

สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ในบริษัทที่ปรึกษาไทย

Current Situation of Knowledge Management for Consulting Company in Thailand

ชัยวัฒน์ นันทศรี (Chaiwat Nantasri) * ดร.ลำปาง แม่นมัตย์ (Dr.Lampang Manmart) ^{1**}

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของกระบวนการทำงาน การจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัทที่ปรึกษาในประเทศไทย การศึกษาใช้แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ วิธีการวิจัยใช้การวิเคราะห์เอกสาร การสังเกตแบบมีส่วนร่วมในบริษัทที่ปรึกษา 5 แห่ง และสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท ที่ปรึกษา และเจ้าหน้าที่ดูแลด้านการจัดการความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งสิ้น 45 คน ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดกลุ่มตามกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลวิจัยพบว่าบริษัททั้ง 5 แห่งให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยที่การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานของบริษัทที่ปรึกษา เมื่อวิเคราะห์กระบวนการทำงานพบว่ามี 6 ขั้นตอนโดยขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้คือการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า และกระบวนการให้คำปรึกษาบริษัทลูกค้า ที่ส่งผลให้เกิดกิจกรรมการจัดการความรู้ในบริษัทที่ปรึกษา ในการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ ผลวิจัยชี้ว่าทุกบริษัทมีการจัดการความรู้โดยกิจกรรมการจัดการความรู้ที่พบมากคือ 1) บริษัทมีการจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นไว้ในรูปแบบของฐานข้อมูล และมีการนำความรู้ไปใช้ในกระบวนการทำงานของบริษัท 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างความรู้เป็นกิจกรรมเกิดในกระบวนการทำงานแต่ไม่พบเป็นรูปธรรมที่เด่นชัด ทั้งนี้เพราะกิจกรรมเหล่านี้เกิดขึ้นในขณะการทำงานร่วมกับบริษัทลูกค้า ในขณะที่ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้คือ นโยบายของบริษัท วัฒนธรรมองค์กร สภาพการแข่งขันของการดำเนินธุรกิจที่ปรึกษา ทักษะการทำงานของที่ปรึกษา และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ABSTRACT

The purposes of this research was to investigate the current situation of working process, knowledge management (KM) and factors that affect in consulting firms in Thailand. The research approach is qualitative research, research methods used documents analyze, observation and interviews in 5 consulting companies. Key informants including management, consult and company officials in charge of the management of knowledge and information technology total 45 people. The data were analyzed by synthesis of the qualitative research method. In summary, the results show consultant companies focused on KM, which is part

¹ Correspondent author: lamman@kku.ac.th

* นักศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

** รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

of the process. This research found 6 work process and there are 2 process that related to KM: 1) analysis of customer needs 2) consultation process, events that result of KM in consulting firm. In the study of the KM research has indicated that the KM activities is found 1) The Company has stored knowledge in the form of a database and used in the working process 2) Knowledge sharing and creation process is not clearly found because these events occur while working on consult process. Factors affecting the knowledge management are company policy, organization culture, business competition, consultant skills and information technology.

คำสำคัญ : การจัดการความรู้ บริษัทที่ปรึกษา

Key Words : Knowledge management, Consultant company

บทนำ

พัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้สังคมโลกต้องเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ และสังคมฐานความรู้ (Knowledgebase Society) ที่ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรแลองค์กรเป็นกลไกสำคัญของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรหรือของประเทศ จึงส่งผลต่อการดำเนินการต่าง ๆ ของภาคธุรกิจเอกชน โดยให้ความสนใจมุมมองทางด้านการบริหารธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี ความชำนาญขององค์กร [3] รวมถึงทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ อันได้แก่ความรู้ความชำนาญขององค์กร ภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ที่ระหว่างบริษัท และลูกค้า ตราสินค้า และวัฒนธรรมของการทำงาน และการเรียนรู้ของคนในองค์กรมากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับทรัพย์สินที่จับต้องได้ [5] ไม่ว่าจะเป็นจำนวนเงินทุนสะสม เงินลงทุน ที่ดิน อาคารสถานที่ หรือแม้แต่จำนวนของบุคลากรในองค์กร [8] ในมุมมองของการบริหารธุรกิจในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการผลิตภัณท์ที่มีลักษณะเฉพาะที่ธุรกิจอื่นไม่สามารถแข่งขันได้ [13]

การวิเคราะห์สภาพธุรกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐานพบว่า มี 2 ลักษณะ คือ 1) ธุรกิจที่ใช้ความรู้ความชำนาญขององค์กรหรือความรู้ที่พัฒนาขึ้นและผลจากการวิจัย

มาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ของบริษัท ทำให้มีศักยภาพในการแข่งขัน ตัวอย่าง เช่น โรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปใช้ความรู้เกี่ยวกับนาโนเทคโนโลยีมาพัฒนาเสื้อผ้ารูปแบบใหม่ และบริษัทซอฟต์แวร์นำความรู้พัฒนาโปรแกรมประยุกต์ เป็นต้น และ 2) ธุรกิจที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ ขององค์กรเป็นผลิตภัณท์ขององค์กรเพื่อนำเสนอและปฏิบัติงานร่วมกับลูกค้า และในขณะเดียวกันได้นำประสบการณ์และความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกับลูกค้ากลับมาปรับปรุงหรือพัฒนาความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญขององค์กร อาจกล่าวได้ว่าความรู้ความเชี่ยวชาญคือผลิตภัณท์ขององค์กร ซึ่งธุรกิจที่เห็นได้ชัดเจนคือบริษัทที่ปรึกษา ซึ่งบริษัทที่ปรึกษาตามความหมายเฉพาะทางวิชาชีพหมายถึงนิติบุคคลที่เป็นห้างหุ้นส่วน หรือบริษัทที่ต้องมีจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างสูง และมีความรู้ทางวิชาการ ประสบการณ์ และความสามารถให้บริการที่ปรึกษา และเสนอแนะความรู้ทางวิชาการในสาขาต่างๆ เพื่อหาวิธีการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ว่าจ้าง [1, 2]

ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาในการศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ในบริษัทที่ปรึกษาที่ใช้ความรู้เป็นสินค้าหลักของบริษัท เป็นการศึกษาการจัดการความรู้ซึ่งเป็นการนำความรู้ของบริษัทไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับลูกค้า และการให้คำปรึกษากับลูกค้าถือเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และสร้าง

ความรู้ที่สำคัญในบริษัทที่ปรึกษาและในขณะเดียวกัน ก็ถือว่าเป็นกระบวนการทำงานของบริษัทด้วยเช่นกัน บทความนี้ต้องการนำเสนอสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ของบริษัทที่ปรึกษาไทย โดยนำเสนอผลของการทำงานประจำคือกระบวนการทำงานของบริษัทที่ปรึกษาที่ให้บริการแก่บริษัทลูกค้า ซึ่งการศึกษาสภาพของการจัดการความรู้ในบริษัทที่ปรึกษาจำเป็นต้องวิเคราะห์จากกระบวนการทำงานของบริษัท จึงทำให้งานวิจัยนี้ต้องศึกษาใน 3 ประเด็น คือ 1) กระบวนการทำงานของบริษัทที่ปรึกษาไทย 2) กระบวนการจัดการความรู้ของบริษัทที่ปรึกษาไทย และ 3) ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย รูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัทที่ปรึกษาไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการทำงานและกระบวนการให้คำปรึกษาของบริษัทที่ปรึกษาในประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ของบริษัทที่ปรึกษาในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัทที่ปรึกษาในประเทศไทย

