

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแหลมสิงห์ จังหวัดจันทบุรี ผู้วิจัย ได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความรู้
  - 1.1 ความหมายของความรู้
  - 1.2 ประเภทของความรู้
  - 1.3 ระดับของความรู้
2. การจัดการความรู้
  - 2.1 ความหมายของการจัดการความรู้
  - 2.2 ความสำคัญของการจัดการความรู้
  - 2.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้
  - 2.4 กระบวนการจัดการความรู้
  - 2.5 รูปแบบการจัดการความรู้
  - 2.6 ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ
  - 2.7 ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการจัดการความรู้
3. องค์การบริหารส่วนตำบล
  - 3.1 ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล
  - 3.2 โครงสร้างการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล
  - 3.3 อำนาจหน้าที่ของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล
  - 3.4 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล
  - 3.5 ศักยภาพและความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลในการพัฒนาท้องถิ่น
  - 3.6 การจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยในประเทศ

## ความรู้

### ความหมายความรู้

ความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้คิดหรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. 2546 : 31)

ความรู้เป็นสารสนเทศที่มีกระบวนการคิดหรือเรียบเรียงมาจากสารสนเทศต่างๆ แปลงสภาพให้พร้อมใช้งาน หรือช่วยในการตัดสินใจในงานต่างๆ (ภารดร จินดาวงศ์. 2549 : 28)

ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความคิด ค่านิยม และปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้สนับสนุนการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2553 : 21-22)

ความรู้เป็นความคิดของแต่ละบุคคลที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์จนเกิดความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ จนได้รับการยอมรับโดยคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของสังคม (กิริติ ชัยยิ่งยง. 2549 : 4)

ความรู้ หมายถึง สิ่งที่สะสมจากการได้ยิน ได้ฟัง ได้เห็น ศึกษา ค้นคว้ากลายเป็นองค์ความรู้แต่ละเรื่องหรือการปฏิบัติ กลายเป็นประสบการณ์ เกิดทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน (วารรัตน์ เขียวไพบรี. 2550 : 137)

ความรู้ คือ ข้อมูลและสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ที่เป็นความจริงและความเชื่อเป็นการตัดสินใจและคาดหวังของบุคคล หรือผู้แทนและหรือการใช้กิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและรู้วิธีที่จะได้อย่างไร มีความเป็นไปได้ในการจัดกระทำข้อมูลให้ได้สารสนเทศ โดยการใช้การวิเคราะห์ แปลผล ประเมินผล สังเคราะห์และนำไปวางแผนดำเนินการตามแผน ตรวจสอบและมาประยุกต์ใช้ความรู้ (Fernandez and et al. 2004 : 12-15)

ความรู้ คือ ลักษณะ 3 ประการคือ 1) ความรู้ไม่ได้เพิ่มปัจจัยการผลิตแต่การนำความรู้มาใช้มากขึ้นทำให้เพิ่มผลลัพธ์ 2) ความรู้ก้าวหน้าขึ้นจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และ 3) สารสนเทศที่ได้มีการจัดกระทำขึ้นเป็นความรู้ (Delahaye. 2005 : 2)

สรุปได้ว่าความรู้ คือ ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ ให้ได้สารสนเทศ เมื่อนำสารสนเทศไปใช้ผ่านการสังเคราะห์และกลั่นกรองจนได้ความรู้ที่สามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานหรือใช้แก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ

## ประเภทของความรู้

มาร์คาร์ดี ( Marquardt. 1996 : 15) จำแนกความรู้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคลจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่อธิบายออกมาได้ยาก ความรู้นี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ ด้วยวิธีการสนทนา พูดคุยประสบการณ์ และการใช้สถานการณ์จำลอง

2. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ภายนอกตัวบุคคลที่เป็นทางการและเป็นระบบที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบสื่อประเภทต่างๆ ได้ เช่น วิกิพีเดีย หนังสือ คู่มือ เอกสารและรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

นอกจากนี้ ยังมีผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทนิยามของความรู้ ดังนี้

มูมมอญ เดโบวสกี (Debowski. 2006 : 38) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้เฉพาะคน (Individual Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานของแต่ละคน หรือเป็นความรู้ในตัวพนักงาน

2. ความรู้องค์กร (Organizational Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่อยู่ในกลุ่ม หรือฝ่ายงานต่างๆ ในองค์กร ทำให้เกิดเป็นความรู้โดยรวมขององค์กรที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์

