

ชาวจีนโพ้นทะเลส่วนใหญ่มาจากกวางตุ้งและฟูเกี้ยนอันเป็นจังหวัดชายทะเลของจีนตอนใต้ โดยพวกที่เข้ามาในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นจีนแต้จิ๋ว โดยเฉพาะใกล้ ๆ เมืองท่าชัวเถา รองลงมาเป็นจีนกลางตุ้ง จีนฮกเกี้ยน ไทหล่า และจีนแคะ ทุกวันนี้คนจีนและคนไทยเชื้อสายจีนส่วนใหญ่ก็ยังเป็นแต้จิ๋ว

ในสมัยรัชกาลที่ 6 เริ่มมีกระแสชาตินิยมต่อต้านบทบาทการครอบงำเศรษฐกิจของคนจีน และหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ก็ได้มีนโยบายจำกัดโควตาจำนวนคนจีนที่อนุญาตให้อพยพเข้าประเทศไทย ตั้งแต่นั้นมาจำนวนคนจีนที่อพยพเข้ามาใหม่ก็เริ่มลดลงไปเรื่อย ๆ แต่นั่นก็ไม่อาจหยุดการเจริญเติบโตทางการค้าของคนจีนหรือไชน่าทาวน์แห่งบางกอก แม้ในสมัยนี้จะมีย่านการค้าของคนไทยที่บางลำพู และย่านการค้าของฝรั่งที่บางรักเกิดขึ้น แต่ย่านการค้าของคนจีนที่สำเพ็งและเยาวราชก็ยังคงดำรงความสำคัญตลอดมาอย่างไม่ถดถอย ไชน่าทาวน์เยาวราชยังคงเป็นย่านการค้าและธุรกิจสำคัญของกรุงเทพฯจนถึงทุกวันนี้

ปัจจุบันหากถามหาขอบเขตย่านคนจีนไชน่าทาวน์ว่าอยู่ตรงไหน ก็แสดงได้คร่าว ๆ เป็นพื้นที่สี่เหลี่ยมผืนผ้าด้านแคบจากฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาตามแนวถนนราชวงศ์ขึ้นไปถนนสำเพ็ง ถนนเยาวราช ถนนเจริญกรุงจนถึงเขตพลับพลาไชย ส่วนด้านกว้างจากเวียงนาครเขษม วัดตึกไปจรดวงเวียนโรงหนังโอเดียว และวัดไตรมิตรฯ (วัดสามจีน) อาณาเขตไชน่าทาวน์อย่างไม่ตรงกับเขตสัมพันธวงศ์เสียทีเดียว ซึ่งก็ไม่แปลกเพราะเขตการปกครองไม่จำเป็นต้องเหมือนกับเขตชุมชนเสมอไป

เยาวราช เป็นย่านเศรษฐกิจที่มีประวัติความเป็นมาเกี่ยวข้องกับกาอพยพของคนจีนอันยาวนานในแต่ละรอบ แต่ละรุ่น เกิดการถ่ายทอดจากรุ่นสู่อีกรุ่น อย่างต่ำตั้งแต่สองถึงสามชั่วคนขึ้นไป ไชน่าทาวน์ในกรุงเทพฯ มีอายุกว่า 2,000 ปีแล้ว อาจกล่าวได้ว่าไชน่าทาวน์ กรุงเทพฯ แม้จะมีคนจีนจากที่นี้ย้ายไปทำมาค้าขายที่อื่นบ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ยังคงธุรกิจการค้าที่มีกำไรงามไว้ได้ คนจีนเหล่านี้บางคนแม้จะมีบ้านที่สงบในย่านที่อยู่อาศัยอันหรูหราสะดวกสบายอื่นในกรุงเทพฯแต่เขาก็ยังกลับไปประกอบธุรกิจการค้าของตนในไชน่าทาวน์อยู่ยังมีลูกหลานหรือลูกน้องอยู่ประจำค้ำคั้นเพื่อดูแลร้านรวงและบ้านช่องอยู่มิได้ขาด ไชน่าทาวน์เยาวราชจึงยังเป็นย่านเศรษฐกิจการค้าที่สำคัญ ยังเป็นเขต

เศรษฐกิจที่ดินราคาสูงปานทองคำ สมกับที่เป็นแหล่งค้าขายทองคำ ฉะนั้นไชน่าทาวน์กรุงเทพฯ จึงเป็นย่านธุรกิจการค้าสำคัญแห่งแรกของกรุงเทพฯ และประเทศไทย ความเจริญทางวัตถุและความทันสมัยหลายอย่างเกิดขึ้นที่นี่ก่อน ตึกสูงรุ่นแรกเกิดขึ้นบนถนนเยาวราช ในสมัยรัชกาลที่ 6 ซึ่งเป็นแหล่งบันเทิงที่ขึ้นชื่อที่สุด นอกจากนี้ เยาวราชก็ยังมีพื้นที่ที่เป็นตรอกซอกซอย เนืองแน่นด้วยคนจีน ซึ่งพูดจกกันด้วยภาษาจีน หาเสียงที่พูดภาษาไทยฟังได้ยาก ตรอกซอกซอยบางส่วนเป็นตลาด มีร้านค้ากาแฟ มีแผงขายอาหาร บรรยากาศทั่วไปเป็นแบบจีน บนถนนเยาวราชและถนนการค้าอื่น ๆ ใกล้กัน บรรยากาศจีนผสมไทยเป็นบรรยากาศการค้าและธุรกิจท่ามกลางรถติด เสียงจอแจและควันเสีย

และการที่คนจีนเป็นคนชอบกิน ชอบกินอาหารอร่อยเป็นชีวิตจิตใจแม้ชาวนา กูลี เศรษฐี หรือจักรพรรดิก็ชอบสรรหาอาหารอร่อยมากินกันทั้งนั้น ด้วยเหตุนี้การทำอาหารขายในลักษณะหาบเร่ แผงลอย ร้านอาหาร หรือแม้กระทั่งภัตตาคาร จึงมีมาแต่ครั้งจีนโบราณแล้ว ร้านหรือแผงอาหารข้างถนนที่ผู้คนสัญจรระหว่างจังหวัด เริ่มมีขึ้นตั้งแต่สมัยราชวงศ์ถัง ประมาณ 1,400 ปี มาแล้ว ต่อมาจึงพัฒนาเป็นร้านอาหารและภัตตาคาร นอกจากนั้น ตามแหล่งชุมชน มักมีหาบเร่แผงลอยขายอาหารเฉพาะอย่างอยู่ทั่วไป คนจีนนิยมกินอาหารอร่อย แต่อาหารโอชะก็มีได้มีแต่ในร้านอาหารภัตตาคารเท่านั้น หาบเร่แผงลอยขายก๋วยเตี๋ยวหรืออาหารเฉพาะอย่างอื่นบางเจ้าบางร้านก็อาจมีรสมีโอตโดดเด่นมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก เป็นที่ติดอกติดใจของคนกินทั้งจนและรวยได้ อาชีพที่คนจีนสามารถเริ่มต้นได้ไม่ยากก็คือทำอาหารขาย ดังนั้นในไชน่าทาวน์แบบฉบับโดยทั่วไป ภัตตาคารอาหารจีนจึงเป็นองค์ประกอบพื้นฐานแสดงความเป็นจีนที่ขาดเสียมิได้ ในบรรดาคนจีนอพยพ คนกวางตุ้งขึ้นชื่อว่าประกอบกิจการหรือทำงานร้านอาหารภัตตาคารกันมาก มีอาหารกวางตุ้งหลายชนิดที่รู้จักกันทั่วไป อาทิ เกี้ยวซ่า บะหมี่ เป็ดย่าง ผัดเปรี้ยวหวาน เป็นต้น ตลอดจนขนมไหว้พระจันทร์ หรือเมนูเค้กที่นิยมในปัจจุบัน และในขณะเดียวกันคนจีนไหหลำก็ขึ้นชื่อเชี่ยวชาญด้านทำอาหารขายมากเหมือนกันเป็นเจ้าของร้านอาหารภัตตาคารไม่น้อย เช่น ข้าวมันไก่ ที่นิยมกว้างขวางในเอเชียอาคเนย์ นอกจากนั้นจีนไหหลำยังเปิดร้านน้ำชากาแฟ กันมาก รวมถึงอาหารแห้ง อาหารสำเร็จ และอาหารตามเทศกาลสำคัญ ๆ ของคนจีน ทั้งเห็ดหอม แปะก๊วย เม็ดบัว หน่อไม้จีน กานาซาย เป็ดพะโล้ เป็ดย่าง เกาลัด ผลไม้นำเข้ามากมาย เป็นต้น

ชาวจีนมีวัฒนธรรมที่ตกทอดกันมาช้านาน ได้แก่ ตรุษจีน เทศกาลหยวนเซียว เซงเม้ง เทศกาลขนมจ้าง สารทจีน ไหว้พระจันทร์ กินเจ ถึงการไหว้ประจำปี นอกจากนี้ยังมีพิธีกรรม 5 อย่าง ซึ่งจะเกิดขึ้นกับครอบครัวเป็นครั้งคราวต่างหากอีกด้วย ได้แก่ การรับขวัญเด็ก การผ่านช่วงอายุ การแต่งงาน แซยิด และกงเต็ก ดังนั้น หากใครเป็นคนจีนเลือดเข้มข้นต้องไปจับจ่ายที่ไชน่าทาวน์เยาวราชกันเกือบตลอดปีทีเดียว

วิถีชีวิตของคนจีนและคนไทยเชื้อสายจีนในไชน่าทาวน์เยาวราช ถือเป็นเส้นทางชีวิตทางการค้า ที่มีภูมิปัญญาวัฒนธรรมเป็นสิ่งนำทาง เป็นภูมิความรู้ที่สืบทอดกันมาหลายชั่วอายุคน และปฏิเสธไม่ได้ว่าเป็นชุมชนสมบัติที่บรรพบุรุษได้ทิ้งไว้ให้ลูกหลานได้ใช้กันอย่างสบายในปัจจุบัน

จากรายละเอียดของความเป็นมาของถนนสายเยาวราช ที่มีชาวไทยเชื้อสายจีนได้นำไปสู่การพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของไทยโดยรวมในปัจจุบัน รวมไปถึงการได้รับกระแสวัฒนธรรมจีนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้แม้ในเวลาปัจจุบันชาวจีนได้ผ่านกระบวนการผสมผสานกลมกลืน (assimilation) ทางเชื้อชาติจนกระทั่งกลายเป็นคนไทยโดยสมบูรณ์แล้วก็ตาม แต่วิถีแห่งวัฒนธรรม

เมืองของจีนที่ผสมกลมกลืนเข้ากับวัฒนธรรมไทย หลอมรวมเข้ากันเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากสังคมเมืองอื่น ๆ ในต่างประเทศที่มีประชากรชาวจีนโพ้นทะเลอาศัยอยู่ร่วมกัน มีวัฒนธรรมและวิถีชีวิตแตกต่างไปจากเจ้าของประเทศอย่างชัดเจน และการที่กลุ่มชนใดหรือชาติพันธุ์ใดจะลงหลักปักฐานแหล่งใด ย่านใด มักจะมีที่มาที่ไป มีสาเหตุที่สามารถอธิบายได้ด้วยเหตุและผล มิใช่การตั้งถิ่นฐานอย่างเลื่อนลอยแต่อย่างใด ซึ่งอาจสรุปการตั้งถิ่นฐานใหม่ของกลุ่มชนได้ดังนี้ (พลวัฒน์ ประพัทธ์ทอง, 2544, หน้า 60)

1. ภูมิประเทศที่เหมาะสมกับวิถีชีวิตดั้งเดิมของตนที่คุ้นเคย และสามารถประกอบอาชีพเดิมได้อย่างปกติสุข
2. เครือญาติอาศัยอยู่ก่อนแล้ว ทำให้เกิดเครือข่ายการช่วยเหลือแก่ผู้มาใหม่ได้เป็นอย่างดี
3. การเป็นบริเวณแหล่งทำมาหากินในอาชีพนั้น ๆ อยู่แต่เดิม ไม่ว่าจะเป็นอย่างอื่น ๆ ก็ตาม
4. ความมั่นคงของรัฐที่กำหนดให้กลุ่มชาติพันธุ์ใด ๆ ก็ตาม ไปอาศัยอยู่บนย่านนั้นด้วยเหตุผลด้านการปกครอง และความมั่นคง
5. การขยายวงเครือญาติ การเชื่อมโยงกับถิ่นที่อยู่เดิม การเดินทางที่สะดวกและการขยายตัวของเมือง
6. ความปลอดภัยจากภัยธรรมชาติ ภัยจากน้ำมือมนุษย์ด้วยกันเอง ภัยจากรัฐทั้งภายในและภายนอก

ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการมีวัฒนธรรมของคนหรือชุมชนที่มีความแตกต่างกัน ไว้ดังนี้

Philip R. Harris (1986, หน้า 12-14) ได้กล่าวถึงข้อกำหนดร่วมของพื้นที่ทางวัฒนธรรม ที่เป็นเหตุทำให้กลุ่มวัฒนธรรมบนโลกมีความแตกต่างกัน โดยแยกออกเป็นประเด็นดังนี้

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1. Sense of self and space | การรับรู้เชิงพื้นที่และเอกลักษณ์ส่วนบุคคล |
| 2. Communication and language | การติดต่อสื่อสารและภาษาของกลุ่ม |
| 3. Dress and appearance | เสื้อผ้าและเครื่องแต่งกาย |
| 4. Food and feeding habits | อาหารและพฤติกรรมในการรับประทานอาหาร |
| 5. Time method and time sense | วิธีและลักษณะในการใช้เวลา |
| 6. Relationships and families | ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและครอบครัว |
| 7. Values and norms | ค่านิยม และบรรทัดฐานทางสังคม |
| 8. Beliefs, customs and learning | ความเชื่อ, ประเพณี และวัฒนธรรม |
| 9. Mental processes and learning | ขั้นตอนการคิดและการเรียนรู้ |
| 10. Work habits and practices | พฤติกรรมและลักษณะในการทำงาน |

เนื่องจากการปรับตัวของคนในแต่ละชุมชนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่น ตลอดจนการดำรงชีวิตและวิถีชีวิตที่เหมือนกัน รูปแบบดังกล่าวสามารถเรียกได้ว่า “วัฒนธรรมท้องถิ่น” ซึ่ง

เหตุผลดังกล่าวเป็นเหตุผลหลักประกอบพื้นฐานของความไม่เหมือนกันย่อมทำให้เกิดความแตกต่างของชุมชนแต่ละแห่ง และสิ่งที่แสดงออกถึงวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เด่นชัด อันได้แก่

1. ขนบประเพณี พิธีกรรม และจารีตที่คนในชุมชนมีเหมือนกัน
2. มีนิทาน นิยายท้องถิ่น รวมทั้งภาษาท้องถิ่นที่สื่อกันได้
3. ในบริเวณพื้นที่สาธารณะมักมีการสร้างศาลผี ศาลเจ้า หรือวัด ให้ผู้คนในท้องถิ่นได้กราบไหว้และประกอบพิธีกรรมและดูแลร่วมกัน

4. ผู้คนในชุมชนต่าง ๆ ของท้องถิ่นมักมีประสบการณ์ร่วมกันในทางประวัติศาสตร์ ที่ทำให้เกิดสำนึกในความเป็นคนในท้องถิ่นเดียวกันขึ้น มีระบบการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชนสืบทอดไปในคนรุ่นใหม่แต่ละรุ่น (ศรีศักร วัลลิโภดม, 2544, หน้า 3) ความเชื่อ ประเพณี และวัฒนธรรมของคนจีนในประเทศไทย

ในย่านที่ทำการศึกษาคือ ย่านเยาวราชนั้น กลุ่มคนที่อาศัยอยู่โดยส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มคนไทยที่มีเชื้อสายจีนซึ่งยังมีการรวมกลุ่มทางด้านสังคมอย่างเหนียวแน่น ในการดำรงชีวิตของกลุ่มคนนี้จะโดดเด่น ทางด้านความเชื่อ ประเพณี และวัฒนธรรม โดยความเชื่อและธรรมเนียมในการปฏิบัติตน และกิจกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของชาวจีนที่ยังคงปฏิบัติซึ่ง จิตรา ก่อนันทเกียรติ ได้กล่าวไว้ในหนังสือตั้งหนังก๊วย ดังนี้ (จิตรา ก่อนันทเกียรติ, 2541)

1. ประเพณีการไหว้เจ้า ตั้งศาลเจ้า โดยจะนิยามการไหว้เทพเจ้า เจ้าที่ หรือตุ๋นเอี้ย และบรรพบุรุษ (ผีบรรพบุรุษและผีต้นตระกูลจีน) โดยตามห้องแถวที่คนจีนอยู่จะมีตุ๋นเอี้ยหรือเจ้าที่และในบางกรณีจะมีเทพเจ้าแห่งโชคลาภเพิ่มเข้ามาด้วย
2. การตั้งตุ๋นตามระดับตามความเชื่อ
3. การปลูกต้นไม้สิริมงคล คือต้นทับทิม เซียนเฉ้า เป็นต้น

จากความเชื่อและประเพณีที่สืบทอดกันมาตั้งแต่บรรพบุรุษของชาวจีนเชื้อสายไทยในย่านก่อให้เกิดความเหนียวแน่น ความผูกพัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันของคนจีนที่มาตั้งรกรากในเมืองไทยอันยาวนาน จนเกิดเป็นวัฒนธรรม และความเชื่อต่าง ๆ