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Sveiby [13] ซึ่งอธิบายกระบวนการจัดการความรู้ ตามแนวคิดที่กล่าวว่าการนำความรู้จากการแลกเปลี่ยนจะสามารถเพิ่มผลผลิต และสร้างผลิตภัณฑ์โดยวิธีการแลกเปลี่ยนผ่านโครงสร้าง 3 ด้านคือ 1) โครงสร้างภายนอก (External Structure) ซึ่งหมายถึงบริษัทภายนอกที่บริษัทที่ปรึกษาทำงานร่วมด้วย ได้แก่ บริษัทลูกค้า และบริษัทที่ปรึกษาที่เป็นคู่ค้า 2) โครงสร้างภายใน (Internal Structure) เป็นความเชี่ยวชาญของบริษัทที่เป็นตัวกำหนดภาพลักษณ์ขององค์กร และ 3) ด้านความ

สามารถของบุคคล (Individual Competence) เป็นความสามารถของพนักงาน ซึ่งเป็นกลุ่มที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง คือผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาของบริษัท โดย Sveiby [13] อธิบายว่าการจัดการความรู้และดึงความรู้มาใช้ในองค์กรธุรกิจ ต้องประกอบไปด้วยกระบวนการในการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนทั้งสิ้น 10 ขั้นตอนอย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณา 10 ขั้นตอนของ Sveiby [13] พบว่ามีกระบวนการสำคัญอยู่ 3 ขั้นตอนที่สำคัญคือ 1) การแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากร (ที่ปรึกษา) ของบริษัทที่ปรึกษา 2) การแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้จากภายนอกบริษัทที่ปรึกษา (บริษัทลูกค้า) มาเป็นความรู้บริษัทที่ปรึกษา และ 3) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ในกระบวนการให้คำปรึกษาระหว่างที่ปรึกษาและบริษัทลูกค้า

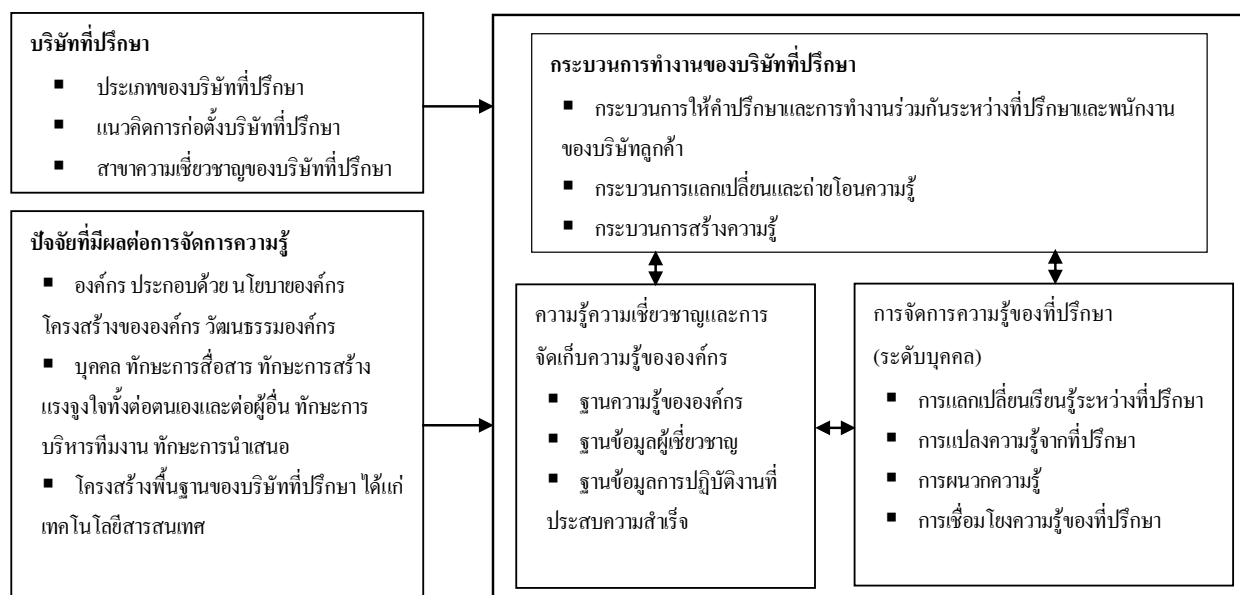
จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าความรู้คือผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทที่ปรึกษา และกระบวนการกิจกรรมต่าง ๆ ของการจัดการความรู้นั้นเกิดจากกระบวนการทำงานของที่ปรึกษาในบริษัท ดังนั้นการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เพื่อการเพิ่มผลผลิตหรือเพิ่มกำไรจะต้องมีการพัฒนาพนักงานในบริษัท [8, 9, 14] การที่จะพัฒนาพนักงานในองค์กรนั้นผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิด SECI Knowledge Conversion Process ของ Nonaka และ Takeuchi [11] เพื่อเป็นกรอบของการสร้าง การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคคล โดยประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างที่ปรึกษา (Socialization) 2) การแปลงความรู้จากที่ปรึกษา (Externalization) 3) การผนวกความรู้ (Combination) และ 4) การเชื่อมโยงความรู้ของที่ปรึกษา (Internalization) ดังนั้นในการศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ในบริษัทที่ปรึกษาจึงมีประเด็นศึกษาดังนี้ 1) ศึกษากระบวนการทำงานระหว่างที่ปรึกษาและบริษัทลูกค้า 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ในบริษัทที่ปรึกษา 3) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัทที่ปรึกษาดังแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual

Framework) ในภาพที่ 1

ผู้วิจัยใช้แนวทางการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ กลุ่มเป้าหมายได้แก่บริษัทที่ปรึกษาที่ทำการจดทะเบียนเป็นบริษัทที่ปรึกษาจากศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษาไทย กระทรวงการคลัง และยังคงสถานการณ์เป็นสมาชิก ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 2,135 บริษัท โดยผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ในการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ศึกษากระบวนการทำงานและกระบวนการให้คำปรึกษาของบริษัทที่ปรึกษาในประเทศไทย

1. จัดกลุ่มบริษัทที่ปรึกษาที่มีลักษณะและสาขาที่มีความใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน จากสาขาความเชี่ยวชาญทั้งหมด 15 สาขา สามารถจัดกลุ่มได้ 5 กลุ่ม คือกลุ่มที่ 1 ประกอบด้วยสาขาการเกษตรและพัฒนาชนบท สาขาล้างแวล้อม สาขาการพัฒนาเมือง สาขาการประปาและสุขาภิบาล กลุ่มที่ 2 สาขาอุตสาหกรรมก่อสร้าง สาขาพลังงาน สาขาอุตสาหกรรม สาขาการสื่อสารโทรคมนาคม กลุ่มที่ 3 สาขาประชากร สาขาสาธารณสุข สาขาการศึกษา กลุ่มที่ 4 สาขาการขนส่ง สาขาการท่องเที่ยว กลุ่มที่ 5 สาขาการเงิน สาขาเบ็ดเตล็ด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

