



# การจัดการความรู้ในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ Knowledge Management in Product Development Teams for New Product Success

- **ดร. ชลธิศ ดาราวงษ์**
- ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
- บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี
- 
- **Chonlatis Darawong, Ph.D.**
- Director, Master of Business Administration Program
- Graduate School, Sripatum University, Chonburi Campus
- E-mail: chonlatis@gmail.com
- 

## บทคัดย่อ

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานของทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความสำเร็จของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังจะเห็นได้จากการที่สมาชิกในทีมต้องอาศัยกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเข้มข้นและต่อเนื่องระหว่างกัน เนื่องจากทีมงานประเภทนี้จะประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต และฝ่ายควบคุมคุณภาพ ที่ได้รับมอบหมายงานให้มาทำงานร่วมกันในโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นระยะเวลาหนึ่ง จนกว่าโครงการนั้นจะสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของบริษัท บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ภายในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างองค์ความรู้ การค้นหาความรู้ การจัดรูปแบบ การจัดเก็บ การส่งผ่าน การแลกเปลี่ยน และการนำความรู้ไปใช้ในงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้อาจพบกับปัญหาในระหว่างการทำงาน เช่น การขาดความเข้าใจร่วมกัน การพึ่งพาความรู้เชิงประจักษ์มากเกินไป ความผิดพลาดซ้ำซาก และการสูญเสียความรู้ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ผลิตสินค้าหรือบริการใน

การพัฒนาระบบการทำงานของทีม เพื่อให้เกิดการนำความรู้ต่าง ๆ มาเพิ่มความสำเร็จให้กับโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

**คำสำคัญ:** การจัดการความรู้ ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่

## Abstract

Knowledge management (KM) is an essential tool for product development teams to enhance new product development (NPD) project success. It is clearly seen that team members rely on intensive and ongoing knowledge exchange with one another because they are from a number of NPD-involved functions, such as marketing, research and development, production, and quality control. All individuals are assigned to jointly work on new product projects for a period of time until the project reaches the company's goals. The objective of this article is to build understanding of knowledge characteristics and knowledge management in NPD teams. However, managing knowledge might face several problems during the development process, such as lack of shared understanding, overreliance on explicit knowledge, repeated mistakes, and loss of tacit knowledge. This information is useful for manufacturing and service firms in order to develop a team's working system to effectively improve the success of new product projects.

**Keywords:** Knowledge Management, Product Development Team, New Product Success

## บทนำ

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทในอุตสาหกรรมทุกประเภท ผู้บริหารของทุกองค์กรต่างให้ความสำคัญต่อโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และกำหนดเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจ ทั้งด้านส่วนครองตลาดและความสามารถในการทำกำไร (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2555: 49-50) ซึ่งในการสร้างสรรค์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมาได้ และประสบความสำเร็จเมื่อออกสู่ตลาดได้นั้น บริษัทจำเป็นต้องอาศัยการทำงานของกลุ่มบุคคล ที่รวมตัวกันเป็นทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้น โดยที่สมาชิกของทีมมาจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นตัวแทนจากฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ หรือฝ่ายบริหาร ตลอดจนกลุ่มพนักงานที่ได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่

นอกจากทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์จะเป็นแรงผลักดันให้ธุรกิจประสบความสำเร็จแล้ว ทีมดังกล่าวยังเป็นแหล่งจัดเก็บความรู้ที่สำคัญอย่างมากขององค์กร ได้แก่ ความรู้ด้านส่วนผสมของวัตถุดิบ หรือความรู้ด้านกรรมวิธีการผลิตที่ส่งผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ถึงแม้ว่าการทำงานในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์จะเกี่ยวข้องกับความรู้อะไหล่ทางชั้นสูงอยู่เป็นอย่างมาก แต่กระบวนการจัดการความรู้ภายในทีมประเภทนี้ยังไม่ได้รับการเผยแพร่อย่างเป็นรูปธรรม บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของความรู้ประเภทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมทั้งกระบวนการจัดการความรู้ภายในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่ช่วงการเกิดความรู้ไปจนถึงการนำความรู้ไปใช้ในงาน นอกจากนี้ ผู้เขียนยังนำเสนอปัญหาที่มักเกิดขึ้นใน

การจัดการความรู้ พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาเหล่านั้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับผู้ผลิตสินค้าหรือบริการในการพัฒนาระบบการทำงานของทีม เพื่อให้เกิดการนำความรู้ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ต่อโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

## ลักษณะของความรู้ภายในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์

ความรู้ของแต่ละบุคคลนั้นเกิดจากความเชื่อมั่นในข้อมูลที่มาจากประสบการณ์ส่วนตัวในอดีต ประกอบกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับรู้หรือรับฟังมา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินสถานการณ์หรือนำมาใช้ร่วมกับข้อมูลจากประสบการณ์ใหม่เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ (Davenport and Prusak, 1998) ซึ่งความรู้ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อสมาชิกในทีมได้ใช้วิจารณ์ญาณในการใช้ข้อมูลจากแหล่งที่อยู่ในองค์กร เช่น เอกสาร คู่มือ คลังข้อมูล ฐานข้อมูล กิจกรรมของงานประจำ ข้อกำหนดและกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาในงานโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ถึงแม้ว่าคำว่า “ความรู้” และ “ข้อมูล” ได้ถูกนำมาใช้แทนกันอยู่ในหลาย ๆ มิติ (King and Lekse, 2006) แต่ทั้งสองคำนี้มีลักษณะเฉพาะที่ต่างกันอย่างชัดเจน นั่นคือ ความรู้จะเป็นผลผลิตจากกระบวนการนำข้อมูลมาผ่านวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การรวบรวม การตีความ การทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง การปรับเปลี่ยน การสังเคราะห์ข้อมูลใหม่เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาหนึ่ง ๆ ได้จริง (Actionable) และเพื่อดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Leonard and Sensiper, 1998: 113) ดังนั้น บทความนี้จึงได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “ความรู้” ว่าเป็นข้อมูล