ธุรกิจร้านอาหารย่านเยาวราช

เยาวราช เป็นย่านเศรษฐกิจที่มีการประกอบกิจการค้าต่าง ๆ มากมาย ตลอดจนธุรกิจร้านอาหารภัตตาคารก็เป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่เรียกได้ว่าขึ้นชื่อในย่านเยาวราช ที่ได้รับมาจากกระแสวัฒนธรรมจีน ซึ่งในปัจจุบันชาวจีนได้ผ่านกระบวนการผสมผสานกลมกลืน (assimilation) ทางเชื้อชาติจนกระทั่งกลายเป็นคนไทยโดยสมบูรณ์แล้วก็ตาม แต่วิถีแห่งวัฒนธรรมเมืองของจีนที่ผสมกลมกลืนเข้ากับวัฒนธรรมไทย หลอมรวมเข้ากันเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากสังคมเมืองอื่น ๆ ในต่างประเทศที่มีประชากรชาวจีนโพ้นทะเลอาศัยอยู่ร่วมกัน มีวัฒนธรรมและวิถีชีวิตแตกต่างไปจากเจ้าของประเทศอย่างชัดเจน และการที่กลุ่มชนใดหรือชาติพันธุ์ใดจะลงหลักปักฐานแหล่งใด ย่านใด มักจะมีที่มาที่ไป มีสาเหตุที่สามารถอธิบายได้ด้วยเหตุและผล มิใช่การตั้งถิ่นฐานอย่างเลื่อนลอยแต่อย่างใด ซึ่งอาจสรุปการตั้งถิ่นฐานใหม่ของกลุ่มชนได้ดังนี้ (พลวัฒน์ ประพัฒน์ทอง, 2544, หน้า 60) ประกอบกับการที่คนจีนเป็นคนชอบกิน ชอบกินอาหารอร่อยเป็นชีวิตจิตใจไม่ใช่ชวานา กูลี เศรษฐีหรือจักรพรรดิก็ชอบสรรหาอาหารอร่อยมากินกันทั้งนั้น ด้วยเหตุนี้การทำอาหารขายในลักษณะหา

เร่ แผงลอย ร้านอาหาร หรือแม่กระทั่งภัตตาคาร จึงมีมาแต่ครั้งจีนโบราณแล้ว ร้านหรือแผงอาหารข้างถนนที่ผู้คนสัญจรระหว่างจังหวัด เริ่มมีขึ้นตั้งแต่สมัยราชวงศ์ถัง ประมาณ 1,400 ปี มาแล้ว ต่อมาจึงพัฒนาเป็นร้านอาหารและภัตตาคาร นอกจากนั้น ตามแหล่งชุมชน มักมีหาบเร่แผงลอยขายอาหารเฉพาะอย่างอยู่ทั่วไป คนจีนนิยมกินอาหารอร่อย แต่อาหารโอชะก็มีได้มีแต่ในร้านอาหารภัตตาคารเท่านั้น หาบเร่แผงลอยขายก๋วยเตี๋ยวหรืออาหารเฉพาะอย่างอื่นบางเจ้าบางร้านก็อาจมีรสมีโอโดเด่นมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก เป็นที่ติดอกติดใจของคนกินทั้งจนและรวยได้ อาชีพที่คนจีนสามารถเริ่มต้นได้ไม่ยากก็คือทำอาหารขาย ดังนั้นในไชน่าทาวน์แบบฉบับโดยทั่วไป ภัตตาคารอาหารจีนจึงเป็นองค์ประกอบพื้นฐานแสดงความเป็นจีนที่ขาดเสียมิได้ ในบรรดาคนจีนอพยพ คนกวางตุ้งขึ้นชื่อว่าประกอบกิจการหรือทำงานร้านอาหารภัตตาคารกันมาก มีอาหารกวางตุ้งหลายชนิดที่รู้จักกันทั่วไป อาทิ เกี้ยวซ่า บะหมี่ เป็ดย่าง ผัดเปรี้ยวหวาน เป็นต้น ตลอดจนขนมไหว้พระจันทร์ หรือเมนูเค้กที่นิยมในปัจจุบัน และในขณะเดียวกันคนจีนไหหลำก็ขึ้นชื่อเชี่ยวชาญด้านทำอาหารขายมากเหมือนกันเป็นเจ้าของร้านอาหารภัตตาคารไม่น้อย เช่น ข้าวมันไก่ ที่นิยมกว้างขวางในเอเชียอาคเนย์ นอกจากนั้นจีนไหหลำยังเปิดร้านน้ำชากาแฟ กันมาก รวมถึงอาหารแห้ง อาหารสำเร็จ และอาหารตามเทศกาลสำคัญ ๆ ของคนจีน ทั้งเห็ดหอม แป๊ะก๊วย เม็ดบัว หน่อไม้จีน กานาซาย เป็ดพะโล้ เป็ดย่าง เกาลัด ผลไม้นำเข้ามากมาย เป็นต้น ประกอบกับชาวจีนมีวัฒนธรรมที่ตกทอดกันมาช้านาน ได้แก่ ตรุษจีน เทศกาลหยวนเซียว เซ่งเม้ง เทศกาลขนมจ้าง สารทจีน ไหว้พระจันทร์ กินเจ ถึงการไหว้ประจำปี นอกจากนี้ยังมีพิธีกรรม 5 อย่าง ซึ่งจะเกิดขึ้นกับครอบครัวเป็นครั้งคราวต่างหากอีกด้วย ได้แก่ การรับขวัญเด็ก การผ่านช่วงอายุ การแต่งงาน แซยิด และกงเต็ก ดังนั้น หากใครเป็นคนจีนเลือดเข้มข้นต้องไปจับจ่ายที่ไชน่าทาวน์เยาวราชกันเกือบตลอดปีทีเดียว จึงทำให้วิถีชีวิตของคนจีนและคนไทยเชื้อสายจีนในไชน่าทาวน์เยาวราช ถือเป็นเส้นทางชีวิตทางการค้า ที่มีภูมิปัญญาวัฒนธรรมเป็นสิ่งนำทาง เป็นภูมิความรู้ที่สืบทอดกันมาหลายชั่วอายุคน และปฏิเสธไม่ได้ว่าเป็นชุมชนบัตติที่บรรพบุรุษได้ทิ้งไว้ให้ลูกหลานได้ใช้กันอย่างสบายในปัจจุบัน

การปรับตัวของคนในแต่ละชุมชนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่น ตลอดจนการดำรงชีวิตและวิถีชีวิตที่เหมือนกัน รูปแบบดังกล่าวสามารถเรียกได้ว่า “วัฒนธรรมท้องถิ่น” ซึ่งเหตุผลดังกล่าวเป็นเหตุผลหลักประกอบพื้นฐานของความไม่เหมือนกันย่อมทำให้เกิดความแตกต่างของชุมชนแต่ละแห่ง และสิ่งที่แสดงออกถึงวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เด่นชัด อันได้แก่

1. ขนบประเพณี พิธีกรรม และจารีตที่คนในชุมชนมีเหมือนกัน
2. มินิทาน นิยายท้องถิ่น รวมทั้งภาษาท้องถิ่นที่สื่อกันได้
3. ในบริเวณพื้นที่สาธารณะมักมีการสร้างศาลผี ศาลเจ้า หรือวัด ให้ผู้คนในท้องถิ่นได้กราบไหว้และประกอบพิธีกรรมและดูแลร่วมกัน

4. ผู้คนในชุมชนต่าง ๆ ของท้องถิ่นมักมีประสบการณ์ร่วมกันในทางประวัติศาสตร์ ที่ทำให้เกิดสำนึกในความเป็นคนในท้องถิ่นเดียวกันขึ้น มีระบบการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชนสืบทอดไปในคนรุ่นใหม่แต่ละรุ่น (ศรีศักร วัลลิโภดม, 2544, หน้า 3) ความเชื่อ ประเพณี และวัฒนธรรมของคนจีนในประเทศไทย

5. ประเพณีการไหว้เจ้า ตั้งศาลเจ้า โดยจะนิยามการไหว้เทพเจ้า เจ้าที่ หรือตุ๋จู้เอี้ย และบรรพบุรุษ (ผีบรรพบุรุษและผีต้นตระกูลจีน) โดยตามห้องแถวที่คนจีนอยู่จะมีตุ๋จู้เอี้ยหรือเจ้าที่และในบางกรณีจะมีเทพเจ้าแห่งโชคลาภเพิ่มเข้ามาด้วย
6. การตั้งตุ๋กตาประดับตามความเชื่อ
7. การปลูกต้นไม้สิริมงคล คือต้นทับทิม เซียนเฉ้า เป็นต้น

จากความเชื่อ ค่านิยม และประเพณีที่สืบทอดกันมาตั้งแต่บรรพบุรุษของชาวจีนเชื้อสายไทยในย่าน ก่อให้เกิดความเหนียวแน่น ความผูกพัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันของคนจีนที่มาตั้งรกรากในเมืองไทยอันยาวนาน จนเกิดเป็นวัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยมต่าง ๆ ตลอดจนทัศนคติต่อการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร ภัตตาคาร และธุรกิจอื่น ๆ ในแบบต่าง ๆ ที่เห็นกันในเยาวราช ซึ่งไม่อาจปฏิเสธได้ว่าสิ่ง เหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิตของคนจีน และคนไทยเชื้อสายจีนในประเทศไทย จากอดีตจนถึงปัจจุบัน

“เยาวราช” เป็นย่านการค้าและย่านอาหารที่มีอายุเก่าแก่ โดยเริ่มต้นจากคนจีนและประเทศจีนได้นำสำเภามาค้าขายกับไทยเมื่อในสมัยอาณาจักรสุโขทัย และในสมัยอยุธยาตอนกลางจนถึงสมัยรัตนโกสินทร์ตอนต้น ในสมัยรัชกาลที่ 5 ก็ทรงมีพระบรมราชโองบายให้ความสำคัญกับบทบาททางเศรษฐกิจของคนจีน ทรงโปรดให้ตัดถนนในย่านสำเพ็งเพิ่มขึ้นอีกหลายสาย เช่น ถนนทรงวาด ถนนพาดสาย ถนนอนุวงศ์ ถนนทรงสวัสดิ์ แต่ที่สำคัญที่สุด คือ ถนนเยาวราช ที่สร้างขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2434 ย่านเยาวราชนั้นมีทั้งร้านขายของแห้ง ร้านขายอุปกรณ์เครื่องมือ ร้านขายกระเบื้อง ร้านตัดเสื้อ ร้านเครื่องจักรสาน ร้านตีเหล็ก ร้านช่างไม้ ร้านทำถังไม้ บ่อนการพนัน ร้านชำ บ้านโคกมเหยิว (โกละณิ) แผงผลไม้ แผงขายผัก แผงขายปลา แผงขายเปิดไก่ ขายเนื้อหมู ร้าขายยา และร้านเหล้า อีกทั้งกลุ่มคนที่อาศัยอยู่โดยส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มคนไทยที่มีเชื้อสายจีนซึ่งยังมีการรวม กลุ่มทางด้านสังคมอย่างเหนียวแน่น ในการดำรงชีวิตของกลุ่มคนนี้จะโดดเด่น ทางด้านความเชื่อ ประเพณี และวัฒนธรรม โดยความเชื่อและธรรมเนียมในการปฏิบัติตน และกิจกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของชาวจีน

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศุภลักษณ์ สิริระแก้ว (2553) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการจัดการความรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ มีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ และส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้บุคลากรสื่อสารเชื่อมโยงกันได้ทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนประชาชนคนและองค์กรภายนอก มีการกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในดำเนินงาน แต่ยังไม่เห็นผลกระทบที่ชัดเจน สำหรับการจัดการความรู้ในระดับบุคคล พบว่า บุคลากรมีวิธีการสร้างหรือแสวงหาความรู้ โดยการสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต (Internet) การสอบถามจากผู้มีความรู้ เพื่อนร่วมงาน และรับทราบ

ถ่ายทอดจากรุ่นพี่ การศึกษาจากหนังสือ คู่มือต่างๆ มีการจัดเก็บความรู้โดยใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บการจัดทำเป็นคู่มือ/รายงานการปฏิบัติงาน มีวิธีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด และเผยแพร่ความรู้ โดยการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) อุปสรรคที่พบ ได้แก่ บุคลากรไม่มีความรู้เรื่อง การจัดการความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศเท่าที่ควร การไม่มีผู้รับผิดชอบหลัก เทคโนโลยียังไม่พัฒนาให้จัดการฐานข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ ผู้ศึกษาได้เสนอแนวทางการจัดการความรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ คือ สื่อสาร เผยแพร่นโยบายการจัดการความรู้ กำหนดเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ จัดตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ จัดพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการประเมินผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

นางสาวอภิพันธ์ ภคสกุลวงศ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการจัดการความรู้ในฝ่ายเภสัชกรรม โรงพยาบาลร่มฉัตร อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาในการจัดการความรู้ในฝ่ายเภสัชกรรมโรงพยาบาลร่มฉัตรในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัญหาอันดับที่ 1 คือ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นปัญหาระดับมาก อันดับที่ 2 คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กรในการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นปัญหาระดับมาก อันดับที่ 3 คือ ด้านการวัดผลในการจัดการความรู้ อันดับที่ 4 คือ ด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ และอันดับสุดท้าย คือ ด้านกระบวนการในการจัดการความรู้จากการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้แนวทางการจัดการความรู้ในฝ่ายเภสัชกรรม ดังต่อไปนี้ : ด้านกระบวนการในการจัดการความรู้ ต้องมีการออกแบบระบบและกำหนดเป็นระเบียบ โดยผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน การถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานแก่คนในองค์กร และฝ่ายๆ ต้องมีการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอนชัดเจน เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ในฝ่ายๆ เข้ามามีส่วนร่วม ด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับสูงต้องยอมรับและให้ความสำคัญ กับการจัดการความรู้ในองค์กร กำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศการแบ่งปันแลกเปลี่ยนด้านวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการจัดการความรู้ ในการจัดการความรู้ในองค์กร สร้างบรรยากาศให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำกล้าเปิดเผยตัวเอง ไว้วางใจกันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้องค์กรนำเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการสร้างคลังความรู้และนำระบบสารสนเทศที่ทันสมัย มาใช้ ด้านการวัดผลในการจัดการความรู้ ผู้บริหารต้องตั้งตัวชี้วัดและเกณฑ์สำหรับใช้ประเมินระบบและกิจกรรมที่ทำในองค์กร ทั้งนี้ ในทุกด้านผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี

บรรพจน์ ทัพซาย (2554) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ และระดับสภาพการปฏิบัติลำดับสุดท้าย คือการสร้างและการถ่ายทอดความรู้ 2) แนวทางการจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมมีดังนี้ คือ ควรให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่บุคลากรโดยการจัดอบรมหรือการประชุม บุคลากรควรแลกเปลี่ยนความรู้โดยมีเวทีการพูดคุยและการยกย่องเชิดชูเกียรติคนที่เก่ง บุคลากรเกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน โดยศึกษาจาก ผู้รู้หรือจาก ผู้มีประสบการณ์หรือศึกษาความรู้ด้วยตนเอง สื่อเทคโนโลยี ฝึกจัดลำดับขั้นตอนการทำงานนำความรู้หรือ

ประสบการณ์ไปวางแผนในการทำงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ โดยการสนับสนุน ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง และบุคลากรควรมีการเก็บข้อมูลนำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยการจัดทำแฟ้มสะสมงาน จัดทำสรุปรายงานการปฏิบัติงาน จัดทำแผนปฏิทินปฏิบัติงานแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาโรงเรียน

ธัญญ์ศรินทร์ คงวัดใหม่ (2555) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการประมงพื้นบ้านขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะสาหร่าย อำเภอเมือง จังหวัดสตูล ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการประมงพื้นบ้านได้รับองค์ความรู้ส่วนใหญ่มาจากบรรพบุรุษ สู้การปฏิบัติ และพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ โดยภูมิปัญญาเหล่านี้ถูกจัดเก็บไว้ในตัวบุคคล ในลักษณะของการจำมีการแลกเปลี่ยนภูมิปัญญาภายในหมู่เครือญาติ คนรู้จักใกล้ชิดและสมาชิกในกลุ่มเท่านั้น เนื่องจากการภูมิปัญญาถูกนำมาใช้เพียงการดำรงชีพเป็นเป้าหมายหลัก ไม่ได้มุ่งหวังในด้านธุรกิจ อีกทั้งพบว่า สภาพปัญหาการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการประมงพื้นบ้านนั้น แม้ว่าประชาชนชาวบ้านจะมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในแต่ละบุคคล แต่ภูมิปัญญาเหล่านั้นมีการถ่ายทอดความรู้กันในวงจำกัดที่แคบ และไม่มีการจดบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร การนำภูมิปัญญาไปใช้ไม่เอื้อต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ดังนั้นแนวทางการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการประมงพื้นบ้าน ผู้บริหารท้องถิ่นต้องกำหนดเป็นนโยบายด้านการบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่นไว้ในแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยกำหนดเป็นโครงการ แผนงานตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นระบบและเป็นรูปธรรมเน้นการสร้างจิตสำนึก และสร้างความภาคภูมิใจในอาชีพ และสร้างมูลค่าเพิ่มทางการตลาดสนับสนุนการปฏิบัติงานในการบังคับใช้กฎหมาย เพื่ออนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการประมงพื้นบ้านให้คงอยู่สืบต่อไป

สรุปแนวทางการจัดการความรู้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ทำการศึกษา พบว่า แนวทางการจัดการความรู้ ซึ่งต้องมีการจัดเก็บความรู้โดยการใช้คอมพิวเตอร์ การปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนถ่ายทอด การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการจัดการความรู้ อีกทั้งมีการวัดผลในการจัดการความรู้ และสร้างภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ ในการจัดการความรู้จำเป็นต้องมีการออกแบบระบบและข้อกำหนดที่เป็นระเบียบ ซึ่งต้องมีการสนับสนุน รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ และต้องมีการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอนชัดเจน เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม กำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศการแบ่งปันแลกเปลี่ยนในเรื่องการจัดการความรู้ กล่าวคือ กล่าวทำ กล่าวเปิดเผยตัวเอง ไว้วางใจกัน อีกทั้งสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ พร้อมทั้งมีการชี้วัดและเกณฑ์สำหรับใช้ประเมินระบบในการจัดการความรู้ และพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินธุรกิจ ศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช และเสนอแนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) อันประกอบไปด้วย

1. การวิจัยเชิงเอกสาร (documentation research)
2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)
3. การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

สำหรับการนำเสนอระเบียบวิธีวิจัยนั้น มีวิธีดำเนินการวิจัย (methodology) มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key information interview) เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ และมีข้อมูลในการประกอบธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช โดยผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบบเฉพาะเจาะจงจำนวนทั้งสิ้น 9 ราย ดังนี้