2. คัดเลือกบริษัทที่ปรึกษาแต่ละกลุ่มมา กลุ่มละ 5 บริษัท โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

2.1 เป็นบริษัทที่ประสบผลสำเร็จในธุรกิจประเภทที่ปรึกษาเป็นที่รู้จักทั่วไป โดยดูจากผลประกอบการที่ได้มีการเผยแพร่ไว้ในเว็บไซต์หรือเอกสารนำเสนอของบริษัท รวมถึงจำนวนโครงการที่บริษัทดำเนินการ

2.2 มีลำดับความสามารถของบริษัทระดับ 2 ขึ้นไปโดยใช้เกณฑ์จากศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษากระทรวงการคลัง

2.3 บริษัทดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทไม่ต่ำกว่า 7 ปี

2.4 มีนโยบายหรือมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้อย่างเด่นชัด

3. เพื่อคัดเลือกบริษัทที่มีการจัดการความรู้ผ่านเกณฑ์ข้อที่ 2 ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถาม เพื่อ

ตรวจสอบการจัดการความรู้ กิจกรรม เครื่องมือของ บริษัทที่ปรึกษา เพื่อยืนยันว่ามีร่องรอยของการจัดการ ความรู้ในบริษัทที่ปรึกษา และนำผลที่ได้มาจัดลำดับ ตามกลุ่มบริษัทที่ปรึกษา และคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย ในแต่ละกลุ่มจาก 5 บริษัทเลือกมาศึกษา 1 บริษัท โดย เลือกบริษัทที่มีสภาพการจัดการความรู้ดีและอนุญาต ให้ผู้วิจัยเข้าไปศึกษาได้ ดังตารางที่ 1

4. การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) ประกอบด้วย ผู้บริหาร คือ ผู้จัดการบริษัท รองผู้จัดการบริษัท หรือหัวหน้างาน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้หรือบริษัทลูกค้า บริษัทละ 2 คน ที่ปรึกษาของบริษัทที่มีประสบการณ์ ทำงานที่ปรึกษาไม่ต่ำกว่า 10 ปีบริษัทละ 5 คน และ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการจัดระบบสารสนเทศ และความรู้หรือเทคโนโลยี บริษัทละ 2 คน รวม ทั้งหมด 45 คน ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงผู้ให้ข้อมูลหลัก

	ผู้บริหารบริษัท	ที่ปรึกษา	เจ้าหน้าที่
บริษัทที่ 1	2	5	2
บริษัทที่ 2	2	5	2
บริษัทที่ 3	2	5	2
บริษัทที่ 4	2	5	2
บริษัทที่ 5	2	5	2
รวม	10	25	10
รวมทั้งสิ้น	45		

เครื่องมือวิจัยได้แก่แบบสัมภาษณ์ 3 ชุด

1. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร ประเด็นสัมภาษณ์ คือ การก่อตั้งบริษัท คุณลักษณะและความเชี่ยวชาญ ของบริษัท การนำเสนอข้อมูลกับลูกค้าและการติดต่อ ประสานงานลูกค้า เป้าหมายยุทธศาสตร์ แนวคิด นโยบายของผู้บริหารต่อกระบวนการจัดการความรู้ และข้อเสนอแนะแนวทางของการจัดการความรู้

2. แบบสัมภาษณ์บุคลากรของบริษัทที่มี ตำแหน่งเป็นที่ปรึกษา ประเด็นสัมภาษณ์คือ ข้อมูล ส่วนตัวผู้ตอบ ระยะเวลา ความเชี่ยวชาญและ ประสบการณ์การเป็นที่ปรึกษา กระบวนการให้ คำปรึกษา และทำงานระหว่างที่ปรึกษาและบริษัท ลูกค้า การจัดการความรู้ในบริษัท (การจัดเก็บความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนความรู้) การจัดการความ

รู้ส่วนบุคคล และแนวทางของการจัดการความรู้ที่น่าจะ เป็นของบริษัทที่ปรึกษา

3. แบบสัมภาษณ์บุคลากรของบริษัทที่รับผิดชอบ เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ ประเด็นสัมภาษณ์คือ ระบบงานที่ใช้ในการจัดการ ความรู้ กระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ฐานความรู้ และองค์ประกอบที่น่าจะมีผลต่อการจัดการความรู้

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการ สัมภาษณ์ผู้บริหาร ที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่ มาทำการ วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึงสภาพความ เป็นจริงของกระบวนการทำงานของบริษัทที่ปรึกษา และการจัดการความรู้ในบริษัทที่ปรึกษา รวมถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ที่ปรึกษา

ผลการวิจัยพบว่า

1. กระบวนการทำงานของบริษัทที่ปรึกษาไทย พบว่ามี 6 ขั้นตอน ได้แก่

1.1 บริษัทที่ปรึกษาวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าเป็นขั้นตอนที่ที่ปรึกษาเข้าไปศึกษาในรายละเอียดของความต้องการของบริษัทลูกค้า ซึ่งอาจเป็นช่วงเวลาเวลาที่บริษัทที่ปรึกษาได้รับข้อเสนอหรือตกลงกับบริษัทลูกค้าในเบื้องต้น เป็นขั้นตอนที่บริษัทที่ปรึกษาจะศึกษาความต้องการของลูกค้าอย่างละเอียด ซึ่งบริษัทที่ปรึกษาต้องแสดงให้บริษัทลูกค้าเห็นว่าบริษัทมีศักยภาพในการทำงานและเข้าใจความต้องการของลูกค้า ดังนั้นในการทำงานในขั้นตอนนี้บริษัทที่ปรึกษาจึงต้องเลือกทีมงานอย่างระมัดระวังและมีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ทำงานที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า บริษัทวิเคราะห์ดูงานในลักษณะนี้ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญด้านใดบ้าง และมีประสบการณ์ทางด้านนี้มากน้อยเพียงใด ซึ่งบริษัทใช้ฐานข้อมูลที่ปรึกษาที่มีการจัดเก็บรายละเอียดของที่ปรึกษา เช่น ประวัติการทำงาน ประวัติการศึกษา เพื่อตรวจสอบว่ามีที่ปรึกษาตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่ ในบางครั้งถ้าพบว่าไม่มีที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญทางด้านนี้บริษัทอาจจำเป็นต้องหาจากแหล่งสารสนเทศภายนอกมาร่วมทีมงานที่ปรึกษา เช่น เว็บไซต์ ทำเนียบนามในสถาบันการศึกษา เพื่อยืนยันให้ลูกค้าทราบถึงศักยภาพของทีมงานที่ปรึกษา การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า การกำหนดทีมงานขึ้นอยู่กับขนาดและขอบเขตของโครงการ

1.2 การคัดเลือก จัดจ้าง บริษัทที่ปรึกษาจัดทำเอกสารนำเสนอโครงการ (Proposal) ให้บริษัทลูกค้าพิจารณา งานวิจัยพบว่าลูกค้าพิจารณาจากประเด็นตามลำดับความสำคัญดังต่อไปนี้คือ (1) บริษัทที่ปรึกษาอยู่ในสาขาที่ต้องการ มีความน่าเชื่อถือ มีประสบการณ์การทำงานที่เป็นที่ยอมรับ (2) ประสบการณ์การทำงานที่บริษัทที่ปรึกษาเคยได้ร่วมงานกับองค์กรของลูกค้า กล่าวคือถ้าบริษัท