ที่บุคคลเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้นั้นได้มีการพิสูจน์ หรือ มีความเชื่อจากประสบการณ์ของตนเองว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง อย่างไรก็ตาม ผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้นั้นจะต้องมีการจัดการความรู้ที่ได้มา เพื่อสามารถพัฒนาเป็นความรู้ในบริบทของตนเอง เช่น นักพัฒนาผลิตภัณฑ์จำเป็นต้องจัดการความรู้ของนักการตลาด เช่น ความรู้เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า เพื่อพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ที่ คุณสมบัติทางวิทยาศาสตร์ของส่วนประกอบของสินค้าใดที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีที่สุด

Nonaka and Takeuchi (1995: 122) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทแรก คือ ความรู้เชิงทักษะ (Tacit Knowledge) หรือทักษะ ซึ่งเป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในแต่ละบุคคล และไม่สามารถแสดงออกมาในรูปของคำพูดหรือข้อความ เช่น ความรู้ในการควบคุมเครื่องจักร ความรู้ในการแกะสลัก และความรู้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา ซึ่งความรู้ประเภทนี้เป็นรากฐานหรือบ่อเกิดของความรู้ทั้งหมด เพราะเป็นความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ ลองผิดลองถูก อีกทั้งยังเป็นความรู้ที่ไม่ได้ถูกนำมาใช้ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่ไม่รู้ว่าตนเองนั้นรู้อะไร แต่เป็นความสามารถที่แฝงอยู่ภายในตนเอง (O'Dell and Grayson, 1998: 155) ส่วนความรู้ประเภทที่สอง คือ ความรู้เชิงประจักษ์ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ผู้ถ่ายทอดความรู้สามารถแสดงความรู้ที่ออกมาในรูปแบบของตัวอักษร ข้อความ รูปภาพ หรือเอกสารต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดสามารถเข้าใจเนื้อหาได้อย่างถูกต้อง การทำงานของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นจะประกอบด้วยกิจกรรมที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเข้มข้น (Knowledge-intensive Activities) เนื่องจากทีมมีลักษณะเป็นทีมข้ามฝ่าย ซึ่งประกอบด้วยสมาชิก

ที่มาจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต และฝ่ายควบคุมคุณภาพ และมาทำงานร่วมกันในโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้โครงการนั้นสำเร็จ (ชลธิศ ดาราวงษ์, 2557ก: 26) การทำงานจึงต้องอาศัยการเชื่อมโยงความรู้ระหว่างผู้เชี่ยวชาญในหลายศาสตร์ ซึ่ง Court (1997: 127) ได้แบ่งประเภทของความรู้ที่จำเป็นสำหรับนักพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) ความรู้ทั่วไป (General Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่สมาชิกในทีมได้รับมาจากการประสบการณ์การทำงานทั่วไปในแต่ละวัน เช่น การจัดเตรียมอุปกรณ์ในการทดลอง การทำความสะอาดเครื่องมือ การติดต่อลูกค้าประจำ การบันทึกจำนวนวัตถุดิบ เป็นต้น

2) ความรู้เฉพาะทาง (Domain-specific Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่ได้มาจากการศึกษาและประสบการณ์ที่ผ่านมาในสายวิชาชีพที่มีอยู่ในตัวบุคคล เช่น ความรู้ในการออกแบบสินค้าหรือบรรจุภัณฑ์ การควบคุมการทำงานของเครื่องจักร หรือการสัมภาษณ์ เป็นต้น

3) ความรู้กระบวนการ (Procedural Knowledge) หมายถึง ผลรวมความรู้ทั่วไปและความรู้เฉพาะทางเข้าด้วยกัน แล้วนำมาพัฒนาต่อยอดเป็นความรู้กระบวนการ โดยให้บุคคลนั้นมีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จนโครงการสำเร็จ

นอกจากนี้ ความรู้ของสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ยังสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 ความรู้ว่าสิ่งนั้นคืออะไร (Know What) หมายถึงความรู้ที่บุคคลหนึ่งต้องทำอะไรเมื่อมีสถานการณ์หนึ่ง ๆ เกิดขึ้น เช่น ผู้จัดการฝ่ายการ

ตลาดย่อมรู้ว่าควรนำเสนอจุดเด่นของสินค้าใหม่ตัวไหน และให้แกกลุ่มลูกค้ากลุ่มใด เพศชายหรือหญิง