ลำดับ	ชื่อร้าน	ผู้ประกอบการ	ที่อยู่
1	ฮั่วเซ่งฮง	คุณวราภรณ์ พิริยเลิศศักดิ์	371-373, 309-311 ถนนเยาวราช
2	ยิ้มยิ้ม	คุณประภาพร ชาวลาภกุล	89 ถนนเยาวพานิช
3	ตั้งหังฮวด	คุณทัศนีย์ จตุจรรย์พงศ์	507-509 ถนนเยาวราช
4	เล่าตั้ง	คุณจันทร์เพ็ญ พวงเงิน	467 ถนนเยาวราช
5	นิวกวงเม้ง	คุณประทีกย์ สิมธราแก้ว	44 ถนนเยาวพานิช
6	เล่าลิ้หูหลาม	คุณดลยา ลีลาสุขสันติกุล	457-461 ถนนเยาวราช
7	เจริญไทย	คุณจารุวรรณ ศรีสุรัตน์	463 ถนนเยาวราช
8	หมุยเล้ง	คุณยู๋ซ้วน แซ่ตั้ง	507-509 ถนนเยาวราช
9	กัมหลัง	คุณลุยซ่า ฟาติมา ล้าเลิศสว่างรัตน์	517 ถนนเยาวราช

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยเป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐาน การดำเนินการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการประกอบธุรกิจร้านอาหาร SMEs ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ โดยมีกรอบคำถามหรือ

แนวทางการสัมภาษณ์ และผู้ศึกษาวิจัยได้ใช้เครื่องมืออื่น ๆ ประกอบ เพื่อให้การรวบรวมข้อมูลมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ประกอบไปด้วย เครื่องบันทึกเสียง กล้องบันทึกภาพ อุปกรณ์เครื่องจดบันทึกข้อมูล และที่สำคัญการวิจัยเชิงคุณภาพเครื่องมือสำคัญ คือ ตัวผู้ศึกษาวิจัยเอง โดยมีขั้นตอนการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังนี้

การสร้างแบบสัมภาษณ์

ผู้ศึกษาวิจัยทำการรวบรวมข้อมูลการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาเป็นคำถามปลายเปิด ในการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความรู้ธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช โดยครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิดดังนี้

- 1.1 ธุรกิจร้านอาหารของท่านมีประวัติความเป็นมาอย่างไร
- 1.2 ท่านมีวิธีการดำเนินธุรกิจร้านอาหารของท่านอย่างไร
 - 1.2.1 ด้านสถานที่
 - 1.2.2 ด้านการผลิต
 - 1.2.3 ด้านบุคลากร
 - 1.2.4 ด้านการบริการ
- 1.3 ท่านมีการดำเนินการในกระบวนการในการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหารในแต่ละด้านอย่างไร
 - 1.3.1 ด้านการระบุถึงความรู้
 - 1.3.2 ด้านการแสวงหาความรู้
 - 1.3.3 ด้านการจัดเก็บความรู้
 - 1.3.4 ด้านการถ่ายทอดความรู้
 - 1.3.5 ด้านการประเมินและทบทวนความรู้
- 1.4 ท่านคิดว่าสิ่งใดที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ในร้านอาหารของท่าน
 - 1.4.1 ด้านการระบุถึงความรู้
 - 1.4.2 ด้านการแสวงหาความรู้
 - 1.4.3 ด้านการจัดเก็บความรู้
 - 1.4.4 ด้านการถ่ายทอดความรู้
 - 1.4.5 ด้านการประเมินและทบทวนความรู้

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยการนำแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) เมื่อผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว ก็นำไปใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ต่อไป

2. การสังเกต โดยผู้ศึกษาวิจัยใช้วิธีการสังเกตโดยไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม แต่ศึกษาจากการสังเกตการณ์จากบรรยากาศและกิจกรรมต่าง ๆ ของร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช

3. การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ศึกษาวิจัยใช้ในการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจ ร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) ตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา สารสนเทศออนไลน์ รวมทั้งงานวิจัย บทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจร้านอาหาร แนวคิดทฤษฎีจากเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการประกอบธุรกิจ SMEs และที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทฤษฎีการจัดการความรู้ การดำเนินธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ประกอบการธุรกิจ หรือตัวแทนที่มีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช และกระบวนการจัดการความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร SMEs โดยได้รับความอนุเคราะห์ในการประสานงานจากเขตสัมพันธวงศ์ ในการเข้าสัมภาษณ์ร้านอาหารในย่านเยาวราช โดยที่ผู้ศึกษาวิจัยได้ลงพื้นที่สัมภาษณ์ด้วยตนเองและมีการบันทึกเทป และจดบันทึกข้อมูลสำคัญ โดยได้มีการดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อสัมภาษณ์เจาะลึกถึงการดำเนินธุรกิจและกระบวนการจัดการความรู้ และเพื่อทำให้การศึกษามีข้อมูลที่ครบถ้วนและได้ข้อมูลที่ลงลึกอย่างแท้จริง ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยจึงได้เปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เล่าเรื่องโดยไม่รีบด่วน

3. การสังเกตการณ์อย่างไม่มีส่วนร่วม โดยใช้แบบบันทึกการสังเกตการณ์ สภาพแวดล้อมของธุรกิจร้านอาหาร SMEs เกี่ยวกับการดำเนินงานของร้านอาหาร และกระบวนการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช ซึ่งนอกจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาวิจัยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกตการณ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ในการดำเนินการธุรกิจร้านอาหาร และกระบวนการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs รวมถึงบริบททั่วไปของย่านเยาวราช จากกลุ่มพ่อค้า แม่ค้าผู้ขายวัตถุดิบในตลาดสด กลุ่มนักท่องเที่ยว กลุ่มลูกค้า ผู้มารับประทานอาหารของธุรกิจร้านอาหารประกอบ

4. จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช เขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร ผู้เชี่ยวชาญด้านร้านอาหาร และนักวิชาการด้านอาหาร เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช และแนวทางการจัดการความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ผู้ศึกษาวิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสนทนากลุ่มที่กำหนดประเด็นกว้าง ๆ เพื่อทำการพูดคุยเจาะลึกถึงการดำเนินการของธุรกิจร้านอาหาร SMEs กระบวนการจัดการความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร SMEs และแนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในลักษณะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

โดยผู้ร่วมสนทนากลุ่มประกอบด้วย ผู้ประกอบการร้านอาหารธุรกิจ SMEs ในย่านเยาวราช จำนวน 9 ราย นักวิชาการด้านอาหาร จำนวน 1 ราย และผู้เชี่ยวชาญด้านการประกอบธุรกิจร้านอาหาร SMEs จำนวน 1 ราย ดังนี้

1. คุณวราภรณ์ พิริยเลิศศักดิ์	ร้านฮั่วเซ่งฮง
2. คุณประภาพร ชวาลากุล	ภัตตาคารยี่มยี่ม
3. คุณทัศนีย์ จตุจรรย์พงศ์	ร้านข้าวต้มเปิดตั้งหึงฮวด
4. คุณจันทร์เพ็ญ พวงเงิน	ร้าน “เล่าตั้ง” ห่านพะโล้
5. คุณประทีภัส สิมธราแก้ว	ร้านอาหาร นิววงเม้ง
6. คุณดลยา ลีลาสุขสันตกุล	ร้านเล่าลือหลาม
7. คุณจรรุวรรณ ศรีสุรัตน์	ร้านเจริญไทย ซีฟู้ด
8. คุณลุยซ่า พาติมา ล้ำเลิศสว่างรัตน์	ร้านคิดเช่น กัมหลง ฮ่องกง
9. คุณยูซ่ง แซ่ตั้ง	ร้านหมุยเล้ง
10. คุณณชนก แซ่อึ้ง	ผู้เชี่ยวชาญร้านอาหาร
11. อาจารย์อมรรภรณ์ วงษ์พิภ	นักวิชาการด้านอาหาร

ทั้งนี้ หลังจากที่ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในแต่ละวันตามที่ได้นัดหมาย และได้บันทึกข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ เทปบันทึกเสียง การจดบันทึกในรูปแบบฟอร์ม การบันทึกภาพแล้ว ผู้ศึกษาวิจัยได้ถอดเทปบันทึกเสียง และทำการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากนั้นได้ทำการรวบรวมและบันทึกข้อมูลไว้เป็นหลักฐานอย่างมีระบบ โดยมีการจัดเก็บด้วยการจำแนกข้อมูลตามประเภทของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เรียงตามวันเวลาที่สัมภาษณ์ เพื่อเตรียมนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยมีการกำหนดรหัสกำกับกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้ง เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการเอ่ยนามของผู้ให้ข้อมูลตามจรรยาบรรณของนักวิจัย ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดรหัสดังกล่าว ด้วยรหัส R โดยในรายละเอียดจะเป็น Ra, Rb, ฯลฯ ตามลำดับผู้ให้ข้อมูลในลำดับต่าง ๆ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ประกอบด้วย

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการประกอบธุรกิจ SMEs และที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทฤษฎีการจัดการความรู้ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอเป็นความเรียง

2. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกต เกี่ยวกับการดำเนินการธุรกิจร้านอาหาร SMEs บริบทชุมชนเยาวราช โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอเป็นความเรียง โดยได้กำหนดขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 ทำการจัดจำแนกข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ ออกเป็นกลุ่ม ๆ และให้ความหมายกับข้อมูลที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริงตามแนวคิดการวิจัย (Concept)

2.2 ทำการจัดประเภทของแนวคิดการวิจัย (Concept) ให้เป็นหมวดหมู่ (Categories)

2.3 นำหมวดหมู่ (Categories) ต่าง ๆ ที่ได้มารวมเข้าด้วยกันเป็นข้อมูลโดยภาพรวม (Profile) ซึ่งจะทำให้ได้แบบแผนของการกระทำ

3. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอเป็นตารางและความเรียง

ทั้งนี้ภายหลังจากการเก็บข้อมูลได้ตามวัตถุประสงค์ ผู้ศึกษาวิจัยได้มีการตรวจสอบข้อมูลเพื่อสร้างความเชื่อมั่นของข้อมูล และเป็นการยืนยันผลการวิจัยว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องตรงตามปรากฏการณ์จริง โดยผู้ศึกษาวิจัยจึงได้ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) ซึ่งเป็นการตรวจสอบที่ใช้แหล่งข้อมูลที่มีความหลากหลาย กล่าวคือ กลุ่มผู้ประกอบการ กลุ่มผู้ที่มารับประทานอาหาร รวมถึงการสังเกตการณ์ประกอบ เพื่อความมั่นใจต่อข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาข้อเท็จจริง

บทที่ 4 ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินธุรกิจ ศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช และเสนอแนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สภาพทั่วไปของชุมชนจากการศึกษาบริบทชุมชนย่านเยาวราช เขตสัมพันธวงศ์
2. การดำเนินการของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช
3. กระบวนการจัดการความรู้ร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช
4. แนวทางการจัดการความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช

สภาพทั่วไปของชุมชนจากการศึกษาบริบทชุมชนย่านเยาวราช เขตสัมพันธวงศ์

เยาวราช ถนนสายสำคัญของกรุงเทพมหานคร ซึ่งแน่นขนัดไปด้วยชุมชนคนจีนแท้ และคนไทยเชื้อสายจีน และได้รับการขนานนามว่าเป็น “ไชน่าทาวน์เมืองไทย” นอกจากการเป็นศูนย์กลางธุรกิจแล้วยังเป็นย่านเศรษฐกิจการค้าที่สำคัญ ซึ่งมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความเชื่อ และศาสนา ที่ผสมผสานกันอย่างกลมกลืน และยังมีสถาปัตยกรรมต่าง ๆ ที่สะท้อนบรรยากาศ วิถีชีวิตของชาวจีนและชาวไทยที่แสดงถึงการอยู่ร่วมกันมาอย่างยาวนาน อันจะเห็นได้จากกิจกรรมในเทศกาลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชาวไทยเชื้อสายจีนตลอดทั้งปี โดยมีพระบรมวงศานุวงศ์หลายพระองค์ที่เสด็จพระราชดำเนินในเทศกาลต่าง ๆ ของเยาวราชในแต่ละเทศกาลซึ่งถือว่ามีความสำคัญ เยาวราชเป็นย่านที่มีร้านอาหารมากมาย และเป็นที่สนใจของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ที่หลั่งไหลเข้ามาชิมอาหารกันอย่างไม่ขาดสาย และเมื่อนักท่องเที่ยวสนใจและเข้ามาท่องเที่ยวในย่านเยาวราชมากขึ้น ทำให้สภาพทางกายภาพเปลี่ยนไปบ้าง เริ่มมีการปรับเปลี่ยนตึกแถวที่อยู่อาศัยเป็นโรงแรม ภัตตาคาร ร้านอาหาร และมีสินค้า รวมถึงร้านอาหาร หาบเร่ แผงลอย ตั้งขึ้นบริเวณข้างทางมากขึ้น ทั้งในเวลากลางวันและกลางคืน หรือที่เรียกกันว่า “เยาวราชถนนที่ไม่เคยหลับ” มีของขายทุกอย่างตั้งแต่ ผักไปจนถึง ภัตตาคารหรูหรา การค้าขายมีทั้งในร้านอาหาร และบริเวณขอบทาง มีร้านอาหารที่มีชื่อเสียงติดหูกันหลายร้าน เช่น หากเอ่ยถึงหูลามต้องไปซื้อที่เยาวราช บะหมี่เป็ดย่างที่ขึ้นชื่อ ก็มีร้านฮั่วเซ่งฮงบะหมี่เป็ดย่างที่ขึ้นชื่อ หรือไก่ตุ๋นยาจีน ซึ่งเชื่อกันว่าเป็นอาหารบำรุงร่างกายและเชื่อว่าสามารถทำให้ร่างกายแข็งแรง

อาคารบ้านเรือนย่านเยาวราชเป็นตึกแถวเป็นห้อง ๆ สองชั้นบ้าง สามชั้นบ้าง ทอดยาวติดต่อกันเป็นสายทุกพื้นที่มีการค้าขายมากมาย โดยพื้นที่ทั้งหมดเป็นพื้นที่ที่อยู่ในความดูแลของสำนักทรัพย์สินพระมหากษัตริย์ ร้านอาหารบางร้านจะใช้พื้นที่ส่วนด้านล่างของอาคารเปิดเป็นร้านอาหาร ส่วนด้านบนจะใช้เป็นที่พักอาศัย

การประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการในย่านเยาวราช จากการสังเกตและการสัมภาษณ์ของเจ้าของกิจการร้านอาหาร SMEs จากผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช ซึ่งเป็นธุรกิจร้านขายรังนก ร้านอาหารซีฟู้ด ร้านอาหารจีน บนถนนเยาวราช และในซอย พบว่าสภาพโดยทั่วไปของย่านเยาวราชเป็นพื้นที่ที่คนไทยเชื้อสายจีนอยู่อาศัยกันมาก ซึ่งมีความเป็นอยู่ที่แออัด มีพื้นที่ใช้สอยค่อนข้างน้อย แต่ก็สามารถดำเนินธุรกิจทำมาหากินกันได้ชั่วคราวหลายน ผู้คนในเยาวราชในแต่ละร้านจะรู้จักมักคุ้นกันเป็นอย่างดี โดยเฉพาะร้านอาหารที่อยู่อาศัยในย่านเยาวราชนี้ต่อ ๆ กันมาหลายรุ่น จากรุ่นอากง อาม่า มาถึงรุ่นอาป้า และอาแม่มา มาถึงรุ่นปัจจุบันที่มีอายุโดยเฉลี่ยแล้วอยู่ที่ 40 – 50 ปี โดยส่วนใหญ่การอยู่อาศัยในแต่ละร้านนั้นจะดำรงวัฒนธรรม ประเพณีที่สืบทอดต่อกันมาหลายรุ่นที่มีความคล้ายคลึงกัน เช่น มีการกราบไหว้บรรพบุรุษ มีเจ้าที่ “จูเหล่าเอี้ยะ” (เจ้าที่ที่คอยดูแลคนที่อาศัยอยู่ในบ้านให้ร่มเย็นเป็นสุข และค้าขายเจริญรุ่งเรือง) (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากวัดไตรมิตรเยาวราช) มุ่งเน้นการสอนให้ลูกหลานมีความกตัญญู ค้าขายด้วยความซื่อสัตย์ ทำงานด้วยความอดทน “อย่ากินมากกว่าที่หามาได้ กินให้น้อยใช้จ่ายให้น้อย”

การขายอาหารที่เยาวราชมีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง โดยในช่วงเวลากลางวันถือเป็นช่วงเวลาของการขายอาหารของร้านอาหารและภัตตาคารมากมาย ซึ่งจะมีลูกค้าทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศมารับประทานอาหารกันอย่างคับคั่ง และส่วนในเวลากลางคืน เป็นช่วงเวลาการขายอาหารประเภทแผงลอย ซึ่งเป็นบรรยากาศของการรับประทานอาหารอีกรูปแบบหนึ่งที่น่าสนใจสำหรับนักท่องเที่ยวทั้งเวลากลางวันและกลางคืน ซึ่งมีทั้งลูกค้าชาวไทยและนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศนิยมมารับประทานอาหารกันมาก และรวมถึงลูกค้าที่มารับประทานประจำ ซึ่งจากสภาพการค้าดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้มีการแข่งขันกันค่อนข้างสูงในธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราช ดังนั้นผู้ประกอบการจึงตื่นตัวในการให้บริการและหมั่นพัฒนาคุณภาพของอาหารและบริการอยู่เสมอ เช่น การพัฒนาเมนูอาหาร และรสชาติที่อร่อย การสื่อสารภาษาจีน ภาษาอังกฤษ และภาษาของลูกค้าย่อย ๆ ซึ่งจะทำให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้า เพื่อสามารถเอาใจใส่ลูกค้าได้ดีขึ้น รวมถึงให้บริการลูกค้าทุกระดับเป็นอย่างดี ไม่เลือกปฏิบัติต่อลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