3. ความรู้ที่เป็นระบบ (Structural Knowledge) เป็นความรู้เกิดจากการสร้าง หรือการต่อยอดองค์ความรู้ผ่านกระบวนการต่างๆ

ทั้งนี้ความรู้ทั้ง 3 ประเภทสามารถเป็นได้ทั้ง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge

ฮิสลอป (Hislop. 2009 : 45) มีมุมมองที่ต่างออกไปว่า ความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่สามารถจัดเป็นระบบที่แน่นอนได้ หรือไม่สามารถกล่าวได้ว่าพัฒนาการของข้อมูลนำไปสู่การเป็นสารสนเทศ ความรู้และปัญญาตามลำดับเสมอไป โดยให้เหตุผลว่าสารสนเทศที่แม้จะผ่านกระบวนการวิเคราะห์ มีบริบท รายละเอียดที่ครบถ้วน แต่หากไม่ใช่สารสนเทศในเรื่องที่เป็นประโยชน์แก่เราหรือเราจะไม่สามารถนำไปใช้ได้ ก็ไม่เรียกว่าเป็นความรู้สำหรับเรา นั่นคือ การจัดการความรู้ต้องอาศัยศิลปะหรือธรรมชาติมากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยให้แนวคิดว่าความรู้มีตั้งแต่ประเภทที่เป็นนามธรรมยากต่อการบริหารจัดการ จนกระทั่งถึงที่เป็นรูปธรรม หรือเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนสามารถจัดการได้ง่าย เรียกว่า “ASHEN” ซึ่งมาจากคำว่า

- Artefacts** : เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสาร ลายลักษณ์อักษร
- Skill** : เป็นทักษะ หรือสิ่งที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้ หรือประสบความสำเร็จ
- Heuristics** : ความรู้ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ประสบการณ์ หรือจากเหตุผลต่างๆ ที่มี
- Experience** : ประสบการณ์ซึ่งยากในการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้เนื่องจากเป็นเรื่องเฉพาะตน
- Natural** : พรสวรรค์หรือสิ่งที่ธรรมชาติให้มา ซึ่งยากที่จะบริหารจัดการได้ เป็นความรู้ที่ฝังลึกและยากในการถ่ายทอดมากที่สุด

สรุปได้ว่า ความรู้มี 2 ประเภท คือความรู้ที่เป็นประสบการณ์ พรสวรรค์ ที่ฝังลึกในตัวบุคคล เป็นความรู้ที่ยากต่อการจัดการความรู้ประเภทนี้ ที่เรียกว่า Tacit Knowledge องค์กรจะจัดการความรู้ประเภทนี้ต้องสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยบุคลากรพร้อมที่จะเปิดใจถ่ายทอดความรู้ให้แก่นัก ส่วนความรู้อีกประเภท คือ Explicit Knowledge คือ ความรู้ที่เปิดเผยเป็นเอกสาร ตำรา บทความ องค์กรจะพยายามหาวิธีการให้คนที่มีความรู้ ประสบการณ์สูง ถ่ายทอดเนื้อหาสาระความรู้และประสบการณ์ จากบุคคลประเภทนี้มากที่สุด เป็นเอกสาร คู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันการสูญเสียความรู้ไปจากองค์กร เมื่อองค์กรสร้างความรู้จากแหล่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นคน เอกสาร คู่มือ ทำให้เกิดความรู้ไหลเวียนกันในองค์กร มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน จนเกิดการพัฒนาความรู้และวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ได้ความรู้ใหม่ๆ จึงทำให้ความรู้ทั้ง 2 ประเภทเกิดการเปลี่ยนสถานะจาก Tacit Knowledge ไปเป็น Explicit Knowledge และจาก Explicit Knowledge ไปเป็น Tacit Knowledge ที่เป็นการจัดการความรู้แบบไม่รู้จบ

### ระดับของความรู้

ระดับของความรู้ ช่วยให้องค์กรกำหนดรูปแบบการสร้างและถ่ายทอดความรู้ให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ โดยมีผู้ที่ได้ศึกษาและกำหนดระดับความรู้ไว้ ดังต่อไปนี้ (จิระประภา อัครบวร และคณะ . 2552 : 32-33)

1. ระดับความรู้ของความรู้ ตามที่ได้จำแนกระดับความรู้ออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 รู้ว่าคืออะไร (Cognitive Knowledge : Know-What) เป็นความรู้เชิงการรับรู้จากการเรียน การเห็นหรือจดจำมา มีลักษณะเป็นความรู้ภาคทฤษฎีว่าสิ่งเหล่านั้น “คืออะไร” ซึ่งเป็นความรู้ขั้นพื้นฐานที่อาจจะยังไม่สามารถนำไปปรับใช้ในงานได้

ระดับที่ 2 รู้วิธีการ (Advance Skill : Know-How) เป็นความรู้ในภาคทฤษฎีและมีการนำมาปฏิบัติผสมผสานกัน เจ้าของความรู้จะเริ่มมีประสบการณ์และเริ่มเกิดความเข้าใจในสภาพของความเป็นจริง สามารถนำความรู้ที่มีไปปรับใช้ให้ตรงกับสภาพงานมากขึ้น

ระดับที่ 3 รู้เหตุผล (System Understanding : Know-Why) เป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเชิงเหตุผลที่สลับซับซ้อนอันอยู่ภายใต้เหตุการณ์และสถานการณ์ต่างๆ ความรู้ในองค์การนี้สามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาและการอภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น เจ้าของความรู้เริ่มที่จะบรรลุผลในความรู้นั้น สามารถอภิปรายเหตุผลหรือที่มาที่ไปผลของการกระทำและผลของการไม่กระทำ

ระดับ 4 ใส่ใจกับเหตุผล (Self-Motival Creativity : Care-Why) ความรู้ที่อาจกล่าวได้ว่าถึงจุดบรรลุในเรื่องนั้นๆ สามารถนำความรู้มาพลิกแพลง ประยุกต์และหยิบใช้ได้อย่างเหมาะสมเป็นความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจ และการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ต่อยอดจากความรู้เดิมได้

2. พฤติกรรมด้านความรู้ เป็นหนึ่งทางพฤติกรรมการศึกษาที่นิยมใช้ในปัจจุบันที่ Bloom and Other ใช้หลักการจำแนกอันดับ พฤติกรรมด้านความรู้ เป็นสมรรถภาพทางสมองหรือสติปัญญาของบุคคลในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ แบ่งเป็น 6 ระดับ ดังต่อไปนี้ (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2548 : 31-35)

2.1 ความรู้ ความจำ (Knowledge) หมายถึง การเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึกได้ถึงความคิด วัตถุและปรากฏการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่ายๆ ที่เป็นอิสระแก่กันไปจนถึงความจำในสิ่งที่ยุ่ยากซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

2.2 ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการขยายความรู้ ความจำ ให้กว้างออกไปจากเดิมอย่างสมเหตุสมผล การแสดงพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับสื่อความหมายและความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

2.3 การนำไปปรับใช้ (Application) เป็นความสามารถในการนำความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) ในเรื่องใดๆ ที่มีอยู่เดิมไปแก้ไขปัญหาที่แปลกใหม่ของเรื่องนั้น โดยการใช้ความรู้ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการกับความคิดรวบยอดมาผสมผสานกับความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งนั้น

2.4 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถและทักษะที่สูงกว่าความเข้าใจและนำไปปรับใช้ โดยมีลักษณะเป็นการแยกแยะสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อย ที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบปลีกย่อยนั้นสามารถเข้ากันได้หรือไม่ อันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างแท้จริง

2.5 การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถในการรวบรวมส่วนประกอบย่อยๆ หรือส่วนใหญ่ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นเรื่องราวอันหนึ่งอันเดียวกัน การสังเคราะห์จะมีลักษณะของการเป็นกระบวนการรวบรวมเนื้อหาสาระของเรื่องต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันเพื่อสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างที่ยังไม่ชัดเจนขึ้นมาก่อน อันเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ภายในขอบเขตของสิ่งที่กำหนดให้



2.6 การประเมินผล (Evaluation) เป็นความสามารถการตัดสินเกี่ยวกับความคิด ค่านิยม ผลงาน คำตอบ วิธีการและเนื้อหาสาระเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง โดยมีการกำหนดเกณฑ์ (Criteria) เป็นฐานในการพิจารณาตัดสิน การประเมินผล จัดได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สูงสุดของพุทธลักษณะ (Characteristics of Cognitive Domain) ที่ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจการนำไปปรับใช้ การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ เข้ามาประกอบกันเพื่อทำการประเมินผลสิ่งหนึ่งสิ่งใด

### การจัดการความรู้

หลายองค์กรในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เนื่องจากความรู้จะเป็นลักษณะตัวขับเคลื่อนในการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย และพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ดังนั้น ก็คงต้องทำความเข้าใจกับแนวคิดการจัดการความรู้ ตามมุมมองของนักวิชาการที่หลากหลายดังต่อไปนี้

#### ความหมายการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างคนสู่คนและคนสู่ข้อมูลข่าวสารในการสร้างความได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขัน ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่เป็นเครื่องมือที่เพิ่มมูลค่าของกิจการ องค์กร กลุ่มคน หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กรอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 32-33)

บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ. (2547 : 23) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า “เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยผ่านกระบวนการด้านต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น”

วิจารณ์ พานิช (2549 : 3) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือเครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายของพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบรรลุสู่ความเป็นชุมชน โดยเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

กิริติ ชยชัยยง (2549 : 44) ได้กล่าวถึง การจัดการความรู้เป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ รูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการ ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการจำแนก วิเคราะห์และจัดระเบียบความรู้ เพื่อสรรหา คัดเลือกและเผยแพร่สารสนเทศ ที่ถูกต้องเหมาะสมและเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์กรเพื่อปรับปรุง และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขันและเพื่อให้ได้มุมมององค์กรมากขึ้น

สุประภาดา โชติมณี (2551 : 11) กล่าวถึง การจัดการความรู้ (Knowledge Management -KM) คือ การบริหารจัดการความรู้ที่ต้องการใช้ให้แก่คนที่ต้องการในเวลาที่ต้องการใช้ เพื่อให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดั่งนิยาม “Right Knowledge Management Right People Right Time”

จิรประภา อัครบวร และคณะ (2552 : 34) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2553 : 47) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่และใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

มาร์ควาร์ด (Marquardt. 1996 : 130) กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่า เป็นการได้ความรู้โดยวิธีการแสวงหาความรู้ การสร้าง การจัดเก็บและการถ่ายโอนความรู้ นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

อัลวี และลีดเนอร์ (Alavi and Leidner. 2002 : 18) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการเฉพาะที่เป็นระบบและมีโครงสร้างเพื่อการได้มา รวบรวมและการสื่อสารความรู้ที่ลึกซึ่ง จับต้องได้ยาก (Tacit Knowledge) ของพนักงานและความรู้ที่ชัดเจนจับต้องได้ง่าย (Explicit Knowledge) เพื่อให้พนักงานคนอื่นๆ ได้ความรู้เหล่านั้น ไปใช้ประโยชน์

อวอร์ด และการ์ซิริ (Awad and Ghaziri. 2004 : 4) ให้ความหมายว่าการจัดการความรู้ คือกระบวนการดักจับความรู้ที่ได้รวบรวมจากความรู้ชัดเจนที่เป็นเอกสารและฐานข้อมูล (Explicit Knowledge) รวมถึงความรู้ฝังลึกที่ได้จากบุคลากร (Tacit Knowledge) และนำความรู้ที่ได้รวบรวมให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบก่อนนำไปใช้

เดโบวสกี (Debowski. 2006 : 16) ได้ให้ความหมายว่าการจัดการความรู้คือกระบวนการของการจัดการความรู้ โดยการดักจับความรู้ การจัดระบบและจำแนกความรู้ให้เป็นขุมพลังความรู้ในการปฏิบัติขององค์กร

สรุปว่า การจัดการความรู้ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคนคู่คนและคนคู่ข้อมูลข่าวสาร โดยการประมวล สังเคราะห์และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจกับสารสนเทศเหล่านั้นจนกลายเป็นความรู้ ซึ่งความรู้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่ซ่อนอยู่ในความคิดของบุคลากรและที่ฝังตัวอยู่ในองค์กรกับความรู้แบบชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่ปรากฏในเอกสารบันทึกหรือรายงานต่างๆ ขององค์กรการจัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ให้เป็นระบบ ด้วยกระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

### ความสำคัญของการจัดการความรู้

องค์กรในปัจจุบันส่วนใหญ่เกิดการเรียนรู้อันเนื่องจากการสูญเสียความรู้ขององค์กรไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ นับว่าเป็นการสูญเสียที่ยิ่งใหญ่ เนื่องจากความรู้ เป็นสินทรัพย์ทางปัญญาอันส่งผลกระทบต่อการทำงาน การจัดการความรู้ จึงมีความสำคัญพอๆ กับการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน จนเกิดวิธีการปฏิบัติงานที่ดี ที่ควรค่าในการเก็บรักษาความรู้ให้อยู่กับองค์กรและมีการนำความรู้ นั้น มาแบ่งปันเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในสถานการณ์ต่างๆ ขององค์กร จนเกิดการพัฒนาความรู้และด้าน การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ จนสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร ดังนั้นการจัดการความรู้จึงมีความสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ถูกกำหนดโดยกฎหมายตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถ ประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548 : 104) นั่นคือ องค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องมีการจัดการความรู้ภายในองค์กร ให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้เกิด การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เกิดวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. การแข่งขันยุคปัจจุบันขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้างและใช้สินทรัพย์ที่ จับต้องไม่ได้ ในการเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน ลดระยะเวลาในการผลิตภัณฑ์หรือการเสริมบริการใหม่ๆ สร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว นั่นคือองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจการแข่งขันในเชิงขนาด (Scale-Based Competition) มาเป็นการแข่งขันที่ต้องใช้ความเร็ว (Speed-Based Competition) ต้องสร้างความได้เปรียบ ด้านการผลิตโดยอาศัยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ความรู้ ทักษะประสบการณ์ เทคโนโลยี มากขึ้นกว่าการใช้สินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Assets) เช่น อาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน (บุญดี บุญญากิจ และคณะ. 2547 : 6 - 7)

3. ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Ased Economy) ซึ่งเป็นเศรษฐกิจอาศัยการสร้าง การกระจายและการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนความรู้ เป็นการทำงานด้วยสมองมากกว่าแรงงาน ส่งผลต่อการเติบโตในภาคอุตสาหกรรมทุกรูปแบบ เห็นได้จากในช่วง 20 ปี ที่ผ่านการผลิตและสินค้า ที่มีเทคโนโลยีสูง ซึ่งต้องพึ่งพาความรู้และสารสนเทศที่มีสัดส่วนสูงมากขึ้นขณะที่ความสำคัญ ของการผลิตและส่งออกสินค้าที่พึ่งพาแรงงาน เครื่องจักรและทรัพยากรธรรมชาติลดลง (บุญดี บุญญากิจ และคณะ. 2547 : 6-7)



4. การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ทำทนายความสามารถในการบริหารกลยุทธ์ที่แตกต่าง และได้เปรียบการแข่งขันทางด้านธุรกิจ (Debowski. 2006 : 5)

5. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในเส้นทางการจัดการความรู้ของบุคลากร ในองค์กร โดยนำเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล องค์ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ ที่เอื้อประโยชน์ในการเก็บรักษาความรู้ การค้นคืนความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน อาทิ เช่น ทีมบริหาร โครงการ เครือข่ายวิชาชีพ ความร่วมมือระหว่างองค์กร การจัดการการให้บริการ

6. การสร้างชุมพลังความรู้ขององค์กรในการปฏิบัติงานสร้างความได้เปรียบการแข่งขัน ด้วยการเพิ่มความสามารถการแข่งขันทางการตลาดและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า การจัดการกับหน้าที่ความรับผิดชอบและผลลัพธ์ในการดำเนินงานของบุคลากร ลดแรงกดดันจากคู่แข่ง และรักษาความรู้ให้อยู่กับองค์กรเมื่อต้องสูญเสียบุคลากรหรือเกษียณอายุ

การจัดการความรู้ที่สำคัญ คือ การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร และองค์กร ดังนั้นควรมีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการจัดประชุมและรายงานการประชุมอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดทำเอกสารวิชาการและการวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการจัดการความรู้ นอกจากนี้ถ้าสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการสร้างและจัดเก็บความรู้ จะเป็นการขยายองค์ความรู้ให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย และทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์

### องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างคนสู่คนและคนสู่ข้อมูลข่าวสารในการสร้างความได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขัน ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่เป็นเครื่องมือที่เพิ่มมูลค่าของกิจการ องค์กร กลุ่มคน หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กรอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 32-33) และการทำให้เกิดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะต้องผสมผสานการทำงานของคน (People) กระบวนการ (Organizational Processes) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology)

1. ด้านคน หมายถึง ความสามารถของคนในองค์กร ต้องเน้นเรื่องพนักงานเป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะแม้ว่าองค์กรจะมีระบบบริหารจัดการระบบการทำงานต่างๆ ที่ดีเลิศ แต่ขาดพนักงานที่มีคุณภาพหรือทุ่มเทให้กับการทำงานก็จะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์

ที่ตั้งไว้ ดังนั้นการสร้างพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก ซึ่งบางทฤษฎีเน้นถึงการจัดการความรู้ว่าเป็นการพัฒนาคนในองค์กร โดยร้อยละ 80 เป็นการใช้สมองของมนุษย์ อีกร้อยละ 20 เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะหัวใจการจัดการความรู้ คือ การรวบรวมความรู้ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ รวมถึงการนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. ด้านกระบวนการ เป็นกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย แนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้มี 4 ขั้นตอนหลักคือ การจัดหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์

2.1 การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรจะต้องแสวงหาซึ่งความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร ได้แก่

2.1.1 แหล่งความรู้ภายนอกองค์กร เช่น การใช้มาตรฐานเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรอื่นๆ การจ้างที่ปรึกษา การตรวจสอบแนวโน้มเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้าและคู่แข่ง การร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุนและการเปิดรับข่าวสารจากสื่อต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ งานวิจัย บทความ โทรทัศน์ เป็นต้น

2.1.2 แหล่งความรู้ภายในองค์กร เช่น การให้ความรู้กับพนักงาน การสอนงาน การฝึกอบรมสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์การลงมือปฏิบัติและการใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรเป็นวิธีการพัฒนาความรู้แต่ละคนในกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Socialization) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับการหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การวิจัยและการพัฒนา การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการระดมความคิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของคนในกลุ่ม

2.3 การจัดเก็บและการค้นคืน (Knowledge Storage and Retrieval) องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการรักษาและการนำมาใช้ประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลองการจัดเก็บเกี่ยวกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การสะสม

ความรู้ องค์กรควรคำนึงถึง โครงสร้างการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ทันเวลาและเหมาะสมกับความต้องการและจัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ ที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนในการค้นหาความรู้ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามวัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ เป็นต้นและองค์กรต้องหาวิธีทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับค้นหาความรู้ เช่น ทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ เครือข่ายการทำงานตามลำดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

#### 2.4 การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กรการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้น เป็นไปโดยตั้งใจ เช่น การสื่อสารโดยการเขียน การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสื่อสารภายในองค์กร การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และระบบที่เลี้ยง ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจ เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์หรือเรื่องราวที่เล่าต่อกันมา คณะทำงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่าระบบบริหารความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

3.1 เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ รวมถึงการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ External Knowledge, Structured/Information Internal Knowledge

3.2 แพลตฟอร์มที่มีจะทำให้เกิดกระบวนการทำงานร่วมกัน การมีระบบและฐานข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

3.3 ระบบเครือข่าย โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนา

3.4 วัฒนธรรม เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน

### กระบวนการจัดการความรู้

ปัจจุบันนี้องค์กรส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญในด้านการจัดการความรู้ เนื่องจากความรู้เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้มากที่สุด นั่นคือความรู้ ทักษะ

และความชำนาญของบุคลากรในองค์กร องค์กรจึงพยายามจะรักษาความรู้จากบุคคลเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรมากที่สุด โดยวิธีการจัดการความรู้ แต่การจัดการความรู้ได้อย่างประสบผลความสำเร็จ กระบวนการจัดการความรู้เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้มีหลากหลายขั้นตอน องค์กรต้องพิจารณาคัดสรรกระบวนการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ดังต่อไปนี้

อวอร์ด และการ์ซีริ (Awad and Ghaziri, 2004 : 48) ได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) Create 2) Collect 3) Organize 4) Refine 5) Disseminate และ 6) Maintain

มาร์คอต (Marquardt, 1996 : 18) ได้นำเสนอแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) Knowledge Acquisition 2) Knowledge Creation 3) Knowledge Storage and Retrieval และ 4) Knowledge Transfer and Utilization

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2547 : 18) เสนอกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (Define) 2) การเสาะหาและยึดกุมความรู้ (Capture) 3) การสร้างความรู้ (Create) 4) การกลั่นกรอง (Distill) 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share) และ 6) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Use)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553 : 8) ได้เสนอแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้

จากการศึกษาแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดต่างๆ สรุปได้ดังนี้