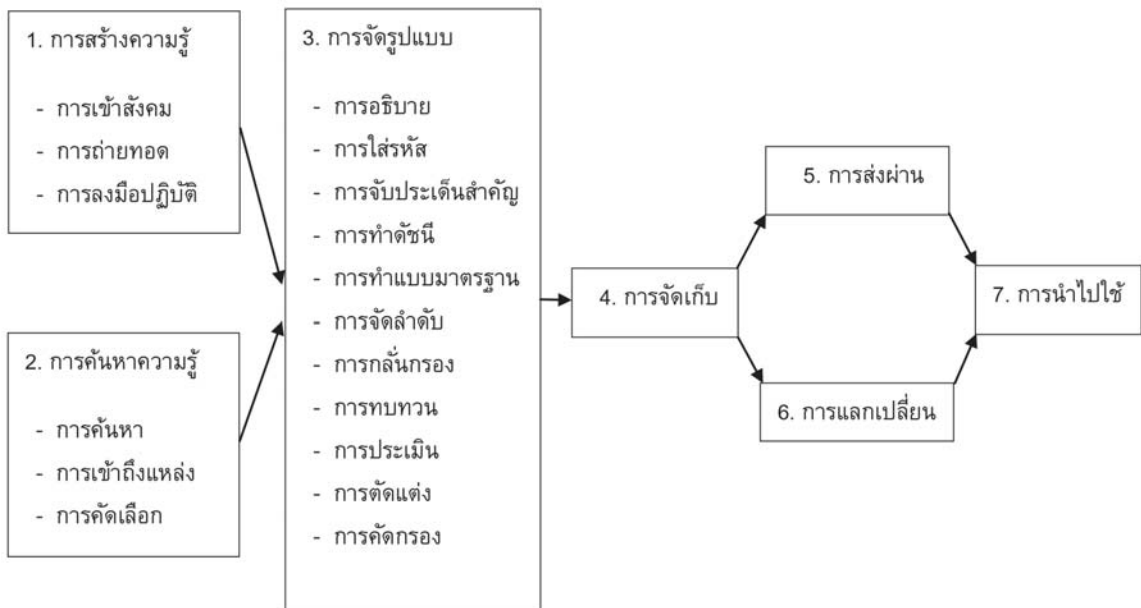
ระดับที่ 2 ความรู้ว่าต้องทำอะไร (Know How) หมายถึง ความรู้ที่บุคคลรู้ว่าควรจะทำปฏิบัติตัวอย่างไรในสถานการณ์หนึ่ง ๆ เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดรู้ว่า ควรนำเสนอสินค้าต่อลูกค้าเพศชายและหญิงแตกต่างกันอย่างไร เช่น การขายสินค้าให้แก่กลุ่มเป้าหมายเพศหญิงต้องเน้นความสวยงาม ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล

ระดับที่ 3 ความรู้ว่าทำไมจะเกิดขึ้น (Know Why) หมายถึง ความเข้าใจเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่ามาจากปัจจัยอะไรบ้าง เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดควรรู้ว่า ปัจจัยด้านสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและความไม่มั่นคงทางการเมือง มีผลต่อยอดขายที่ลดลง ซึ่งความรู้ระดับที่ 3 นี้เป็นระดับที่สมาชิกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้องอาศัยกระบวนการเชื่อมโยงทางความ

คิดวิเคราะห์และตรรกะ เพื่อสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง

## กระบวนการจัดการความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

เมื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์มีความเกี่ยวข้องกับความรู้พื้นฐานและเฉพาะทาง ดังนั้น การจัดการความรู้จึงมีความจำเป็นต่อการนำความรู้นั้นไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งการจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง กระบวนการในการวางแผน จัดโครงสร้างองค์กร การสร้างแรงจูงใจ และการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการค้นหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาให้แก่พนักงานที่จำเป็นต้องใช้ความรู้นั้นให้เป็นประโยชน์ต่องานของตนเองและองค์กรได้อย่างแท้จริง ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้สามารถแสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กระบวนการจัดการความรู้ในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดัดแปลงจาก King (2009: 7)

ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น สมาชิกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์แต่ละคนสามารถดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ได้ ดังนี้

**1. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)**

การสร้างความรู้เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการความรู้ ดังที่ Nonaka (1994: 19) ได้พัฒนาโมเดล

SECI เพื่อแสดงลักษณะทางธรรมชาติของการสร้างองค์ความรู้ที่เกิดจากการเปลี่ยนรูปแบบไปมาระหว่างความรู้ 2 ประเภท คือ ความรู้เชิงทักษะ (Tacit Knowledge) และความรู้เชิงประจักษ์ (Explicit Knowledge) ดังแสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** การเปลี่ยนแปลงประเภทของความรู้ระหว่างความรู้เชิงทักษะและความรู้เชิงประจักษ์

	รูปแบบการสร้างความรู้	
	ไปยัง ความรู้เชิงทักษะใหม่	ไปยัง ความรู้เชิงประจักษ์ใหม่
จาก ความรู้เชิงทักษะ	การเข้าถึงคม	การถ่ายทอด
จาก ความรู้เชิงประจักษ์	การลงมือปฏิบัติ	การรวบรวมเอกสาร

การเข้าถึงคม (Socialization) เป็นการที่สมาชิกของทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้รับการถ่ายทอดความรู้เชิงทักษะจากบุคคลอื่น แล้วเกิดเป็นความรู้เชิงทักษะของตนเอง โดยการสังเกต เลียนแบบ และฝึกฝนจนเกิดเป็นทักษะ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะเกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมร่วมกันเป็นระยะเวลาหนึ่ง เช่น การเข้าร่วมฝึกอบรมการตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่จัดโดยสถาบันการศึกษา หรือการออกงานแสดงสินค้าที่จัดโดยองค์กรของรัฐบาล เป็นต้น ซึ่งบุคคลที่เข้าร่วมกิจกรรมนี้อาจมาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรเดียวกัน หรือบุคคลจากภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดหา นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ หรือแม้แต่คู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

การถ่ายทอด (Externalization) เป็นการที่สมาชิกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ถ่ายทอดความรู้เชิงทักษะภายในตนเองหรือผู้อื่นที่ได้พบเห็นมาออกมาในรูปแบบที่เป็นตัวอักษร คำพูด หรือรูปภาพ เพื่อให้ผู้อื่นสามารถอ่านหรือรับฟังเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ดังนั้น การได้นำเสนอแนวคิดและตอบข้อโต้

แย้งระหว่างตัวสมาชิกของทีมย่อมก่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันได้ดียิ่งขึ้น

การรวบรวมเอกสาร (Combination) เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้เชิงประจักษ์ที่มีอยู่ให้เป็นความรู้เชิงประจักษ์ในอีกรูปแบบหนึ่ง เพื่อนำไปใช้งานได้ง่าย กิจกรรมในการรวบรวมเอกสาร คือ การค้นหาความรู้เชิงประจักษ์ในรูปของเอกสารสิ่งพิมพ์ วาระการประชุม หรือบทสนทนาในจดหมายโต้ตอบ แล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ คัดเลือกเฉพาะส่วนที่จำเป็นต่องานพัฒนาผลิตภัณฑ์ แล้วนำมาเสนอหรือเผยแพร่ให้สมาชิกทุกคนในทีมงานได้รับทราบโดยทั่วถึงกัน ซึ่งรูปแบบการสร้างองค์ความรู้จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น เช่น การใช้ระบบฐานข้อมูลในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดของลูกค้าแต่ละคน เพื่อนำมาค้นหาพฤติกรรมกรรมการบริโภคของคนส่วนใหญ่

การลงมือปฏิบัติ (Internalization) เกิดจากการเรียนรู้โดยการที่สมาชิกในทีมได้รับการถ่ายทอด

ความรู้เชิงประจักษ์จากบุคคลอื่น ๆ แล้วนำมาฝึกฝนด้วยตนเอง จนเกิดทักษะความชำนาญหรือเป็นความรู้เชิงทักษะในตัวบุคคลนั้น ๆ ซึ่งเรียกได้ว่า เป็นความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติ (Learning by Doing) ซึ่งกิจกรรมในการฝึกฝน ได้แก่ การจัดอบรม การสร้างสถานการณ์จำลอง และการทดลอง

กระบวนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบระหว่างความรู้ทั้ง 2 ประเภท จะมีรูปแบบเป็นลักษณะเกลียววน (Spiral) นั่นคือ สมาชิกในทีมแต่ละคนจะสร้างองค์ความรู้โดยวิธีใดวิธีหนึ่งแล้วตามด้วยวิธีอื่น ๆ เพื่อต่อยอดความรู้ของตนเองที่มีอยู่ไปอย่างไม่มีการสิ้นสุด ตัวอย่างเช่น สมาชิกของทีมโดยอาจเริ่มจากการรวบรวมเอกสารเพื่อสร้างองค์ความรู้ในรูปของเอกสารหรือฐานข้อมูล แล้วตามด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม ได้ซึมซับความรู้จากบุคคลอื่นโดยการปฏิบัติตาม หลังจากนั้น มีการเรียนรู้โดยนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาต่อยอดจากความรู้เดิมไม่มีที่สิ้นสุด และความรู้ของสมาชิกแต่ละคนจะกลายเป็นความรู้ภายในทีมต่อไป

## 2. การค้นหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

การค้นหาความรู้เป็นกิจกรรมที่ตรงกันข้ามกับการสร้างความรู้ เพราะสมาชิกของทีมจะต้องค้นหาความรู้จากภายนอกหน่วยงานของตนเอง ซึ่งพวกเขาจะต้องรู้จักแหล่งของข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่องานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น ข้อมูลทางวิทยาศาสตร์และเคมี เพื่อใช้ในการเพิ่มความคงทนให้กับผลิตภัณฑ์

สมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถค้นหาข้อมูลเหล่านี้ได้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งแหล่งภายในและภายนอก แหล่งภายในจะเป็นหน่วยงานหรือฝ่าย

อื่น ๆ ภายในองค์กรเดียวกันซึ่งมีการจัดเก็บข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลจากฝ่ายวิจัยการตลาดเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อสินค้าทดลอง หรือข้อมูลจากฝ่ายควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เกี่ยวกับอายุการใช้งานหรือการบริโภคของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งแหล่งข้อมูลภายในดังกล่าว สมาชิกของทีมสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา อาจผ่านจากระบบฐานข้อมูลขององค์กร หรือการเข้าพบบุคคลในแต่ละสายงานได้โดยตรง

ส่วนแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร ได้แก่ อินเทอร์เน็ต ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการจากทั้งหน่วยงานราชการ เช่น กระทรวงวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัย และสถาบันวิจัย แต่การใช้ข้อมูลจากภายนอกต้องใช้พิจารณาอย่างมากในการกรองและคัดเลือกข้อมูลมาใช้กับงานจริง เพราะ Menon and Pfeffer (2003: 506-508) ค้นพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญหรือประเมินค่าของข้อมูลภายนอกมากกว่าข้อมูลที่ได้จากภายใน เพราะพวกเขาต้องใช้ความพยายาม ระยะเวลา และเงินลงทุนในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลภายนอกเป็นจำนวนมาก ซึ่งตรงกันข้ามกับข้อมูลภายในหน่วยงานที่มีพร้อมและใกล้ชัตอยู่แล้ว จึงอาจเห็นข้อบกพร่องของข้อมูลที่มีอยู่

## 3. การจัดรูปแบบความรู้ (Refinement)

เมื่อทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ความรู้มาจากการสร้างสรรค์องค์ความรู้ด้วยตนเอง (ขั้นตอนที่ 1) หรือการค้นหาจากทั้งแหล่งภายในและภายนอก (ขั้นตอนที่ 2) เรียบร้อยแล้ว พวกเขาจำเป็นต้องนำความรู้ที่ได้มาไม่ว่าจะเป็นรูปแบบความรู้เชิงทักษะหรือความรู้เชิงประจักษ์มาผ่านกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- การอธิบาย (Explication) เป็นการถ่ายทอด

ความคิดออกมาเป็นคำพูดและตัวอักษร เพื่อให้ผู้ได้รับการถ่ายทอดเกิดความเข้าใจเนื้อหาที่ถูกถ่ายทอดผ่านสื่อออกมา

- การใส่รหัส (Encoding) เป็นการใส่รหัสหรือเป็นการกำหนดหัวข้อเนื้อหาให้กับความรู้ที่ได้มา เพื่อเก็บบันทึกไว้ในหน่วยความจำ เช่น การใส่รหัสของหัวข้อ “ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่” จะเป็นตัวแทนของแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการทำไร่ การเพิ่มส่วนครองตลาด การได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ตลาดต้องการ เป็นต้น

- การจับประเด็นสำคัญ (Culling) เป็นการค้นหาและคัดเลือกประเด็นที่สำคัญและใหม่ที่สุดจากความรู้ที่ได้หรือที่สร้างขึ้นมา เพื่อลดทอนข้อมูลที่ไม่จำเป็นต่อสถานการณ์ในขณะนั้น ทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

- การประเมิน (Evaluating) เป็นการพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ ของความรู้ เช่น ความถูกต้องแม่นยำ ความเกี่ยวข้องกับงานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความทันสมัยของข้อมูล และความยากง่ายในการทำความเข้าใจเนื้อหา เพื่อพิจารณาว่าควรเก็บความรู้นี้ไว้เพื่อใช้ในงานหรือไม่ ไม่เช่นนั้นแล้ว ความรู้ดังกล่าวอาจเป็นภาระในการจัดเก็บต่อไปในอนาคต ความรู้ที่ประเมินว่าไม่เหมาะสมควรถูกกำจัด เพื่อลดปัญหาความสับสน และป้องกันการเสียเวลาในการนำความรู้นี้มาพิจารณาร่วมกับความรู้ที่มีอยู่เดิม

- การจัดองค์ประกอบ (Organizing) เป็นการเชื่อมโยงเนื้อหาที่มีความคล้ายคลึงไว้เป็นหมวดหมู่ เช่น ความรู้หมวดการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ หมวดขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น หลังจากนั้นอาจแบ่งหมวดต่าง ๆ โดยใช้ดัชนี (Indexing) ของหัวข้อที่สำคัญ เพื่อใช้เป็นตัวบ่งชี้ที่มาของแต่ละ

หัวข้อ ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการค้นหาต่อไป (Parikh, 2001: 30)

ดังนั้น ความรู้ที่ได้มาต้องผ่านขั้นตอนหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้ได้ความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างแท้จริง โดยเฉพาะการจัดรูปแบบความรู้ประเภทซ่อนเร้นนั้นเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก เพราะต้องอาศัยทักษะและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ในการพรรณนาหรือถ่ายทอดประสบการณ์ของตนเองให้อยู่ในรูปแบบที่ผ่านสื่อต่าง ๆ ได้ ส่วนการจัดรูปแบบความรู้ประเภทชัดแจ้งนั้นกระทำได้ง่ายกว่า โดยเป็นเพียงการจัดการความรู้ในรูปแบบที่มองเห็นได้อยู่แล้ว

เมื่อความรู้ได้ผ่านกระบวนการดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จะถูกนำมาจัดรูปแบบให้เหมาะสมกับเนื้อหาพัฒนาผลิตภัณฑ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น รูปภาพ กราฟ ตาราง และแผนผัง เพื่อให้สมาชิกทุกคนสามารถมองเห็น หรืออ่านจนเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

#### 4. การจัดเก็บเข้าระบบความจำ (Memory)

เมื่อความรู้ได้ถูกจัดรูปแบบเพื่อให้ได้เนื้อหาที่จำเป็น และเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาผลิตภัณฑ์แล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ กระบวนการจัดเก็บองค์ความรู้ดังกล่าวเข้าในระบบความจำของสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งระบบความจำของแต่ละคนย่อมมีความรู้ที่แตกต่างกันในด้านเนื้อหาและด้านความน่าเชื่อถือ เมื่อทำงานร่วมกันผ่านกระบวนการสื่อสารย่อมเกิดการสนับสนุนหรือขัดแย้งซึ่งกันและกัน ดังนั้นความจำของสมาชิกคนหนึ่งจะเป็นแหล่งความรู้ใหม่ของสมาชิกอีกคนหนึ่ง โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Akgun et al., 2005: 1106) ระบบความจำที่แตกต่างกันนี้จะมี



ประโยชน์ต่อทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังนี้

- ช่วยเติมเต็มความรู้ซึ่งกันและกันในช่วงการทำงานโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่
- ลดปริมาณข้อมูลในระบบความจำของสมาชิกแต่ละคน
- เพิ่มช่องทางในการแลกเปลี่ยนความรู้เฉพาะทาง
- ลดภาระในการค้นหาความรู้จากแหล่งภายนอก
- ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างสมาชิกในทีม
- ช่วยแบ่งความรับผิดชอบในความถนัดและความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล

นอกจากนี้ การจัดเก็บความรู้ที่ได้มาควรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เช่น ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Repositories) เพื่อให้สมาชิกในทีมสามารถค้นหาและนำมาใช้ในการแก้ปัญหาได้ทันเวลา

### 5. การส่งผ่านความรู้ (Knowledge Transfer)

เมื่อทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้จัดเก็บความรู้ใน ความจำของตนเอง ทั้งความรู้ประเภทซ่อนเร้นและชัดแจ้งควรถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกคนอื่น ๆ ที่มีความจำเป็นต้องใช้รู้นั้นในการแก้ปัญหาการทำงานโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพราะกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์จะเผชิญกับความคลุมเครือ และความไม่แน่นอนของสถานการณ์ภายนอกอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการส่งผ่านความรู้ไปยังสมาชิกคนอื่นนั้น ผู้ส่งความรู้ต้องคำนึงถึงความเร็ว (Velocity) และความหนืดในการส่งผ่านความรู้ (Viscosity) โดยความเร็ว นั้น หมายถึง ระยะเวลา

ตั้งแต่ความรู้ถูกถ่ายทอดผ่านสื่อต่าง ๆ ไปจนถึงผู้รับ ส่วนความหนืด หมายถึง จำนวนของผู้รับสารที่ได้รับมอบหมายให้ใช้ข้อมูลที่ได้มาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมทั้งการลองผิดลองถูกในการทดลอง ดังนั้น ทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ควรตระหนักถึงความหนืดของการส่งผ่านความรู้มากกว่าความเร็วของการส่งผ่านความรู้

### 6. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

นอกจากการส่งผ่านความรู้จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งแล้ว การแลกเปลี่ยนรู้อยู่เป็นอีกกระบวนการหนึ่ง ที่ทำให้ความรู้ที่ได้มาถูกเผยแพร่ออกไปโดยผ่านกิจกรรมการทำงานร่วมกัน เพื่อค้นหาวิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการ การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้านดังนี้ (Akgun, et al., 2005: 1107-1108)

- ความมั่นคงของการเป็นทีม ยิ่งถ้าสมาชิกทำงานอยู่ในทีมเป็นระยะเวลานาน โอกาสที่จะมีการแลกเปลี่ยนรู้อยู่ระหว่างกันย่อมมีมาก เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนมีความคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี ส่วนทีมที่มีอัตราการเข้าออกของสมาชิกใหม่จะทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้หยุดชะงักลงอย่างมาก
- ความเชื่อมั่นระหว่างสมาชิกในทีมมีส่วนทำให้เกิดความไว้วางใจกันในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้อย่างเปิดเผย เพราะต่างฝ่ายต่างเชื่อถือข้อมูลซึ่งกันและกัน ซึ่งความเชื่อมั่นนี้อาจเกิดจากความน่าเชื่อถือจากประสบการณ์ทำงาน ความรู้ ระดับการศึกษา และบุคลิกภาพของบุคคลนั้น หรืออาจเกิดจากความรู้สึกไว้วางใจในความสัมพันธ์เป็นพี่น้อง

กันระหว่างสมาชิกในทีม

- ความใกล้ชิดกันของสถานที่ทำงานมีส่วนทำให้สมาชิกของทีมที่มาจากฝ่ายต่าง ๆ ได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกันง่ายขึ้นและบ่อยขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น และก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้เชิงทักษะได้มากขึ้น

## ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการจัดการความรู้ในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์

การทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ สมาชิกที่มาจากฝ่ายต่าง ๆ มักมีแนวคิดและรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันตามลักษณะสายงานของตนเอง ความแตกต่างดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาในระหว่างกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียด ดังนี้

### 1. การขาดความเข้าใจร่วมกัน (Lack of Shared Understanding)

ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก เช่น ราคาวัตถุดิบ และความเคลื่อนไหวของคู่แข่งที่เกิดขึ้นในช่วงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จะนำไปสู่การพึ่งพาอาศัยกันระหว่างสมาชิกของทีมที่มาจากหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งส่วนตัวและทีม การขาดความเข้าใจร่วมกันนี้ จะทำให้สมาชิกแต่ละคนไม่สามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้เพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านเทคโนโลยี ที่ต้องการแหล่งความรู้ที่หลากหลายเพื่อประกอบการตัดสินใจ

สาเหตุของความไม่เข้าใจนั้นส่วนมากมาจากความแตกต่างของทักษะและความเชี่ยวชาญในแต่ละบุคคล ไม่ว่าจะเป็นนักการตลาดที่มีทักษะด้านสังคมศาสตร์ นักวิจัยหรือวิศวกรที่มีทักษะด้าน

วิทยาศาสตร์ เมื่อพวกเขาต้องมาทำงานร่วมกันในโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ ย่อมเกิดความเข้าใจผิดพลาดได้โดยง่าย นอกจากนี้ แม้ว่าสมาชิกในทีมจะมาจากส่วนงานเดียวกัน แต่พวกเขาอาจมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน เช่น งานออกแบบชิ้นส่วนต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ที่ซับซ้อน เช่น ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์หรือเครื่องจักรกล เป็นต้น

### วิธีแก้ปัญหา

บริษัทควรมีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เช่น การกำหนดการประชุมอย่างเป็นทางการ การเพิ่มเทคโนโลยีการสื่อสารให้รวดเร็ว การจัดพื้นที่ในการทำงานใกล้ชิดกัน และการส่งเสริมให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในทุกกระดับ (ชลธิศดาราวงษ์, 2557: 159) นอกจากนี้ บริษัทควรมีการหมุนเวียนบุคลากรระหว่างฝ่ายกัน เพื่อให้เข้าใจภาษาทางเทคนิคและวิธีการทำงานของฝ่ายอื่น ๆ แล้วนำความรู้มาถ่ายทอดให้แก่พนักงานในฝ่ายตนเอง เพื่อเพิ่มความรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. การพึ่งพาความรู้เชิงประจักษ์มากเกินไป

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยความรู้ประเภทความรู้เชิงทักษะซึ่งอยู่ภายในของแต่ละบุคคล เช่น รู้ว่าต้องทำอะไร (Know-how) ตัดสินใจอย่างไร (Judgment) และใช้ความรู้ลึกลับตัดสินอย่างไร (Intuition) ซึ่งความรู้ประเภทนี้จะเหมาะสมสำหรับงานที่ต้องการความรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที ซึ่งต่างจากความรู้เชิงประจักษ์ที่เป็นเพียงการถ่ายทอดด้วยคำพูดหรือตัวหนังสือเท่านั้น ดังนั้น การพึ่งพาเฉพาะความรู้เชิงประจักษ์เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อความสำเร็จของงาน

### วิธีแก้ปัญหา

ทีมควรมีการปรับเปลี่ยนความรู้เชิงทักษะมาเป็นรูปแบบความรู้เชิงประจักษ์ แล้วซักถามความเข้าใจเนื้อหาที่แสดงออกมาในรูปแบบต่าง ๆ นอกเหนือจากข้อมูลที่เป็นข้อความ เช่น ควรมีการใช้สื่อที่แสดงรูปภาพ หรือวิดีโอ เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าใจได้ง่าย และนำไปปรับใช้กับงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจมีการบันทึกภาพเคลื่อนไหวในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ แล้วนำมาอภิปรายถึงกระบวนการทำงานของแต่ละบุคคลได้

### 3. ความผิดพลาดซ้ำซาก

ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นกลุ่มคนที่ต้องเผชิญหน้ากับความผิดพลาดในการตัดสินใจอยู่บ่อยครั้ง เพราะสมาชิกในทีมไม่สามารถนำความผิดพลาดครั้งก่อนมาเป็นบทเรียนในการปฏิบัติงานครั้งหลังได้ หรือไม่สามารถนำความผิดพลาดของฝ่ายอื่น ๆ มาปรับปรุงงานของโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ Teece (1998: 291) แนะนำว่า กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์จะพบกับความผิดพลาดจากความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมทางการตลาด และความรู้ที่ได้จากการผิดพลาดนั้นมักถูกลืม และไม่ได้นำประสบการณ์ในอดีตมาค้นหาวิธิต่อปรับกับสถานการณ์ในอนาคต การขาดการเชื่อมโยงดังกล่าวอาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในทีมในแต่ละโครงการ และไม่มีกรถ่ายถอดองค์ความรู้ระหว่างสมาชิกของแต่ละทีม

### วิธีแก้ปัญหา

ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญต่อความทุ่มเทในงานของทีม ถึงแม้ทีมจะมีการเปลี่ยนแปลงสมาชิกในแต่ละโครงการ แต่ถ้าทุกคนมีการผนึกกำลังกัน (Synergy) ความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละคนจะถูกนำมา

ประยุกต์กับทุก ๆ สถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ทีมควรจัดเตรียมข้อมูลในอดีตของปัญหาที่เกิดขึ้นในฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งวิธีการแก้ไข เพื่อให้ทีมสามารถคัดเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่คล้ายคลึงกันได้ทันเวลา อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรมีการยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายนอก เช่น สภาวะทางเศรษฐกิจของโลก เพื่อให้สมาชิกมีความมั่นใจและกล้าที่จะนำเสนอข้อคิดเห็นจากความรู้ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

### 4. การสูญเสียความรู้

ความรู้ที่สมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้พัฒนาขึ้นในระหว่างกระบวนการทำงานโครงการหนึ่ง ๆ นั้น อาจสูญหายไปเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว สมาชิกในทีมแยกตัวกันเพื่อไปรับผิดชอบงานโครงการอื่น ๆ ของบริษัท ดังนั้นเมื่อผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ออกสู่ตลาดไปแล้วจำเป็นต้องมีการปรับปรุงคุณสมบัติบางอย่าง หรือซ่อมบำรุงรักษาภายหลังการใช้งานมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง ทักษะที่ถูกพัฒนาขึ้นมาตั้งแต่เริ่มโครงการจะถูกลืม และไม่สามารถนำมาช่วยในการทำงานภายหลังได้ เพราะสมาชิกส่วนใหญ่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการจัดเก็บความรู้ที่เกิดจากกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่จะให้ความสำคัญกับความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะด้านของฝ่ายของตนเองมากกว่า

### วิธีแก้ปัญหา

ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญกับงานที่สมาชิกจากฝ่ายต่าง ๆ ของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์รับผิดชอบ อาจสร้างระบบผลตอบแทนโดยรวมทั้งทีม เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดความทุ่มเทให้กับการทำงานเป็นทีม และมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของโครงการเป็นสำคัญ วิธีการนี้จะทำให้ความรู้ที่มี

อยู่ในความทรงจำของแต่ละบุคคลถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องทำงานกับสมาชิกคนเดิม อย่างไรก็ตาม ผู้นำทีมควรอ้างรักษาสมาชิกในทีมที่ประสบความสำเร็จให้ทำงานในโครงการอื่น ๆ ต่อไป เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในทีมให้ดียิ่งขึ้น

## สรุปและข้อเสนอแนะ

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่สนับสนุนให้สมาชิกในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันได้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ ความรู้ของสมาชิกแต่ละคนย่อมแตกต่างกันตามคุณวุฒิและประสบการณ์ การจัดการความรู้จึงช่วยให้ความรู้ในศาสตร์ที่หลากหลายมาสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ที่เกิดจากความไม่แน่นอนของปัจจัยภายนอกได้ทันเวลา

ในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร ผู้บริหารควรพิจารณาปรับเปลี่ยนกิจกรรมเหล่านี้ตามความเหมาะสมของลักษณะทีมงานและทรัพยากรภายใน เช่น ถ้าทีมงานมีจำนวนสมาชิกอยู่น้อย การสร้างองค์ความรู้ขึ้นใหม่อาจต้องใช้ระยะเวลานานกว่า การค้นหาความรู้จากแหล่งภายนอก ดังนั้น ผู้นำทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ควรมีการส่งเสริมสมาชิกในทีมขนาดเล็กให้เดินทางไปยังแหล่งความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น สถาบันวิจัยของภาครัฐและเอกชน งานประชุมวิชาการ หรือการว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อมาถ่ายทอดความรู้ให้กับทีมโดยตรง

นอกจากนี้ ผู้นำทีมควรกระตุ้นความร่วมมือระหว่างสมาชิกโดยมุ่งเน้นกระบวนการสื่อสารข้ามฝ่าย เพื่อป้องกันปัญหาด้านการขาดความเข้าใจ

ระหว่างสมาชิก และการพึ่งพาความรู้ของอีกฝ่ายมากเกินไป ดังที่ ชลธิศ ดารวงษ์ (2557: 153-156) ได้เสนอแนะว่า ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ควรเน้นความถี่ในการสื่อสาร คุณภาพของเนื้อหา การสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารแบบทางการ และระยะห่างระหว่างสถานที่ทำงาน ซึ่งคุณสมบัติของการสื่อสารเหล่านี้จะทำให้การจัดการความรู้ในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์มีประสิทธิภาพสูงสุด

## บรรณานุกรม

- Akgun, Ali E., et al. "Knowledge Networks in New Product Development Projects: A Transactive Memory Perspective." **Information and Management** 42: 1105-1120.
- Court, Andrew W. 1997. "The Relationship between Information and Personal Knowledge in New Product Development." **International Journal of Information Management** 17, 2: 123-138.
- Davenport, Thomas H. and Prusak, Laurence. 1998. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Boston: Harvard Business School Press.
- Darawong, Chonlatis. 2012. "New Product and Business Strategy." **Sripatum Chonburi Journal** 9, 2: 44-52. (in Thai).
- ชลธิศ ดารวงษ์. 2555. "ผลิตภัณฑ์ใหม่และกลยุทธ์ทางธุรกิจ." **วารสารวิชาการศรีปทุมชลบุรี** 9, 2: 44-52.
- Darawong, Chonlatis. 2014a. "Building New Product Development Teams for Thai

- SMEs in Coping with AEC.” **Business Administration Journal** 37, 1: 22-33. (in Thai).
- ชลธิศ ดาราวงษ์. 2557ก. “การสร้างทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับ SMEs ของไทยเพื่อตอบรับ AEC.” **วารสารบริหารธุรกิจ** 37, 1: 22-33.
- Darawong, Chonlatis. 2014b. “Enhancing Effectiveness of Cross-Functional Communication in New Product Development Teams.” **University of the Thai Chamber of Commerce Journal** 34, 3: 148-161. (in Thai).
- ชลธิศ ดาราวงษ์. 2557ข. “การเพิ่มประสิทธิผลของการสื่อสารข้ามฝ่ายในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่.” **วารสารหอการค้าไทย** 34, 3: 148-161.
- King, William R. 2009. **Knowledge Management and Organizational Learning**. New York, NY: Springer.
- King, William R. and Lekse, William J. 2006. “Deriving Managerial Benefit from Knowledge Search: A Paradigm Shift?” **Information and Management** 43, 7: 874-883.
- Leonard, Dorothy and Sensiper, Sylvia. 1998. “The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation.” **California Management Review** 40, 3: 12-132.
- Menon, Tanya and Pfeffer, Jeffrey. 2003. “Valuing Internal Vs. External Knowledge: Explaining the Preference for Outsiders.” **Management Science** 49, 4: 497-513.
- Nonaka, Ikujiro. 1994. “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.” **Organization Science** 5, 1: 14-37.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, H. 1995. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York: Oxford.
- O’Dell, Carla and Grayson, C. Jackson. 1998. “If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices.” **California Management Review** 40, 3: 154-174.
- Parikh, Mihir. 2001. “Knowledge Management Framework for High-Tech Research and Development.” **Engineering Management Journal** 13, 3: 27-33.
- Teece, David J. 1998. “Research Directions for Knowledge Management.” **California Management Review** 40, 3: 289-292.



**Mr. Chonlatis Darawong** received his Ph.D. in Management from the Asian Institute of Technology. He is currently MBA director at the Graduate School at Sripatum University, Chonburi Campus. He teaches business research and marketing management courses. His research interests focus on the cross-functional communication in New Product Development (NPD), interpersonal relationships, and project performance.