อย่างไรก็ตามจากสภาพสังคมปัจจุบัน ร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราชได้รับผลกระทบจากสภาพการจราจรที่คับคั่ง ติดขัด ผู้คนหนาแน่น ทำให้ลูกค้าที่ยังไม่เคยเข้ามาชิมอาหารในร้านต่าง ๆ ในย่านเยาวราชมีโอกาสค่อนข้างน้อย ประกอบกับการหาที่จอดรถค่อนข้างยาก ซึ่งผู้ประกอบการบางร้านมีการปรับปรุงระบบการบริการเพื่อเอื้อต่อความสะดวกสบายของลูกค้ามากขึ้น โดยการบริการจัดโต๊ะเงินนอกสถานที่ และส่งอาหารถึงบ้านซึ่งเป็นบริการเสริมจากทางร้านอาหารในย่านเยาวราช

การดำเนินการของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราชเกี่ยวกับการดำเนินการของธุรกิจร้านอาหาร ในด้านต่าง ๆ พบว่า

1. ด้านสถานที่

ทำเลที่ตั้งของร้านอาหารในย่านเยาวราชมีลักษณะเป็นอาคารพาณิชย์ (ตึกแถว) เรียงต่อกันไปเรื่อย ๆ และมีความโดดเด่นเฉพาะตัวของสถานที่คือเป็นแหล่งรวมของวัฒนธรรมจีนในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้เป็นการดึงดูดลูกค้าให้เข้าไปรับประทานอาหารเป็นจำนวนมาก พื้นที่ของร้านอาหารเป็นพื้นที่ให้เช่าจากสำนักทรัพย์สินพระราชวัง ร้านอาหารส่วนใหญ่อยู่ติดถนน ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มองเห็นได้ง่าย สะดวกแก่การเข้าถึงของลูกค้า การจัดสถานที่ของร้านอาหารจะนิยมการจัดเป็นครัวแบบเปิดซึ่งตั้งอยู่บริเวณด้านหน้าร้าน โดยลูกค้าที่มารับประทานอาหารสามารถเห็นขั้นตอนในการประกอบอาหาร และสามารถเลือกวัตถุดิบที่จัดวางอยู่บริเวณหน้าร้านได้ด้วย เช่น ร้านอาหารซีฟู้ด ลูกค้าสามารถเลือกวัตถุดิบเองได้ เช่น กุ้ง หรือ ปู สด ๆ เพื่อมาประกอบอาหาร ส่วนบริเวณด้านในของร้านอาหาร โดยส่วนใหญ่ทุกร้านติดเครื่องปรับอากาศ และบางร้านมีลิฟท์สำหรับผู้สูงอายุที่มารับประทานอาหาร เพื่ออำนวยความสะดวกสบายแก่ผู้มารับประทานอาหาร ร้านอาหารมีรูปแบบการจัดตกแต่งร้านอย่างสวยงามในรูปแบบ (Style) แบบจีนผสมไทย ทำให้มีบรรยากาศของวัฒนธรรมจีนผสมไทยโบราณซึ่งเคล้ากับรสชาติอาหารรสอร่อย ทำให้ลูกค้าได้รับทั้งรสบรรยากาศและมีความสุขในรสชาติของอาหารที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละร้านอาหารในย่านเยาวราช

2. ด้านการผลิต

ร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราชมีการจัดหาวัตถุดิบโดยมุ่งเน้นการคัดสรรเฉพาะวัตถุดิบที่สดใหม่ และมีคุณภาพมาประกอบอาหารเพื่อบริการแก่ลูกค้า เช่น หูหลาม รังนก ไก่ตุ๋นยาจีน กระเพาะปลาน้ำแดง ก๋วยเตี๋ยวสุตรแต้จิ๋ว ข้าวต้มเป็ด ก๋วยเตี๋ยวเป็ดพะโล้ ที่ขึ้นชื่อ เป็นต้น โดยมีการจัดการวัตถุดิบโดยมีการนำทักษะ ภูมิปัญญา มาผสมผสานเพื่อออกแบบเมนูอาหารที่มีรสชาติที่ลูกค้าชื่นชอบ โดยร้านอาหารในย่านเยาวราชส่วนใหญ่จะใส่ใจและพิถีพิถันในการคัดเลือกวัตถุดิบที่จะนำมาประกอบอาหารเป็นสำคัญ ซึ่งต้องมีความสด ใหม่ และมีเทคนิควิธีในการคัดสรรของแต่ละประเภทอาหาร ซึ่งทุกร้านถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการประกอบอาหาร และแต่ละร้านมีวิธีการประกอบอาหารที่เป็นสูตรเฉพาะของทางร้าน ไม่ซ้ำแบบใคร เช่น การทำซอสซึ่งเป็นส่วนผสมของอาหารแต่ละชนิดซึ่งมีเทคนิควิธีที่แตกต่างกัน และทำให้อาหารรสชาติอร่อยอย่างเป็นเอกลักษณ์ของทางร้าน เช่น สลัดเย็น ที่มีส่วนผสมของหนังพะพะ ที่เป็นเมนูเฉพาะของทางร้าน ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างสูตรต้นตำหรับดั้งเดิมของจีนที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากรุ่นพ่อ แม่ กับแนวการประกอบอาหารของทางตะวันตกได้อย่างลงตัวในเมนูต่าง ๆ ของร้านอาหารในย่านเยาวราช ที่ทำให้เป็นที่ติดใจของนักท่องเที่ยวได้เป็นอย่างดี

3. ด้านบุคลากร

ร้านอาหารในย่านเยาวราชโดยส่วนใหญ่มักจะใช้บุคลากรจากคนในครอบครัว โดยเฉพาะพ่อครัว ผู้ปรุงอาหาร และผู้ดูแลด้านการเงิน การเริ่มต้นธุรกิจส่วนใหญ่จะเริ่มจากธุรกิจครอบครัวแล้วมีการขยายออกไป โดยการจ้างลูกจ้างมาเป็นผู้ช่วยในการเตรียมวัตถุดิบ และการเสิร์ฟอาหาร โดยมีการร่วมงานกันด้วยรูปแบบของธุรกิจครอบครัว มุ่งเน้นการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง ถ้อยทีถ้อยอาศัย ถือว่า

ลูกจ้างเป็นสมาชิกในครอบครัว ซึ่งทำให้พ่อครัว หรือพนักงานเสิร์ฟทำงานด้วยความตั้งใจ เอาใจใส่ในการทำงาน และให้บริการอย่างเต็มที่

“ร้านเรามีพ่อครัวของเราอยู่กันมาตั้งแต่รุ่นเตี้ย ทำงานกับเตี้ยมาก่อน ฝีมือดี แล้วเราก็ดูแลเขาเหมือนญาติ มีอะไรก็คุยกันได้” - Ra1 -

“เด็กเสิร์ฟ มีการเวียนกันหยุดงาน ทุกคนได้รับสิทธิเหมือนกัน เขาจะได้มีกำลังใจ ตั้งใจทำงาน ส่วนใหญ่อยู่นาน ไม่ค่อยออก เมื่อก่อนออกบ่อย” - Ra2 -

4. ด้านการบริการ

ร้านอาหารในย่านเยาวราช มีลูกค้ากลุ่มเป้าหมายทุกเพศทุกวัย ทุกเชื้อชาติ โดยมุ่งเน้นในการบริการที่เป็นกันเอง และมุ่งเน้นความซื่อสัตย์ในการบริการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งในการพิจารณาเลือกใช้บริการของลูกค้านอกจากตัวอาหาร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่ชักจูงและทำให้ลูกค้าเห็นถึงความแตกต่างจากการรับประทานอาหารที่บ้านและที่อื่น ๆ ซึ่งปัจจัยที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ ความใส่ใจในสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ จากพนักงานที่ให้บริการ และพ่อครัวผู้ปรุงอาหารที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการในรสชาติอาหารที่ลูกค้าชื่นชอบ การตอบสนองต่อความต้องการต่าง ๆ ของผู้มารับประทานอาหาร ความรู้ในเรื่องอาหารในเมนูต่าง ๆ ที่ให้บริการ มิตรภาพ ไม่ปล่อยให้ลูกค้ารอนาน การให้บริการที่จืดจางอย่างเพียงพอ และการจ่ายเงินที่สะดวกรวดเร็ว

“เวลาที่ลูกค้าสั่งอาหาร เราไม่เคยรำคาญลูกค้า และต้องทำให้ได้ตามที่ลูกค้าชอบ เราทำได้ อย่างบางที่ลูกค้าขอรสจัดหน่อย หรือ เอาไม่หวานมาก เราก็ทำให้ ไม่เคยว่าลูกค้า อยากให้เขากินแบบมีความสุข” - Rb1 -

“ที่ลูกค้าเข้ามาคือ เขาตั้งใจมากินอาหารอร่อย ๆ เราต้องบริการให้ดี ก็เหมือนเรา เราไปที่ไหนก็อยากกินของอร่อยและคุ้มราคา และจะสอนคนในร้านเสมอ” - Rb2 -

กระบวนการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช

กระบวนการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช จะทำการวิเคราะห์ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดและการตรวจสอบความรู้ (Knowledge Identification and Audit) ด้านการแสวงหาและการสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition and Creation) ด้านการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Collection) ด้านการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) และด้านการประเมินและการทบทวนความรู้ (Knowledge Evaluation and Knowledge Review)

ด้านการกำหนดและการตรวจสอบความรู้ (Knowledge Identification and Audit)

เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร การตั้งคำถามสำคัญ *“สิ่งใดที่เราจำเป็นต้องมีความรู้ เพื่อนำไปประกอบธุรกิจร้านอาหาร?”* เพื่อนำไปสู่การตรวจสอบความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้กำหนดและตรวจสอบความรู้หรือกิจการนั้น ๆ จำเป็นต้องทราบว่าเราจะต้องมีความรู้เรื่องอะไร และเรามีความรู้เรื่องนั้นเพียงพอหรือยัง ซึ่งเป็นความรู้ที่จะสามารถนำพาให้องค์กรก้าวสู่ความสำเร็จ และเป็นองค์ความรู้ที่จำเป็นและสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง และทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยสามารถกำหนดจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ความมุ่งมั่น ของธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราช พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีองค์ความรู้ในการทำอาหารที่มีความโดดเด่น มีความแตกต่าง มีการสร้างสรรค์สูตรอาหาร และเมนูใหม่ ๆ ออกมาอยู่เรื่อย ๆ ซึ่งมุ่งเน้นให้มีรสชาติที่อร่อยติดปากลูกค้า ซึ่งเป็นเคล็ดลับของแต่ละร้าน และพบว่าในร้านที่ขายอาหารประเภทเดียวกันแต่ก็ยังมีสูตรและเคล็ดลับ กลวิธี กระบวนการในการเตรียมเครื่องเทศและการปรุงอาหารที่แตกต่างกัน และรสชาติอร่อยต่างกัน ซึ่งยากที่จะลอกเลียนแบบได้ เพราะต้องอาศัยประสบการณ์ ความชำนาญ ทักษะ และศิลปะในการประกอบอาหารแต่ละเมนู นอกจากนี้จะต้องให้ความสำคัญกับรสชาติของอาหารแล้ว ยังจำเป็นต้องดูแลเรื่องความสะอาด การตกแต่งร้าน การให้บริการ การคำนึงถึงคุณภาพของวัตถุดิบ และคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก เช่น กลวิธีในการแล่ "ปลาดิบ" หรือ "ฮ้อแซ" ที่มีความอร่อยนุ่มลิ้น ไม่เหมือนใคร และกลวิธีการทำเป็ดพะโล้ที่มีสูตรเด็ดเคล็ดลับ หลายขั้นตอน เพื่อความอร่อยนุ่มลิ้น หรือสลัดพะเย็น เป็นต้น

ซึ่งธุรกิจร้านอาหารใช้วิธีการกำหนดความรู้จากการดูคู่แข่งทางการประกอบกิจการร้านอาหาร สิ่งที่เป็นที่ชื่นชอบของลูกค้า ความรู้ที่ทำให้กิจการสามารถก้าวหน้าอย่างยั่งยืน และมีการนำเอาองค์ความรู้เดิมที่ได้รับการสั่งสมจากบรรพบุรุษที่สั่งสอนกันมาจากรุ่นสู่รุ่นในวัยเด็กที่หล่อหลอมให้เกิดเป็นเจ้ากิจการอันยิ่งใหญ่ในปัจจุบัน ซึ่งแต่ละร้านนั้นทราบถึงข้อมูลความรู้ของกิจการของตนเองเป็นอย่างดีจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ทำให้ทราบว่าเครื่องมือที่ใช้ในการหาชนิดของความรู้คือกลยุทธ์ในการบริหารจัดการร้านอาหาร ตั้งแต่การประกอบอาหาร รสชาติอาหาร ความพึงพอใจของลูกค้า จากการบริการของทางร้าน ข้อมูลเหล่านี้คือสิ่งที่ผู้ประกอบการนำไปวางแผนขอบเขตในการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหารได้ เมื่อมีการกำหนดว่าสิ่งจำเป็น (การกำหนดความรู้ขององค์กร) ต่อร้านอาหารแล้ว ควรต้องมีการตรวจสอบความรู้ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจร้านอาหารทราบว่าองค์ความรู้หรือสิ่งที่ทางร้านได้ดำเนินการไปนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อองค์กรตามที่ตั้งใจหรือคาดหวังหรือไม่ และทำให้ทราบว่าควรปรับปรุงเรื่องใดจุดใดในการดำเนินการธุรกิจร้านอาหาร เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้น ความรู้ใดบ้างที่เป็นความรู้ที่มีความจำเป็นต่อธุรกิจร้านอาหารทางผู้ประกอบการจำเป็นต้องทราบและสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งหากความรู้นั้นทำให้การทำงานของธุรกิจร้านอาหารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยจัดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ย่อมถือได้ว่าเป็นความรู้ที่จำเป็นต่อธุรกิจร้านอาหารนั้น ย่อมสามารถนำข้อมูลความรู้เหล่านั้นไปวางแผนการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการแสวงหาและการสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition and Creation) เป็น การรวบรวมข้อมูลจากเพื่อนร่วมงาน คู่แข่ง และจากลูกค้า หรือ การทดลองหาสูตรใหม่ ๆ การเรียนรู้ โดยการปฏิบัติ จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราช พบว่า ผู้ประกอบการ ส่วนใหญ่ พบว่าธุรกิจร้านอาหารส่วนใหญ่มีการแสวงหาความรู้จากภายนอกจากลูกค้า จากร้านอาหาร ร้านอื่น ๆ ในย่านเดียวกันหรือย่านใกล้เคียง และมีการแสวงหาความรู้จากภายในร้านอาหาร ได้แก่ การเรียนรู้จากบรรพบุรุษ ที่มีการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (Action Learning) จนเกิดความ เชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการทำอาหาร การทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด และเจ้าของธุรกิจ ร้านอาหารและพนักงานยังมีการแสวงหาความรู้ในด้านการสื่อสารในภาษาต่างประเทศเพื่อที่จะ สามารถเข้าใจในความต้องการของลูกค้า มีการทดลองและการพัฒนาเมนูใหม่ ๆ (Knowledge Creation) ที่มีความหลากหลาย ขึ้นมามากมาย จำนวนรายชื่ออาหารที่เพิ่มมากขึ้นของแต่ละร้านเป็น สิ่งที่บอกถึงการแสวงหาความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร รวมไปถึงการสอบถามถึงความพึงพอใจในรสชาติ อาหารและการบริการของทางร้านเพื่อนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น จากการสังเกต การสอบถามความ ต้องการของลูกค้า ส่วนใหญ่ที่มารับประทานอาหารที่ร้าน นำไปสู่การคิดค้นเมนูอาหารใหม่ ๆ ที่ถูกใจ ลูกค้า ซึ่งเป็นการเพิ่มจำนวนลูกค้าได้ในระยะยาว

“เราจะสังเกตว่าลูกค้าส่วนใหญ่สั่งอาหารรสชาติแบบไหน เมนูที่ลูกค้าสั่งบ่อย ๆ มาเมื่อไหร่ ใครก็สั่ง อันนั้นแหละที่ลูกค้าส่วนใหญ่ชอบ เราต้องทำเมนูแบบนั้นเพิ่มอีก” -Rd1-

ผู้ประกอบการร้านอาหารได้นำการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นนั้นมาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของธุรกิจร้านอาหารของตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อีกทั้งมีวิธีการจัดเก็บความรู้ของการประกอบกิจการร้านอาหารไว้กับตนและมีการถ่ายทอดไปยังภรรยา ลูกหลานหรือญาติพี่น้องที่มีความรู้และมีความสามารถในด้านการประกอบธุรกิจร้านอาหาร รวมถึงมีการบันทึกไว้เป็นหนังสือหรือตำราอาหาร สูตรเฉพาะของทางร้านเอง หรือเก็บบันทึกไว้ในรูปแบบของการพูดคุยการปรึกษาหารือกันในกลุ่มหรือเครือข่ายเพื่อหาวิธีการเอาชนะใจลูกค้า ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากการพูดคุย สังเกต และหาวิธีการแก้ไขปัญหาพร้อมกันของบุคลากรในร้าน จนเกิดเป็นองค์ความรู้ที่ทุกคนได้ตกลงปฏิบัติร่วมกัน เพื่อความก้าวหน้าของธุรกิจร้านอาหาร และเกิดการปฏิบัติกันอย่างนี้ไปเรื่อย ๆ และได้ผลงาน อันได้แก่การพัฒนาการให้บริการ การคิดค้นสูตรอาหาร เคล็ดลับความอร่อย ที่สามารถต่อยอดออกไปได้อีกไม่มีวันสิ้นสุด ซึ่งเริ่มจากประสบการณ์ส่วนบุคคล การเรียนรู้เพิ่มเติม การได้ลิ้มลองชิมอาหารจากที่อื่น ๆ และนำมาประยุกต์ให้เป็นอาหารชนิดใหม่ที่มีความอร่อยอย่างลง ตัว ชาติ เช่น การเอาความกรอบรวมไว้กับรสชาติหวานหอม หรือการสร้างสรรค์อาหารที่มีรสชาติ อร่อยนุ่มลิ้นและยังได้โภชนาการอย่างครบถ้วนตามตำราจีนที่ช่วยบำรุงร่างกายอีกด้วย ไม่ว่าจะเป็น การแสวงหาความรู้จากผู้รู้ (Authority) เช่น การซักถามในสิ่งที่ไม่รู้จากผู้รู้ การศึกษาจาก ขนบธรรมเนียมประเพณี (Tradition) เช่น การศึกษาวิธีการจัดฮวงจุ้ยร้านอาหารเพื่อให้ความโชคดี และเป็นสิริมงคลต่อการค้าขาย การศึกษาจากการประสบการณ์ (Experience) เช่น การนำ ประสบการณ์เดิมที่เคยทำมานำมาปรับใช้กับวิธีการทำอาหารแนวใหม่ ๆ การใช้วิธีการอนุมาน (Deductive method) การใช้วิธีการแบบอุปมาน (Inductive method) วิธีการทางวิทยาศาสตร์