ที่ปรึกษาเคยทำงานโครงการให้กับองค์กรลูกค้าแล้วประสบความสำเร็จ (3) ระยะเวลาในการทำงาน ในการทำงานโครงการของบริษัทลูกค้า จะมีการกำหนดระยะเวลาโครงการในแต่ละช่วงไว้ โดยอาจจะเป็นการกำหนดจากลูกค้า หรือเป็นการนำเสนอจากบริษัทที่ปรึกษา (4) งบประมาณของบริษัทลูกค้า และค่าใช้จ่ายในการให้คำปรึกษา เป็นต้น เมื่อทุกอย่างเป็นที่ตกลงกันก็จะมีการจัดทำสัญญาจ้างที่ทั้ง 2 ฝ่ายลงนามร่วมกัน

1.3 บริษัทที่ปรึกษาวางแผนงานโครงการบริษัทที่ปรึกษาเมื่อได้รับอนุมัติให้ดำเนินโครงการภายหลังจากมีการลงนามสัญญา จะนำโครงการมาเป็นแนวทางในการวางแผนงานให้เป็นขั้นตอนโดยวิเคราะห์การทำงานอย่างละเอียด รวมถึงการกำหนดความรับผิดชอบของที่ปรึกษาแต่ละคน กำหนดการตรวจสอบและติดตามงาน กำหนดวิธีการประสานงานระหว่างบริษัทคู่ค้า และบริษัทลูกค้า โดยบริษัทที่เป็นคู่สัญญาหลักจะมีการแต่งตั้งผู้จัดการโครงการขึ้นมาเพื่อดูแลความเรียบร้อยและความสำเร็จของโครงการ ซึ่งผู้รับผิดชอบส่วนนี้ต้องมาประชุมวางแผนการทำงานร่วมกันเพื่อกำหนดรายละเอียดแผนงานดำเนินโครงการ

1.4 บริษัทที่ปรึกษาดำเนินโครงการโดยภารกิจหลักคือการให้คำปรึกษา การเริ่มดำเนินการให้คำปรึกษานั้นที่ปรึกษามีบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติงานร่วม ผู้ให้ความรู้ และพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาเป็นการใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของที่ปรึกษาในบริษัท ให้คำปรึกษา เริ่มต้นการทำงานโครงการโดยการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดของโครงการเพื่อนำเสนอแผนงานดำเนินโครงการ วิธีการดำเนินงาน แนะนำทีมงานที่ปรึกษาอย่างเป็นทางการซึ่งลูกค้าสามารถเสนอแนะเพิ่มเติมจากเอกสารเสนอโครงการ เพื่อหาข้อสรุปสุดท้ายร่วมกัน บริษัทที่ปรึกษาจะใช้แผนงานที่ได้จากการประชุมเป็นแนวทางในการดำเนินโครงการ โดยที่ปรึกษาและลูกค้าจะมีการเจรจาในรายละเอียดการทำงานเพื่ออนุมัติแผนการทำงานและกระบวนการทำงานในที่ประชุมในภาพรวม

การทำงานทั้งหมด รวมถึงการแนะนำและมอบหมาย ผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนงานแต่ละส่วนให้กับที่ปรึกษาได้ รู้จักอย่างเป็นทางการ โดยระหว่างดำเนินโครงการ หากพบปัญหาในการทำงาน ที่ปรึกษาจะตรวจสอบ ความรู้จากฐานข้อมูลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ ถ้าไม่พบจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในกลุ่ม ที่ปรึกษา หาแนวทางในการแก้ปัญหาจากประสบการณ์ ของที่ปรึกษาอาวุโส เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดในการ แก้ปัญหานั้น ๆ

1.5 บริษัทที่ปรึกษาดำเนินการส่งมอบ งานโครงการ บริษัทที่ปรึกษาส่งมอบงานเป็นงวด ตามที่ตกลงกับบริษัทลูกค้าตามข้อกำหนดที่อยู่ใน เอกสารสัญญา ซึ่งจะมีการตรวจรับตามระยะเวลา ที่กำหนดในแผนงาน เมื่อลูกค้าตรวจรับและลง นามโดยผู้มีอำนาจของลูกค้า ซึ่งถือเป็นการสิ้นสุด ขั้นตอนของการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ ที่กำหนดไว้

1.6 บริษัทที่ปรึกษาจัดทำประเมินผล หลังการเสร็จสิ้นโครงการ (After Action Review) หลังจากการส่งงานงวดสุดท้ายบริษัทที่ปรึกษาทำการ ประชุมเพื่อสรุป ทบทวน จากการทำโครงการ และ จัดเก็บเข้าไปในฐานข้อมูลโครงการของบริษัท และสานความสัมพันธ์และรักษารฐานลูกค้าของ บริษัทที่ปรึกษา

2. เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิเคราะห์ กระบวนการจัดการความรู้ของบริษัทที่ปรึกษาใน ประเทศไทย และ ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ของบริษัทที่ปรึกษา ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดย ทำการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ของบริษัทที่ปรึกษา 45 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ 3 ชุด เพื่อต้องการได้กระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งผลการ วิจัยพบว่า

การจัดการความรู้ของบริษัทที่ปรึกษาไทย บริษัทที่ปรึกษามีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ของการจัดการความรู้คล้ายคลึงกัน 3 ประเด็นคือ 1) เพื่อพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้กับที่ปรึกษา 2) เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าและ ผลักดันงานบริษัทลูกค้าประสบความสำเร็จ 3) เพื่อ กำหนดปัจจัยเอื้อให้เกิดทำงานการจัดการความรู้ และผลการวิจัยพบว่าบริษัทที่ปรึกษาทุกแห่งมีการ จัดทำฐานความรู้ซึ่งได้แก่ ฐานข้อมูลโครงการ ฐานข้อมูลบริษัท ฐานข้อมูลการปฏิบัติงานที่เป็น เลิศ ฐานข้อมูลที่ปรึกษา และฐานข้อมูลหน่วยงาน ภายนอก ซึ่งมีรายละเอียดและเป้าหมายของฐานข้อมูล ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปฐานข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินงานและเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของบริษัทที่ปรึกษา

ชื่อฐานข้อมูล	เป้าหมาย	รายละเอียด
ฐานข้อมูลโครงการของบริษัท	จัดเก็บข้อมูลต่างๆ ของโครงการ โดยจัดเก็บเอกสารทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ และไฟล์ต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินโครงการ	ชื่อโครงการ แผนงานโครงการ เอกสารโครงการ รายงานโครงการ รายงานการประชุม รายชื่อทีมงาน ได้แก่ ทีมผู้จัดการโครงการ ทีมที่ปรึกษา ทีมสนับสนุน และรายงานงานและการแก้ไขปัญหาของทีมงาน
ฐานข้อมูลบริษัท	จัดเก็บข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ของบริษัท	ประวัติการก่อตั้ง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ผู้บริหารของบริษัท ความเชี่ยวชาญ และความสำเร็จของบริษัท
ฐานข้อมูลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	จัดเก็บข้อมูลวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด หรือแนวทางการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ	ชื่อหัวเรื่องการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา ตัวอย่างการแก้ไขปัญหา และวิธีการติดต่อที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ เอกสาร บทความความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน
ฐานข้อมูลรายชื่อผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษา	จัดเก็บข้อมูลที่รายละเอียดของที่ปรึกษา	ชื่อ-นามสกุล หน่วยงานที่สังกัด ประวัติการศึกษา ความเชี่ยวชาญ สังกัด ประสบการณ์ทำงาน (ตำแหน่ง จำนวนปีที่ทำ โครงการหน้าที่) ใบประกอบวิชาชีพ (Certification) ประสบการณ์การอบรม ความสามารถด้านภาษา
ฐานข้อมูลหน่วยงานภายนอก	จัดเก็บข้อมูลหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ซึ่งเป็นบริษัทภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานโครงการ	ชื่อหน่วยงาน ประเภทหน่วยงาน (บริษัทลูกค้า องค์กรของภาครัฐ บริษัทคู่ค้า) รายละเอียดหน่วยงาน การติดต่อ (โทรศัพท์ e-mail Fax) Web Site หน่วยงาน ผู้ที่ติดต่อด้วย (เบอร์โทรศัพท์ e-mail)

นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่าในกระบวนการทำงานของบริษัทที่ศึกษามี 2 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1) กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า และ 2) กระบวนการให้คำปรึกษา ที่มีกระบวนการจัดการความรู้ โดย

1. กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้ามีกระบวนการจัดการความรู้ดังนี้ การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า เป็นขั้นตอนที่ที่ปรึกษาเข้าไปศึกษาในรายละเอียดของความต้องการของบริษัทลูกค้า

1.1 การแสวงหาผู้เชี่ยวชาญโดยการใช้อาเซียนข้อมูลที่ปรึกษาเพื่อคัดเลือกทีมที่ปรึกษาที่รับผิดชอบงานจากผู้มีประสบการณ์และมีความรู้ความชำนาญในงานที่เกี่ยวข้อง และฐานข้อมูลหน่วยงานภายนอกในกรณีที่ต้องมีการทำงานร่วมกับบริษัทคู่ค้า โดยการค้นหาที่ปรึกษาตามสาขาที่เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ที่สอดคล้องกับลักษณะโครงการเพื่อจัดตั้งทีมงาน

1.2 การถ่ายโอน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมงานที่ปรึกษา โดยที่ปรึกษาถ่ายทอดประสบการณ์ในการบริหารโครงการและนำความรู้จากฐานข้อมูลโครงการมาแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อจัดทำแผนงาน และเอกสารนำเสนอโครงการ และใช้อาเซียนข้อมูลโครงการเพื่อนำข้อมูลโครงการในลักษณะเดียวกันที่ประสบความสำเร็จไปใช้ประกอบกับการนำเสนองานต่อลูกค้า

2. กระบวนการให้คำปรึกษาระหว่างที่ปรึกษากับลูกค้า และทีมที่ปรึกษา

2.1 การแลกเปลี่ยนและการถ่ายโอนความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบริษัทที่ปรึกษาอาจถือได้ว่าเป็นกิจกรรมการจัดการความรู้ที่พบในทุกบริษัทและมีกิจกรรมหลากหลายมาก แต่เมื่อวิเคราะห์ถึงลักษณะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้วสรุปได้ว่ามี 2 ลักษณะคือ 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนระหว่างที่ปรึกษาในรูปแบบที่เป็นทางการคือการจัดประชุมรายงานความก้าวหน้า หรือหาแนวทางการแก้ไขปัญหาพร้อมกับที่ปรึกษาคนอื่น

(Tacit Knowledge) โดยมีการจัดทำรายงานการประชุม (Explicit Knowledge) และมีการจัดเก็บรายงานการประชุมไว้ที่แหล่งจัดเก็บข้อมูลของโครงการเพื่อให้ที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้องรับรู้ร่วมกัน ซึ่งอาจเชิญที่ปรึกษาที่ไม่ได้ร่วมทำโครงการแต่เป็นที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการเพื่อแบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานและนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา และ 2) การแลกเปลี่ยนและการถ่ายโอนระหว่างที่ปรึกษากับลูกค้า ในการเริ่มต้นทำงานโครงการที่ปรึกษาและลูกค้ามีการประชุมเพื่อกำหนดวิธีการทำงานร่วมกัน ทีมงานของลูกค้าจะให้คำอธิบายทีมที่ปรึกษาถึงบริบทของบริษัท สภาพปัญหา วัตถุประสงค์ของโครงการ และแนวทางการทำงานร่วมกัน ส่วนในช่วงการดำเนินโครงการนั้นที่ปรึกษาจะทำงานร่วมกับลูกค้า โดยจะมีการถ่ายทอดความรู้จากที่ปรึกษาไปสู่เจ้าหน้าที่ของลูกค้าที่ได้รับมอบหมายทำงานโครงการร่วมกัน ในขณะเดียวกันนั้นได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างที่ปรึกษากับลูกค้าในงานโครงการ โดยใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น โทรศัพท์ และเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการติดต่อสื่อสารเช่นการประชุมออนไลน์ หรือโปรแกรมพูดคุยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น อย่างไรก็ตามในขั้นตอนนี้นอกจากมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้วควมมีการสร้างความรู้ใหม่เกิดขึ้น แต่จากผลการวิจัยยังไม่พบหลักฐานที่บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้จากการทำงาน เพื่อจัดเก็บให้เป็นความรู้ของบริษัทอย่างจริงจัง เพียงแต่ความรู้เหล่านี้มักถูกสะสมอยู่ที่ที่ปรึกษาจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญและความชำนาญของบุคคล

2.2 การสร้างความรู้หรือความเชี่ยวชาญของการสร้างความรู้หรือความเชี่ยวชาญส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จของโครงการซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ระหว่างการดำเนินโครงการ เช่น เมื่อเกิดปัญหาในการดำเนินโครงการที่ปรึกษามักแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและถ่ายทอดประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา

(Tacit Knowledge) นอกจากนี้พบว่าที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยมักขอคำปรึกษาจากที่ปรึกษาในทีมที่มีประสบการณ์สูงกว่า การหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ภายในและภายนอกบริษัท และการถ่ายทอดของที่ปรึกษาภายนอกที่ร่วมดำเนินโครงการ

2.3 การแสวงหาความรู้เมื่อเกิดปัญหา ในระหว่างดำเนินโครงการนอกจากมีการแลกเปลี่ยนระหว่างที่ปรึกษาแล้ว ที่ปรึกษายังมีการแสวงหาความรู้โดยการศึกษาหาความรู้จากเอกสาร ตำรา และเว็บไซต์ต่าง ๆ (Explicit Knowledge) ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในการดำเนินโครงการดังกล่าว

จากผลการวิจัยอาจสรุปได้ว่าการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน ถือเป็นพื้นฐานในกระบวนการทำงานของบริษัท โดยกระบวนการหรือกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ เกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานในขั้นตอนต่าง ๆ กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้อย่างมากคือ กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า โดยบริษัทจัดตั้งทีมงานเข้าไปรวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า และกระบวนการให้คำปรึกษา โดยที่ปรึกษาของบริษัททำการถ่ายทอดความรู้ให้กับลูกค้ารวมถึงมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการจัดการความรู้ที่พบมากในบริษัทที่ปรึกษาคือการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบฐานข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการทำงาน ส่วนกระบวนการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้จะพบเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในกระบวนการให้คำปรึกษา และมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้คือนโยบาย วัฒนธรรมบริษัท สถานะการแข่งขัน ทักษะการทำงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ

อภิปรายผล

1. จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ากระบวนการทำงานของบริษัทที่ปรึกษาก่อให้เกิดการจัดการความ

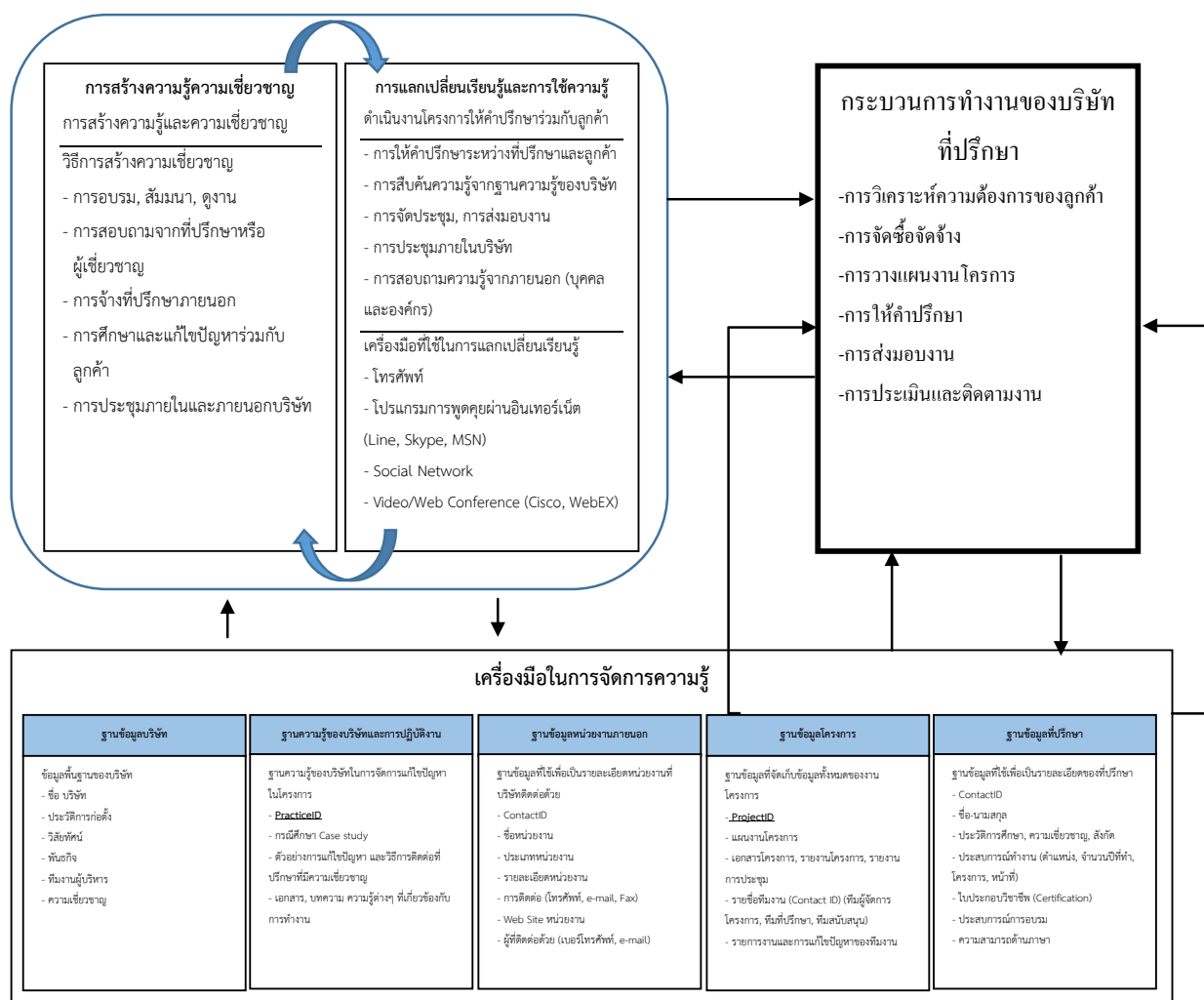
รู้และใช้ความรู้เป็นฐานในการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ การทำงานของที่ปรึกษานั้นเกี่ยวข้องกับความรู้ในทุกขั้นตอน เช่นบริษัทที่ปรึกษาต้องใช้ความรู้จากฐานความรู้ที่ปรึกษาเพื่อเลือกที่ปรึกษาตามความเชี่ยวชาญและประสบการณ์มาตั้งเป็นทีมงานทำงานโครงการ กระบวนการทำงานของบริษัทที่ปรึกษาส่งผลให้บริษัทต้องจัดเก็บความรู้เป็นฐานความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น ฐานข้อมูลโครงการ ฐานข้อมูลบริษัท ฐานข้อมูลการปฏิบัติงาน ฐานข้อมูลที่ปรึกษา และฐานข้อมูลหน่วยงานภายนอก

กระบวนการทำงานของบริษัทที่ปรึกษาเป็นกระบวนการที่ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน และเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดความรู้ในองค์กรผ่านกระบวนการให้คำปรึกษา และกิจกรรมการปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกับบริษัทลูกค้า ดังนั้นอาจสรุปได้ว่ากระบวนการทำงานของบริษัทที่ปรึกษากับกระบวนการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กันที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ โดยการจัดการความรู้เปรียบเสมือนเป็นพื้นฐานที่ใช้การทำงานของการให้คำปรึกษา ซึ่งผลวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับผลวิจัยของ Natti, Halinen, Hanttu [9] กับ Nikolova, Devinney [10] ที่พบว่าในกระบวนการทำงานของบริษัทที่ปรึกษามีการใช้ความรู้ตั้งแต่เริ่มต้นการทำงานโครงการ โดยที่ปรึกษาเข้าไปศึกษาปัญหาหรือแนวคิดของบริษัทลูกค้าก่อน และทำความเข้าใจทั้งในบริบทของลูกค้า และภาพรวมของธุรกิจ/การแข่งขัน ซึ่งการศึกษาปัญหานั้นจะทำการศึกษาปัญหาใหญ่ และค่อยๆ ทำรายละเอียดถึงปัญหาย่อยๆ ในโครงการ หลังจากวิเคราะห์ถึงปัญหา และจำนวนงานที่จะเกิดขึ้นในโครงการแล้วที่ปรึกษาจะทำงานกลุ่ม มักจะใช้ประสบการณ์ที่มี โดยการนำแนวทางที่ดีที่สุด ในการแก้ไขปัญหาหรืองานที่ถูกออกแบบ ไปใช้ในจุดที่ต้องการแก้ไขหรือจุดที่ต้องการใช้งาน ดังนั้นบริษัทที่ปรึกษาจึงต้องมีการพัฒนาฐานความรู้ของบริษัทที่สามารถ

นำมาใช้ในกระบวนการทำงานต่างๆ ของบริษัท ซึ่งควรมีการปรับปรุงความรู้ที่จัดเก็บไว้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยความรู้ที่จัดเก็บนั้นอาจนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยอำนวยความสะดวก เช่นระบบงานฐานข้อมูลเพื่อความสะดวกในการจัดเก็บและสืบค้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน

2. การจัดการความรู้ในบริษัทที่ปรึกษาไทยพบว่าทั้ง 5 แห่งมีการจัดการความรู้และทุกบริษัทมีการจัดเก็บความรู้ไว้ในฐานข้อมูลของบริษัท และมีการดึงเอาความรู้ออกจากฐานข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในกระบวนการทำงานต่างๆ จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของการทำงานที่เน้นการจัดเก็บความรู้โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยจัดเก็บความรู้และพัฒนาในลักษณะของฐานข้อมูล ซึ่งส่วนใหญ่เป็นฐานข้อมูลที่จัดเก็บ 1) ข้อมูลโครงการที่บริษัทได้ทำงานทั้งหมด 2) ข้อมูลพื้นฐานของบริษัทที่สำคัญเช่นประวัติการก่อตั้ง เป้าหมาย ทีมผู้บริหาร เป็นต้น 3) ข้อมูลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ จัดเก็บวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของการทำงานให้คำปรึกษา 4) ข้อมูลรายละเอียดของที่ปรึกษา และ 5) ข้อมูลรายละเอียดของหน่วยงานที่บริษัทที่ปรึกษาต้องร่วมงานด้วย ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการจัดการความรู้ในบริษัทที่ปรึกษาไทยมีความคล้ายคลึงกับบริษัทที่ปรึกษาของต่างประเทศ จะเห็นได้จากงานวิจัยของ Mishra และ Bhaskar [8] ที่ทำการศึกษาการจัดการความรู้และการจัดเก็บความรู้ในบริษัทเอกชนในต่างประเทศ

พบว่าการจัดเก็บความรู้ในบริษัท ได้แก่ ฐานความรู้ (Knowledge Base) ทำการจัดเก็บความรู้ประสบการณ์ที่ใช้ในองค์กร รวมถึงความสำเร็จล้มเหลว กรณีที่ดีที่สุดภายในองค์กร และมีการจัดทำคลังข้อมูล (Data Warehouse) และเหมืองข้อมูล (Data Mining) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีการบริหารจัดการข้อมูลและการรวบรวมสารสนเทศจากแหล่งข้อมูลหลายๆ แหล่งมาจัดเก็บและมีการประมวลผลเพื่อง่ายต่อการสืบค้น และช่วยในการตัดสินใจ นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Abdul-Aziz and Lee [3] Kim และ Trimi [7] ยังพบว่าการจัดการความรู้ของบริษัทจะเน้นการจัดเก็บความรู้ลงในฐานข้อมูล เช่นฐานข้อมูลความรู้, ฐานปฏิบัติที่เป็นเลิศ ความรู้จะถูกกำหนดเป็นรหัสและเก็บรวบรวมไว้ในฐานข้อมูลซึ่งทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงและใช้ได้อย่างสะดวก สร้างระบบข้อมูลที่มีคุณภาพสูง เชื่อถือได้ และรวดเร็ว โดยเน้นให้ความรู้ที่มีอยู่ในระบบถูกใช้ซ้ำๆ การลงทุนจะลงทุนครั้งใหญ่ครั้งเดียวเพื่อจัดเก็บความรู้ลงในฐานข้อมูล โดยตัวอย่างบริษัทที่ปรึกษาที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศที่ใช้แนวความคิดแบบนี้เช่น ตัวอย่าง เช่น บริษัทที่ปรึกษา Anderson Consulting และ Ernst & Young เป็นต้น ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าบริษัทที่ปรึกษาทั้งในและต่างประเทศมีลักษณะที่เหมือนกันคือการใช้ความรู้ดังนั้นจึงต้องมีการจัดเก็บความรู้ไว้ใช้เหมือนกัน แต่อาจมีการจัดเก็บในรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามบริบทของบริษัท



ภาพที่ 2 แสดงรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ของบริษัทที่ปรึกษาไทย

อย่างไรก็ตามสำหรับกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างความรู้อันเป็นความเชี่ยวชาญของบริษัทนั้น เป็นกิจกรรมที่ไม่พบอย่างเป็นทางการ ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่ากิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานให้คำปรึกษาที่ทำงานร่วมกันระหว่างที่ปรึกษาและลูกค้า โดยมีการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาตามความต้องการของลูกค้า การแลกเปลี่ยนในบางครั้งจะเกิดขึ้นรวดเร็วในขณะให้คำปรึกษา ทำให้ไม่เกิดการการเก็บความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนกันนี้กลับสู่ฐานความรู้ของบริษัท ซึ่งทำให้ความรู้ในการดำเนินโครงการหายไป ผลการ

วิจัยชี้ให้เห็นว่าการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ของบริษัทที่ปรึกษาไทยไม่แตกต่างจากต่างประเทศ ซึ่งจะเห็นได้จากผลการวิจัยในบริษัทต่างประเทศ เช่นงานวิจัยของ Gasik [6] ที่ศึกษาการจัดการความรู้ในระดับโครงการว่าเมื่อบริษัทดำเนินโครงการเสร็จสิ้น ความรู้มักสูญหาย ทั้งนี้เพราะการดำเนินโครงการใช้ความรู้โดยนัยค่อนข้างมาก อีกทั้งเมื่อทีมโครงการดำเนินโครงการเสร็จสิ้นตามกำหนดเวลา ทักษะ ความรู้ ความชำนาญที่ได้จะฝังอยู่ที่ตัวบุคคล และจะแยกย้ายไปปฏิบัติงานอื่นๆ ซึ่งอาจเป็นงานประจำหรืองานโครงการอื่นในลักษณะเดียวกัน

ต่อไป เนื่องจากข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการดำเนินโครงการหนึ่งๆ ทำให้หลายโครงการที่ผ่านมาไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการทบทวนบทเรียนภายหลังโครงการเสร็จสิ้น ทำให้ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นจากงานโครงการสูญหายไป ส่งผลให้ความรู้ในตัวบุคคลไม่ได้ถูกจัดเก็บในรูปของฐานข้อมูล ที่ง่ายต่อการนำไปประยุกต์ใช้และถ่ายโอนกับโครงการอื่นๆ ของบริษัทต่อไปได้ ดังนั้นในการแลกเปลี่ยนความรู้ของที่ปรึกษาควรมีการสร้างพื้นที่ (BA) เพื่อให้ที่ปรึกษาทำการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยอาจเป็นพื้นที่ในลักษณะกายภาพเช่นมุมกาแฟ หรือห้องอาหารว่าง และพื้นที่เสมือนผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เช่น เว็บบอร์ด หรือการประชุมออนไลน์ เป็นต้น และควรมีการจัดเก็บข้อมูลจากการประชุมรวบรวมไว้ในพื้นที่หรือฐานข้อมูลที่มีหน้าที่เพื่อจัดเก็บข้อมูลชั่วคราวก่อนที่จะมีกระบวนการวิเคราะห์และคัดกรองข้อมูลเหล่านี้ไปเป็นความรู้ของบริษัทเพื่อจัดเก็บไว้ในฐานความรู้ของบริษัทต่อไป

