

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ Human Resource Management for supporting Knowledge Management

นงนุช อุณอนันต์¹

Nongnuch Oonant

บทคัดย่อ

การจัดการความรู้เป็นวิธีการจัดการและการใช้ความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าและทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ อีกทั้งส่งผลให้เกิดการพัฒนาคน การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จคือ “คน” ในองค์กร ซึ่งระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยส่งเสริมสนับสนุนแนวคิดดังกล่าวได้ เพราะมีบทบาทสำคัญในการที่จะทำให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถและมีทักษะเหมาะสมตามสายวิชาชีพของแต่ละตำแหน่ง เป็นผู้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีส่วนสำคัญที่สนับสนุนการจัดการความรู้ จะเริ่มตั้งแต่การออกแบบงาน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาและฝึกอบรม การบริหารผลการปฏิบัติงาน การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล และการธำรงรักษาบุคลากร

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์, การจัดการความรู้

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

Abstract

Knowledge Management (KM) is a method of managing and utilizing knowledge within an organization in order to add value, increase the efficiency of organizational performance, and achieve the organization's goal. This will also impact on Human Resource Development (HRD) and organizational development in terms of building up a learning organization.

The most important factor that makes KM in the organization successful is 'human'. In this regard, the efficient Human Resource Development system is able to support such concept idea because the HRD system plays an important role in educating staff, enhancing their ability and skills appropriate for a career path of each job position, and preparing readiness for those staff in order to help the organization move forward. In addition, the key role of HRD division towards KM includes work design, staff recruitment, trainings and development, performance management, praise and rewards, as well as staff retention.

Keywords : Human Resource Management, Knowledge Management

บทนำ

ในศตวรรษที่สี่สิบเอ็ดอุตสาหกรรมต่างๆ มีการแข่งขันกันมากขึ้น ผู้ประกอบการพยายามที่จะใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาธุรกิจของตน แต่การใช้เทคโนโลยีต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการที่จะหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้ได้รับประโยชน์สูงสุด การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นวิธีการหนึ่งในทางเลือกที่น่าสนใจที่จะทำให้ธุรกิจมีศักยภาพสูงขึ้น เนื่องจากการจัดการความรู้ เป็นวิธีการในการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และนำความรู้เหล่านั้นไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสามารถตนเองให้เป็นผู้รู้ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน

ประเภทของความรู้

ความรู้ที่กล่าวถึงในการจัดการความรู้ นั้น ประกอบด้วยความรู้ 2 ประเภท ได้แก่

1. **ความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge)** เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคน เกิดจากการเรียนรู้ การสั่งสมประสบการณ์หรือพรสวรรค์ต่างๆ เป็นความรู้ที่นำมาอธิบายในรูปแบบของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก แต่ก็สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้

2. **ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge)** เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถถ่ายทอด บันทึก รวบรวมและจัดเก็บไว้ในสื่อรูปแบบต่างๆ เช่น เอกสาร หนังสือ คู่มือ รายงานต่างๆ ซึ่งทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย

ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

ปัจจัยที่เอื้อให้การจัดการความรู้เมื่อนำมาใช้ในองค์กรแล้วประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย

1) **โครงสร้างพื้นฐาน** ควรออกแบบโครงสร้างองค์การให้สามารถประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลา อีกทั้งควรมีความยืดหยุ่น มีการกระจายอำนาจ การพัฒนาความรู้ การเข้าถึงความรู้ได้ง่าย รวมทั้งมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน

2) **ภาวะผู้นำ** ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร อีกทั้งต้องแสดงความเป็นผู้นำและเป็นตัวอย่างที่ดีในการถ่ายทอดความรู้ และควรสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อใช้ในโครงการจัดการความรู้ เช่น การให้รางวัลชมเชยเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดงานวัน KM Day เป็นต้น

3) **กลยุทธ์** องค์กรต้องมีการกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ โดยต้องนำการจัดการความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์การ

4) **เทคโนโลยีสารสนเทศ** ได้แก่ ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบอินทราเน็ตและการติดต่อสื่อสารแบบเห็นหน้า ซึ่งช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น รวมทั้งมีระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย

5) **วัฒนธรรม** ควรสร้างวัฒนธรรมของความไว้วางใจกัน รวมทั้งการทำงานเป็นทีม เห็นความสำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่

6) **การวัดและประเมินผล** องค์กรควรมีระบบการติดตามและวัดผลการจัดการความรู้ และใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้คนในองค์กรอยากมีส่วนร่วมในการสร้างฐานความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ สามารถแบ่งได้เป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) **การบ่งชี้ความรู้** เป็นการค้นหาว่ามีความรู้อะไรทั้งในองค์กรที่มีผู้เกี่ยวข้องหรือลูกค้าต้องการทราบ ความรู้ดังกล่าวอยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร โดยจัดลำดับความสำคัญความรู้