(Scientific method) (การแสวงหาความรู้จากการทดลอง การตั้งสมมติฐาน) สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการแสวงหาความรู้ ทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นการแสวงหาความรู้จากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรก็ตาม หากมีประโยชน์ต่อองค์กรส่วนรวมแล้วถือว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ทั้งนี้ การสังเกต การจดจำจากวิธีการดำเนินงานของผู้อื่นในขณะทำงานร่วมกันก็ถือเป็น การแสวงหาความรู้เช่นเดียวกัน ซึ่งเป็นเก็บไว้ในตัวพนักงานเรียกได้ว่าเป็นความรู้แบบ Explicit knowledge นอกจากการมีความรู้แล้วยังจำเป็นต้องนำเอาความรู้ที่มีอยู่นั้นมารวบรวมไว้เพื่อสามารถนำกลับมาใช้ใหม่ ได้อย่างทันท่วงทีและมีคุณค่า ไม่เสียเวลาคิดใหม่ และหากสามารถถอดเอาองค์ความรู้เหล่านั้นออกมาเก็บไว้ได้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ดำเนินธุรกิจแบบเดียวกันได้

“ฉันก็ผัดกับข้าวเป็นเพราะเฮียสอน เฮียก็เรียนมาจากอาป้าอีกที ก็สอนฉันกันในครอบครัว แล้วฉันก็ลองทำเมนูใหม่ ๆ ขึ้นมาด้วย” -Rd2-

ด้านการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Collection) เป็นการนำเอาความรู้ที่มีนั้นมาใช้งาน ได้โดยง่าย รวดเร็ว ทันเวลา รวมถึงมีความสามารถในการเข้าถึงความรู้และนำความรู้นั้นมาใช้ได้อย่าง สะดวก เช่น การจัดทำเป็นเอกสาร การบันทึกความจำ การจัดเก็บความรู้ไว้ในรูปแบบของ Soft Copy บันทึกข้อมูล หรือในรูปแบบที่ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการเกิดความสะดวกในการเรียกใช้ ข้อมูลนั้น ๆ

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราช พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารส่วนใหญ่ มีการจัดเก็บความรู้โดยการจดจำ แต่มีส่วนน้อยที่มีการจดบันทึก เช่น วิธีการทำอาหารแต่ละชนิด การจัดตกแต่งจานอาหาร การทำเครื่องปรุง หรือซอสในอาหารประเภทต่าง ๆ รวมถึงการประกอบธุรกิจร้านอาหาร การเลือกซื้อวัตถุดิบ ตลอดจนการประกอบอาหาร และการบริการลูกค้าเพื่อให้เกิดความประทับใจ การพัฒนาองค์ความรู้อยู่เรื่อย ๆ อย่างไม่หยุดนิ่ง การคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ในการประกอบอาหารให้รวดเร็ว และมีรสชาติที่ทำให้ลูกค้าส่วนใหญ่เกิดความพึงพอใจ องค์ความรู้เหล่านี้ เป็นองค์ความรู้เฉพาะทาง ส่วนองค์ความรู้ที่มีการจัดเก็บแบบเป็นระบบเป็นระบบ ได้แก่ เมนูอาหาร ซึ่งมีการพิมพ์เป็นเมนูและจัดทำรายการอาหารในเว็บไซต์

ด้านการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) เป็นการแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่น มีการถ่ายทอดความรู้จากตนเองสู่ผู้อื่น ซึ่งผู้ถ่ายทอดความรู้นั้นจะต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ สามารถนำความรู้ที่มีอยู่กับตัวออกมาเพื่อถ่ายทอดต่อให้ผู้อื่น เพื่อให้ผู้รับการถ่ายทอดความรู้ นั้นได้มีความรู้ความสามารถด้วย จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราช พบว่า โดยส่วนใหญ่แล้วธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราช เกิดจากการเป็นธุรกิจครอบครัวและมีการถ่ายทอดความรู้จากการเล่าต่อกันมา (Storytelling) การถ่ายทอดความรู้ผ่านสูตรสำเร็จ (Rules of Thumb) ซึ่งผู้ถ่ายทอดความรู้จะรวบรวมประสบการณ์และองค์ความรู้ของตนเองแล้วดึงออกมาถ่ายทอดไปยังผู้รับความรู้โดยวิธีการบอกให้รู้ หรือชี้แนวทางให้รู้ การสอนแบบโค้ชชิ่ง (coaching) หรือประกบคู่ทำงานไปพร้อม ๆ กันสอนไปด้วยทำงานไปด้วย และการถ่ายทอดความรู้แบบการตั้งคำถาม (Socratic Questioning) ผู้เรียนหรือผู้รับการถ่ายทอดจะได้คิดและหาคำตอบหรือวิธีการ

แก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งอาจจะได้คำตอบที่หลากหลายและมีการคิดต่อยอด คิดสร้างสรรค์ได้อย่างกว้างไกลกว่าเดิม

โดยการถ่ายทอดความรู้ในธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราชนั้น เกิดการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่นภายใต้บริบท วัฒนธรรม สังคม ความเชื่อ ความใกล้ชิดและความสัมพันธ์กันระหว่างผู้ถ่ายทอดความรู้และผู้รับความรู้ ในลักษณะย้ำเตือนความรู้และการปฏิบัติจนเกิดทักษะและความเชี่ยวชาญ โดยผู้รับความรู้มีความเต็มใจที่จะรับความรู้และสามารถใช้ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวัน และเกิดความตระหนักถึงคุณค่าของความรู้โดยการได้สืบทอดกิจการและพัฒนาความรู้ที่ได้รับและถ่ายทอดสืบทอดมาเรื่อย ๆ จากรุ่นสู่รุ่น ทำให้กิจการธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราช สามารถดำเนินกิจการมาได้อย่างยาวนานกว่าสิบปี เช่น การได้ช่วยพ่อแม่ทำงานในร้านทำงานทุกอย่างด้วยความตั้งใจและเต็มใจที่จะแบ่งเบาภาระของพ่อแม่ และในขณะเดียวกันก็ทำให้ผู้สืบทอดกิจการที่เคยช่วยพ่อแม่ทำงานนั้นได้รับรู้ความรู้ความชำนาญในการประกอบธุรกิจร้านอาหาร โดยทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัวก็ดี ซึ่งทำให้เกิดทักษะในการดำเนินงานในร้านอาหาร ตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบ การเตรียมวัตถุดิบ ตลอดจนทักษะในการประกอบอาหาร การบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหาร และการบริหารครัวด้วย จึงเป็นการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งกระบวนการถ่ายทอดความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช มีทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พ่อแม่และคนในครอบครัวจะเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กันทั้งที่อย่างตั้งใจและไม่ตั้งใจ โดยการถ่ายทอดความรู้จะเป็นไปแบบธรรมชาติ ผ่านรูปแบบของการสั่งสอน การพูดคุย การช่วยพ่อแม่ทำงานในครัว ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและได้สร้างความรู้ใหม่ ๆ โดยปริยาย

“เมื่อก่อนตอนเด็ก ๆ ก็ช่วยงานที่ร้าน พ่อแม่ แล้วก็อาจ ผัดกับข้าวด้วย ทำทุกอย่างตั้งแต่ไปซื้อผัก เลือกผัก เลือกหมู ที่ตลาด ต้องไปเอง แต่เดี๋ยวนี้ใครสั่งเขาก็เอามาส่งที่ร้าน” -Rd3-

ด้านการประเมินผลและการทบทวนความรู้ (Knowledge Evaluation and Review)

การจัดการความรู้ที่ได้รับการประสบความสำเร็จและสามารถต่อยอดความรู้และพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ย่อมต้องมีวิธีการประเมินผลและทบทวนความรู้ เพื่อทราบได้ว่าการจัดการความรู้นั้นส่งผลให้องค์กรก้าวสู่ความสำเร็จได้หรือไม่ จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราช พบว่า โดยส่วนใหญ่แล้วธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราชได้มีการประเมินผลและการทบทวนความรู้ของธุรกิจร้านอาหารเพื่อพัฒนาให้ธุรกิจร้านอาหารมีวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และตรงกับวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ซึ่งสังเกตเห็นได้จากการสืบทอดกิจการมากกว่าสามสิบปี โดยไม่มีการขายแข่งต่อกิจการให้กับผู้อื่น กิจการมีผลลัพธ์จากการดำเนินงานจนทำให้กิจการไปในทิศทางที่ดีขึ้น และสามารถขยายร้านจากร้านเล็กเป็นร้านใหญ่ และจากหนึ่งสาขา เป็นสาขาที่สองและสาขาที่สามต่อไป และผลตอบแทนการลงทุนในธุรกิจ

ธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราชโดยส่วนใหญ่มีการพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นสูตรอาหาร การเพิ่มเมนูอาหารในแบบต่าง ๆ ซึ่งมีการพัฒนาเมนูอาหารรสชาติสำหรับลูกค้าต่างชาติแต่ละชาติก็จะแตกต่างกันออกไปแล้วแต่ความต้องการของลูกค้าทำให้ลูกค้าชอบและกลับมารับประทานอาหารอยู่เรื่อย ๆ รวมถึงมีการปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้น และการมุ่งเน้นความสะอาด และการ

สร้างความแปลกใหม่เพื่อเพิ่มเสน่ห์ให้แก่ธุรกิจร้านอาหารที่ส่งผลให้กิจการร้านอาหารเป็นที่เลื่องชื่อดีงดูนักท่องเที่ยวให้เข้ามาชิมและชมบรรยากาศของย่านเยาวราชอย่างไม่ขาดสาย ซึ่งจะเห็นได้ว่าการผสมผสานกันอย่างลงตัวของผู้ประกอบกิจการร้านอาหาร และบริษัทแวตลั๊อม ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ คำสอนของบรรพบุรุษ ภูมิปัญญาของคนเยาวราช ทำให้เยาวราชเป็นถนนสายเศรษฐกิจของกรุงเทพมหานครมาเนิ่นนานและยังคงได้รับการขนานนามอยู่ในปัจจุบัน

แนวทางการจัดการความรู้ธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช

ในการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราชนั้น แนวทางการจัดการความรู้ นับเป็นส่วนสำคัญที่ร้านอาหารจะนำไปปฏิบัติ ซึ่งต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่สามารถใช้เป็นการจัดการความรู้ ส่งผ่านความรู้ หรือถ่ายโอนความรู้เพื่อไม่ให้ความรู้ที่มีคุณค่านั้นหายไป ดังนั้นผู้ดำเนินงานจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งหากมีเกณฑ์หรือกระบวนการถ่ายทอดความรู้แต่ไม่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบอาจจะทำให้องค์กรหรือร้านอาหารสูญเสียทรัพยากรโดยไม่จำเป็นได้จากการศึกษาความหมาย และกระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการหลายท่าน พบว่าเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้นั้นไม่มีความแตกต่างกันมากนัก โดยกระบวนการจัดการความรู้จะประกอบไปด้วยกระบวนการหลัก ๆ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึกและข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช และนักวิชาการ นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้เป็นแนวทางการจัดการความรู้ ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช นำเสนอเป็นตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 แนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช

กระบวนการจัดการความรู้	แนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช	หมายเหตุ
1. การกำหนดและการตรวจสอบความรู้ (Knowledge Identification and Audit)	เจ้าของธุรกิจร้านอาหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความรู้ในการทำอาหารที่มีความโดดเด่น มีความแตกต่าง เช่น เมนูและสูตรอาหาร มีรสชาติที่อร่อยติดปากลูกค้า ซึ่งเป็นเคล็ดลับของแต่ละร้านซึ่งมีความแตกต่างกัน ในการประกอบธุรกิจร้านอาหาร อันได้แก่ เรื่องของรสชาติอาหาร ความสะอาด การตกแต่งร้าน การให้บริการ การคำนึงถึงคุณภาพของวัตถุดิบ และคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก เช่น กลวิธีในการแล่ "ปลาดิบ" หรือ "ฮ้อแซ" ที่มีความอร่อยนุ่มลิ้น ไม่เหมือนใคร เป็นต้น	เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร และเรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง/ความรู้ที่จำเป็นและสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นสิ่งที่ทำให้สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน กำหนดจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ความมุ่งมั่น
2. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition and Creation)	เจ้าของธุรกิจร้านอาหารและพนักงานมีการแสวงหาความรู้ในด้านการสื่อสารในภาษาต่างประเทศเพื่อที่จะสามารถเข้าใจในความต้องการของลูกค้า มีการพัฒนาเมนูใหม่ ๆ ขึ้นมามากมาย จำนวนรายชื่ออาหารที่เพิ่มมากขึ้นของแต่ละร้านเป็นสิ่งที่บอกถึงการแสวงหาความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร รวมไปถึงการสอบถามถึงความพึงพอใจในรสชาติอาหารและการบริการของทางร้านเพื่อนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น เป็นต้น	ความรู้นั้นอยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไร จะเอามาเก็บรวมกันได้อย่างไร/การแสวงหาความรู้จากภายนอกเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร การรวบรวมข้อมูลจากเพื่อนร่วมงาน คู่แข่ง และจากลูกค้า หรือ การทดลองหาสูตรใหม่ ๆ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ
3. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Collection)	เจ้าของธุรกิจร้านอาหารโดยส่วนใหญ่มีการจัดเก็บความรู้ สูตรเด็ดเคล็ดลับไว้เพื่อให้คงความอร่อยและเคล็ดลับเฉพาะตัว เป็นการบันทึกไว้เป็นเล่ม หรือจัดทำเป็นสูตรอาหารไว้ที่ร้าน เพื่อใช้ถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้สืบทอดกิจการรุ่นต่อ ๆ ไป	เรามีการนำความรู้นั้นมาใช้งานได้ง่ายหรือไม่/ ความสามารถเข้าถึงความรู้และนำความรู้นั้นมาใช้ได้อย่างสะดวก เช่น การจัดทำเป็นเอกสาร การบันทึกความจำ

<p>4. การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)</p>	<p>เจ้าของธุรกิจร้านอาหารโดยส่วนใหญ่ได้รับการถ่ายทอดความรู้มาจากรุ่นอาง อาม่า และรุ่นอาป้า อาม่า และมีการถ่ายทอดความรู้ต่อมายังรุ่นลูก รุ่นหลาน ซึ่งเป็นเคล็ดวิชาที่ใช้ดำรงชีพที่มีความเฉพาะและยากที่จะลอกเลียนแบบได้ ทั้งนี้ รวมไปถึงวัฒนธรรมคำสอนจากบรรพบุรุษสู่รุ่นปัจจุบันด้วย และทำให้หลายคน ได้เป็นเจ้าของยวราชกันหลายต่อหลายคน</p>	<p>มีการแบ่งปันความรู้กันหรือไม่ / มีการถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่นต่อ ผู้ถ่ายทอดความรู้มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ดึงเอาความรู้ออกมาให้ผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้งาน มีประสิทธิผลที่ดี</p>
<p>5. การประเมินและการทบทวนความรู้ (Knowledge Evaluation and Knowledge Review)</p>	<p>ธุรกิจร้านอาหารโดยส่วนใหญ่มีการพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นสูตรอาหาร ซึ่งรสชาติสำหรับลูกค้าแต่ละชาติก็จะแตกต่างกันออกไปแล้วแต่ความต้องการของลูกค้าทำให้ลูกค้าชอบและกลับมาอยู่เรื่อยๆ การปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้น และการมุ่งเน้นความสะอาด และอีกหลากหลายความแปลกใหม่และเสน่ห์แห่งยวราชที่ส่งผลให้กิจการร้านอาหารเป็นที่เลื่องชื่อ ดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาชิมและชมบรรยากาศของย่านยวราชอย่างไม่ขาดสาย ซึ่งจะเห็นได้ว่าการผสมผสานกันอย่างลงตัวของผู้ประกอบกิจการร้านอาหาร และบริบทแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ คำสอนของบรรพบุรุษ ภูมิปัญญาของคนยวราช ทำให้ยวราชเป็นถนนสายเศรษฐกิจของกรุงเทพมหานครมานานและยังคงเป็นต่อไป</p>	<p>ความรู้นั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่ ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือไม่/ การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจจะดูผลลับจากการดำเนินงาน กิจกรรมในองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น เช่น ผลตอบแทนการลงทุนในธุรกิจ</p>

จากการสังเกต และการให้สัมภาษณ์ของเจ้าของกิจการร้านอาหาร พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช ได้มีการดำเนินการในกระบวนการจัดการความรู้

