

การจัดการความรู้และทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์

กรณีศึกษาระบบสมบูรณ์: พลิกฟื้นธุรกิจครอบครัวสู่องค์กรแห่งความรู้ที่ยั่งยืน
ผ่านกรณีศึกษา บริษัท แก๊สซัพพลายส์ จำกัด



 บริษัท แก๊สซัพพลายส์ จำกัด

ความท้าทายของธุรกิจที่เติบโต: เมื่อความรู้และประสบการณ์กลายเป็น “ความเสี่ยง”

บริษัท แก๊สซัพพลายส์ จำกัด ดำเนินธุรกิจในรูปแบบครอบครัวมานานกว่า 20 ปี
เมื่อธุรกิจเติบโตขึ้น ปัญหาที่ซ่อนอยู่ก็เริ่มปรากฏชัดเจน:



การสูญเสียทุนมนุษย์

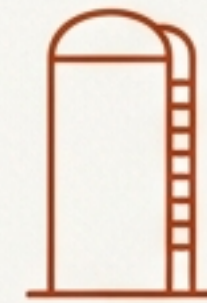
- ความรู้และทักษะการตัดสินใจกระจุกตัวอยู่ที่ผู้เชี่ยวชาญเพียงไม่กี่คน
- ในปี 2558 พนักงานผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี เกษียณอายุ 2 ท่าน ทำให้องค์กรเสี่ยงต่อการสูญเสียความรู้ที่สำคัญอย่างถาวร



กระบวนการที่เปราะบาง

- โครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานไม่ชัดเจน พนักงานทำงานซ้ำซ้อน
- ไม่มีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ทำให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำๆ และตรวจสอบได้ยาก

**ผลกระทบทางการเงิน:
เกิดความเสียหายต่อบริษัทฯ
ไม่ต่ำกว่า 100,000 บาทต่อปี**

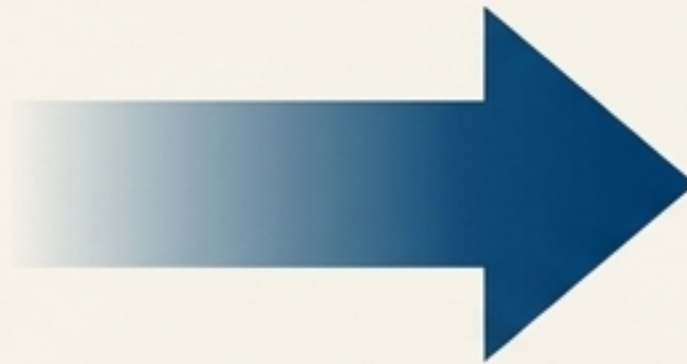


วัฒนธรรมองค์กรแบบเก่า

- ขาดวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ เกิดภาวะ "Defensive Routine" ในพนักงานเก่า
- ปัญหาเดิมๆ เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของบริษัท

รากของปัญหา: ความรู้ที่มองไม่เห็น (Tacit Knowledge) กำลังรั่วไหลออกจากองค์กร

ปัญหาที่เกิดขึ้นมีสาเหตุร่วมกันคือ การจัดการ “สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้” ที่ผิดพลาด



ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)

คือประสบการณ์, ความเชี่ยวชาญ, สัญชาตญาณ และทักษะที่อยู่ในหัวของพนักงานแต่ละคน เป็นความรู้ที่ทรงพลังที่สุด แต่ก็เปราะบางที่สุด เพราะมันจะหายไปพร้อมกับตัวบุคคล

ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

คือความรู้ที่ถูกบันทึก, จัดเก็บ, และแบ่งปันได้ในรูปแบบของคู่มือ, กระบวนการ, หรือฐานข้อมูล เป็นสินทรัพย์ของ ‘องค์กร’ ไม่ใช่ของ ‘บุคคล’



สถานการณ์ของแก๊สซัพพลายส์: ความรู้ส่วนใหญ่ขององค์กรเป็น Tacit Knowledge ที่เก็บไว้ในตัวบุคคล ทำให้เมื่อพนักงานลาออกหรือเกษียณ องค์กรก็สูญเสียความสามารถในการแข่งขันไปโดยปริยาย

เปลี่ยนมุมมอง: จากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า สู่การสร้าง 'ทุนทางปัญญา' (Intellectual Capital)

แทนที่จะแก้ปัญหาเป็นจุดๆ การวิจัยได้นำกรอบแนวคิด 'ทุนทางปัญญา' มาใช้เพื่อวิเคราะห์และพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ



ความรู้, ทักษะ, ความสามารถ,
และประสบการณ์ของพนักงานทุกคน

ระบบ, กระบวนการ, วัฒนธรรม,
และฐานข้อมูลที่องค์กรเป็นเจ้าของ
เป็นโครงสร้างที่ทำให้ทุนมนุษย์ทำงาน
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสัมพันธ์และความน่าเชื่อถือ
กับลูกค้า, คู่ค้า, และผู้มีส่วนได้
ส่วนเสียทั้งหมด

(ตามแนวคิดของ Nick Bontis)

ผลการวิเคราะห์: ช่องว่างของทุนทางปัญญาที่แก้สซัพพลายส์

เมื่อใช้กรอบทุนทางปัญญามาวิเคราะห์ ทำให้เห็นภาพปัญหาที่ชัดเจนขึ้น:

ทุนมนุษย์ (Human Capital)

'กำลังจะหมดไป'



ปัญหา: ผู้เชี่ยวชาญเกษียณอายุ
ขาดการฝึกอบรมพนักงานใหม่
ความรู้กระจุกตัว

ทุนโครงสร้าง (Structural Capital)

'ไม่เป็นระบบ'



ปัญหา: กระบวนการไม่ชัดเจน
ไม่มีคู่มือปฏิบัติงาน (Work
Instruction) หรือระเบียบปฏิบัติ
(Quality Procedure) ทำให้
เกิดข้อผิดพลาดและต้นทุนสูง

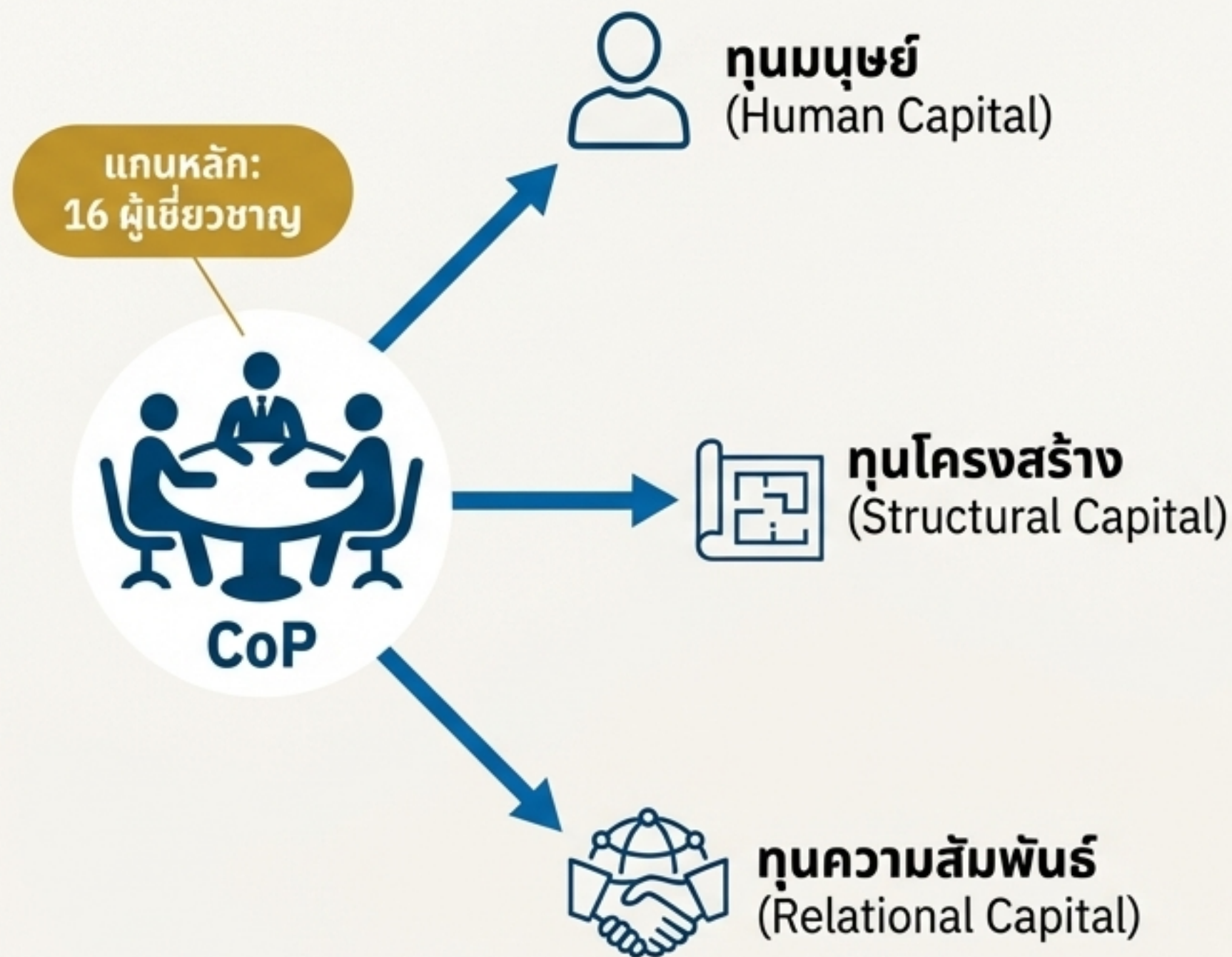
ทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital)

'กำลังเสื่อมถอย'



ปัญหา: ไม่สามารถตอบสนองเป้า
ของคู่ค้าและลูกค้าได้ ทำให้สูญเสีย
ความเชื่อมั่นและโอกาสทางธุรกิจ

เครื่องมือในการลงมือทำ: ‘ชุมชนนักปฏิบัติ’ (Community of Practice - CoP)



เพื่อแปร ‘ความรู้ฝังลึก’ ให้เป็น ‘ทุนขององค์กร’
เราได้ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า ‘ชุมชนนักปฏิบัติ’ (CoP)

CoP คืออะไร?

- คือการรวมกลุ่มของคนที่สนใจในเรื่องเดียวกัน หรือเจอปัญหาคล้ายกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ
- ในกรณีนี้ คือการจัดตั้งกลุ่ม CoP อย่างเป็นทางการ โดยมีเป้าหมายเพื่อ ‘สกัด’ ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญและเปลี่ยนให้เป็นกระบวนการที่เป็นมาตรฐาน

กลุ่มเป้าหมายหลักของ CoP:

- คัดเลือก ‘ผู้เชี่ยวชาญ’ จำนวน 16 คน จากผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ
- **เกณฑ์การคัดเลือก:** มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี, ผ่านการอบรมหลักสูตรของ ปตท., และมีอำนาจในการตัดสินใจ
- นี่คือการสร้างแกนหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

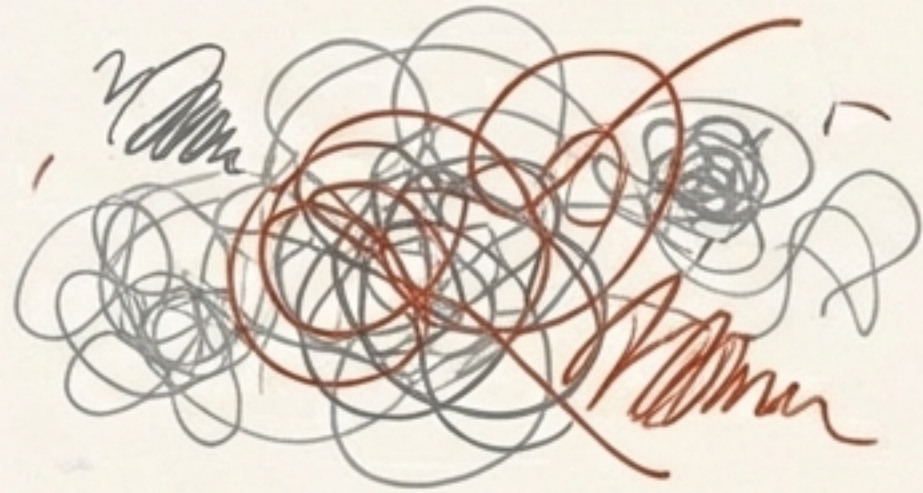
กระบวนการทำงานของ CoP: จากเรื่องเล่าในวงสนทนาสู่คู่มือการทำงาน

กิจกรรม CoP ดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อเปลี่ยนประสบการณ์ให้กลายเป็นสินทรัพย์ของบริษัท:



ผลลัพธ์ที่ 1: การสร้าง 'ทวนโครงสร้าง' - เปลี่ยนความวุ่นวายให้เป็นระบบ

ก่อน



- กระบวนการทำงานไม่ชัดเจน ขึ้นอยู่กับความเข้าใจของแต่ละบุคคล
- เกิดข้อผิดพลาดซ้ำๆ ที่เดิม
- ไม่มีเอกสารอ้างอิงที่เป็นมาตรฐาน
- สูญเสียทางการเงินกว่า 100,000 บาท/ปี

หลัง



- เกิด 'ความรู้ชัดเจน' (Explicit Knowledge) ที่เป็นสินทรัพย์ขององค์กร
- **ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม:**
 - คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Instruction)
 - ระเบียบปฏิบัติ (Quality Procedure)
 - เอกสารองค์ความรู้ต่างๆ
- พนักงานทุกคนทำงานบนมาตรฐานเดียวกัน ลดความผิดพลาดและต้นทุนที่ไม่จำเป็น