2) **การสร้างและแสวงหาความรู้** เป็นการกำหนดวิธีการนำความรู้มาจากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการ พร้อมกำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นออกไป

3) **ประมวลและกลั่นกรองความรู้** เป็นการปรับปรุงเนื้อหา ภาษา และรูปแบบข้อมูลให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน

4) **การจัดความรู้ให้เป็นระบบ** เป็นการจัดทำสารบัญและการจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหา การนำไปใช้ได้อย่างรวดเร็ว

5) **การเข้าถึงความรู้** องค์กรต้องมีวิธีการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง การกำหนดวิธีเข้าถึงความรู้ที่จัดเก็บไว้ได้อย่างสะดวก

6) **การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้** สามารถใช้วิธีต่างๆ เช่น การจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานความรู้ การนำไว้ในอินเทอร์เน็ต เป็นต้น โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นตัวช่วย

7) **การเรียนรู้** องค์กรควรกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคคลทุกคนกล้าคิดกล้าทำกล้าลองผิดลองถูก เพราะการเรียนรู้จะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมากมาย

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้ “คน” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นผู้ซึ่งจัดการความรู้เพื่อการใช้ประโยชน์ของตนเอง จึงต้องมีการจัดการความรู้ส่วนบุคคลก่อน หลังจากนั้นจึงเป็นการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มบุคคล เป็นการจัดการความรู้ที่ต้องเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับบุคคลอื่น ซึ่งผู้ที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ประกอบด้วยบุคลากรทุกๆ คน ทุกๆ ฝ่ายในองค์กร การที่จะได้คนที่มาปฏิบัติงานในองค์กรที่สนับสนุนการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทโดยตรงและมีส่วนสำคัญอย่างมาก เนื่องจากจะต้องพิจารณาผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรว่าต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เช่น เป็นผู้ที่สนใจใคร่เรียนรู้อยู่เสมอ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นได้ดี สามารถทำงานเป็นทีมได้ และมีการศึกษาพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา เป็นต้น

ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนไปจากเดิมมาก เดิมจะเน้นการดูแลบุคลากร การจ่ายเงินเดือน การจัดสวัสดิการต่างๆ แต่ปัจจุบันองค์กรให้ความสำคัญกับฝ่ายนี้มากขึ้น Ulrich (1998) ระบุว่า บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ (Human resource: HR) มีส่วนสำคัญอย่างมากกับการที่องค์กรจะสามารถบรรลุความเป็นเลิศจากการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ คุณภาพการทำงานเป็นทีม และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การทราบถึงวิธีการทำงานต่างๆ ในองค์กรและแนวทางการปฏิบัติต่อพนักงาน ซึ่งสามารถสรุปว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการจัดการความรู้ในองค์กร ดังนี้

1) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์กร คอยให้ความช่วยเหลือในการวางกลยุทธ์ขององค์กรและรับผิดชอบในการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรในการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ

2) ในองค์กรขนาดใหญ่มักมีการตั้งผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้โดยตรง แต่องค์กรทั่วไปในช่วงแรกของการนำการจัดการความรู้มาใช้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มักเป็นฝ่ายที่ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

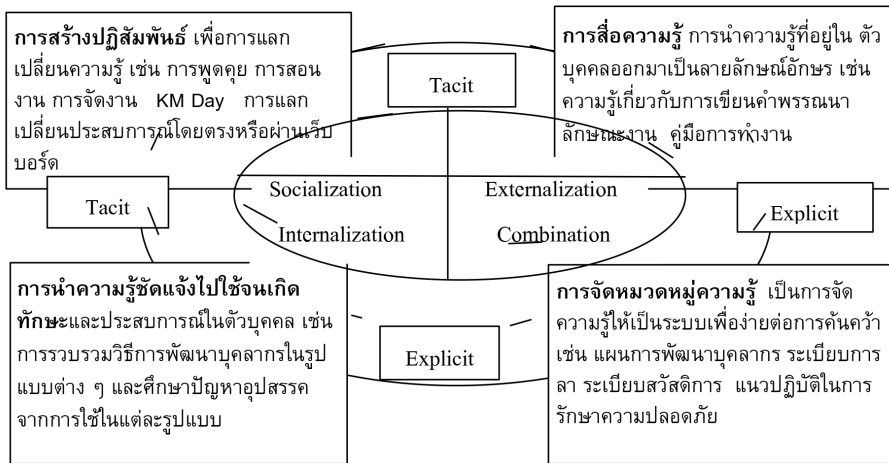
3) ในองค์การที่นำการจัดการความรู้มาใช้ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การเป็นอย่างมากโดยเฉพาะช่วงแรกของการดำเนินการ ในช่วงดังกล่าว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง เป็นบทบาทในการช่วยเหลือองค์การให้มีความสามารถหรือศักยภาพในการจัดการ หรือบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ

4) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการเป็นผู้นำการพัฒนาบุคลากรและองค์การ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ โดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งการพัฒนาต้องสอดคล้องกับทิศทางของการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะการที่องค์การต้องการนำการจัดการความรู้มาใช้อย่างได้ผลเพื่อเป้าหมายแห่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเข้ามามีบทบาทเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จดังกล่าว

5) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นฝ่ายที่มีส่วนสนับสนุนการนำการจัดการความรู้ใช้ในองค์การอย่างประสบความสำเร็จ โดยการดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องและสนับสนุนการจัดการความรู้ ได้แก่ การออกแบบงาน การสรรหา คัดเลือกบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการความรู้

จากการศึกษาการจัดการความรู้ตามรูปแบบ SECI Model ของ Nonaka & Hirotaka (1995) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการแปลงความรู้ระหว่างความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ฝังลึกให้เป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) สำหรับงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนโดยใช้ SECI Model ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 Knowledge Spiral

(พัฒนาจาก Nonaka & Hirotaka, 2004)

จากภาพที่ 1 จะเห็นว่าองค์ความรู้สามารถเกิดขึ้นได้ ตามวงจรแห่งความรู้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. Socialization คือ การจัดการให้คนที่มีปฏิสัมพันธ์กันในรูปแบบต่างๆ เพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในคน หรือประสบการณ์ตรงของแต่ละคนละ เช่น การพูดคุย การสอนงาน การจัดงาน KM Day การแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยตรงหรือผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

2. Externalization คือ กระบวนการสื่อสารความรู้จากประสบการณ์ ความรู้ทักษะที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเปรียบเทียบกับความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง ที่อยู่ในรูปของลายลักษณ์อักษร หรือสื่อต่างๆ เช่น ความรู้เกี่ยวกับการเขียนคำพรรณาลักษณะงาน คู่มือการทำงาน เป็นต้น

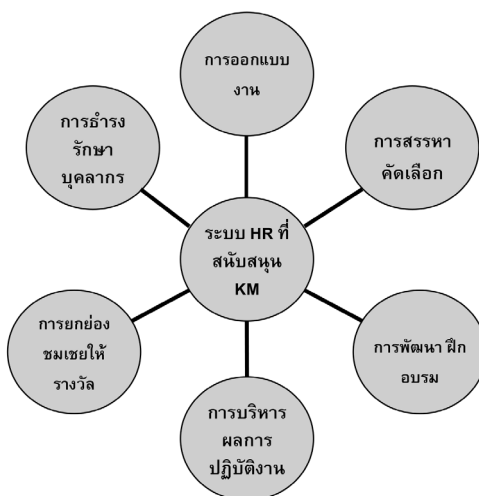
3. Combination คือ การผนวกความรู้เป็นการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบเพื่อง่ายต่อการค้นคว้า เช่น การรวบรวมแผนการพัฒนาบุคลากร ระเบียบการลา ระเบียบสวัสดิการ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในการทำงาน ให้เป็นหมวดหมู่ เป็นต้น

4. **Internalization** คือ การนำความรู้ชัดแจ้งไปใช้จนเกิดทักษะและประสบการณ์ในตัวบุคคล เช่น การรวบรวมวิธีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ และศึกษาปัญหาอุปสรรคจากการใช้ในแต่ละรูปแบบเพื่อการวางแผนดำเนินการในครั้งต่อไป เป็นต้น

องค์ประกอบของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการจัดการความรู้

องค์ประกอบของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 6 ประการ ดังภาพที่ 2 (นงนุช อุณอนันต์, 2558)

- 1) การออกแบบงาน
- 2) การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน
- 3) การพัฒนาและฝึกอบรม
- 4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน
- 5) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล
- 6) การดำรงรักษาบุคลากร



ภาพที่ 2 ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการจัดการความรู้
(นงนุช อุณอนันต์, 2558)

องค์ประกอบของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการจัดการความรู้

1) การออกแบบงานเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้

การออกแบบงาน (Job design) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทำอย่างตั้งใจเพื่อให้ทุกคนที่ทำงานได้รับความพึงพอใจที่แท้จริงภายในลักษณะงาน (Wood & Albanese, 1995) เป็นการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับพนักงานแต่ละตำแหน่ง ซึ่งในงานที่ใช้ความรู้ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเน้นความผูกพันและบรรยากาศ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน Wood (1996) กล่าวว่า การบริหารภายใต้นโยบายข้อผูกพันสูง ว่าเป็นรูปแบบของการบริหารที่มุ่งให้ทุกคนมีความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลให้เกิดการกำกับพฤติกรรมของตนเอง โดยไม่ต้องมีการควบคุมลงโทษ กีดกันและความสัมพันธ์ภายในองค์กรเกิดจากความไว้วางใจที่มีต่อกันในระดับสูง

ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องจัดทำแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ โดยนำแผนงานดังกล่าวมาแยกแยะว่าภาระที่จะดำเนินงานตามแบบนั้นๆ มีภาระหน้าที่หรืองานที่จะต้องรับผิดชอบอะไรบ้าง จากนั้นจึงพิจารณาประเภทและความหลากหลายของงานว่ามีจำนวนมากน้อยหรือซับซ้อนเพียงใด เนื้อหาเหล่านี้ต้องใช้บุคลากรผู้เข้ามารับผิดชอบที่มีทักษะความรู้ความสามารถอย่างไร เมื่อได้ข้อมูลงานและประเมินทักษะของบุคลากรที่ต้องการตามงานแล้ว ผู้บริหารจึงกำหนดได้ว่าจะต้องมีตำแหน่งใดบ้าง แต่ละตำแหน่งต้องรับผิดชอบงานอย่างไร

ดังนั้น ในการออกแบบงานให้มีประสิทธิภาพในองค์กรที่นำการจัดการความรู้มาใช้ ต้องมีการกำหนดรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับบุคลากรในองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถและลักษณะงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ในการทำงานอย่างเต็มที่ และไม่เกิดความเบื่อหน่ายกับงานที่ทำอยู่และรู้สึกว่ามันมีคุณค่าในการปฏิบัติงานนั้นๆ โดยเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลงานใหม่ๆ ที่มีการพัฒนา หรือคิดค้นวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) การสรรหาและคัดเลือกพนักงานเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้

การสรรหาพนักงานที่จะมาปฏิบัติงานในองค์กรที่นำการจัดการความรู้มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องสื่อสารโดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เพื่อให้ผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมได้รับทราบข้อมูล โดยระบุคุณสมบัติที่เหมาะสมไว้ในเอกสารการ

รับสมัคร เพื่อดึงดูดใจให้ผู้สมัครที่เหมาะสมกับการทำงานในองค์กรที่นำการจัดการความรู้มาใช้ให้มาสมัครงานในองค์กร เช่น ระบุว่าเป็นผู้ทำงานเป็นทีมได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสื่อสารโดยการพูดและเขียนที่ดี เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Gueuta & Stone (2005) ที่ว่าองค์กรที่ใช้ระบบการสรรหาออนไลน์ สามารถสื่อสารข้อมูลและคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ได้อย่างง่ายดาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอัตราค่าจ้าง สวัสดิการและผลประโยชน์ รวมถึงข้อดีอื่นๆ ในการร่วมงานกับองค์กร Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones (2005) กล่าวว่า องค์กรสามารถช่วยเพิ่มความดึงดูดแก่ผู้สมัครงานที่จะตัดสินใจสมัครงานกับองค์กร นอกจากนี้แล้ว องค์กรยังสามารถเน้นด้านวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ข้อมูลเพิ่มเติมถึงลักษณะของการทำงานขององค์กรและลักษณะของพนักงานในองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลเพิ่มเติมสำหรับผู้สมัครงานได้อีกด้วย ฉะนั้นความหลากหลายของข้อมูล นอกจากช่วยถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างครบถ้วนแล้วยังช่วยให้ข้อมูลที่มีความน่าสนใจอีกด้วย

ในขั้นของการรับสมัครงาน องค์กรสามารถตรวจสอบคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ ตามคุณสมบัติของผู้สมัครหรือ Job specification สิ่งที่จะบ่งไว้ในสมัคร เช่น วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ การผ่านการอบรมดูงาน ความสามารถพิเศษ เป็นต้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของความรู้ชัดแจ้ง แต่ในขั้นของการสัมภาษณ์หรือการทดสอบต่างๆ องค์กรจะได้รับความรู้แบบความรู้ฝังลึกอีกส่วนหนึ่งในตัวของผู้สมัครงาน การให้ผู้สมัครเขียนหรือเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับงานที่เป็นความรู้ที่เป็นประสบการณ์หรือที่เรียนมา ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้แบบชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก

ในกระบวนการคัดเลือกจำเป็นต้องค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดในมุมมองของการจัดการความรู้ ต้องมีการปรับกระบวนการสัมภาษณ์ที่แตกต่างไปจากเดิม และมีการคัดเลือกเพื่อให้สามารถทราบถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้สมัครในการจะมาปฏิบัติงานในองค์กรและนำการจัดการความรู้มาใช้ เช่น ศึกษาว่าบุคคลผู้นั้นมีเครือข่ายอะไร มีบทบาทในเครือข่ายนั้นอย่างไร เคยปฏิบัติงานในลักษณะที่งานมาบ้างหรือไม่ ในระหว่างการเรียนหรือในองค์กรที่เคยทำงานมา มีวิธีการอย่างไรในการทำให้ตนเองมีความรู้และทักษะที่ทันสมัย เป็นต้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Claudio, Boris & Nitin (2009) ซึ่งนำเสนอในบทความเรื่อง The Definitive guide to recruiting in

good times and bad ที่ระบุว่า ปัจจัยที่องค์กรใช้ในการพิจารณาคัดเลือกพนักงานใหม่ องค์กรจำนวน 24% ให้ความสำคัญสูงสุดกับความสามารถในการทำงานร่วมกับทีมในองค์กร และมืองค์กรจำนวน 11% ที่ให้ความสำคัญกับความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นมากในยุคของการเปลี่ยนแปลง

จะเห็นได้ว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ โดยการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเพื่อปฏิบัติงานในองค์กรที่มีทักษะความรู้พื้นฐาน และทักษะทางอารมณ์ที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กับผู้ปฏิบัติงานอื่นได้ แต่ในทางปฏิบัติคงไม่มีใครที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ขององค์กรในการพิจารณาคุณสมบัติที่จำเป็นและสำคัญๆ ในตัวผู้ที่รับเข้ามาทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์และจัดให้มีการพัฒนา รวมถึงปรับทัศนคติให้เหมาะสมต่อไปเมื่อเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว

3) การพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้

การพัฒนาและฝึกอบรม (Development and training) หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน โดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้และฝึกปฏิบัติที่จัดขึ้นทั้งในและนอกสถานที่ทำงานในองค์กรที่นำการจัดการความรู้มาใช้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีหน้าที่ในการพัฒนาและฝึกอบรมในองค์กรควรจัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านการจัดการความรู้ที่เพียงพอ พร้อมกับการจัดให้มีการถ่ายโอนข้อมูล โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เช่น การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น จากงานวิจัยของ Choi (2000) พบว่าปัจจัยแรกที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ การฝึกทักษะบุคลากรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในกิจกรรมข้างต้น

ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้การผสมผสานหลายวิธีร่วมกัน ได้แก่ การจัดอบรมในห้องเรียน การฝึกปฏิบัติและเรียนรู้จากหน่วยงาน การศึกษาเองจากเอกสารที่รวบรวม การสอนงานหรือระบบพี่เลี้ยง (Coaching/Mentor) หรือเรียนรู้จากระบบอิเล็กทรอนิกส์ขององค์กร โดยนำเอาความรู้ที่ถูกระบุไว้ในแต่ละภารกิจที่จำเป็นต้องรู้มา

จัดทำเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมแบบอีเลิร์นนิ่ง ซึ่งสามารถทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้อย่างสะดวกสม่ำเสมอ โดยไม่มีเงื่อนไขเรื่องเวลาและสามารถพัฒนาแผนการเรียนรู้เป็นรายบุคคลได้ นอกจากนี้ยังสามารถนำหลักสูตรที่เคยอบรมแล้วที่อยู่ในรูปวีซีดีไปไว้หน้าเว็บไซต์เพื่อให้ผู้สนใจสามารถเข้าศึกษาได้ตลอดเวลา ส่วนเอกสารประกอบการอบรมให้นำมาไว้ในห้องสมุด/มุมหนังสือเพื่อให้พนักงานได้อ่าน เพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่ตัวพนักงานเอง

การพัฒนาและฝึกอบรมเป็นภารกิจสำคัญด้านหนึ่งของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สนับสนุนการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรอย่างประสบความสำเร็จ โดยมีหน้าที่ตั้งแต่การกำหนดหลักสูตร การวางแผนการจัดทำหลักสูตรตามความจำเป็นเร่งด่วนและประสานงานผู้ต้องการจัดอบรมคือ หน่วยงานต่างๆ โดยต้องได้รับความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้พิจารณาทรัพยากรที่สนับสนุนและเห็นความสำคัญ ทั้งนี้ควรเน้นหลักสูตรที่เพิ่มศักยภาพพนักงานที่สามารถจัดการความรู้ได้ดี เช่น การทำงานเป็นทีม การคิดเชิงบวก เป็นต้น

4) การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการของการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและวางแผนเพื่อนำพาให้พนักงานทุกคนมุ่งไปสู่ทิศทางที่เป็นเป้าหมาย จากนั้นองค์กรจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบว่า พนักงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดหรือไม่ (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, วชิรพงษ์ สาสีสงห์, สุธี พนาวรร, ภูเบศร์ สมุทรจักร และสุรเชษฐ์ ผลวาณิช, 2550, น.74) จุดประสงค์ในการบริหารผลการปฏิบัติงานก็เพื่อให้องค์กรได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม ทั้งทีมและแต่ละบุคคลถูกวัดและบริหารผลการปฏิบัติงานภายใต้กรอบงานตามวัตถุประสงค์ที่ตกลงกัน และตามศักยภาพที่จำเป็น ซึ่งต้องมีการประเมินผลและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งมีการระบุและทำให้เกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องเรียนรู้และพัฒนา Tung, Baird & Schoch (2011) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานไปใช้ พบว่า การสนับสนุนการผู้บริหารระดับสูงส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของงานและการฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับพนักงานส่งผลต่อผลลัพธ์ของงานเช่นเดียวกัน ส่วน Baird, Schoch & Chen (2012) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลท้องถิ่นประเทศออสเตรเลีย พบความสัมพันธ์ระหว่าง

การวัดผลงานแบบหลายมิติ การเชื่อมโยงผลงาน กับรางวัล การฝึกอบรมและวัฒนธรรมองค์กรในด้านการทำงานเป็นทีม ความเคารพในตัวบุคคล และผลลัพธ์ของงานกับระบบที่มีประสิทธิภาพ

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถดำเนินการด้านการวัดผลการปฏิบัติการที่สนับสนุนการจัดการความรู้ เนื่องจากองค์การจะไม่สามารถพัฒนาและปรับปรุงงานด้านการจัดการความรู้ได้เลย ถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบันและผลที่ได้จากการนำการจัดการความรู้มาใช้ ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์การสามารถทบทวน ประเมินผลและทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ ผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้สามารถใช้โน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้

ในองค์กรที่มีการนำการจัดการความรู้มาใช้จะมีวิธีการวัดผลการปฏิบัติที่แตกต่างจากการวัดผลงานตามปกติที่ปฏิบัติ องค์การสามารถวัดผลจากการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้การบริหารผลการปฏิบัติงานจะเน้นที่การประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและประเมินในภาพรวมของกระบวนการทั้งหมด

5) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัลเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้

การใช้วิธีการจูงใจด้วยการยกย่องชมเชยให้รางวัล จัดเป็นกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรภายในองค์กรที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ในการให้คุณค่าทางใจแก่พนักงาน เช่น การให้คำชมเชย ส่วนการให้มูลค่า การให้เป็นของขวัญ ของรางวัล หรือค่าตอบแทนแก่พนักงาน เป็นต้น จากการศึกษาตัวชี้วัดพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมในประเทศไทย พบว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุด (ภิราช รัตนันต์, 2555) แสดงให้เห็นว่าองค์กรควรให้ความสำคัญของการให้รางวัลแก่ทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ นงลักษณ์ แสงมหาชัย (2552) ที่ศึกษาเรื่องอิทธิพลของระบบรางวัลต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่ารางวัลมีอิทธิพลทางบวกต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากการ

ตีพิมพ์ของนิตยสาร Finance Asia ซึ่งเป็นนิตยสารการเงินการลงทุนชั้นนำแห่งภูมิภาคเอเชีย ได้จัดทำสำรวจ Finance Best Companies Poll (2014) จากความคิดเห็นของผู้จัดการกองทุน นักวิเคราะห์ และนักการเงิน โดยจัดอันดับบริษัทที่ดีที่สุดในประเภทรางวัลต่างๆ ของประเทศในเอเชีย 10 ประเทศ พบว่ารางวัลจะสะท้อนการเป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานส่งผลต่อความยั่งยืนทางธุรกิจต่อไปในอนาคต

ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมโครงการการจัดการความรู้ขององค์กร อาจใช้วิธีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลงานประจำปี ซึ่งส่งผลต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้และทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ ในการยกย่องชมเชยและให้รางวัล ควรใช้เป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นของการดำเนินการ เพื่อเป็นสิ่งโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และเข้าร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งควรมีการให้รางวัลแบบทันทีที่ดำเนินการ อีกทั้งมีการสื่อสารให้ทราบทั่วกันในองค์กร แต่ในระยะยาวพนักงานจะพบด้วยตนเองว่าการจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพราะทำให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นองค์กรควรมีการปรับแผนการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ

6) การธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้

การธำรงรักษาบุคลากรเป็นหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการรับบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรต้องมีค่าใช้จ่ายต่อคนสูงมาก ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาฝึกอบรม ฯลฯ หากบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรได้ระยะหนึ่ง อาจเป็น 3 ปี หรือ 5 ปี จะมีความเชี่ยวชาญในงานและทำงานมีประสิทธิภาพ และต่อมาบุคลากรดังกล่าวลาออกไปทำงานที่อื่น ย่อมสร้างความเสียหายกับองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะการรับบุคลากรใหม่เข้ามาฝึกฝนให้มีความรู้พร้อมในการปฏิบัติงานต้องมีต้นทุนต่อคนเป็นจำนวนมาก องค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเพื่อดึงดูดบุคลากรไว้ ดังการแสดงความคิดเห็นของ Aydin & Ceylan (2009) ในบทความเรื่อง บทบาทของวัฒนธรรมองค์กรต่อประสิทธิภาพของงาน พบว่า การรักษาบุคลากรไว้นั้นองค์กร

ต้องสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

องค์การที่มีการนำการจัดการความรู้มาใช้ สามารถใช้วิธีการสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อการเพื่อรักษาบุคลากรได้ดังนี้

1) **การบริหารแบบมีส่วนร่วม** เป็นการให้คุณค่าทางใจซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการให้รางวัลที่มีคุณค่า เนื่องจากบุคลากรต้องการการยอมรับ (Recognition) และการให้ความสำคัญที่มีค่าเพียงพอ ถึงแม้จะเป็นพนักงานในระดับล่างก็ตาม การให้กำลังใจและขอบคุณในการมีส่วนร่วม จัดเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ (ปิยนันท์ สวัสดิ์คฤงฆาร, 2552) โดยการสร้างความไว้วางใจและการให้ความเคารพมากกว่าออกคำสั่งและการควบคุม (นิสตากร เวชยานนท์, 2554, น. 208) พนักงานจะรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ซึ่งองค์การได้นำความคิดเห็นที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดีมีความอบอุ่นมีความสุข เนื่องจากมีความผูกพันที่ดีต่อกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Hewitt Associates (2003) ซึ่งเป็นองค์การที่ให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้มีมุมมองเกี่ยวกับความผูกพันต่อการของพนักงานว่า องค์การควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้ความช่วยเหลือหรือความสนับสนุนแก่องค์กรธุรกิจ จากการศึกษาองค์กรในต่างประเทศที่ได้รับรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ได้ทำการศึกษากรณีศึกษา Xerox Corporation พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีผลอย่างยิ่งกับการนำองค์การไปสู่เส้นชัยแห่งความเป็นเลิศ ทั้งนี้เบื้องหลังความสำเร็จที่เห็นเป็นผลจากการวางกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการแก้ปัญหาและความพร้อมใจของพนักงานทุกคน

2) **สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ** การได้รับโอกาสทางอาชีพเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยองค์การสามารถรักษาผู้มีความรู้ความสามารถไว้ได้ จากการวิจัยของ Taleo Research (2009) พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนออกจากการงานคือ การขาดโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ องค์การควรมีวิธีการหรือแผนพัฒนาบุคลากรในกลุ่มผู้ที่มีความสามารถ มีศักยภาพสูง หรือต้องมีความรู้เฉพาะด้านและบุคลากรกลุ่มอื่นๆ ให้มองเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพของพวกเขา สอดคล้องกับแนวคิดของ Curtis & Wright (2001)

ที่ว่าการควรให้โอกาสในการ เรียนรู้และความก้าวหน้าในงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การและการให้การฝึกอบรมแก่พนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดทักษะและความสามารถในการทำงานมากยิ่งขึ้น และพนักงานสามารถใช้ทักษะ ความสามารถอย่างเต็มที่ในการรับผิดชอบงานของตนได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นไปตามผลการวิจัยของ Struckman & Yammarino (2003) ที่พบว่า องค์การสามารถรักษาพนักงานไว้ได้ โดยการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบในงาน การยอมรับความเจริญเติบโตและการมีอำนาจ

3) การสร้างแบรนด์ขององค์การ มีการสำรวจพบว่าผู้ที่ศึกษาในสถาบันที่มีชื่อเสียงจะมีความคาดหวังสูงในการจะปฏิบัติงานในองค์การขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคง แบรนด์ขององค์การ (Employer branding) เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้องค์การเป็นที่รู้จักและจะทำให้มีผู้สนใจมาสมัครงานเพื่อต้องการปฏิบัติงานในองค์การ เนื่องจากการสร้างแบรนด์เป็นการประชาสัมพันธ์ว่าองค์การนั้นๆ เป็นองค์การที่น่าทำงาน จึงเป็นการสร้างแรงดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาทำงานในองค์การและรักษาคนเก่งไว้ให้ทำงานกับองค์การได้วิธีหนึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า แบรนด์จะช่วยเพิ่มความชัดเจนและเอกลักษณ์ขององค์การ ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจต่อนายจ้าง และเป็นเครื่องมือสำคัญในการดึงดูดและรักษาผู้ที่มีความสามารถสูง (Collins & Han, 2004) ดังนั้นนักทรัพยากรมนุษย์จึงควรนำแนวคิดนี้มาเป็นเครื่องมือในการรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์การ (Kucherov & Zavyalova, 2012) ซึ่งเป็นการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้วิธีหนึ่ง

โดยสรุป การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้เป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ เพราะความสำเร็จย่อมเกิดจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพ สามารถทำให้พนักงานมุ่งมั่นในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อองค์การได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายโดยอาศัยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นภารกิจของงานทรัพยากรมนุษย์จึงต้องสนับสนุนให้องค์การมีการเตรียมพร้อมตั้งแต่การออกแบบงาน การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาฝึกอบรม การบริหารผลการปฏิบัติงาน

การจูงใจโดยการยกย่องชมเชยให้รางวัล และการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่องค์กรมีการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องโดยที่พนักงานเองมีความเข้าใจและให้ความร่วมมือ โดยมีการปรับเปลี่ยนตนเองให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- นงนุช อุณอนันต์. (2558). การจัดการความรู้ (Knowledge Management). (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สหธรรมิก.
- นงลักษณ์ แสงมหาชัย. (2552). อิทธิพลของระบบรางวัลต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิสดารัก เวชยานนท์. (2554). มิติใหม่ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร. (2552). กลยุทธ์การจัดการความรู้. ค้นเมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2557). จาก <http://www.Oknation.net/blog/print.php?id=530498>
- ภิราข รัตนันท์. (2555). การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย.
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, วชิรพงษ์ สาสีสงห์, สุธี พนาวาร, ภูเบศร์ สมุทรจักร และสุรเชษฐ์ ผลวาณิช. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สุดยอด. Human Resource Management Cook Book. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- Aydin, B. & Ceylan, A. (2009). Department of Business Administration Gebze Institute of High Technoloty. University of Inonu Malatya Turkey.
- Baird, K., H. Schoch, & Q. Chen, (2012). Performance management system effectiveness in Australian local government. *Pacific Accounting Review*. 24 (2), 161-185.

- Chapman, K.L. Uggerslev, S.A. Carroll, K.A. Piasentin, D.A. Jones. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. **Journal of Applied Psychology**. 90 (5), 928-944.
- Choi, Y. S. (2000). Critical factor in the successful implementation of knowledge management. **Journal of Knowledge Practice**. 6 (2), 48-62.
- Collins, C. J. & J. Han, (2004). Exploring applicant pool quantity : The effect of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. **Personnel Psychology**. 57 (3), 685-717.
- Curtis, S., & D. Wright, (2001). Retaining employees-the fast track to commitment. **Management Research News**. 24 (8), 59-64.
- Claudio, F., G. Boris, & N. Nitin, (2009, May). The Definitive guide to recruiting in good times and bad. **Harvard Business Review**. 87 (5), 74-84.
- Gueuta, H. G., & D. L. Stone, (2005). **The Brave New World of eHR**. San Francisco, CA : John Wiley.
- Hewitt Associates. (2003). **Best Employers in Asia Research : The Engagement Model**. Retrieved 20 January 2010, From http://www.asria.org/events/hongkong/june03/index_html/lib/BestEmployersInAsia2003.pdf.
- Kuchеров, D., & E. Zavyalova, (2012). HRD practices and talent management the companies with the employer brand. **European Journal of Training and Development**. 36, 86-104.
- Nonaka, I. & T. Hirotaka, (2004). **Hitotsubashi on knowledge management**. Clementi Loop, Singapore : John Wiley (Asia).
- _____. (1995). **The Knowledge-creating company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York : Oxford University.

- Struckman, K. C. & J. F. Yammarino, (2003). Managing through multiple change activities: a solution to the enigma of the 21st Century. **Organizational Dynamics**. 32 (3), 234-246.
- Taleo Research. (2009). **Alignment Drives Employee Engagement and Productivity**. Retrieved 29 May 2011. From <http://www.taleo.com>
- Tung, A., Baird, K. & H. P. Schoch, (2011). Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**. 31(12), 1287-1310.
- Ulrich, D. (1998). **Delivering Results : a New Mandate for Human Resource Professionals**. Boston : Harvard Business School Press.
- Wood, L. M. (1996). Added value: marketing basics? **Journal of Marketing Management**. (12), 735-755.
- Wood, S. & Albanese, M. T. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor?. **Journal of Management Studies**. 32, 215-247.