ด้านกระบวนการจัดการความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่มีความน่าสนใจในการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหารที่มีการดำเนินกิจการสืบทอดกันมาช้านานกว่า 30 ปี พบว่า โดยส่วนใหญ่แล้วธุรกิจร้านอาหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนั้น มีการประกอบกิจการต่อจากรุ่นปู่ มาถึงรุ่นพ่อ และต่อมายังรุ่นลูก และรุ่นหลาน ซึ่งแต่ละธุรกิจร้านอาหารมีความรู้และความสามารถในการประกอบอาหารที่เป็นความรู้ที่มีมาแต่เดิม และการแสวงหาเพิ่มเติมจากการคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น หลากหลายเมนู อีกทั้งยังเป็นอาหารที่มีความพิเศษ ไม่เหมือนร้านอื่น ๆ ซึ่งได้มีการพัฒนาปรับปรุงและถ่ายทอดต่อ ๆ กันมาจากรุ่นสู่รุ่น แม้มีการย้ายถิ่นฐานก็ได้นำเองเคล็ดลับ วิธีการในการประกอบอาหารนั้นติดตัวมาด้วย กระทั่งนำมาประกอบธุรกิจร้านอาหารได้ และมีลูกค้ายากมาย ทำให้สามารถขยายกิจการค้าจากเล็กไปสู่ร้านที่ใหญ่โตมากขึ้น มีวิธีการจดจำและบันทึกสูตรอาหารที่หลากหลายไว้ เพื่อไม่ให้ลืมเคล็ดลับและขั้นตอนในความพิถีพิถันในการประกอบอาหารแต่ละอย่างโดยละเอียด อีกทั้งเพื่อพัฒนาไปเป็นสูตรใหม่ ๆ ต่อไปเรื่อย ๆ และยังคงเก็บไว้สู่รุ่นต่อ ๆ ไป เพื่อยังคงรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์ของทางร้านต่อไป โดยมีการถ่ายทอดความรู้ด้วยวิธีการที่เป็นธรรมชาติ (ที่มีปัจจัยด้านวัฒนธรรม และองค์ความรู้ เป็นปัจจัยหลัก และมีปัจจัยโครงสร้างองค์กร ด้านภาวะผู้นำ และด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายทอดความรู้เป็นลำดับต่อมา และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นลำดับสุดท้าย) ซึ่งเป็นการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ที่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน ซึ่งจะเกิดการเรียนรู้จากการดำเนินงานในร้านอาหารช่วยครอบครัว (Learning by doing) ทำให้เกิดความชำนาญและเกิดการเรียนรู้โดยไม่รู้ตัว ทำให้เกิดการจดจำ เกิดความชำนาญ และสามารถปฏิบัติได้จริง ตั้งแต่กระบวนการแรกถึงกระบวนการสุดท้ายในการประกอบอาหาร และมีรสชาติที่คงที่ซึ่งเป็นการถ่ายทอดความรู้จากบรรพบุรุษสู่รุ่นลูก รุ่นหลาน และรุ่นต่อ ๆ มา โดยได้มีการพัฒนาการประกอบการหารในธุรกิจร้านอาหารจากเดิม ในรูปแบบของการเพิ่มประเภทอาหารจากการคิดค้นสูตรอาหารใหม่ ๆ ในแต่ละรุ่นมาเรื่อย ๆ จนถึงปัจจุบันมีจำนวนเมนูอาหารที่เพิ่มขึ้นจำนวนมากมาย และอาจกล่าวได้ว่าเป็นที่ยอมรับของทั้งลูกค้าชาวไทยและชาวต่างประเทศจนกระทั่งหลังไหลเข้ามารับประทานอาหารกันอย่างไม่ขาดสาย ทำให้กิจการร้านอาหารสามารถยืนหยัดมาได้เป็นระยะเวลานานกว่าสิบปี ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งบอกได้ว่ากระบวนการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราชนั้นมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลจนทำให้การประกอบกิจการร้านอาหารประสบผลสำเร็จในการลงทุนอย่างยั่งยืน

การดำเนินงานธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช จากการให้สัมภาษณ์ของเจ้าของกิจการร้านอาหาร พบว่าการดำเนินการของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช มีลักษณะการดำเนินงานแบบธุรกิจครอบครัว มีการรับช่วงธุรกิจมาจากบรรพบุรุษ โดยทำธุรกิจกิจการในพื้นที่เยาวราช ซึ่งเป็นพื้นที่ในความดูแลของสำนักทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีลักษณะของร้านอาหารเป็นอาคารพาณิชย์ติดต่อกันเป็นระยะยาว (เป็นลักษณะแบบตึกแถวติดต่อกันทอดยาวเป็นแนว) โดยการประกอบธุรกิจร้านอาหารนั้น และได้มีการจัดการความรู้ในส่วนของการประกอบอาหาร สูตรอาหาร การบริการลูกค้า โดยมีการจัดทำเมนู และสูตรอาหาร เพื่อให้รสชาติของอาหารไม่เปลี่ยนแปลงยังคงรสชาติเดิมและความอร่อยอยู่เสมอ ซึ่งผู้สัมภาษณ์มุ่งเน้นการสัมภาษณ์จะลึกในส่วนของการจัดการ

ความรู้ที่มีการถ่ายทอดความรู้ด้านการจัดทำอาหาร และสิ่งที่ทำให้ธุรกิจร้านอาหารอยู่รอดได้เป็นระยะเวลานานในขณะที่ธุรกิจร้านอาหารยังคงอยู่ได้และมีกำไรมาโดยตลอด มีผู้กล่าวขานถึง และมีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลว่าในการประกอบธุรกิจร้านอาหารนั้น ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการจำเป็นต้องใส่ใจกับรายละเอียดสำคัญ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การใส่ใจและให้ความสำคัญกับรายละเอียดของการเลือกวัตถุดิบที่เหมาะสม โดยวัตถุดิบที่ใช้ในการประกอบอาหารต้องมีความสดใหม่ และต้องเพียงพอต่อการประกอบอาหารในแต่ละวัน หรือแต่ละสัปดาห์

ประเด็นที่ 2 การใส่ใจและให้ความสำคัญกับรสชาติอาหารที่ต้องคงที่ และต้องให้ความสำคัญกับรายละเอียดความต้องการของลูกค้า ความสำคัญของความต้องการ ความพึงพอใจของลูกค้า ต้องมาอันดับหนึ่งโดยผู้ประกอบการจะทำตามรสชาติที่ลูกค้าต้องการ

ประเด็นที่ 3 การให้บริการของทางร้านที่ประทับใจ อันได้แก่ บริการและผู้ประกอบการ ที่บริการลูกค้าในร้านอาหาร จำเป็นต้องเรียนรู้ภาษาของลูกค้าและจะต้องฝึกพูด เช่น ภาษาจีน ภาษาอังกฤษ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้เกิดบรรยากาศที่น่าประทับใจ และเกิดการบอกต่อแบบปากต่อปาก ทำให้มีนักท่องเที่ยวกลับมาเที่ยวประเทศไทย และย่านเยาวราชอยู่เรื่อยมา

ประเด็นที่ 4 การประกอบอาหารอย่างรวดเร็วและทันต่อความต้องการของลูกค้า เพราะเนื่องจากบริเวณของร้านอาหารไม่กว้างมากนักจึงเป็นข้อจำกัดในการจัดที่นั่งให้ลูกค้าทางร้านอาหาร จึงจำเป็นต้องประกอบอาหารอย่างรวดเร็วแต่มีเคล็ดลับที่ทำให้รสชาติคงเดิมและมีความอร่อยอยู่เสมอ และมีรายการอาหารใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า คือ ความรวดเร็วและความอร่อย และขายในราคาที่ไม่แพงจนเกินไปเป็นรสชาติที่ลูกค้าถูกใจลูกค้า

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินธุรกิจ ศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช และเสนอแนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช โดยผู้ศึกษาวิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาภาคสนามในย่านเยาวราช กรุงเทพมหานคร สรุปผลงานวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

1. การดำเนินธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช

ธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราชนั้น ถือได้ว่าเป็นธุรกิจ SMEs ในภาคบริการ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการท่องเที่ยวนอกเหนือไปจากปัจจัยอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้วเยาวราชนับเป็นถนนสายเศรษฐกิจที่มีชื่อเสียงของกรุงเทพมหานคร และมีนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศเข้ามาท่องเที่ยวและลิ้มลองรสชาติอาหารจีนและอาหารไทยเลิศรสอันลือชื่อ เยาวราชเป็นแหล่งรวมของอาหารที่หลากหลายได้ยาก เนื่องจากอาหารในย่านเยาวราชนั้นมีรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ที่หาทานที่อื่นไม่ได้ มีอาหารหลากหลายรูปแบบตั้งแต่อาหารที่เป็นรถเข็นข้างทางไปจนถึงภัตตาคารชื่อดัง และในย่านเยาวราชนั้นมีอาหารขายตลอด 24 ชั่วโมง จึงได้ชื่อว่าเป็นดินแดนสวรรค์ของนักกินกันเลยทีเดียว จึงไม่เป็นที่น่าแปลกใจที่มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศเดินทางแวะเวียนเข้ามารับประทานอาหารในย่านเยาวราชกันอย่างเนืองแน่นตลอดระยะเวลาหลายสิบปี

จากผลการวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช เป็นรายด้าน พบว่าด้านความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช ในสภาพธุรกิจปัจจุบันสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

ด้านสถานที่

ร้านอาหารในย่านเยาวราชมีลักษณะเป็นอาคารพาณิชย์ (ตึกแถว) เรียงต่อกันไปเรื่อย ๆ และพื้นที่ในย่านเยาวราช โดยพื้นที่ของร้านอาหารเป็นพื้นที่ให้เช่าจากสำนักทรัพย์สินพระราชวัง การจัดสถานที่ของร้านอาหารจะนิยมจัดเป็นครัวแบบเปิดซึ่งตั้งอยู่บริเวณด้านหน้าร้าน โดยลูกค้าที่มารับประทานอาหารสามารถเห็นกระบวนการขั้นตอนการประกอบอาหาร และสามารถเลือกวัตถุดิบได้ที่จัดวางอยู่บริเวณหน้าร้านได้ด้วย เช่น ร้านอาหารซีฟู้ด ลูกค้าสามารถเลือกวัตถุดิบ เช่น กุ้ง หรือปู สด ๆ เพื่อมาประกอบอาหารได้ซึ่งเป็นการ และบริเวณด้านในของร้านอาหารโดยส่วนใหญ่ทุกร้านติดเครื่องปรับอากาศ เพื่ออำนวยความสะดวกสบายแก่ผู้มารับประทานอาหาร ร้านอาหารมีรูปแบบการจัดตกแต่งร้านอย่างสวยงามในรูปแบบ (Style) แบบจีนผสมไทย ทำให้มีบรรยากาศของวัฒนธรรมจีนผสม

ไทยโบราณซึ่งคล้ายกับรสชาติอาหารรสอร่อย ทำให้ลูกค้าได้รับทั้งรสบรรยากาศและมีความสุขในรสชาติของอาหาร ที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละร้านอาหารในย่านเยาวราช

ด้านการผลิต

ร้านอาหารในย่านเยาวราชมุ่งเน้นการคัดสรรเฉพาะวัตถุดิบที่สดใหม่ และมีคุณภาพมาประกอบอาหารเพื่อบริการแก่ลูกค้า เช่น หุ้ดลาม รังนก ไก่ตุ๋นยาจีน กระจ่างปลาหน้าแดง ก๋วยเตี๋ยวสูตรแต่จิว ข้าวต้มเป็ด ก๋วยเตี๋ยวเป็ดพะโล้ ที่ขึ้นชื่อ เป็นต้น โดยมีการนำทักษะ ภูมิปัญญา มาผสมผสานเพื่อออกแบบเมนูอาหารที่มีรสชาติที่ลูกค้าชื่นชอบ โดยทางร้านได้ผสมผสานระหว่างสูตรต้นตำหรับดั้งเดิมของจีนที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากรุ่นพ่อ แม่ กับแนวการประกอบอาหารของทางตะวันตกได้อย่างลงตัวในเมนูต่าง ๆ ของร้านอาหารในย่านเยาวราช ที่ทำให้เป็นที่ติดใจของนักท่องเที่ยวได้เป็นอย่างดี

ด้านบุคลากร

ร้านอาหารในย่านเยาวราชโดยส่วนใหญ่มักจะใช้บุคลากรจากคนในครอบครัวมาก่อนโดยเริ่มต้นธุรกิจจากธุรกิจครอบครัวแล้วมีการขยายออกไปโดยการจ้างลูกจ้างมาช่วยงานในครัวและการเสิร์ฟอาหาร โดยมีการร่วมงานกันด้วยรูปแบบของธุรกิจครอบครัว และร่วมงานกันด้วยอัยาศัยไมตรีที่ดี มีความเป็นมิตรต่อลูกจ้างซึ่งโดยส่วนใหญ่จะปฏิบัติต่อกันเสมือนหนึ่งญาติสนิทหรือคนในครอบครัวเดียวกัน ซึ่งทำให้พ่อครัว หรือพนักงานเสิร์ฟทำงานด้วยความตั้งใจและให้บริการอย่างเต็มที่

ด้านการบริการ

ร้านอาหารมีการมุ่งเน้นในการบริการที่เป็นกันเอง และมุ่งเน้นความซื่อสัตย์ในการบริการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งในการพิจารณาเลือกใช้บริการของลูกค้านอกจากตัวอาหาร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่ชักจูงและทำให้ลูกค้าเห็นถึงความแตกต่างจากการรับประทานอาหารที่บ้านและที่อื่น ๆ ซึ่งปัจจัยที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ ความใส่ใจในสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ จากพนักงานที่ให้บริการ และพ่อครัวผู้ปรุงอาหารที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการในรสชาติอาหารที่ลูกค้าชื่นชอบ การตอบสนองต่อความต้องการต่าง ๆ ของผู้มารับประทานอาหาร ความรู้ในเรื่องอาหารในเมนูต่าง ๆ ที่ให้บริการ มิตรภาพ ไม่ปล่อยให้ลูกค้ารอนาน การให้บริการที่จืดจางอย่างเพียงพอ และการจ่ายเงินที่สะดวกรวดเร็ว

2. กระบวนการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช

กระบวนการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดและการตรวจสอบความรู้ (Knowledge Identification and Audit) ด้านการแสวงหาและการสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition and Creation) ด้านการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Collection) ด้านการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) และด้านการประเมินและการทบทวนความรู้ (Knowledge Evaluation and Knowledge Review)

ด้านการกำหนดและการตรวจสอบความรู้ (Knowledge Identification and Audit)

ธุรกิจร้านอาหารใช้วิธีการกำหนดความรู้จากการดูเส้นทางประกอบกิจการร้านอาหาร สิ่งที่เป็นที่ชื่นชอบของลูกค้า ความรู้ที่ทำให้กิจการสามารถก้าวหน้าอย่างยั่งยืน และมีการนำเอาองค์ความรู้เดิมที่ได้รับการสั่งสมจากบรรพบุรุษที่สั่งสอนกันมาจากประสบการณ์ในวัยเด็กที่หล่อหลอมให้เกิดเป็นเจ้ากิจการอัน

ยิ่งใหญ่ในปัจจุบัน ซึ่งแต่ละร้านนั้นทราบถึงข้อมูลความรู้ของกิจการของตนเองเป็นอย่างดีเครื่องมือที่ใช้ในการหาชนิดของความรู้คือกลยุทธ์ในการบริหารจัดการร้านอาหาร ตั้งแต่การประกอบอาหาร รสชาติอาหาร ความพึงพอใจของลูกค้าจากการบริการของทางร้าน ข้อมูลเหล่านี้คือสิ่งที่ผู้ประกอบการนำไปวางแผนขอบเขตในการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหารได้ เมื่อมีการกำหนดว่าสิ่งจำเป็น (การกำหนดความรู้ขององค์กร) ต่อร้านอาหารแล้ว ควรต้องมีการตรวจสอบความรู้ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจร้านอาหารทราบได้ว่าองค์ความรู้หรือสิ่งที่ทางร้านได้ดำเนินการไปนั้น เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรตามที่ตั้งใจหรือคาดหวังหรือไม่ และทำให้ทราบได้ว่าควรปรับปรุงเรื่องใดจุดใดในการดำเนินการธุรกิจร้านอาหารเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้น ความรู้ใดบ้างที่เป็นความรู้ที่มีความจำเป็นต่อธุรกิจร้านอาหารทางผู้ประกอบการจำเป็นต้องทราบและสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งหากความรู้นั้นทำให้การทำงานของธุรกิจร้านอาหารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยจัดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ย่อมถือได้ว่าเป็นความรู้ที่จำเป็นต่อธุรกิจร้านอาหารนั้น ย่อมสามารถนำข้อมูลความรู้เหล่านั้นไปวางแผนการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการแสวงหาและการสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition and Creation) การแสวงหาความรู้จากภายนอกเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร การรวบรวมข้อมูลจากเพื่อนร่วมงาน คู่แข่ง และจากลูกค้า หรือ การทดลองหาสูตรใหม่ ๆ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ โดยส่วนใหญ่แล้วผู้ประกอบการร้านอาหารจะเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้ในการประกอบอาหารรสเลิศ ซึ่งได้จากการเก็บรวบรวมจากประสบการณ์ทางตรงและทางอ้อม จากการทดลองทำเมนูอาหารใหม่ ๆ รสชาติที่แตกต่างแต่ลงตัว การหาความรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้จากคู่แข่งทางการค้า การเรียนรู้เหล่านี้ล้วนเป็นการเรียนรู้โดยผ่านการปฏิบัติทั้งสิ้น โดยผู้ประกอบการได้นำการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นนั้นมาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของธุรกิจร้านอาหารของตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อีกทั้งยังมีวิธีการจัดเก็บความรู้ของการประกอบกิจการร้านอาหารไว้กับตนและมีการถ่ายทอดไปยังภรรยา ลูกหลานหรือญาติพี่น้องที่มีความรู้และมีความสามารถในการประกอบธุรกิจร้านอาหาร รวมถึงมีการบันทึกไว้เป็นหนังสือหรือตำราอาหาร สูตรเฉพาะของทางร้านเอง หรือเก็บบันทึกไว้ในรูปแบบของการพูดคุยการปรึกษาหารือกันภายในองค์กรเพื่อหาวิธีการเอาชนะใจลูกค้า ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากการพูดคุย สังเกต และหาวิธีการแก้ไขปัญหาพร้อมกันของบุคลากรในร้าน จนเกิดเป็นองค์ความรู้ที่ทุกคนได้ตกลงปฏิบัติร่วมกัน เพื่อความก้าวหน้าของธุรกิจร้านอาหาร และเกิดการปฏิบัติกันอย่างนี้ไปเรื่อย ๆ และได้ผลงาน อันได้แก่การพัฒนาการให้บริการ การคิดค้นสูตรอาหาร เคล็ดลับความอร่อยที่สามารถต่อยอดออกไปได้อีกไม่มีวันสิ้นสุด ซึ่งเริ่มจากประสบการณ์ส่วนบุคคล การเรียนรู้เพิ่มเติม การได้ลิ้มลองชิมอาหารจากที่อื่น ๆ และนำมาประยุกต์ให้เป็นอาหารชนิดใหม่ที่มีความอร่อยอย่างลงตัว ขยายดี เช่น การเอาความกรอบมารวมไว้กับรสชาติหวานหอม หรือการรังสรรค์อาหารที่มีรสชาติอร่อยนุ่มลิ้นและยังได้โภชนาการอย่างครบถ้วนตามตำราจีนที่ช่วยบำรุงร่างกายอีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นการแสวงหาความรู้จากผู้รู้ (Authority) เช่น การซักถามในสิ่งที่ไม่รู้จากผู้รู้ การศึกษาจากขนบธรรมเนียมประเพณี (Tradition) เช่น การศึกษาวิธีการจัดฮวงจุ้ยร้านอาหารเพื่อให้ความโชคดีและเป็นสิริมงคลต่อการค้าขาย การศึกษาจากการประสบการณ์ (Experience) เช่น การนำประสบการณ์เดิมที่เคยทำมานำมาปรับ