ผลลัพธ์ที่ 2: การเสริมสร้าง 'ทุนมนุษย์' - เปลี่ยนความเสี่ยงให้เป็นความสามารถ

ก่อน



- ความรู้กระจุกตัวอยู่กับพนักงานไม่กี่คน
- เสี่ยงต่อการสูญเสียความรู้เมื่อพนักงานสำคัญลาออก
- พนักงานใหม่ขาดการเรียนรู้ที่เป็นระบบ

หลัง



- ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญถูกถ่ายทอดและกลายเป็น 'DNA ขององค์กร'
- **ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม:**
 - พนักงานมีทักษะและความสามารถสูงขึ้น สามารถทำงานทดแทนกันได้
 - เกิดวัฒนธรรมการสอนงาน (Coaching) และการแบ่งปันความรู้
 - ลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจจากการพึ่งพามุบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

ผลลัพธ์ที่ 3: การฟื้นฟู "ทุนความสัมพันธ์" - เปลี่ยนความไม่แน่นอนให้เป็นความไว้วางใจ

ก่อน



- ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลาที่
- เกิดข้อผิดพลาดในการบริการบ่อยครั้ง
- สูญเสียลูกค้าและลูกค้าให้กับคู่แข่ง

หลัง



- กระบวนการที่เป็นมาตรฐานและพนักงานที่มีทักษะ ทำให้การบริการมีคุณภาพและสม่ำเสมอ
- **ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม**:**
- สามารถตอบสนองเป้าหมายของลูกค้าในการเพิ่มยอดขายและดูแลลูกค้าได้ดีขึ้น
- สร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจให้กับลูกค้า
- รักษาฐานลูกค้าเก่าและสร้างโอกาสในการขยายตลาด

สรุปผลการเปลี่ยนแปลง: การเดินทางจาก องค์กรที่เปราะบางสู่ขุมพลังแห่งความรู้



ทุนโครงสร้าง
(Structural Capital)



ทุนมนุษย์
(Human Capital)



ทุนความสัมพันธ์
(Relational Capital)

จาก: กระบวนการที่ไม่ชัดเจน,
ข้อผิดพลาดซ้ำซาก



สู่: ระบบงานที่เป็นมาตรฐาน,
มีคู่มือและระเบียบปฏิบัติ
ที่ชัดเจน



จาก: ความรู้ที่กระจุกตัว,
เสี่ยงต่อการสูญหาย



สู่: วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้,
พนักงานมีทักษะสูง,
องค์ความรู้ถูกเก็บรักษา



จาก: สูญเสียความน่าเชื่อถือ,
ลูกค้าและคู่ค้าลดลง



สู่: ความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง,
สร้างความไว้วางใจและ
ความพึงพอใจ



The Gassupplies Blueprint: 4 ขั้นตอนสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยทุนทางปัญญา

คุณสามารถนำบทเรียนนี้ไปปรับใช้กับองค์กรของคุณได้:



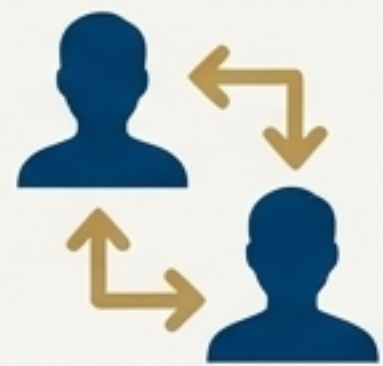
1. วิเคราะห์สถานการณ์ (Diagnose)

ใช้กรอบ 'ทุนทางปัญญา' (มนุษย์, โครงสร้าง, ความสัมพันธ์) เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนที่แท้จริงขององค์กรของคุณ



2. ค้นหาความรู้ที่ซ่อนอยู่ (Identify)

ระบุว่า 'ความรู้ฝังลึก' (Tacit Knowledge) ที่สำคัญที่สุดอยู่ที่ใคร และมีความเสี่ยงที่จะสูญหายหรือไม่



3. สร้างพื้นที่แลกเปลี่ยน (Facilitate)

จัดตั้ง 'ชุมชนนักปฏิบัติ' (CoP) หรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสกัดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ



4. เปลี่ยนให้เป็นสินทรัพย์ (Systematize)

แปลงความรู้ที่ได้ให้เป็น 'สินทรัพย์ขององค์กร' (คู่มือ, กระบวนการ, Best Practices) และนำไปใช้พัฒนาบุคลากร และปรับปรุงการทำงานจริง



การลงทุนที่สำคัญที่สุด คือการลงทุนในความรู้และคนของคุณ

*“ในยุค Knowledge-Based Economy
ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนที่สุด ไม่ได้มาจากเครื่องจักรหรือเทคโนโลยี
แต่มาจาก ‘ทุนทางปัญญา’ ที่องค์กรสร้างและรักษาไว้”*