

# หน้าต่างความคิด



● เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว

คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

## ในยุคที่ประเทศไทยกำลังเปลี่ยนผ่านไปสู่ Thailand 4.0 นั้น

สร้างความเข้มแข็งจากภายในเพื่อเชื่อมโยงเศรษฐกิจไทยสู่ระบบเศรษฐกิจโลก ดูเหมือนจะเป็นโจทย์ยากบ้างคับที่ทุกฝ่ายต้องขบคิดกันให้ตก โดยเฉพาะประเด็นเรื่องของ “คน” ที่ต้องใช้ปัญญาเป็นอาวุธสำคัญในการทำงาน หรือที่เรียกกันว่า Knowledge Worker

Knowledge Worker เป็นคำที่ปีเตอร์ เอฟ ดรึคเกอร์ (Peter F. Drucker) ปรมาจารย์ทางการบริหารจัดการได้บัญญัติขึ้นในปี 1979 โดยมีความหมายว่า “คนที่ทำงานโดยใช้สมองมากกว่าใช้กำลังกาย” นับจากนั้นเป็นต้นมา ดรึคเกอร์เองก็ไม่ได้ใช้คำนี้บ่อยนักทำให้คำๆ นี้ไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร

เมื่อกระแสของการจัดการความรู้เริ่มเฟื่องฟูขึ้นมาในช่วงสิบปีที่ผ่านมา คำว่า Knowledge Worker ก็ได้รับการพัดฝุ่นนำกลับมาใช้ใหม่อีกครั้ง เพื่อใช้เรียกบุคลากรของบริษัทที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในทุกระดับ

เนื่องจากความไม่ชัดเจนของคำจำกัดความ ประกอบกับการที่เป็นคำใหม่ ไม่ได้มีการใช้อย่างแพร่หลายทั้งในแวดวงวิชาการและวงการธุรกิจ ทำให้เกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่าง Knowledge Worker กับบุคลากรอื่นๆ ของบริษัท

คนทั่วไปมักเข้าใจว่า Knowledge Worker คือ ผู้ที่ทำงานในบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิตสินค้าและบริการ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างกว้างขวาง เป็นผู้มีความรู้ที่ลึกซึ้ง และมีความสามารถในการคิดสูงกว่าค่าเฉลี่ยของคนทั่วไป

ความเข้าใจผิดนี้เกิดขึ้นมาควบคู่กับความเชื่อที่ว่า ความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อบริษัทขนาดใหญ่ ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเท่านั้น บริษัทเล็กๆ ที่ผลิตสินค้าหรือบริการซึ่งใช้เทคโนโลยีไม่ซับซ้อนนักก็ไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้

ที่ผ่านมา การจัดลำดับความสำคัญของบุคลากรมักจะใช้ตำแหน่งหน้าที่เป็นเกณฑ์ ผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าแสดงถึงความสำคัญ

# ‘Knowledge Worker’ คนที่ขาดไม่ได้ในยุคไทยแลนด์ 4.0

ที่มากกว่าจนกลายเป็นความเชื่อ (ที่ผิด) ว่าคนเหล่านี้มีความรู้มากกว่าคนที่อยู่ในตำแหน่งรองลงมา ภาระหน้าที่ในการแก้ปัญหาหรือรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ จึงตกเป็นของบุคลากรระดับสูงขององค์กร บุคลากรที่เหลือแค่ทำตามแผนการที่ถูกกำหนดขึ้นก็พอแล้ว

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น เรามาลองเปรียบเทียบพนักงานสองคนในบริษัทรับส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง **คนแรกเป็นวิศวกร** ผู้มีหน้าที่ตรวจสอบความพร้อมของเครื่องบินที่ใช้ในการขนส่งสินค้าภายในประเทศ **คนที่สองเป็นพนักงานรับส่งสินค้า** ที่ต้องไปรับสินค้าจากลูกค้ามาเก็บไว้ในคลังสินค้าของบริษัท

เพื่อทำการจัดส่งไปยังจุดหมายต่างๆ ต่อไป หากมองโดยผิวเผินแล้ว เราอาจคิดว่างานที่วิศวกรทำเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญและเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีขั้นสูง ดังนั้นเขาจึงน่าจะเป็น Knowledge Worker ส่วนงานของพนักงานคนที่สองคงเป็นแค่พนักงานธรรมดาคนหนึ่ง เพราะงานที่เขารับผิดชอบเป็นงานประจำง่ายๆ ใครก็สามารถทำได้ ไม่ต้องมีความรู้ความชำนาญพิเศษ

**สมมติว่าบริษัทกำลังประสบปัญหาสินค้าประเภทผักและผลไม้ที่ไปส่งยังที่หมายต่างๆ เสียหายเป็นจำนวนมาก** และความเสียหายเหล่านี้กำลังเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนลูกค้าสำคัญหลายรายเปลี่ยนไปใช้บริการของบริษัทคู่แข่ง หากปล่อยให้เป็นอย่างนี้ต่อไป อีกไม่นานบริษัทคงต้องสูญเสียลูกค้ารายสำคัญไปจนหมด เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว บริษัทได้ตั้งทีมเฉพาะกิจเพื่อสืบหาสาเหตุและวิธีแก้ไข โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในด้านต่างๆ ของบริษัท ซึ่งรวมไปถึงวิศวกรการบินในตัวอย่างของเราด้วย