ใช้กับวิธีการทำอาหารแนวใหม่ ๆ การใช้วิธีการอนุมาน (Deductive method) การใช้วิธีการแบบอุปมาน (Inductive method) วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific method) (การแสวงหาความรู้จากการทดลอง การตั้งสมมติฐาน) สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการแสวงหาความรู้ ทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นการแสวงหาความรู้จากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรก็ตาม หากมีประโยชน์ต่อองค์กรส่วนรวมแล้วถือว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ทั้งนี้ การสังเกต การจดจำจากวิธีการดำเนินงานของผู้อื่นในขณะที่ทำงานร่วมกันก็ถือเป็นการแสวงหาความรู้เช่นเดียวกัน ซึ่งเป็นเก็บไว้ในตัวพนักงานเรียกได้ว่าเป็นความรู้แบบ explicit knowledge นอกจากการมีความรู้แล้วยังจำเป็นต้องนำเอาความรู้ที่มีอยู่นั้นมารวบรวมไว้เพื่อสามารถนำกลับมาใช้ใหม่ ได้อย่างทันท่วงทีและมีคุณค่า ไม่เสียเวลาคิดใหม่ และหากสามารถถอดเอาองค์ความรู้เหล่านี้ออกมาเก็บไว้ได้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ดำเนินธุรกิจแบบเดียวกันได้ นอกจากนี้แล้วการแสวงหาความรู้ยังสามารถ

ด้านการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Collection) ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารมีความต้องการในการจัดเก็บความรู้ในการประกอบธุรกิจร้านอาหาร การเลือกซื้อวัตถุดิบ ตลอดจนการประกอบอาหาร และการบริการลูกค้าเพื่อให้เกิดความประทับใจ การพัฒนาองค์ความรู้ย่อย ๆ อย่างไม่หยุดนิ่ง การคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ในการประกอบอาหารให้รวดเร็ว และมีรสชาติที่ทำให้ลูกค้าส่วนใหญ่เกิดความพึงพอใจ องค์ความรู้เหล่านี้ เป็นองค์ความรู้เฉพาะทาง ซึ่งในบางครั้งนั้นจำเป็นต้องอาศัยคุณลักษณะพิเศษของผู้ประกอบการ เช่น ความอดทน วัฒนธรรมองค์กร การเคารพและการให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน การตัดสินใจและการมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหาร การบริหารจัดการครัว ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้ เป็นสิ่งที่จะนำพาธุรกิจร้านอาหารก้าวไปสู่การประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

ด้านการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) ธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราช โดยส่วนใหญ่แล้วเกิดจากการเป็นธุรกิจครอบครัว มีการถ่ายทอดความรู้จากเรื่องเล่า (Storytelling) การถ่ายทอดความรู้ผ่านสูตรสำเร็จ (Rules of Thumb) ซึ่งผู้ถ่ายทอดความรู้จะรวบรวมประสบการณ์และองค์ความรู้ของตนเองแล้วดึงออกมาถ่ายทอดไปยังผู้รับความรู้โดยวิธีการบอกให้รู้ หรือชี้แนวทางให้รู้ การสอนแบบโค้ชซิ่ง (coaching) หรือประกบคู่ทำงานไปพร้อม ๆ กันสอนไปด้วยทำงานไปด้วย และการถ่ายทอดความรู้แบบการตั้งคำถาม (Socratic Questioning) ผู้เรียนหรือผู้รับการถ่ายทอดจะได้คิดและหาคำตอบหรือวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งอาจจะได้คำตอบที่หลากหลายและมีการคิดต่อยอด คิดสร้างสรรค์ได้อย่างกว้างไกลกว่าเดิม

การถ่ายทอดความรู้ในธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราชนั้น เกิดการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น ภายใต้บริบท วัฒนธรรม สังคม ความเชื่อ ความใกล้ชิดและความสัมพันธ์กันระหว่างผู้ถ่ายทอดความรู้และผู้รับความรู้ ในลักษณะย่ำเตือนความรู้และการปฏิบัติจนเกิดทักษะและความเชี่ยวชาญ โดยผู้รับความรู้มีความเต็มใจที่จะรับความรู้และสามารถใช้ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวัน และเกิดความตระหนักถึงคุณค่าของความรู้โดยการได้สืบทอดกิจการและพัฒนาความรู้ที่ได้รับและถ่ายทอดสืบทอดมาเรื่อย ๆ จากรุ่นสู่อีกรุ่น ทำให้กิจการธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราช

สามารถดำเนินกิจการมาได้กว่าสิบปี เช่น การได้ช่วยพ่อแม่ทำงานในร้าน ทำงานทุกอย่างด้วยความตั้งใจและเต็มใจที่จะแบ่งเบาภาระของพ่อแม่ และในขณะเดียวกันก็ทำให้ผู้สืบทอดกิจการที่เคยช่วยพ่อแม่ทำงานนั้นได้รับความรู้ความชำนาญในการประกอบธุรกิจร้านอาหารโดยทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัวก็ดี ซึ่งทำให้เกิดทักษะในการดำเนินงานในร้านอาหาร ตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบ การเตรียมวัตถุดิบ ตลอดจนทักษะในการประกอบอาหาร การบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหาร และการบริหารครัวด้วย จึงเป็นการถ่ายทอดความรู้

กระบวนการถ่ายทอดความรู้อาจจะถูกดำเนินไปอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการก็ได้ เพียงแต่ต้องการที่จะมีการควบคุมที่ดี เพื่อให้เกิดความปลอดภัย และการใช้ความรู้ไปอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ องค์กรจะต้องทำหน้าที่ประสานงานให้มีการถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กรทั้งภายในและภายนอก ซึ่งองค์ประกอบอย่างหนึ่งของการถ่ายทอดความรู้คือ การคิดหาแนวทางหรือวิธีการสำคัญบางอย่าง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กันทั้งที่อย่างตั้งใจและไม่ตั้งใจ และให้เป็นไปตามธรรมชาติของการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการสนทนาหรือพูดคุยเพื่อให้นักที่มีความรู้ได้ค้นพบในสิ่งที่ตนรู้และมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน และได้สร้างความรู้ใหม่ ๆ สำหรับองค์กร โดยต้องหาสถานที่และโอกาสให้แก่พนักงานได้พูดคุยปฏิสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นทางการ ทั้งนี้การถ่ายทอดความรู้ต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร และต้องพิจารณาถึงประเภทความรู้ที่เกี่ยวข้อง โดยความรู้ชัดแจ้งสามารถมองเห็นได้ชัดเจนมีเหตุผลได้มากกว่า ส่วนการถ่ายทอดความรู้ไม่ชัดแจ้งต้องอาศัยการสื่อสารระหว่างบุคคล

ด้านการประเมินผลและการทบทวนความรู้ (Knowledge Evaluation and Review) การจัดการความรู้ธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราช พบว่าธุรกิจร้านอาหารได้มีการประเมินผลและการทบทวนความรู้ของธุรกิจร้านอาหารเพื่อพัฒนาให้ธุรกิจร้านอาหารมีวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และตรงกับวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ซึ่งสังเกตเห็นได้จากการสืบทอดกิจการมากกว่าสามสิบปี โดยไม่มีการขายแข่งต่อกิจการให้กับผู้อื่น กิจการมีผลสืบจากการดำเนินงานจนทำให้กิจการไปในทิศทางที่ดีขึ้น และสามารถขยายร้านจากร้านเล็กเป็นร้านใหญ่ และจากหนึ่งสาขา เป็นสาขาที่สองและสาขาที่สามต่อไป และผลตอบแทนการลงทุนในธุรกิจ

ธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราช โดยส่วนใหญ่มีการพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นสูตรอาหาร ซึ่งรสชาติสำหรับลูกค้าแต่ละชาติก็จะแตกต่างกันออกไปแล้วแต่ความต้องการของลูกค้าทำให้ลูกค้าชอบและกลับมาอยู่เรื่อย ๆ การปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้น และการมุ่งเน้นความสะอาด และอีกหลากหลายความแปลกใหม่และเสน่ห์แห่งเยาวราชที่ส่งผลให้กิจการร้านอาหารเป็นที่เลื่องชื่อ ดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาชิมและชมบรรยากาศของย่านเยาวราชอย่างไม่ขาดสาย ซึ่งจะเห็นได้ว่าการผสมผสานกันอย่างลงตัวของผู้ประกอบกิจการร้านอาหาร และบริบทแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ คำสอนของบรรพบุรุษ ภูมิปัญญาของคนเยาวราช ทำให้เยาวราชเป็นถนนสายเศรษฐกิจของกรุงเทพมหานครมานานและยังคงได้รับการขนานนามอยู่ในปัจจุบัน

3. แนวทางการจัดการความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช

การจัดการความรู้ในธุรกิจร้านอาหาร SMEs ย่านเยาวราช ได้มีการบูรณาการการจัดการความรู้ และตกลูกออกมาเป็นแนวทางการจัดการความรู้ ภายใต้บริบทของการดำเนินการธุรกิจร้านอาหาร และกระบวนการจัดการความรู้ธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช อันจะเป็นแนวทางสำคัญในการดำเนินการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช ดังนี้

ด้านการกำหนดและตรวจสอบความรู้ ควรมีการพิจารณาทบทวนความรู้ที่เป็นสินทรัพย์ของธุรกิจร้านอาหารเพื่อเป็นการตรวจสอบความรู้ เพื่อการจัดสรรทรัพยากรภายในร้านอาหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับการดำเนินการธุรกิจร้านอาหารในสังคมปัจจุบันและอนาคต

ด้านการแสวงหาและการสร้างความรู้ ธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราชควรมีการสร้างเครือข่ายความรู้ภายนอกร้านอาหารเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันพัฒนาธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราชร่วมกัน

ด้านการจัดเก็บความรู้ ควรมีวิธีการจัดเก็บความรู้ของการประกอบกิจการร้านอาหาร อย่างเป็นรูปธรรม เป็นหมวดหมู่ และจัดเก็บไว้ในแหล่งข้อมูลที่มีความคงทนถาวร ที่สามารถเรียกใช้ได้อย่างสะดวก เช่น ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ การจัดทำตำรับอาหาร คู่มือการทำอาหาร เป็นต้น เพื่อเอื้อต่อการทบทวน ต่อยอด และถ่ายทอดความรู้ต่อไปได้อย่างสะดวก

ด้านการถ่ายทอดความรู้ ควรมีการกำหนดตัวผู้รับความรู้ที่ชัดเจน และควรมีวิธีการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นรูปธรรม ควรมีการเพิ่มวิธีการถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้องค์ความรู้สามารถอยู่กับผู้รับความรู้และผู้สืบทอดกิจการได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยสื่อในการถ่ายทอดที่เป็นตำราการประกอบอาหารที่มีการรายละเอียดของกระบวนการและเทคนิควิธีไว้ด้วย

ด้านการประเมินผลและการทบทวนความรู้ ควรมีการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการวัดผลความสำเร็จของกิจการ จากกิจกรรมต่าง ๆ ในกิจการ ผลสำเร็จของการลงทุน อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีข้อค้นพบที่นำมาอภิปรายได้ดังนี้

จากการศึกษา ทฤษฎี แนวคิด ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาวิจัยได้สังเคราะห์เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช โดยผ่านกิจกรรมการดำเนินการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช ทั้งด้านสถานที่ ด้านการผลิต ด้านบุคลากร และด้านบริการ จากอดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมการทำธุรกิจแบบครอบครัว ที่มีการจัดการความรู้จากองค์ความรู้ที่สั่งสมมาจากบรรพบุรุษ ถ่ายทอดสู่รุ่นลูกหลาน ผ่านวัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ สืบต่อกันมา ภายใต้วิถีชีวิตของคนไทยเชื้อสายจีนในย่านเยาวราช โดยการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราชส่วนใหญ่ได้รับความรู้มาจากบรรพบุรุษ ซึ่งเป็นความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาหารซึ่งเกิดจากภูมิปัญญา และพัฒนามาเป็นองค์ความรู้ใหม่ โดยภูมิปัญญาเหล่านี้ถูกจัดเก็บไว้ในตัวบุคคล ในลักษณะของการจำ และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ในครอบครัว คนใกล้ชิด

ซึ่งพบว่าองค์ความรู้เหล่านี้ถูกถ่ายทอดกันในวงแคบ เพราะเป็นการประกอบธุรกิจร้านอาหารขนาดเล็ก และเป็นธุรกิจครอบครัว และไม่มีการจดบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร หรือแหล่งข้อมูลที่มีความมั่นคง ทำให้การนำความรู้ไปใช้และการถ่ายทอดความรู้จึงจำมีข้อจำกัด เพราะผู้รับความรู้จะต้องจดจำและฝึกฝนจนชำนาญจึงจะสามารถประกอบอาหารได้ ดังนั้นแนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช จึงควรให้ความสำคัญกับการกำหนดองค์ความรู้สำคัญของร้านอาหาร และควรมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ มีความปลอดภัย และเป็นแหล่งข้อมูลที่สามารถถ่ายทอดต่อผู้สืบทอดกิจการได้โดยง่าย อีกทั้งผู้สืบทอดกิจการไม่ประสงค์ที่จะสืบทอดการประกอบธุรกิจร้านอาหาร เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของคนรุ่นใหม่ ทำให้คนรุ่นใหม่หันมาให้ความสนใจกับการประกอบอาชีพอื่นแทน ซึ่งเป็นปัญหาของการประกอบธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราชที่สำคัญ ทั้งนี้ข้อมูลมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ธัญญรัตน์ คงวัตใหม่ (2555) ที่ได้ศึกษาการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการประมงพื้นบ้านขององค์การบริหารส่วนตำบลเกาะสาหร่าย อำเภอเมือง จังหวัดสตูล ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการประมงพื้นบ้านได้รับองค์ความรู้ส่วนใหญ่มาจากบรรพบุรุษ สูการปฏิบัติ และพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ โดยภูมิปัญญาเหล่านี้ถูกจัดเก็บไว้ในตัวบุคคล ในลักษณะของการจำมีการแลกเปลี่ยนภูมิปัญญาภายในหมู่เครือญาติ คนรู้จักใกล้ชิดและสมาชิกในกลุ่มเท่านั้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Napier (2005) ที่มองว่าการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้ถ่ายทอดความรู้มีความต้องการแบ่งปันความรู้ และผู้รับความรู้จะต้องเต็มใจที่จะรับความรู้และจะต้องมีความสามารถเพียงพอที่จะรับความรู้ด้วย ซึ่งมองว่าผู้ถ่ายทอดความรู้และผู้รับความรู้มีความเกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์ต่อกัน อันประกอบไปด้วยปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในและภายนอกตัวผู้ถ่ายทอดและผู้รับความรู้เข้ามาเกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับแนวคิดของ Haghirian (2003) ที่มองว่าปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดความรู้ ได้แก่ อิทธิพลด้านความรู้ที่ถ่ายทอด อิทธิพลด้านวัฒนธรรม อิทธิพลด้านองค์การ และอิทธิพลด้านคน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Bou-Llusar and Segarra-Cipres (2006) ซึ่งมองว่าความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ขึ้นอยู่กับ ผู้ถ่ายทอดความรู้ ผู้รับความรู้ และสภาพองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการความรู้และพัฒนาองค์ความรู้เพื่อความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ขององค์การและความอยู่รอดขององค์การธุรกิจร้านอาหาร

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากรูปแบบการจัดการความรู้ที่สังเคราะห์ได้จากการวิจัย แสดงให้เห็นถึงกระบวนการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร (SMEs) ในย่านเยาวราช ซึ่งมีลักษณะเป็นวงจร (Cycle) และมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) ภายใต้บริบทเฉพาะของเยาวราช ดังนั้นหากมีการนำแนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร (SMEs) ในย่านเยาวราชไปเป็นแบบใช้ในการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหารในชุมชนอื่น ๆ หรือในธุรกิจอื่น จึงจำเป็นต้องประยุกต์ใช้แนวทางการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับบริบทหรือสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ของแต่ละพื้นที่ตามความเหมาะสม จึงจะสามารถทำให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืน

2. การศึกษาวิจัยนี้จะสามารถสร้างความตระหนักขององค์กรภาครัฐและเอกชน ในการจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในธุรกิจร้านอาหารและองค์กรอื่น ๆ ในการนำแนวทางในการจัดการความรู้ไปเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นพลวัตและเกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การนำแนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราชนั้นเมื่อธุรกิจอื่น ๆ ในชุมชนอื่นได้นำไปใช้อาจจะไม่เป็นผลเท่าที่ควร ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาวิจัยถึงแนวทางในการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหารในภูมิภาคต่าง ๆ ที่มีคุณลักษณะที่น่าสนใจและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อเกิดการเปรียบเทียบในแต่ละพื้นที่ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร มีการนำไปใช้ในลักษณะใดบ้าง เป็นต้น

2. การจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราชเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การประกอบกิจการร้านอาหารสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากรุ่นบรรพบุรุษสู่รุ่นปัจจุบันที่ยังยึดถือแนวปฏิบัติและวัฒนธรรมอันเก่าแก่มาแต่เก่าก่อน แต่ในอนาคตแล้วนั้นรุ่นต่อ ๆ ไปก็ยังไม่ทราบได้ว่าจะสืบทอดธุรกิจอันมีค่าและมีความเป็นมาที่น่าหวงแหนอันนี้ไว้หรือไม่ ซึ่งในอนาคตอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ไม่มีผู้สืบทอดกิจการต่อไปควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อแก้ปัญหาในระยะยาว

บรรณานุกรม

- _____ . (2549). *ขีดความสามารถ*. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2551). *โครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่*. [On- line]. Available: <http://nec.dip.go.th/เกี่ยวกับโครงการ/tabid/54/Default.aspx>. [2556 มกราคม, 4]
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2555). *คู่มือธุรกิจร้านอาหารประมวลกฎหมายแพ่ง และพาณิชย์*. [On- line]. Available: http://www.dbd.go.th/mainsite/fileadmin/contents/information/brochure10/_Manual_restaurant.pdf [2556 มกราคม, 4].
- ขององค์กร. [On- line]. Available: <http://www.ifd.or.th> [2555 กุมภาพันธ์, 17].
- กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. (2546). *การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติพล วัฒนระชนชาติ และสมเกียรติ เลิศฤทธิพงษ์. 2550. “การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรธุรกิจชั้นนำด้านการสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทย.” วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2550). *การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล*
- โกศล ดีศีลธรรม. (2546). *การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่*. ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.
- คู่มือธุรกิจร้านอาหารประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์. (2556). [On- line]. Available: <http://www.dip.go.th>
- จิตรา ก่ออนันท์เกียรติ. (2541). *ชีวิตก็เป็นเช่นดอกไม้*. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.
- ชฎาวีร์ คงเจริญถิ่นและคณะ, อรุณภา ชัดตินานนท์ และอดิสร จันทพิมพ์ (2550). *การจัดการความรู้ : การถ่ายทอดความรู้ กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่ง ประเทศไทย*. การศึกษาอิสระ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฐิติพัฒน์ พิษญาดาพงศ์. (2548). *การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุขเอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ*. บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
- ดาเวนพอร์ต (Davenport และ Prusak). (2542). *การจัดการความรู้*, กรุงเทพฯ: เออาร์ บีซีเนส เพรส.
- ดาเวนพอร์ต โทมัส เอช และ พรูแซค ลอเรนซ์. (2542). *การจัดการความรู้*. บริษัทเออาร์ บีซีเนส เพรส จำกัด. กรุงเทพมหานคร.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2552). *องค์กรแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. สำนักพิมพ์รัตน ไตร กรุงเทพมหานคร. พิมพ์ครั้งที่ 5.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). *องค์กรแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. บริษัท แซฟไฟร์ พรินติ้ง จำกัด. กรุงเทพมหานคร. พิมพ์ครั้งที่ 5.

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. สำนักพิมพ์รัตน ไตร กรุงเทพมหานคร. พิมพ์ครั้งที่ 5.
- ธัญญรัตน์ สมายุทธพงศ์. (2552). *ผลการใช้แผนการจัดกิจกรรมชุมนุมวิทยาศาสตร์ที่มีต่อทักษะการคิดวิเคราะห์ของนักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนจริยธรรมอิสลามมูลนิธิ จังหวัดสตูล*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิทัศน์ วิเทศ. (2542). *การจัดการความรู้: เทคนิคในการแปรความรู้สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน*. เออาร์ บีซีเนส เพรส.
- นิสริน หวังดีกวาดิน., และ พลวัฒน์ ประพัฒน์ทอง .(2551). *การตั้งถิ่นฐานและการถ่ายทอดทางวัฒนธรรมของชาวไทยเชื้อสายจีนยูนนานในเขตเศรษฐกิจชายแดนจังหวัดเชียงราย*. แหล่งทุนงบประมาณแผ่นดินประจำปี.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้*. กรุงเทพฯ: เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- บรรพ พัทซ่าย. (2555). *การบริหารเชิงยุทธวิธีเพื่อการยกระดับคุณภาพทางวิชาการของนักเรียนโรงเรียนดงบังนาแก้ววิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพื้นศึกษาเขต 3*.
- บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาถ และปรียาวรรณ กรรณล้าน. (2547). *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย*. ปรินญาณินพนธ์ ค.ด. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2555). *แนวคิดการจัดการความรู้ของ สคส.* [On- line]. Available: <http://www.kmi.or.th>. [2555 กุมภาพันธ์, 16].
- ประพันธ์ ผาสุขยืด. (2547). *การจัดการ ฉบับมือใหม่หัดขับ*. สำนักพิมพ์ไยใหม่. กรุงเทพมหานคร.
- ประภัสสร เสวิกุล. (2551). *ชิงตั้ง*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คออนไลน์.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546). *ความรู้คือ*. วันที่ค้นข้อมูล พฤษภาคม 2556, [On- line]. Available: <http://rattanasak.jigsawoffice.com>. [2556 มกราคม, 4].
- พจน์ สัจจะ (นามแฝง). (2541). “*ตรุษสงกรานต์ อาหารนุโว*” ใน *ครัวไทย คนไทย ชุดสารคดีอาหาร* กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แสงแดด.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. (2546). กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คพับลิเคชั่น.
- พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ.2530. (2534). “*การจัดการความรู้*”สำนักพิมพ์: วัฒนาพานิช จำกัด พิมพ์ครั้งที่ 10.
- พรรณภัทร ใจเอื้อ. (2553). *การจัดการความรู้เครือข่ายโรงเรียนชวนาจังหวัดนครสวรรค์*. รายงานวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- พรทิพา ดำเนิน. (2549). *การจัดการความรู้ในชุมชน*. บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- ภารดร จินดาวงศ์. (2549). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ : บริษัทสกายบุ๊กส์ จำกัด.
- ไมเคิล เจ. มาร์ควอร์ดท์. (2548). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. แปลจาก Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning โดย บดินทร์ วิจารณ์ เรียบเรียงโดย วีรุธ มาฆะศิรานนท์. บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด. กรุงเทพมหานคร.
- รุ่งนภา ตังจิตรเจริญกุล. (2552). *การวิจัยทางการศึกษา*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. กรุงเทพมหานคร.
- วิจารณ์ พานิช. (2552). *สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม*. [On-line]. Available: <http://www.kmi.or.th/kmi-articles/prof-vicharn-panich/35-0008-triangle-k.html> [2556 มกราคม, 4].
- วิจารณ์ พานิช. (2552). “*วิถีแห่งองค์กรอัจฉริยะ*.” [On-line]. Available: <http://www.kmi.or.th/kmi-articles/prof-vicharn-panich/27-2010-04-05-03-13-45.html> [2556 มกราคม, 4].
- วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ*. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. กรุงเทพมหานคร.
- วิจารณ์ พานิช. (2549). *KM วันละคำ : จากนักปฏิบัติ KM สู่ปฏิบัติ KM เรียงร้อยถ้อยคำ “การจัดการความรู้” ที่ลึกกว่าถ้อยคำ*. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. กรุงเทพมหานคร.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ตาตา พับลิเคชั่น.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : เจริญเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิลาวัลย์ มาคุ้ม. (2549). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด กระทรวงศึกษาธิการ*. ปริญญาโท กศ.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วีรุธ มาฆะศิรานนท์. (2542). *คัมภีร์บริหารองค์การเรียนรู้สู่ TQM*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศรีศักร วัลลิโภดม. (2544). *พัฒนาการทางสังคมและวัฒนธรรมไทย* กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่งจำกัด (มหาชน).
- ศิรินทิพย์ อิติพงค์วณิช. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- สถาบันส่งเสริมความรู้เพื่อสังคม. (2555). *การจัดการความรู้*. [On-line]. Available: <http://kmi.or.th/kmi-articles/prof-vicharn-panich/39-0012-knowledge-audit.html>. [2555 มกราคม, 7].
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีการปฏิบัติ*. บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กสเพรส จำกัด. กรุงเทพฯ. พิมพ์ครั้งที่ 1.

- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). *กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2002 Thai Acrylic Fiber Co., Ltd.* กรุงเทพฯ : บริษัท เรดเฟิร์น ครีเอชั่น จำกัด.
- สุดาทิพย์ ตันตินิกุลชัย และศักดา หงส์ทอง. (2547). *การประกอบธุรกิจ*. [On- line]. Available: <http://www.novabizz.com/Business>. [2558 มีนาคม, 28].
- สุภางค์ จันทวานิช. (2554). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร. พิมพ์ครั้งที่ 19.
- อภิพันธ์ ภคสกุลวงศ์. (2550). *แนวทางการจัดการความรู้ในฝ่ายเภสัชกรรมโรงพยาบาลร่มฉัตร อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- อรทัย วานิชดี. (2545). *การดำเนินธุรกิจ*. [On- line]. Available: <http://www.novabizz.com/Business>. [2558 มีนาคม, 28].
- อาคม วัตโธสง. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา : ภารกิจ เอกสารและตำรามหาวิทยาลัยทักษิณ.
- Argote, L. (1999). *Organizational learning, creating, retaining, and transferring knowledge*. Norwell, Massachusetts, Kluwer Academics.
- Choo, Chun Wei. (2000). *Working with knowledge: how information professionals help organizations manage what they know*. Library Management, Bradford, 21(8), 395-403. Cummings, T. G., & Worley, C.G. (2001). *Organization development and change* (7th ed.). Australia : South-Western College.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dell, C. and Grayson, C.J. (1998). *If only we know what we know: The transfer of internal knowledge and best practice*. New York: The free press.
- Drucker, P. (1954) *The Practice of Management*, New York: HarperCollins.
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton (2003) *Strategy Maps*, Boston: HBS Press.
- Griffiths et al. (2001). Griffiths, Toni et al. *Work experience as an education and training strategy: New approaches for the 21st century (WEX21C)*. [Final report of the project funded by the European Commission under the Targeted Socio Economic Research (TSER)].
- Haghirian, P. and Madlberger M.. (2005). “*Consumer Attitude toward Advertising via Mobile Devices - An Empirical Investigation among Austrian Users*”. [Online]. Available <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1038&context=ecis2005>. (21 July 2009).
- Harris, Phillip R. (1989). *High Performance Leadership : Strategies for Maximum Career Productivity*. Glenview Illinois : Scott Foresman.

- Hawryszkiewicz, I.T. (2000). *Knowledge mapping and management*. United Kingdom: IRM press.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J.W. (2002). *Management*. A competency-based approach (9th ed). Cincinnati: South-Western College Pub.
- Johannessen, C.U., Petersen, D., Fonnum, F. et al. (2001). *The acute effect of valproate on cerebral energy metabolism in mice*. *Epilepsy Res.*, 47:247–56.
- Kucza, Timo. (2001). *Knowledge management Process Model*. [On- line]. Available: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2001/P455.pdf>. [2556 มกราคม, 20].
- Ledford, G. E., Jr., Mohrman, S. A., Mohrman, A. M., Jr., & Lawler, E. E., III. (1989). *The phenomenon of large-scale organizational change*. In A. M. Mohrman, Jr., S. A. Mohrman, G. E. Ledford, Jr., T. G. Cummings, & E. E. Lawler, III (Eds.), *Large-scale organization change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Liebowitz, J., & Beckman. (1998). *Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know*. USA: CRC Press.
- Marquardt, M.J., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. New York: I RWIN.
- Marquardt, Michael J. (1996). *Building the Learning organization*. New York: McGraw Hill.
- Mohrman, A. M., Galbraith, J. R., Lawler, E. E., and Associates. (1998). *Tomorrow's Organization: Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Napier, N.K. (2005). Knowledge transfer in Vietnam: starts, stops, and loops. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 20, No. 7, pp. 621-636.
- Nelson, R. R. and Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Ma.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Vol. 5 No. 1.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1998). *The knowledge-creating company*. Harvard Business Review on Knowledge Management.
- Nonaka, I. (2002). *Dynamic Knowledge – based firms*. Report of the APO Top Management Forum: Knowledge Management for Corporate innovation. Asian Productivity Organization.

- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (2002). *Classic work: Theory of Organization Knowledge Creation*. In Morey, D., Maybury. And Thuraisingham, B.M. *Knowledge Management: Classic and Contemporary Work*. Mass.: The MIT Press.
Report of the APO Top Management.
- O'Dell, C. and Grayson, C. (1998). If only we know what we know: identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*. Vol. 40, No. 3, pp. 154-174.
- OECD. (1996). *Politic and the reform of Government Minster look at the Future of Public service*. (Online). Available: www.oecd.org/puma/online.htm.
- Peter M. Senge. (1990). *The Fifth Discipline: The Arts & Practice of the Learning Organization*. Random House: South Africa (Pty) Ltd.
- Probst, G. et al. (1998): *Wissen Managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Gabler Verlag, Frankfurt.
- Szulanski, G. (1994). *Unpacking stickiness: An empirical investigation of the barriers to Transfer best practices inside the firm*. Working paper, INSEAD.
- Tannenbaum Scott I., & Alliger George M. (2000). *Knowledge Management*. Clarifying the Key Issues. Austin, Texas: IHRIM.
- Tiwana, Amrit. (2002). *The Knowledge management toolkit : practicecal techniques for building a knowledge management system*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Szulanski, G. (2000). *The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82. No. 1.
- Tannenbaum Scott I., & Alliger George M. (2000). *Knowledge Management : Clarifying the Key Issues*. Austin, Texas: IHRIM.
- Winter, S.G. (1995). *Four Rs of profitability: Rents, resources, routines and replication*. *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Toward a Synthesis*. Kluwer, Norwell, Ma, pp. 147-178.
- Wikstrom, S. & Norman, R. (1994). *Knowledge & Value: A new perspective on Corporate transformation*. Great Britain: T.J Press (Padstow) Ltd. Padstow, Cornwall. http://www.dbd.go.th/mainsite/fileadmin/contents/information/brochure/10_Manual_restaurant.pdf. [2556 มีนาคม, 13].

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ภาพบรรยากาศร้านอาหารในย่านเยาวราช

1. ร้านเล่าตั้งชื่อห่านพะโล้



2. ภัตตาคาร นิวทวนแมน





3. ร้านฮั่วเซ่งฮง



4. ภัตตาคารตั้งใจอยู่



5. ภัตตาคาร ยิ้ม ยิ้ม



6. เล่าสี่หูฉลาม



7. ร้านคิดจีน กัมหลัง ฮ่องกง



8. ร้านหมุยเลี้ยง



9. ภัตตาคารหูลาม ไชน่าทาวน์ สกาล่า



ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์
 ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช ในงานวิจัย
 เรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์นี้ใช้สัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราชเกี่ยวกับการปฏิบัติการจัดการความรู้

1. ธุรกิจร้านอาหารของท่าน มีประวัติความเป็นมาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีวิธีการดำเนินธุรกิจร้านอาหารของท่านอย่างไร

2.1 ด้านสถานที่

.....

.....

.....

2.2 ด้านการผลิต

.....

.....

.....

2.3 ด้านบุคลากร

.....

.....

.....

2.4 ด้านการบริการ

.....

.....

.....

3. ท่านมีการดำเนินการในกระบวนการในการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหารในแต่ละด้านอย่างไร

3.1 ด้านการระบุถึงความรู้ เป็นอย่างไร

.....
.....
.....

3.2 การแสวงหาความรู้ เป็นอย่างไร

.....
.....
.....

3.3 ด้านการจัดเก็บความรู้ เป็นอย่างไร

.....
.....
.....

3.4 ด้านการถ่ายทอดความรู้ เป็นอย่างไร

.....
.....
.....

3.5 ด้านการประเมินและทบทวนความรู้ เป็นอย่างไร

.....
.....
.....

4. ท่านคิดว่าสิ่งใดที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของร้านอาหารของท่าน

4.1 ด้านการระบุถึงความรู้ เป็นอย่างไร

.....
.....
.....

4.2 การแสวงหาความรู้ เป็นอย่างไร

.....
.....
.....

4.3 ด้านการจัดเก็บความรู้ เป็นอย่างไร

.....
.....
.....

4.4 ด้านการถ่ายทอดความรู้ เป็นอย่างไร

.....
.....
.....

4.5 ด้านการประเมินและทบทวนความรู้ เป็นอย่างไร

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....

ขอบคุณค่ะที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

แบบบันทึกการสังเกตการณ์
ในงานวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช

1. บริบททั่วไปของพื้นที่เยาวราชในช่วงเวลาต่าง ๆ ในย่านเยาวราช

.....

2. บรรยากาศการค้าขาย/การซื้อขายวัตถุดิบในตลาดสดในย่านเยาวราชในช่วงเวลาต่าง ๆ

.....

3. สภาพการดำเนินการของธุรกิจร้านอาหาร SMEs ในย่านเยาวราช

.....

4. สภาพการที่สะท้อนถึงกระบวนการจัดการความรู้ในธุรกิจร้านอาหารในย่านเยาวราช ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 4.1 ด้านการกำหนดและการตรวจสอบความรู้

.....

- 4.2 ด้านการแสวงหาและการสร้างความรู้

.....

- 4.3 ด้านการจัดเก็บความรู้

.....

4.4 ด้านการถ่ายโอนความรู้

.....
.....
.....

4.5 ด้านการประเมินผลและการทบทวนความรู้

.....
.....
.....

5. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขายในพื้นที่เยาวราชว่ามีรายละเอียดอย่างไร

.....
.....
.....

6. สภาพเศรษฐกิจของเยาวราชในช่วงเวลาต่าง ๆ

.....
.....
.....

ประวัติผู้วิจัย

นางปวีณา สปีลเลอร์
MRS. PAWINA SPILLER

หน่วยงานที่สังกัด

หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต
สาขาวิชาเลขานุการทางการแพทย์
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
295 ถนนราชสีมา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300
โทรศัพท์ 02 423 9468 , 02 423 9477,
081 4587094 โทรสาร 02-423 9479
Email: pawina9@hotmail.com

ประวัติการศึกษา

ปริญญาโท (บธ.ม.)

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการทั่วไป)
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ปริญญาตรี (บธ.บ.)

บริหารธุรกิจบัณฑิต (สาขาวิชาการเลขานุการ)
มหาวิทยาลัยพายัพ

ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย