

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากรเทศบาลตำบลแสนตุง อำเภอเขาสมิง จังหวัดตราด โดยผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การจัดการความรู้
  - 1.1 ความหมายของการจัดการความรู้
  - 1.2 กระบวนการจัดการความรู้
  - 1.3 วงจรการจัดการความรู้
  - 1.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.5 ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการจัดการความรู้
2. การพัฒนาบุคลากร
  - 2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
  - 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
3. การพัฒนาองค์กร
  - 3.1 ความหมายของการพัฒนาองค์กร
  - 3.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร
4. ข้อมูลทั่วไปของเทศบาล
  - 4.1 วิสัยทัศน์
  - 4.2 พันธกิจ
  - 4.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนา
  - 4.4 แนวทางการพัฒนา
  - 4.5 การบริหารงานเทศบาล
  - 4.6 การบริหารราชการของเทศบาลตำบลแสนตุง
  - 4.7 บทบาท/การมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมทางการเมืองและการบริหาร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยในประเทศ

## การจัดการความรู้

### ความหมายของการจัดการความรู้

อลาวิ และ ลีดเนอร์ (Alavi and Leidner, 2001 : 107) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการเฉพาะที่เป็นระบบ และมีโครงสร้างเพื่อการได้มารวบรวม และการสื่อสารความรู้ ที่ลึกซึ่งจับต้องได้ยาก (Tacit Knowledge) ของพนักงาน และความรู้ที่ชัดเจนจับต้องได้ง่าย (Explicit Knowledge) เพื่อให้พนักงานคนอื่น ๆ ได้ใช้ความรู้เหล่านั้นให้เป็นประโยชน์ และเพื่อการผลิตภาพที่สูงขึ้นของพนักงาน

สมชาย นำประเสริฐชัย (2546 : 99) กล่าวว่า การจัดการองค์ความรู้ หมายถึงการจัดการสารสนเทศและความรู้ที่นับว่าเป็นสิ่งสำคัญ หรือทรัพย์สินที่เป็นนามธรรม (Intangible Asset) ที่องค์กรต้องการใช้เป็นส่วนสำคัญ สำหรับสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งผ่านกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และการจัดการองค์ความรู้ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547:32) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำตลอดจน ประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้ หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดย อาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้หรือนำความรู้ที่มีอยู่ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจาย และไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุลเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิต และบริการขององค์กร ได้กล่าวว่า เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือการใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว หรือกำลังพัฒนาที่ตามวัตถุประสงค์ทั่วไปของการจัดการความรู้มีดังนี้ คือ

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ
3. เพื่อปรับปรุงด้านเทคนิคและกระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะพัฒนาองค์ความรู้ และนำความรู้ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 16) ได้กล่าวเอาไว้ว่า การจัดการความรู้มาจากคำว่า Knowledge และ Management หมายถึง การจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People)

ประสิทธิ์ เทียมเพชร (2547 : 2) ได้กล่าวเอาไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่เป็นเครื่องมือ หรือวิธีการเพิ่มมูลค่า หรือ คุณค่าของกิจกรรมขององค์กร กลุ่มบุคคลหรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547 : 23) ได้กล่าวเอาไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือที่เรียนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่าน กระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้

วิจารณ์ พานิช (2548 : 88) ได้กล่าวเอาไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงานย่อยขององค์กรเพื่อสร้างและใช้ความรู้ ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิมการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เป้าหมาย คือ การพัฒนางานและพัฒนาคน มีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

นันทยา กัลยาศิริ (2549 : 1) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้ รู้จักความรู้ และนำความรู้มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นระบบการจัดการ ความรู้จำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) อยู่ตลอดเวลา เพราะการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องจะทำให้เป็นคนที่มีโลกทัศน์ และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รู้ว่าควรทำอะไรไม่ควรทำอะไร รับรู้ถึงข้อดีและข้อเสียจากการเลือกปฏิบัติในแนวทางใดทางหนึ่ง ซึ่งความสามารถต่างๆ นี้จะสะท้อน ถึงคุณค่า (Value) ของมนุษย์

สุพรรณษา มงคลวิวัฒน์ (2551 : 10) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในด้านการปรับปรุงองค์กรให้สามารถอยู่รอด และแข่งขันภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีกระบวนการในการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในด้านการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการประมวล ข้อมูลข่าวสาร ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ทำงานของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### กระบวนการจัดการความรู้

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547 : 54-58) แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และมีความรู้ในด้านอะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการหาแผนที่มีความรู้ เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ จากแผนที่ความรู้องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรจะต้องหาวิธีการในด้านการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมี แต่ยังไม่มียังนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จ คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร ที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อมีเนื้อหาที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหา และนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การจัดทำสารบัญญ และการจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

ตัวอย่างการแบ่งชนิดหรือประเภทความรู้ จะขึ้นกับว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไรและลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบไหน

3.1 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Condification Refinement) นอกจากการทำสารบัญญความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำหลายลักษณะ

3.2 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์กรมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้โดยทั่วไป การกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะคือ

3.2.1 การป้อนความรู้ คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับ โดยผู้รับไม่ได้มีร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการองค์กร

3.2.2 การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป องค์กรควรให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

3.3 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Exchange) การแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้นไป

การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการ และวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสาน เพื่อให้ผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก

4. การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและ นำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหาและปรับปรุง กล่าวคือ หากองค์กรใดก็ตาม ถึงแม้จะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลา และทรัพยากรที่ใช้ดังกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรมากกว่าอย่างมีประสิทธิภาพ”

วิจารณ์ พาณิช (2548: 13-14) ได้อธิบายการเชื่อมโยง และการไหลเวียนของความรู้ ทำให้ความรู้ได้รับการยกระดับขึ้นเรื่อย ๆ สรุป 4 ขั้นตอน คือ

1. การแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ทั้งจากความรู้ในเอกสาร ตำรา ความรู้ภายในตัวบุคคล ความรู้ใหม่ที่ได้จากการปฏิบัติงานในองค์กร
2. การสร้างความรู้ ซึ่งจะส่งผลให้คุณประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์กรโดยสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการปฏิบัติงานในองค์กร
3. การแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การนำความรู้เหล่านั้นมาทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันภายในกลุ่มองค์กรหรือเครือข่ายด้วยกัน
4. การใช้ความรู้ ถึงแม้จะเกิดความรู้เพิ่มขึ้นมากมาย แต่ถ้าไม่มีการนำไปใช้ก็ไม่มี ความหมาย

สุพรรณมา มงคลวิวัฒน์ (2551: 14 -15) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ได้ 4 ประการ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้

องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

1.1 การแสวงหาความรู้และรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรทั้งหลาย เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร การได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ จากภายในองค์กร สามารถทำได้ดังนี้

1.1.1 การให้ความรู้พนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น

1.1.2 การเรียนจากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ

1.1.3 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร การเป็นผู้นำในด้าน การแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อปรับปรุงผลงาน และสร้างให้เกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์กร ต้องอาศัยความคิด และการสร้างสรรค์ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

1.2.1 การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ

1.2.2 การจ้างที่ปรึกษา

1.2.3 การเปิดรับข่าวสารจากหลากหลายสื่อ อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น

1.2.4 การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

1.2.5 การรวบรวมข้อมูลจากการลูกค้า คู่แข่งขันและแหล่งอื่น ๆ

1.2.6 การจ้างพนักงานใหม่

1.2.7 การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

2. การสร้างความรู้ หรือการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ นั้น เป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงาน หรือคนภายในองค์กร ซึ่งหมายความว่าทุกๆ คน สามารถเป็นผู้สร้างความรู้ในรูปแบบต่างๆ ได้ ซึ่งในการสร้างความรู้มีดังนี้

2.1 บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่นการถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกัน อย่างใกล้ชิด

2.2 การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมผสานเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดเป็น ความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร

2.3 ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่นั้นเข้าด้วยกัน ซึ่งรูปแบบนี้ อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว

2.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์กร ค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

2.6 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.7 การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้

2.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

3. การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล หรือการบันทึกลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่นการสร้างและการจดจำปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การเก็บสะสมความรู้ องค์กรควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้

3.1 โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว

3.2 จัดให้มีการจำแนกรายการ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3.3 อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องและเหมาะสมกับความต้องการ

ในการจัดโครงสร้างขององค์กรความรู้ องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการค้นคว้าความรู้ ระบบการเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งสารสนเทศถูกเก็บไว้ เป็นต้น

4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์ จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้น เมื่อความรู้มีการกระจาย และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง นั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

4.1 การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ)

4.2 การฝึกอบรม

4.3 การประชุมภายใน

4.4 การสรุปข่าวสาร

4.5 การสื่อสารภายในองค์กร (วิดีโอทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง)

4.6 การหมุนเวียน เปลี่ยนงาน

4.7 ระบบที่เลี้ยง

ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานเป็นประจำอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนประสบการณ์หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา คณะทำงาน เครือข่ายที่ไม่เป็น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือที่เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร โดยผ่านกระบวนการ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและสามารถได้เปรียบคู่แข่งชั้น

### วงจรการจัดการความรู้

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547 : 46-53) ได้กล่าวไว้ว่า สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำวงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation ในประเทศสหรัฐอเมริกาไปใช้เป็นต้นแบบในโครงการนำร่องการจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศ โดยประเด็นสำคัญของวงจรการจัดการความรู้นี้ คือ การกำหนดเป้าหมาย (Desired State) ว่าการจัดการความรู้ที่จะดำเนินการ หรือดำเนินการอยู่นั้นมีเป้าหมายอะไร หรือผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้คืออะไร ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว ผลลัพธ์ก็ต้องสอดคล้อง สนับสนุน หรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์นั่นเอง ซึ่งเมื่อทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน ก็จะเป็นแรงผลักดันให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผน และดำเนินกิจกรรมตามองค์ประกอบหลักทั้ง 6 โดยแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

สิ่งสำคัญของการจัดการความรู้ คือ การแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ แต่โดยส่วนใหญ่เรามักพบปัญหาของคนที่ไม่เห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนั้น หากเราสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เกิดเป็นวัฒนธรรมของความรู้สัก มีความเต็มใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ ก็จะส่งผลให้การดำเนินการ การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จ แต่ทั้งนี้การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้นในการดำเนินการ จึงต้องดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไปให้เวลาและความพยายามอย่างต่อเนื่อง จนสามารถสร้างให้เกิดความเชื่อแทรกซึม จนกลายเป็นบรรทัดฐานและเกิดเป็นค่านิยม จึงจะสามารถพัฒนาจนเป็นวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ในที่สุด โดยแนวทางที่สามารถช่วยสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร ได้แก่ การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในด้านการกำหนดเป้าหมาย เพราะการร่วมกันกำหนดเป้าหมายนั้น จะเปรียบเสมือนการสร้างควมรับผิดชอบร่วมกันเพื่อนำองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การมีส่วนร่วมเป็นแบบอย่างที่ดี และการสนับสนุนอย่างเต็มที่ การดำเนินการจัดการความรู้คงประสบผลสำเร็จได้ยาก

#### 2. การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้คนภายในองค์กร

เกิดความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินการ โครงการจัดการความรู้ว่าจะดำเนินการไปเพื่ออะไร ได้ประโยชน์อย่างไร เพราะหลายครั้งที่การจัดการความรู้ไม่ประสบผลสำเร็จเป็นเพราะขาดการสื่อสาร



และทำความเข้าใจกับพนักงานในองค์กรถึงวัตถุประสงค์ หรือเหตุผลของการดำเนินการโครงการ ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจผิด หรือคลาดเคลื่อน ว่าการจัดการความรู้เป็นงานที่ต้องทำเพิ่มนอกจากงานประจำที่ตนได้ทำอยู่ โดยในการสื่อสารนั้น ต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ 1) เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร 2) กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร และ 3) ช่องทางในการสื่อสาร ทั้งนี้เพราะกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม หรือเนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะส่งแต่ละเรื่องมีความแตกต่างในการรับรู้ และในการแปลความหมาย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพิจารณากลุ่มเป้าหมาย และเนื้อหาที่ต้องการจะสื่อสารให้มีความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะสื่อสารและถ้าหากสามารถจัดช่องทางการสื่อสารให้หลากหลายได้ก็ช่วยทำให้การส่งสารไปถึงผู้รับสารได้อย่างทั่วถึง และสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยช่องทางที่พิจารณาได้แก่ บอร์ดประชาสัมพันธ์ จดหมายข่าว จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) เสียงตามสาย หรือกระดานข่าว

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) ในการดำเนินการโครงการการจัดการความรู้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยกระบวนการและเครื่องมือที่มีความเหมาะสมซึ่งวงจรการจัดการความรู้บริษัท Xerox ได้เสนอว่าในการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือที่ขึ้นอยู่กับการรู้ 2 ประเภท คือ ความรู้ฝังลึก และความรู้ชัดแจ้ง โยสามารถแบ่งกระบวนการและเครื่องมือออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่เกี่ยวข้อง และไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.1 กระบวนการและเครื่องมือที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยจัดการกับความรู้ฝังลึก ซึ่งการที่จะทำให้พนักงานสามารถดึงเอาความรู้ดังกล่าวออกมา และถ่ายทอดให้กับบุคคลอื่น จำเป็นต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศและโอกาส ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ถ่ายทอด และผู้รับความรู้ ตัวอย่างเครื่องมือดังกล่าว ได้แก่ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice : CoP) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) เวทีสำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum)

3.2 กระบวนการและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศในสภาพปัจจุบันที่เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันเราเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต ที่ทำให้คนสามารถแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านระบบเครือข่าย ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้จากทุกที่ และสามารถใช้เวลาได้ทุกเวลา นอกจากนี้ยังรวมถึงการจัดการข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นการรวบรวม การจัดเก็บ การค้นหาและค้นคืน จึงทำให้เทคโนโลยีการสื่อสาร และสารสนเทศ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ ซึ่งสามารถช่วยในการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งเทคโนโลยีการสื่อสาร และสารสนเทศที่ถูกนำมาใช้ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต แต่ที่ผ่านมามีผู้ผลิตจำนวนมากผลิตซอฟต์แวร์สำหรับการจัดการความรู้ ออกมาจำหน่าย ซึ่งหน่วยงานส่วนมากได้ทุ่มงบประมาณจำนวนมากลงไปกับเทคโนโลยี โดยมุ่งหวังเพียงเพื่อเก็บความรู้ไว้ได้มากที่สุดจนลืมคิดไปว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนที่มีความสำคัญที่สุดของการจัดการความรู้

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) สำหรับโครงการการจัดการความรู้ การฝึกอบรมและการเรียนรู้ ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญที่จะช่วยเติมเต็มความรู้ในช่องว่างของความรู้

5. การวัดผล (Measurements) การวัดผลมีวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารจัดการและเพื่อการพัฒนา โดยจะเป็นกระบวนการที่ดำเนินการเพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการ ดำเนินโครงการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถพัฒนา และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ทราบสถานะของการดำเนินการว่า ในการดำเนินการ โครงการจัดการความรู้ได้ดำเนินการไปถึงระยะใด ทั้งนี้การวัดผลที่ได้จากการดำเนินการ โครงการจัดการความรู้หรือวัดมูลค่าของความรู้ที่ได้โดยตรงนั้น เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก จำเป็นต้องอาศัยเวลาหรือวิธีการที่มีความเหมาะสมกับเครื่องมือที่เรานำมาใช้ในการจัดการความรู้ เช่น 1) การวัดผลจากการทำ CoP การวัดผลอาจดูได้จาก จำนวนกลุ่มของ CoP จำนวนกิจกรรมที่เข้าร่วมมือกันปฏิบัติ ผลการปฏิบัติงานก่อนหลังและหลัง จำนวนองค์ความรู้ที่มีการนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรืออาจรวมถึงความสนิทสนม หรือสายสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มก็ได้ 2) การวัดผลจากฐานความรู้ เช่น จำนวนครั้งของผู้เข้าไปใช้งาน จำนวนองค์ความรู้ที่มีการเผยแพร่ จำนวนองค์ความรู้ที่ถูกนำไปใช้ และผลสะท้อนกลับจากการนำความรู้เหล่านั้น ไปใช้ เป็นต้น หรือนอกจากนี้ยังสามารถวัดผลได้จากจำนวนนวัตกรรม (Innovation) หรือแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ที่เกิดขึ้นก็ทำได้

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถกระตุ้นให้พนักงานเข้าร่วม โครงการจัดการความรู้หรือสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เพิ่มมากขึ้นแต่ทั้งนี้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้ช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เพราะในทางปฏิบัติรางวัลเหล่านั้น อาจไม่ได้ส่งผลในทางบวกใดๆ ในระยะยาว ซึ่งจะแตกต่างจากการสร้าง ให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้สึกของกัลยาณมิตร ความภาคภูมิใจ คำชมเชยและการยอมรับที่ได้จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นการค้นหาวาอะไรเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจให้พนักงานในองค์กรเข้าร่วมโครงการ หรือมีส่วนร่วมกับกิจกรรมการจัดการความรู้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญไม่แตกต่างจากเรื่องอื่นๆ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรจะดำเนินการจัดการความรู้ให้ได้ผลนั้นจะต้องดำเนินการตามองค์ประกอบของสำคัญของวงจรจัดการความรู้ ทั้ง 6 คือ การจัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการสร้างเครื่องมือ การฝึกอบรมและการเรียนรู้ การวัดผล การยกย่องชมเชย และให้รางวัล โดยแต่ละองค์ประกอบจะเกี่ยวข้องกัน

### ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น สุพรรณยา มงคลวิวัฒน์ (2551 : 16 -17) ได้กล่าวไว้ว่า มี 11 ลักษณะดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ “จืดแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ มีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกเป็นอิสระจากกันไม่ได้และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม และพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้

2. มีวัฒนธรรมองค์กรการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักรู้ในตนเอง (Self Awareness) การไตร่ตรอง (Self Reflective) และการสร้างสรรค์ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กร

3. การเพิ่มอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในงาน (Empowerment) เป็นการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลงอกงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจ แก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทส่งเสริมความรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสามสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ ๆ นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรอีกด้วย

6. เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวลผล ถ่ายทอด ข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยี การสื่อสารทางไกล เทียบเคียงกับการทำงานของมนุษย์เพื่อช่วยถ่ายโอน การเรียนรู้ทั้งทั้งองค์การ สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนา บุคลากร โดยการเรียนรู้ จากประสบการณ์ของตนเอง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารงานเชิงคุณภาพ โดยรวม ที่มุ่งเน้นในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการยกร่าง การดำเนินการและการประเมินผล ผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Support Atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิต การปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ให้ความเท่าเทียมเสมอกัน ให้ความสำคัญสร้างบรรยากาศ และแรงงานที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการ ของบุคลากรและองค์การ

10. การทำงานเป็นทีม (Teamwork and Networking) ตระหนักถึงความร่วมมือการแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ สร้างการ แข่งขันและการสร้างพลังร่วมมือกันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่ เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อ ที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุดจากลักษณะ ทั้ง 11 ประการที่กล่าวข้างต้น Marquardt และ Reynolds ได้เสนอประเด็นเพื่อการพิจารณาถึง ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมองค์การได้ เพื่อให้เห็น ภาพลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

### ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการจัดการความรู้

ปัจจัยด้านส่วนบุคคล เป็นตัวแปรหนึ่งที่ทำเป็น และมีความสำคัญที่จะต้องนำมาศึกษา เพื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ซึ่งปัจจัยด้านส่วนบุคคลที่จะศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ระดับรายได้ ระดับตำแหน่ง โดยรายละเอียดแต่ละปัจจัย มีดังต่อไปนี้

1. เพศ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรม ดังที่ ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2546 : 95) กล่าวว่า เพศหญิงมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมากกว่าเพศชาย นอกจากนี้ความแตกต่างทางเพศทำให้เกิดความสนใจด้านงานแตกต่างกัน และเพศหญิงจะมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและความละเอียดอ่อนมากกว่าเพศชาย และสุพัตรา จึงสง่างาม (2541 : 36) ได้กล่าวไว้ว่าลักษณะของเพศชายมีการริเริ่มการสร้างสรรค์วิเคราะห์แยกแยะ มีความมั่นใจในตนเองมากกว่าเพศหญิง แต่เพศชายก็จะสมยอมหรือจำนนต่อกฎเกณฑ์ต่างๆ ได้น้อยกว่าเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสัมพันธ เวียงสงค์ (2550 : 66) พบว่า พนักงานที่มีบทบาททางเพศแตกต่างกันมีพฤติกรรมการเผชิญปัญหาในการทำงานแตกต่างกัน เช่นเดียวกับการศึกษาของนิธิพล นวลมณี (2550 : 65) พบว่า เพศ มีความสัมพันธ์กับความพร้อมของข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร

2. อายุ เป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ทำให้มีความแตกต่างในเรื่องของความคิดเห็น และพฤติกรรม เนื่องจากคนในวัยต่าง ๆ กัน ย่อมมีความต้องการแตกต่างกัน ดังที่สมศักดิ์ ศรีสันติสุข (2528 : 29) ได้กล่าวไว้ ในทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และวัฒนธรรมเกี่ยวกับเรื่องอายุ ในเรื่องการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ว่า กลุ่มคนที่มีอายุระหว่าง 20 – 25 ปี จะมีการรับสิ่งใหม่ ๆ ได้เร็วกว่ากลุ่มคนที่มีอายุเกิน 50 ปีขึ้นไป และปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 146) ได้กล่าวอีกว่า อายุแม่จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุจะเกี่ยวข้องกับระยะเวลา และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีความประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของอังคณา จรรยาวิวัฒน์กุล (2546 : 98) ปัญหาในการทำงานแตกต่างกัน เช่นเดียวกับการศึกษาของนิธิพล นวลมณี (2550 : 65) พบว่าอายุมีความสัมพันธ์กับความพร้อมของข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร

3. ระดับการศึกษา การศึกษาช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคคลในการดำเนินชีวิตหรือการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม จึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับระดับการศึกษาของบุคคลกับพฤติกรรมการทำงาน ดังเช่น การศึกษาของอังคณา จรรยาวิวัฒน์กุล (2546 : 98) พบว่า ผู้มีพฤติกรรมการทำงานดีจะมีความสัมพันธ์กับผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของอำภา สัมผัสชัย (2543 : 96) พบว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน สาธารณสุขมูลฐานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลและตรงกับการศึกษาของนิธิพล นวลมณี (2550 : 65) พบว่า ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความพร้อมของข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร

4. ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง จำนวนปีของการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นที่แสดงถึง ประสิทธิภาพในการทำงาน และจะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ดังที่กันยา สุวรรณแสง (2550 : 81) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพและการเรียนรู้ของแต่ละคนทั้งสองอย่างนี้มีความสัมพันธ์กัน อย่างใกล้ชิดแยกออกจากกันไม่ได้ ประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ และในเวลาเดียวกันผลจากการเรียนรู้ทำให้คนมีการเรียนรู้ ทักษะ เจตคติ แต่ต้องอาศัยผ่านงานนั้นๆ มาก่อน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสัมพันธ์ เวียงวงศ์ (2550 : 66) พบว่า พนักงานที่มี ประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน และ เช่นเดียวกันกับการศึกษาของอังคณา จรรยาวิวัฒน์กุล (2546 : 98) พบว่า ผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงาน ดีจะมีความสัมพันธ์กับผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานนาน

5. ระบายรายได้ เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมจัดการความรู้ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาของเรืองวิษุทธิ์ แก้วพรหม (2548 : 11) พบว่า รายได้ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของ ข้าราชการครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุขราชธานี เขต 3 และสอดคล้องกับ การศึกษาของนิธิพล นวลมณี (2550 : 65) พบว่ารายได้ มีความสัมพันธ์กับความพร้อมของข้าราชการ ส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร

6. ระดับตำแหน่ง เป็นการบ่งบอกสถานะของบุคคลในการปฏิบัติงาน จึงมีผู้สนใจศึกษา เกี่ยวกับตำแหน่งกับพฤติกรรมการทำงาน ไว้ดังนี้ นิตยา โล้วมันคง (2546 : 65) ได้ศึกษาถึงระดับ ตำแหน่ง พบว่า ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลทำให้พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน และจากการศึกษาของ นิธิพล นวลมณี (2550 : 65) พบว่าตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความพร้อม ของข้าราชการส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร

### การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาของบุคลากร การพัฒนาบุคคล คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะหมายรวมถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งหมด อันอาจได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ให้ทุกคนและบุคคล ทุกระดับได้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติอันพึงปรารถนาของสังคมและ ประเทศชาติและรวมถึงการฝึกอบรม การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียน รวมทั้งกระบวนการ ในการพัฒนาตนเอง

### ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ฐิระ ประवालพฤษย์ (2538 : 2) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลไว้ว่า การพัฒนา บุคคล คือ การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการ ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 80) ให้ความหมาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า คือ กระบวนการในการฝึกฝนและการให้การศึกษา ซึ่งการฝึกฝนมีความหมายไปในเชิง การเพิ่มความฉลาด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนการศึกษามีความหมายไปในเชิงการเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะด้วยเทคโนโลยี เทคนิคการทำงาน สภาพแวดล้อม รวมทั้งการที่จะต้องไปรับตำแหน่งใหม่ ที่อาจจะมิธรรมชาติของการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2543 : 80) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการ ที่เสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ได้ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

สุริยา มนตรีภักดิ์ (2550 : 72) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงาน ในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ ประสิทธิภาพในการทำงาน

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยรูปแบบและวิธีการต่างๆ ที่ช่วยให้บุคลากรเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ทัศนคติและความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

#### ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

พิไลวรรณ อินทร์ภษา (2550 : 9) กล่าวว่า บุคลากร ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในทุกองค์กร โดยการใช้แรงสมอง ใช้ความคิดสร้างสรรค์ วางแผน ประสานงาน และทำการอำนวยความสะดวกต่อสิ่งต่างๆ เพื่อจุดมุ่งหมายขององค์กร เมื่อคนหรือบุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงาน ด้วยความร่วมมือ และความสามารถ องค์กรนั้นย่อมจะประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายขององค์กร

พิไลวรรณ อินทร์ภษา (2550 : 9) ได้กล่าวถึงความสำคัญในด้านของการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 3 ด้าน

1. ด้านองค์กร ช่วยปรับปรุงทัศนคติของบุคลากรเป็นไปในทางบวก ช่วยปรับปรุง ความรู้และทักษะของบุคลากรทุกระดับขององค์กร ช่วยให้บุคลากรรู้ถึงนโยบายขององค์กร ช่วยให้งานขององค์กรดีขึ้น เป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาองค์กร ช่วยให้อุปสงค์ต่อความต้องการ ในอนาคตขององค์กร

2. ด้านบุคลากร ช่วยให้บุคคลตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดีขึ้นช่วยให้เกิดความตระหนักในความสำเร็จ ความเจริญและความรับผิดชอบตลอดจนความก้าวหน้า ช่วยให้เกิดความมั่นใจในตนเอง ช่วยลดความเครียด ความไม่พอใจ ความขัดแย้ง ช่วยปรับปรุงความรู้ ทักษะคิด การติดต่อสื่อสาร ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและการยอมรับ

3. ด้านมนุษยสัมพันธ์ ช่วยในด้านการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคลเกิดความเท่าเทียมกันในโอกาสและการทำงาน สร้างความเป็นปึกแผ่นในกลุ่มผู้ทำงาน ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ และความร่วมมือประสานงาน การพัฒนาขีดความสามารถทำให้องค์กรเป็นสถานที่น่าทำงานและน่าอยู่

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2542 : 14) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรกับทรัพยากรอื่นๆ ไว้ว่า บุคลากรมีความสำคัญและทรงคุณค่ามากกว่าทรัพยากรอื่นๆ ทั้งหมด กล่าวคือ ทรัพยากรอื่นๆ เมื่อใช้ไปแล้วย่อมมีการเสื่อมสลายไป สึกหรือ หรือหมดไป ในที่สุด แต่คนหรือบุคลากรเป็นทรัพยากรประเภทที่มีมูลค่า (Value Added) เพราะคนจะมีการสะสมความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงาน หรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

การพัฒนาบุคลากร สามารถจำแนกประเภทต่าง ๆ ได้หลายอย่าง (พิไลวรรณ อินทรักษา. 2550 : 10) ได้กล่าวถึงกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร สามารถจำแนกได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในการทำงาน

1.1 การฝึกอบรม

1.2 การสอนงาน

2. กิจกรรมการบริหาร

2.1 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

2.2 การหมุนเวียนงาน

2.3 การทดลองเวียนงาน หรือให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย

2.4 การรักษาการแทน

2.5 การให้ทำหน้าที่ในคณะกรรมการ

2.6 การดูงาน

2.7 การเพิ่มความรับผิดชอบ

2.8 การมอบหมายงานพิเศษ

2.9 การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมคุณภาพ

2.10 การเปลี่ยนรูปแบบองค์กร

2.11 การให้ร่วมการทำงาน



3. กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง
  - 3.1 การให้ทุนการศึกษา
  - 3.2 การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว
4. กิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่
  - 4.1 การจัดโปรแกรมการศึกษา
  - 4.2 การให้มีคู่มือในการปฏิบัติงาน
  - 4.3 การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ
  - 4.4 การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน
  - 4.5 การส่งเอกสารให้ทำรายงานสรุปส่งอยู่เสมอ
  - 4.6 การส่งเข้าร่วมประชุม หรือเป็นสมาชิกชมรมทางวิชาชีพ

#### การพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) นักวิจัยบริหารองค์กร ได้มุ่งความสนใจศึกษารูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันต่างๆ ที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะปัจจัยด้านคน เพราะองค์กรใด ๆ จะเปลี่ยนแปลงไม่ได้ถ้าคนขององค์กรนั้น ๆ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง **ความหมายของการพัฒนาองค์กร**

ศุภโชค ชุนอิว (2544 : 30) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร คือ กระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เจริญก้าวหน้าหรือดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสร้างปัจจัยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

เนตรพัฒนา ยีวิราช (2546 : 243) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร คือการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Plan Change) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโดยภาพรวม โดยผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์กร

ธีรวุฒิ โสภิชฐิกุล (2547 : 99) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร คือ การบริหารงานบุคคลและองค์กรให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก เพราะเชื่อว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด จึงเปิดโอกาสให้มีส่วนผลักดันการพัฒนาองค์กร โดยเอาใจใส่และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพตลอดเวลา มีการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและเป็นกันเอง มีการผ่อนปรนหรือเข้มงวดในภาวะที่เหมาะสม

กวี รัชชชน (2548 : 22) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรคือความพยายามต่างๆ ที่วางแผนไว้เพื่อเพิ่มสมรรถนะและความสามารถขององค์กร โดยมีผลต่อองค์กรส่วนรวมที่จะแก้ปัญหาและปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ อันจะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

กาญจนา สุขทวี (2553 : 10) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรเป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั่วทั้งระบบอย่างมีแบบแผนและต่อเนื่อง มีการวิเคราะห์ปัญหาและวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีการดำเนินงานให้เจริญก้าวหน้าสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

สุนันทา เลานันท์ ( 2548 : 50-52) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการพัฒนาองค์กรที่มีชื่อเสียงมากที่สุดในสหรัฐอเมริกา ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาองค์กร คือ ความพยายามในด้านการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งระบบ โดยเริ่มดำเนินการจากผู้บริหารระดับสูงลงมา เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตให้กับองค์กร ตามความรู้ที่ได้รับจากพฤติกรรมศาสตร์

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรคือการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร และสามารถทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

#### วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรสามารถชี้แนวทางที่เป็นระบบเพื่อก่อเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนและมุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์หลักขององค์กร สุนันทา เลานันท์ (2548 : 57-58) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาองค์กร

1. เพื่อพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัย และมีระบบสามารถยืดหยุ่นปรับให้เหมาะสมกับสภาพงานในทุกลักษณะ หลุดพ้นจากระเบียบปฏิบัติงานต่างๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจ
2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการรวมพลังคิดค้นหาเทคนิคกลไกในการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการวางกฎระเบียบในการวิเคราะห์การทำงาน การจัดสรร ทรัพยากร
3. เพื่อมุ่งช่วยให้องค์กรสามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้ได้สูง และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างดีที่สุดในมาตรฐาน
4. เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กรร่วมกัน
5. เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคล และเป้าหมายขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์กร ได้วางแผนการปฏิบัติงานโดยยึดถือเป้าหมายหลัก
6. เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ดียิ่งขึ้น ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับชั้นขององค์กรด้วยเพื่อนำองค์กรไปสู่การจัดการองค์กร ที่มีการตัดสินใจ

7. เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าสมัย และเป็นอุปสรรคต่อความเจริญขององค์กร ให้เป็นแรงผลักดันหรือตัวเสริมสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่ดี

นอกจากนี้ กิรติ ยศยิ่งยง (2548 : 4) ได้สรุปแนวคิดการพัฒนาองค์กรไว้ 6 เป้าหมาย คือ

1. เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรที่จำกัดให้ได้ผลงานและคุณภาพมากที่สุด

2. เพิ่มประสิทธิผลขององค์กร มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. การปรับปรุงองค์กร มุ่งเน้นให้องค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำนวัตกรรมเทคโนโลยี วิทยาการใหม่ ๆ และทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่ามาสู่องค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรดีเท่าเดิมหรือดีกว่าเดิม

4. ความสมบูรณ์ขององค์กร มุ่งเน้นการสร้างความสามารถของบุคลากรในองค์กร สร้างบรรยากาศ ที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้คนและองค์กรมีความเจริญไปพร้อมกัน

5. เปลี่ยนแปลงรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กร มุ่งเน้นการแสวงหาวิธีการอย่างมีแบบแผน เพื่อมุ่งเน้นให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรทั้งระบบ เช่น โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี และทรัพยากรด้านต่าง ๆ

6. เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ให้สามารถแข่งขัน หรือได้เปรียบคู่แข่ง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรเป็นการเพิ่มศักยภาพให้แก่องค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้มีความรู้ความสามารถ และแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ ที่เหมาะสม เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในแนวทางเดียวกัน

## ข้อมูลทั่วไปของเทศบาล

### วิสัยทัศน์

แสนตุงเมืองน่าอยู่ ประตุสู่แหล่งท่องเที่ยว เป็นศูนย์กลางการค้าขาย ขยายโอกาสทางการศึกษา ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี เทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัย อนุรักษ์ประเพณีไทย ร่วมใจพัฒนาท้องถิ่นให้ก้าวไกล ภายใต้หลักปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง”

### พันธกิจ

1. พัฒนาเทศบาลให้มีความน่าอยู่ มีสภาพแวดล้อมดี ระบบโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภคครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ

2. ส่งเสริมการท่องเที่ยว เนื่องจากเป็นเมืองหน้าด่านประตูเมืองตราดไปสู่แหล่งท่องเที่ยวต่างๆ

3. เป็นศูนย์กลางการค้าขายของพ่อค้าแม่ค้าและเกษตรกรที่นำผลผลิตมาจำหน่าย
4. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของประชาชน
5. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี และความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน
6. พัฒนาส่งเสริมระบบเทคโนโลยีข้อมูลและข่าวสารท้องถิ่นให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
7. อนุรักษ์วัฒนธรรมและประเพณีไทยให้คงอยู่สืบไป
8. พัฒนาศักยภาพของท้องถิ่น และพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดีขององค์กร

#### ยุทธศาสตร์การพัฒนา

ยุทธศาสตร์การพัฒนาประกอบด้วย ยุทธศาสตร์หลัก 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภคและสาธารณูปการให้ได้มาตรฐานและทั่วถึง

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านสังคม / คุณภาพชีวิต

4. ยุทธศาสตร์พัฒนาด้านการส่งเสริมและการพัฒนาการศึกษาและอนุรักษ์ไว้ซึ่งศาสนา วัฒนธรรมประเพณีอันงดงาม

5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

6. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการบริหารจัดการที่ดีขององค์กร

#### แนวทางการพัฒนา

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภคและสาธารณูปการให้ได้มาตรฐานและทั่วถึง มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในเขตเทศบาลให้มีมาตรฐานและทั่วถึงเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์อื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการคมนาคมขนส่งและสาธารณูปโภคต่างๆ โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