**หลังจากทำการศึกษากันอยู่ระยะหนึ่ง ทีมงานได้พบสาเหตุว่า** เป็นเพราะห้องสัมภาระของเครื่องบินมีความชื้นสูง ทำให้สินค้าเน่าเสียเร็วกว่าปกติผู้บริหารได้สั่งให้ติดตั้งเครื่องมือควบคุมความชื้นบนเครื่องบินทุกลำที่ใช้บรรทุกผักผลไม้ สลับเปลี่ยนประมาณไปหลายลำบาท และส่งผลต่อการให้บริการของบริษัท เพราะต้องหยุดย่นำเครื่องบินไปติดตั้งอุปกรณ์ดังกล่าว

หลังจากได้แก้ปัญหาดังกล่าวไปได้ระยะหนึ่ง ทางบริษัทพบว่า ต้นตอของปัญหาความชื้นเกิดจากการที่ลูกค้าผู้ใช้บริการบาง



รายไม่ได้มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการบรรจุหีบห่อที่เหมาะสม โดยใช้พลาสติกที่ไม่สามารถกันความชื้นได้มาห่อผักผลไม้ เมื่อเก็บไว้ระยะหนึ่ง ผักผลไม้เหล่านี้ก็คายน้ำออกมาจนทำให้ความชื้นในตู้สัมภาระสูงขึ้น ทำให้สินค้าเสียหายในที่สุด

**ปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่พนักงานรับส่งสินค้าทุกคนทราบกันดี และพวกเขาเคยเสนอปัญหาและวิธีการแก้ไขไปก่อนหน้านี้อแล้ว** โดยการบอกข้อกำหนดเกี่ยวกับการใช้วัสดุแก่ลูกค้าอย่างชัดเจนว่า ต้องเป็นพลาสติกที่สามารถป้องกันความชื้นได้ ซึ่งวัสดุเหล่านี้หาได้ได้ไม่ยากและราคาก็ไม่แตกต่างจากพลาสติกแบบเดิมมากนัก **แต่ข้อเสนอนี้ไม่ได้รับการตอบสนองจากผู้บริหารเท่าที่ควร** เนื่องจากผู้บริหารคิดว่าพนักงานเหล่านี้ไม่ได้เป็นผู้มีความรู้มากนัก หากผู้บริหารให้ความสำคัญกับ “ความรู้” ของพนักงานเหล่านี้เสียตั้งแต่เนิ่นๆ ปัญหาดังกล่าวก็คงไม่เกิดขึ้น

จะเห็นได้ว่า การใช้หลักเกณฑ์ด้านตำแหน่งหน้าที่มาแบ่งแยกว่า **ใครเป็น Knowledge Worker** ทำให้มีคนเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้นที่มีบทบาทในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความรู้และแลกเปลี่ยนบทบาทของบุคคลอื่นๆ ในการแก้ปัญหาของบริษัทนั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าเสียดายมาก เพราะในสถานการณ์ที่ต่างกัน ย่อมต้องการความรู้ที่ต่างกันออกไป และเป็นไปไม่ได้เลยที่คนกลุ่มเดียวจะมีความรู้เพียงพอสำหรับทุกๆ สถานการณ์

ในความเป็นจริงแล้ว **ความรู้เป็นสิ่งที่อยู่ในตัวของทุกคน** จึงอาจกล่าวได้ว่า **ทุกๆ คนต่างก็เป็น Knowledge Worker** ด้วยกันทั้งนั้น เพียงแต่ประเภทและขอบเขตของความรู้ของแต่ละคนนั้น แตกต่างกันไป

ตามภูมิหลัง และความสนใจเฉพาะทาง **โลกทัศน์ของการบริหารจัดการที่มองว่า บุคลากรเป็นเพียง “ทรัพยากร”**

(Resource) ที่ต้องนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็โดยการกำกับควบคุมการอย่างใกล้ชิด มีการระบุขอบเขตหน้าที่ที่แต่ละคนต้องกระทำอย่างชัดเจน โดยที่ลืมไปว่า ยิ่งการกำกับควบคุมมีความเข้มข้นมากเท่าใด จะทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจที่จะนำเอาความรู้ของตนมาใช้ประโยชน์มากขึ้นเท่านั้น เพราะเมื่อใดก็ตามที่ตนทำสิ่งที่แตกต่างไปจากที่ถูกกำหนดไว้ ก็มีแต่จะส่งผลในด้านลบต่อตนเองบุคลากรของบริษัทจึงถูกจำกัดให้เป็นเพียง "Worker"

ดังนั้น หัวใจของการบริหารจัดการก็คือ การสร้างและบริหารจัดการ Knowledge Worker แต่ละคนให้นำเอาความรู้ออกมาใช้อย่างเต็มที่ที่มีการพัฒนาความรู้เหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง เสาะหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ตลอดจนถึงการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์จากความรู้ของสมาชิกกลุ่มต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัทอย่างเหมาะสม

หากทำได้ดังนี้แล้ว บทบาทของบุคลากรก็จะมีใช้ผู้ทำงาน (Worker) อีกต่อไป แต่เป็นผู้ใช้ความรู้ในการทำงาน (Knowledge Worker) ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการตอบโจทย์ Thailand 4.0 ทั้งในระดับองค์กรและระดับประเทศต่อไป