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่สำคัญประการแรกคือปัจจัยทางด้านองค์กรประกอบด้วย นโยบายของบริษัท วัฒนธรรมองค์กร และสถานะการแข่งขันของการดำเนินธุรกิจที่ปรึกษา ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่กล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลถึงความสำเร็จในการจัดการความรู้คือหน่วยงานมีนโยบายสนับสนุนอย่างชัดเจน มีการนำผู้เชี่ยวชาญจากภาคส่วนต่างๆ มาร่วมกำหนดกลยุทธ์ [10] การมีโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ในงานวิจัยของ Tina และ Bodo [14] แสดงให้เห็นถึงปัจจัยทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งงานวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า นโยบายการจัดการความรู้ที่กำหนดโดยผู้บริหารมีอิทธิพลที่ทำให้เกิดกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ นอกจากนี้วัฒนธรรมการเรียนรู้และการสื่อสารในองค์กรเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรของบริษัทควรต้องมีเพื่อมุ่งความสำเร็จของงาน และผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักสำหรับปัจจัยในด้านบุคคลที่พบคือ ทักษะของ

การทำงานของที่ปรึกษา เป็นปัจจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nikolava และ Devinney [10] ซึ่งได้ชี้ให้เห็นว่าบุคลลากรขององค์กรซึ่งมีความสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้จะสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับปฏิบัติร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้การจัดเก็บและเข้าถึงความรู้ให้เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว การสร้างโครงสร้างของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อกำหนดระบบช่องทางการบริการการเข้าถึงข่าวสารที่ทั่วถึง และวัฒนธรรมองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ [7, 14]

อย่างไรก็ตามผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้ในบริษัทที่ปรึกษาคือสถานะการแข่งขัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่พบจากการวิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแต่พบจากข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทที่ปรึกษาให้ความเห็นว่าบริษัทที่ปรึกษาจำเป็นต้องมีการจัดเก็บความรู้ไว้กับบริษัทให้ได้มากที่สุด และนำความรู้ที่จัดเก็บไว้ไปใช้ในงานโครงการเนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันในธุรกิจมากขึ้น ดังนั้นบริษัทที่ปรึกษาจึงต้องมีการสร้างภาพลักษณ์ ตราสินค้า จากความรู้ ประสบการณ์ และการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จต่างๆ ขึ้นมาเพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกบริษัทที่ปรึกษา ส่วนทักษะของที่ปรึกษา วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน และนโยบายการจัดการความรู้ของบริษัทที่ปรึกษาเป็นปัจจัยที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการจัดการความรู้ในบริษัทนั้นเกิดขึ้นจากการวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของที่ปรึกษาและในกิจกรรมต่างๆ ต้องใช้ทักษะของที่ปรึกษาในการเรียนรู้ หรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันเพื่อสร้าง ในขณะที่เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ในบริษัทมีความสะดวกเข้าถึงได้ง่าย ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจัดการความรู้ในบริษัทที่ปรึกษาคือสถานะการ

แข่งขันของการดำเนินธุรกิจเนื่องจากบริษัทที่ปรึกษาเป็นบริษัทเอกชนที่แสวงหาผลกำไร และผลิตภัณฑ์ของบริษัทคือความรู้ ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บริษัทที่ปรึกษาสามารถแข่งขันได้ในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน ส่วนปัจจัยที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ในบริษัทประสบความสำเร็จคือทักษะของที่ปรึกษาที่จะเรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้รวมถึงวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่จะช่วยเอื้อให้ที่ปรึกษาทำการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อการทำงานโครงการของบริษัท ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่เป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนกระบวนการ กิจกรรมการจัดการความรู้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัทหรือหน่วยงานที่จะนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ในบริษัท ดังนี้

1.1 บริษัทที่ปรึกษาต้องกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ชัดเจน กำหนดให้มีการสร้างฐานข้อมูลการจัดเก็บความรู้ ซึ่งควรมีฐานข้อมูลโครงการ ฐานข้อมูลที่ปรึกษา ฐานข้อมูลบริษัท ฐานข้อมูลการปฏิบัติงาน และฐานข้อมูลหน่วยงานภายนอก และควรมีการประกาศให้พนักงานทราบถึงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ให้พนักงานทุกคนในบริษัททราบ โดยมียุทธศาสตร์ให้ทำการจัดเก็บความรู้ไว้ที่ฐานความรู้ของบริษัทที่ปรึกษาอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงข้อมูลอยู่เสมอตลอดระยะเวลาในการดำเนินโครงการ และเมื่อสิ้นสุดโครงการควรมีการประชุมเพื่อสรุปความสำเร็จของโครงการและนำมาจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลการปฏิบัติงานของบริษัท

1.2 บริษัทที่ปรึกษาควรกำหนดคณะทำงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ของบริษัท ซึ่งในกลุ่มนี้ควรมีทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้เพื่อรับผิดชอบการคัดเลือกหรือกลั่นกรอง

ความรู้จากฐานข้อมูลชั่วคราวหรือพื้นที่ของโครงการมาจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลต่างๆ ของบริษัท

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการความรู้ในระดับองค์กร แต่จากผลการวิจัยพบว่าการทำงานของบริษัทที่ปรึกษาเป็นการทำงานในระดับโครงการ การจัดการความรู้ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นจากการทำงานโครงการของบริษัท ดังนั้นควรมีการทำการวิจัยการจัดการความรู้ในระดับโครงการเพื่อศึกษากระบวนการ กิจกรรมการจัดการความรู้ในระดับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นระดับการทำงานหลักที่มีกระบวนการ เครื่องมือ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในกระบวนการต่างๆ ครอบคลุมกระบวนการ

2.2 ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยในการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายโอนความรู้ของที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ ที่มีการเชื่อมโยงกับเครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งถือเป็นกระบวนการหลักในการสร้างความรู้ของที่ปรึกษาและบริษัทที่ปรึกษา

เอกสารอ้างอิง

1. Thai Consultant Database Center [internet]. [cited 2013 August 15] available from: <http://www.thaiconsult.pdmo.go.th/>
2. The Consulting Engineers Association of Thailand [internet]. [cited 2013 August 15] available from: www.wceat.or.th/ 2010, 2013; Thai
3. Abdul-Aziz A, Lee KZ. Knowledge management of foreign subsidiaries of international oil and gas contracting companies. International Journal of Energy Sector Management, 2007; 1(1): 63-83.

4. Ambos C, Schlegelmilch B. Management knowledge in international consulting firms. *Journal of Knowledge Management*, 2009; 13(6): 491-508.
5. Danskin P, Englis B, Solomon M, Goldsmith M, Davey J. Knowledge management as competitive advantage: lessons from the textile and apparel value chain. *Journal of Knowledge Management*, 2005; 9(2): 91-102.
6. Gasik S. A model of project knowledge management. *Project Management Journal*, 2011; 42(3): 23-44
7. Kim S, Trimi S. IT for KM in the management consulting industry. *Journal of Knowledge Management*, 2007; 11(3): 145-155.
8. Mishra B, Bhaskar U. Knowledge management process in two learning organisations. *Journal of Knowledge Management*, 2011; 15(2): 344-359.
9. Natti S, Halinen A, Hanttu N. Customer knowledge transfer and key account management in professional service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 2006; 17(4): 304-319.
10. Nikolova N, Devinney T. Influence and power dynamics in client-consultant teams. *Journal of Strategy and Management*, 2009; 2(1): 31-55.
11. Nonaka I, Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford; 1995.
12. Pun K, Nathai-Balkissoon M. Integrating knowledge management into organizational learning. *The Learning Organization*, 2011; 18(3): 203-223.
13. Sveiby K-E. A Knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2001; 2(4): 344-358.
14. Tina C, Bodo S. Managing knowledge in international consulting firms. *Journal of knowledge management*, 2009; 13(6): 491-508.