1.1 ก่อสร้างปรับปรุง ซ่อมแซมถนน สะพาน ทางเท้า ท่อระบายน้ำให้มีมาตรฐาน

1.2 พัฒนาระบบจราจร

1.3 พัฒนาและปรับปรุงระบบไฟฟ้า ประปา ให้ทั่วถึงและเพียงพอต่อความต้องการของประชาชน

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว มุ่งปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจของเทศบาล โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนและเกษตรกรในเขตเทศบาล ดำรงชีวิต

ตามแนวทางพระราชดำริ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อสร้างชุมชนให้เข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการพัฒนา พร้อมทั้งมุ่งเน้นการส่งเสริมประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ ของจังหวัดตราด เพราะถึงแม้ว่าเทศบาลตำบลแสนตุ้งจะไม่มีแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ แต่ก็ถือเป็นเมืองหน้าด่านเป็นประตูไปสู่แหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการฝึกอบรม สร้างอาชีพและเพิ่มรายได้ให้แก่ประชาชน

2.2 ส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้และความเข้าใจ แนวทางการดำรงชีวิตตามหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”

2.3 ส่งเสริมและสนับสนุนด้านการตลาดและการกระจายผลผลิตของเกษตรกร

2.4 ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดตราด

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านสังคม/คุณภาพชีวิตมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตเทศบาลให้ได้รับการพัฒนาทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ ความสามารถ ทักษะการประกอบอาชีพ และมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต ส่งเสริมให้คนในสังคม/ชุมชนมีคุณธรรม มีเหตุมีผล มีความพอประมาณมุ่งเสริมสร้างสุขภาวะที่ดีของประชาชน และมุ่งส่งเสริมการจัดบริการสังคมสงเคราะห์แก่ผู้สูงอายุ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสังคมไทยที่จะต้องเข้าสู่ภาวะสังคมผู้สูงอายุเนื่องจากประชากรวัยผู้สูงอายุมีอัตราเพิ่มมากขึ้นตลอดจนการแก้ไขปัญหาเสพติดและการเสริมสร้างความสมานฉันท์ของชุมชนในท้องถิ่น โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านการจัดบริการด้านสังคมสงเคราะห์ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส

3.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาวะของประชาชนให้มีสุขภาพแข็งแรง และได้รับการทางสาธารณสุขทั่วถึง

3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนด้านกีฬาและนันทนาการในชุมชน

3.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันแก้ไขปัญหาเสพติดและการรักษาความสงบเรียบร้อย ตลอดจนเสริมสร้างความสมานฉันท์ของชุมชนในท้องถิ่น

4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการส่งเสริมและการพัฒนาทางการศึกษา และอนุรักษ์ไว้ซึ่งศาสนาวัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม มีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาทางการศึกษาให้แก่ประชาชนให้ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมุ่งส่งเสริมและสนับสนุนสถาบันศาสนาและการธำรงรักษาไว้ซึ่งประเพณี วัฒนธรรมอันดีงาม รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีการสั่งสมกันมายาวนาน โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

4.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของประชาชน

4.2 ส่งเสริมศาสนาและสนับสนุนอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีจุดมุ่งหมายเพื่อการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ชำรงรักษาไว้ซึ่งความหลากหลายทางชีวภาพ ระบบนิเวศ และทรัพยากรที่มีอยู่ ตลอดจนยกระดับคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติ มุ่งพัฒนาและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติไว้ตามหลัก “ความสมดุล” ระหว่างผลได้ผลเสีย” และคำนึงถึงหลักความเป็นธรรม โดยการนำทรัพยากรมาใช้ประโยชน์ภายใต้หลัก “ความพอเพียง” เพื่อสร้างหลักประกันว่าทรัพยากรธรรมชาติเหล่านั้น จะยังคงอยู่และคงความอุดมสมบูรณ์ สามารถเป็นรากฐานในการดำรงชีวิตของคนในท้องถิ่นให้อยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

5.1 ส่งเสริมและรณรงค์ให้ประชาชนมีจิตสำนึกหวงแหนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

5.2 ส่งเสริมและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

6. ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการที่ดีขององค์กร มีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาระบบการบริหารและการบริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ ประหยัด โปร่งใส และเป็นธรรม ส่งเสริมให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานท้องถิ่นมากที่สุด ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการทำงานร่วมกัน โดยมีแนวทาง ดังนี้

6.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้คู่คุณธรรม

6.2 ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของเทศบาล

6.3 การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจกับประชาชนในภารกิจของเทศบาล

6.4 ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้และสถานที่ปฏิบัติงาน

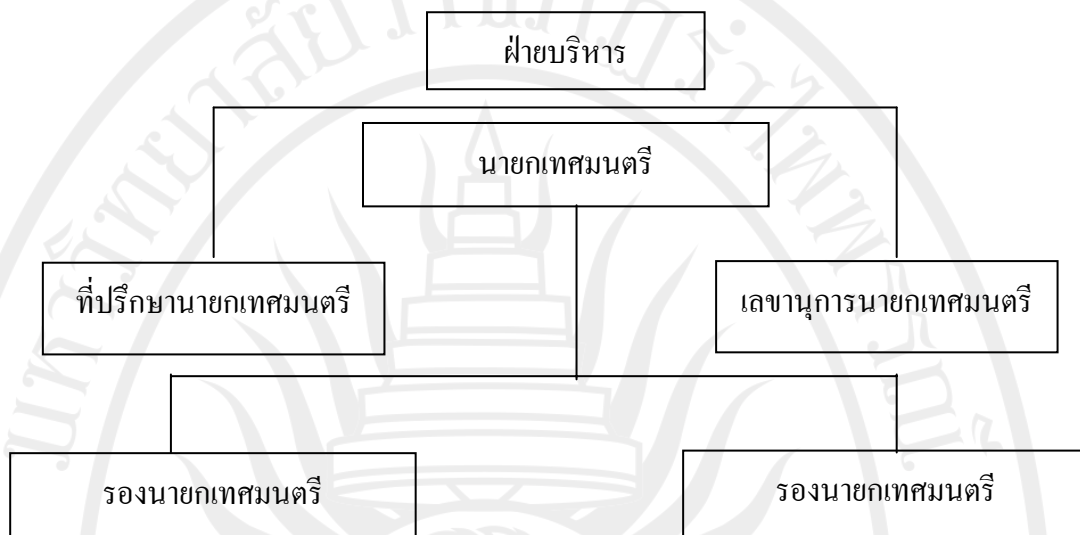
#### **การบริหารงานเทศบาล**

การบริหารงานเป็นไปตามไปตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2469 ประกอบด้วยโครงสร้าง 2 ส่วน คือ

1. ฝ่ายนิติบัญญัติ ได้แก่ สภาเทศบาล ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาลที่ราษฎรเลือกตั้งจำนวน 12 คน อยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี มีหน้าที่ตราเทศบัญญัติงบประมาณและพิจารณาตามที่กฎหมายกำหนดและตรวจสอบควบคุมการทำงานของฝ่ายบริหาร

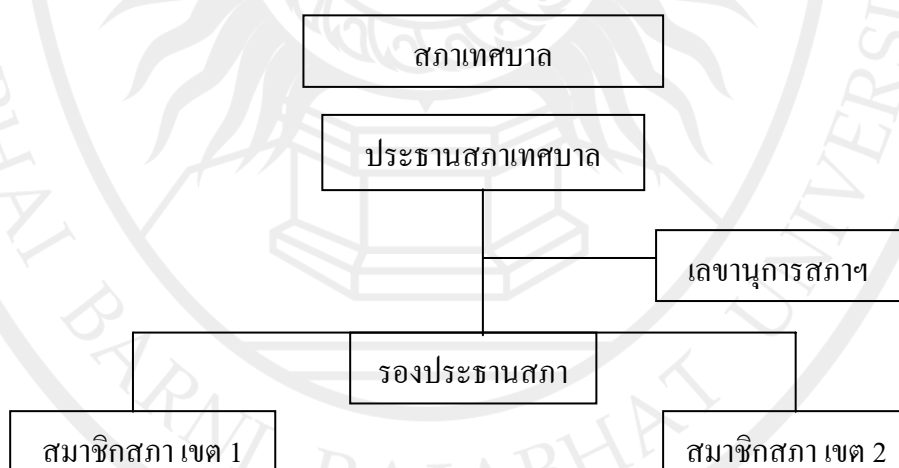
2. ฝ่ายบริหาร ได้แก่ นายกเทศมนตรี ซึ่งมาจากการเลือกตั้ง เป็นผู้แต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีจำนวน 2 คน ที่ปรึกษา 1 คน และเลขานุการ 1 คน

### แผนภูมิแสดงสายการบริหารงานของเทศบาลในส่วนของผู้บริหาร



ภาพประกอบ 2 สายการบริหารงานของเทศบาลในส่วนของผู้บริหาร

### แผนภูมิแสดงสายการบริหารงานของเทศบาลในส่วนของสภาเทศบาล



ภาพประกอบ 3 สายการบริหารงานของเทศบาลในส่วนของสภาเทศบาล

ที่มา : พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม จนถึง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 : 23

## ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

### การบริหารราชการของเทศบาลตำบลแสนตู่

เทศบาลตำบลแสนตู่เป็นเทศบาลขนาดเล็ก ในส่วนของข้าราชการประจำของเทศบาล มีปลัดเทศบาลเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด โดยแบ่งส่วนการบริหารออกเป็นส่วนงานต่าง ๆ ดังนี้

1. สำนักปลัดเทศบาล
2. กองคลัง
3. กองช่าง
4. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
5. กองการศึกษา
6. กองวิชาการและแผนงาน

อัตรากำลังพนักงานและลูกจ้าง ประกอบด้วย ข้าราชการประจำ จำนวน 15 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 10 คน พนักงานจ้างจำนวน 45 คน รวมทั้งสิ้น 70 คน

#### **บทบาท / การมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมทางการเมืองและการบริหาร**

เทศบาลตำบลแสนตุง ได้ให้การส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมหรือมีบทบาททางการเมืองและการบริหาร โดยการจัดให้มีการทำประชาคมท้องถิ่นและจัดทำข้อมูลเผยแพร่ให้ประชาชน โดยทั่วไปทราบถึงการดำเนินงานของเทศบาล และสามารถตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540

ตามกฎหมายรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน ถือว่าประชาชนพลเมืองคือรากฐานของชาติ บ้านเมืองและเป็นหัวใจของการเมือง ดังนั้น รัฐธรรมนูญจึงกำหนดแนวทางที่ให้ความสำคัญกับประชาชนมากกว่าสิ่งอื่นอันได้แก่

1. เสริมสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานท้องถิ่น เช่น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา และการจัดทำแผนพัฒนาสามปี การเข้าร่วมประชุมประชาคมเมือง โดยการร่วมกำหนดประเด็นหลักการพัฒนา ปัญหา ความต้องการของประชาชน ในชุมชน
2. พัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศและเพิ่มช่องทางการรับรู้ข่าวสารของเทศบาล ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้

#### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

##### **งานวิจัยต่างประเทศ**

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้มีความคิดเห็นจากนักวิจัยต่างประเทศที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกับงานวิจัยนี้ ดังต่อไปนี้

จอห์น คิกูจิ (Jones, kiku, G. 1999. 253A) กล่าวว่ามิบทความและตำราหลายเล่มตีพิมพ์เรื่องการจัดการองค์ความรู้ (KM) แต่ไม่ค่อยเน้นกิจกรรมที่ใช้ในรูปแบบการแข่งขันที่ใช้ฐานความก้าวหน้ากับรูปแบบโยงความรู้ได้แยกการจัดการความรู้ (KM) ออกเป็น 8 ชนิด โดยที่การวิจัย



ครั้งนี้ได้สำรวจเพื่อพิสูจน์คัดกรอง ขยายความขององค์ความรู้จากแนวคิด ซึ่งได้ชี้ให้เห็นชนิดเฉพาะของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ให้แต่ละด้านของการจัดการองค์ความรู้ (KM) มีกิจกรรมที่แตกต่างกันมากกว่า 500 ชนิด ถูกแยกออกเป็น 61 ชนิด โดยที่แต่ละกิจกรรมถูกพัฒนาผลลัพธ์เป็นแบบเชิงลึกเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ (KM) ในแต่ละองค์กรและยุทธศาสตร์แต่ละแห่ง นอกจากนี้ในแต่ละกิจกรรมก็ใช้หาผลการแข่งขันงานในแต่ละคนมีการอิงผลที่ได้จากการจัดการองค์ความรู้ (KM) ในแต่ละระดับกิจกรรมที่ใช้ รวมทั้งใช้ผลจากเพิ่มพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ (KM) : ซึ่งจะมีผลต่อรูปแบบการโยกความรู้ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อพนักงานฝึกหัดในการทำงานวิจัยได้เปิดทางเพื่อการวิจัยต่อเช่น การแยกประเด็นรูปแบบการวิจัยในแต่ละชนิด รวมทั้งวิธีวิจัยที่แตกต่าง

ฮามิด อาร์วี (Hamid ,R.V. 2006 : 110-A) ได้ทำการวิจัยเพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ของผู้จัดการจากตำแหน่งการจัดการและการปฏิบัติงานองค์กรของรัฐบาล ซึ่งประชากรในการวิจัย 41 คน ขององค์กรในรัฐบาลเมืองเคอร์แมน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินตำแหน่งของผู้จัดการ และเพื่อประเมินการปฏิบัติงานของผู้จัดการ มีการทดสอบค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม คำนวณจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และใช้การทดสอบความสัมพันธ์ของเพียร์สัน และเพียร์แมน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจ หรือการจัดการความรู้ของผู้จัดการจากตำแหน่งผู้จัดการและการปฏิบัติงานของพวกเขา มีความหมายและมีนัยสำคัญทางสถิติ

### งานวิจัยในประเทศ

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้มีความคิดเห็นจากนักวิจัยในประเทศที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกับงานวิจัยนี้ ดังต่อไปนี้

ณัฐนันท์ ยอดนพเกล้า (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ในโรงพยาบาลรวมแพทย์ อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ ของบุคลากรทางการแพทย์ พบว่าบุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาลรวมแพทย์ ส่วนใหญ่เป็นหญิง สถานภาพโสด อายุ 26 – 35 ปี รายได้เฉลี่ย 5,001 – 10,000 บาท มีวิชาชีพเป็นพยาบาล และผู้ช่วยพยาบาล ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี และประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป การจัดการความรู้ของโรงพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และบุคลากรทางการแพทย์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน

วสันต์ ลาจันติก (2548 : บทคัดย่อ) จากการศึกษาด้านการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น จากการศึกษาพบว่า 1) การจัดการความรู้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามทัศนคติของครู เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำ

ขององค์กรความเชื่อค่านิยมวัฒนธรรมของหน่วยงานเทคโนโลยีที่ใช้ในโรงเรียน การสื่อสารในโรงเรียน กระบวนการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติอันดับสุดท้าย คือ การวัดผลจัดการความรู้ 2) องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ในส่วนของสถานศึกษา ได้แก่ ส่งเสริมบุคลากรโดยสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจน ตลอดจนระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่เรียน สร้างขวัญและกำลังใจโดยการใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นบุคคลที่รับผิดชอบสูง ด้านครูสอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่ บรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเข้าใจหลักของการจัดการความรู้

พรนภา อินตางาม (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ของหัวหน้ากลุ่มพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยส่วนบุคคล ด้านการศึกษา อายุงานและตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภักธิษา จำปาเฟื่อง (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ SMEs ที่เป็นสมาชิกอุตสาหกรรม ในเขตจังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้ประกอบการ SMEs ที่มีประเภทธุรกิจ และอายุการทำงานที่แตกต่างกัน มีการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กสิมา สัจวรประเสริฐ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรที่เป็นสมาชิกเครือข่ายสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ที่มีต่อการจัดการความรู้ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการศึกษา) สาขาเทคโนโลยีการศึกษา ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อสำรวจสภาพปัจจุบันของปัจจัยในการจัดการความรู้ ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วยภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยีและการวัดและประเมินผล 2) เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยในการจัดการความรู้และ 3) เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัญหาของปัจจัยในการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญปัจจัยในการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านเทคโนโลยีและด้านวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการวัดและประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ระดับปัญหาของปัจจัยในการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยีและด้านการวัดและประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง

อรุณทัช สิงหราช (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาการจัดการความรู้ของบริษัทกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุตุธรธานี และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ ระดับการศึกษา อายุ เพศ ต่างกัน ผลการศึกษาปรากฏดังนี้ บุคลากรบริษัทธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุตุธรธานี ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบริษัทธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุตุธรธานี โดยรวมและด้านรายได้อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ด้านการกำหนดความรู้แหล่งความรู้ ด้านการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ และด้านการนำความรู้ไปใช้ และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการถ่ายทอดความรู้ ผู้บริหารมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้ น้อยกว่าพนักงาน แต่เห็นด้วยด้านการนำความรู้ไปใช้มากกว่าพนักงาน บุคลากรเพศชาย มีความคิดเห็นด้วยกับการจัดการความรู้โดยรวมและรายด้าน 2 ด้าน คือด้านการพัฒนาและสร้างความรู้ และด้านการจัดเก็บความรู้มากกว่าบุคลากรเพศหญิง บุคลากรที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา และปริญญาตรี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยรวมและรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านแสวงหาความรู้ ด้านการพัฒนาและสร้างความรู้ ด้านการถ่ายทอดความรู้และด้านจัดเก็บความรู้ มากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป และบุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้และการนำความรู้ไปใช้ มากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ 6-10 ปี สำหรับบุคลากรที่มีสถานภาพและอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบริษัทธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตอุตุธรธานี โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

นิติพล นวลมณี (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา มุมมองของข้าราชการในกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า ปัจจัยภายในองค์กร ด้านผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมของข้าราชการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้กระบวนการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ และการเป็นตัวอย่างที่ดีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร นอกจากนี้ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมของข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา กลุ่มงาน ตำแหน่งงาน และรายได้

กนกนารถ ผดุงชัย (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรคกระทรวงสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อการจัดการความรู้ และศึกษาคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นกระบวนการพบว่า

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกกระบวนการ โดยกระบวนการที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ กระบวนการใช้ความรู้ รองลงมาคือกระบวนการสร้างความรู้และน้อยที่สุดคือกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การมีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือด้านการมีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ รองลงมาคือการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และน้อยที่สุดคือด้านการมีภาวะผู้นำ คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ทุกด้านมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการความรู้ทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 59.90 ส่วนตัวแปรสถานภาพส่วนบุคคลไม่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

ธีรรัตน์ มหาทรัพย์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของหน่วยงานบริหาร กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) ความเข้าใจในการจัดการความรู้ 2) เทคโนโลยี 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) การประเมินผล 5) เวลา 6) การสนับสนุนของผู้บริหาร หากผู้บริหารสนับสนุนด้านทรัพยากร ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และการประเมินผลงาน จากการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีส่วนในการจัดการความรู้ รวมถึงการประเมินผลงานจากการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีส่วนในการจัดการความรู้ รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการส่งเสริมกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ด้วยแล้ว ก็จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งจะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ชรียา จันทรอินทร์ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาความพร้อมในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ มีความพร้อมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านทัศนคติ ด้านเทคนิค ด้านการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านทัศนคติ บุคลากรมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหาร มีความพร้อมมากที่สุด รองลงมา คือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ด้านเทคนิค บุคลากรมีความพร้อม อยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารมีความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ บุคลากรมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง โดยอาจารย์ มีความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ การเปรียบเทียบความพร้อมทั้ง 3 ด้าน พบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ที่มีสถานภาพต่างกัน มีความพร้อมในการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยในด้านทัศนคติ ผู้บริหาร และอาจารย์มีความพร้อมแตกต่างจากเจ้าหน้าที่ ส่วนด้านเทคนิค ผู้บริหารมีความพร้อมแตกต่าง

จากอาจารย์และเจ้าหน้าที่ และด้านการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ อาจารย์มีความพร้อมแตกต่างจากเจ้าหน้าที่

สังเวียน ผักไหม (2552 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการจัดการความรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การจัดการความรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก 3) การเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

เขวลักษณ์ สงวนพานิช (2552 : 54) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาด้านบริการพยาบาลในโรงพยาบาลนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบ การจัดการความรู้ เพื่อใช้ในการพัฒนาด้านบริการพยาบาลโดยนำกระบวนการถ่ายทอดความรู้ของเอซีอี สตาร์โมเดล โนเลส ทรานฟอ์เมชัน มาประยุกต์เป็นแนวทางการดำเนินการวิจัยซึ่งประกอบด้วย 1) การระบุความรู้ เรื่องการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนา ด้านบริการพยาบาล 2) การรวบรวมหลักฐานต่าง ๆ จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้ และการบริการพยาบาล 3) การถ่ายทอดความรู้ โดยนำผลการศึกษา มาวิเคราะห์สังเคราะห์ สร้างเป็นรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ 4) การทำให้สมบูรณ์ โดยผ่านการตรวจสอบความชัดเจน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาด้านบริการพยาบาล ได้แก่ ผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง และทีม เทคโนโลยีและการสื่อสาร การวัดและประเมินผล ส่วนกระบวนการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนา ด้านบริการพยาบาล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ การเตรียมความพร้อม การระบุความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ และในแต่ละขั้นตอนนี้จะประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ ขั้นตอนกิจกรรมย่อย และการประเมินผล การวิจัยครั้งนี้เสนอแนะให้นำรูปแบบการจัดการความรู้นี้ไปปฏิบัติ โดยอาจปรับขั้นตอนกิจกรรมย่อยให้เหมาะสมตามบริบทของหน่วยงานและองค์กร

สรุปได้ว่าการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งขององค์กรยุคใหม่ในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันและเพื่อความอยู่รอดขององค์กร