การจัดการความรู้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างคนคู่คนและคนคู่ข้อมูลข่าวสารในด้านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งหมายถึงกระบวนการที่เป็นเครื่องมือที่เพิ่มมูลค่าของกิจการ องค์กร กลุ่มคน หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กรอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในด้านการพัฒนาผลผลิตและองค์กร (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 32 - 33) และทำให้เกิดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะต้องผสมผสานการทำงานของคน (People) กระบวนการ (Organizational Processes) และเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (น้ำทิพย์ วิกาวิน, 2547 : 17 - 21) กระบวนการจัดการความรู้ในปัจจุบัน องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ได้นำแนวคิดการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนมาปรับใช้ ดังต่อไปนี้



1. การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครและความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรมีอะไรบ้าง (Knowledge Identification)
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
6. การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
7. การเรียนรู้ (Learning)

ทั้ง 7 องค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้นประกอบกันเป็น “กระบวนการความรู้ (Knowledge Process)” ซึ่งอธิบายรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ (บุญดี บุญญากิจ, 2549 : 54)

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)

การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครและความรู้อะไรบ้างที่องค์กรต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้เรา” นั่นเอง โดยทั่วไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” หรือการทำแผนที่ความรู้ในขั้นตอนนี้ เพื่อหาว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรทราบขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประโยชน์ของแผนที่ความรู้ คือ ช่วยทำให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กรได้ ทำให้้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ หรือไม่ ก่อให้เกิดความตื่นตัวในการจัดเก็บและรวบรวมและทำให้บุคลากรทุกคนทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้างและจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่้องค์กรสามารถนำมาใช้เป็นหลักฐานในการต่อขยายความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบในองค์กร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) จากทักษะ ความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละคนในกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Socialization) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวกับการหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การวิจัยและการพัฒนา การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการระดมความคิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของคนในกลุ่ม

นอกจากนี้การที่องค์กรจัดทำแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มียังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ได้หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้ องค์กรอาจจะพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้ คือการกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จ คือบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ใค้อยู่เสมอ นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้น และทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วขึ้น ดังนั้น องค์กรจะต้องแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กรได้แก่

2.1 แหล่งความรู้ภายนอกองค์กร เช่น การใช้มาตรฐานเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษา การตรวจสอบแนวโน้มเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้าและคู่แข่ง การร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน รวมทั้งการเปิดรับข่าวสารจากสื่อต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ งานวิจัย บทความ โทททัศน์ เป็นต้น

2.2 แหล่งความรู้ภายในองค์กร เช่น การให้ความรู้กับพนักงาน การสอนงาน การร่วมฝึกอบรมสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์การลงมือปฏิบัติและการใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

### 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการรักษาและการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การสะสมความรู้ องค์กรควรคำนึงถึงโครงสร้าง การจัดเก็บความรู้ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วทันเวลาและเหมาะสมกับความต้องการและจัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ ที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและจะนำความรู้ดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ได้ การจัดสร้างความรู้ให้เป็นระบบนั้น หมายถึง การทำสารบัญและจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

#### 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

นอกจากการจัดทำสารบัญญความรู้ที่เป็นระบบแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่ายซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ คือ

4.1 การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วถึง องค์กรจะช่วยทำให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ การจัดเก็บ การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

4.2 การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร นั่นคือองค์กรควรจะทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยทำให้การป้อนข้อมูล/ความรู้ การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอธิบายศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถทำการค้นหาและเปิดใช้ได้โดยสะดวกรวดเร็ว

4.3 การเรียบเรียง ตัดต่อและปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ความครบถ้วนเที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

#### 5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนในการค้นหาความรู้ มีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามวัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ เป็นต้นและองค์กรต้องหาวิธีทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับค้นหาความรู้ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ เครือข่ายการทำงานตามลำดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งที่ความรู้ประเภท Explicit และ Tacit ดังต่อไปนี้

5.1 “Push” (การป้อนความรู้) คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการหรือเรียกง่ายๆ ว่าเป็นแบบ “Supply – Based” เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งโดยทั่วๆ ไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูลหรือความรู้มากเกินไป หรือไม่ตรงตามความต้องการ

5.2 “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูลหรือความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป (Information Overload) การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “Demand – Based”

องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

## 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ การเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้น เป็นไปได้โดยตั้งใจ เช่น การสื่อสารโดยการเขียน การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสื่อสารภายในองค์กร การหมุนเวียนเปลี่ยนงานและระบบพี่เลี้ยง ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจ เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์หรือเรื่องราวที่เล่าต่อกันมา คณะทำงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ การจัดเก็บเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้นจะต้องทำด้วยการพบปะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม หรือที่ Loujuro Nonaka เรียกว่า “Socialization” ซึ่งอาจทำได้ในหลายรูปแบบ การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit Knowledge นั้นทำได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัดและสะดวก วิธีการหลักๆ มีดังต่อไปนี้ ทีมข้ามสายงาน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงานและการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงานเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้

นอกจากนี้ในการถ่ายทอดความรู้ โดยตั้งใจใช้วิธีการสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร (วิดีโอทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่สำคัญ การหมุนเวียน/เปลี่ยนงานและระบบพี่เลี้ยง

ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจนั้น เป็นการเรียนรู้ไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานประจำอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา คณะทำงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

## 7. การเรียนรู้ (Learning)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการเรียนรู้ คือการเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้น ขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และมีการแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Perer Senge ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge Is The Capacity for Effective Actions)” ซึ่งองค์กร



จะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิด ลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวเพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติหากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมากมายซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรแห่งการเรียนรู้” ดังนั้นองค์กรต้องมั่นใจว่าทุกองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้จะต้องมีการบูรณาการกัน เพื่อให้วงจรการเรียนรู้สามารถหมุนได้อย่างต่อเนื่อง

### รูปแบบการจัดการความรู้

การเลือกใช้รูปแบบการจัดการความรู้ องค์กรจะพิจารณารูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทและการดำเนินการได้โดยง่าย การนำเสนอรูปแบบมีดังต่อไปนี้

1. การจัดการความรู้ตามแนวสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.)
2. โมเดลปลาหู
3. โมเดลปลาตะเพียน



ภาพประกอบ 2 การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ ก.พ.ร.

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. ออนไลน์. 2547

1. การจัดการความรู้ตามแนวสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)  
การจัดการความรู้ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสำรวจความรู้ภายในองค์กร 2) การร่วมวางแผนความรู้เพื่อการรวบรวมและจัดเก็บ 3) การพัฒนาความรู้ 4) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) หรือการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ดังต่อไปนี้

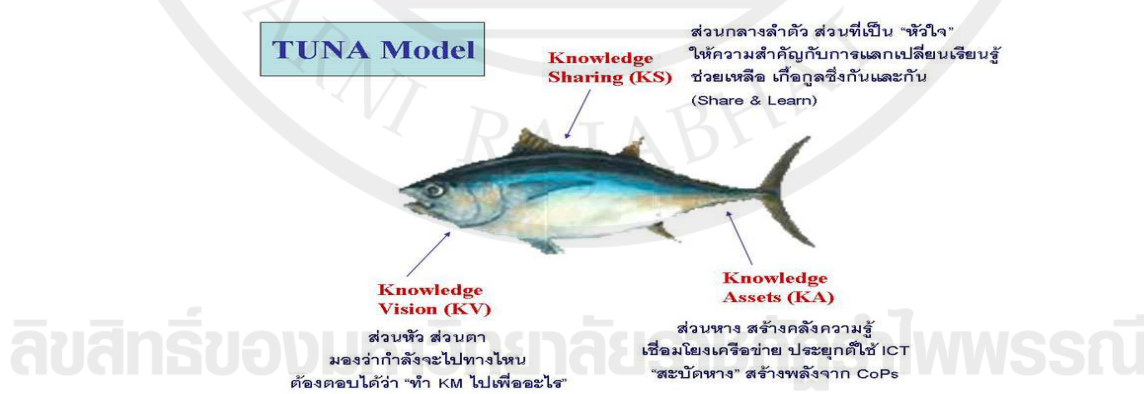
1.1 การสำรวจความรู้ภายในองค์กร เป็นการค้นหาความรู้ ว่ามีความรู้ด้านอะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครและความรู้อะไรที่องค์กรต้องมีและการสร้างและแสวงหาความรู้ รวบรวม ความรู้ต่างๆ ตามต้องการ ทำการจัดรูปแบบให้เหมาะสมจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำมา พัฒนาพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

1.2 การวางแผนความรู้เพื่อการเก็บรวบรวมและจัดเก็บ โดยการวางแผนจัดความรู้ ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ การประมวลและกลั่นกรอง ความรู้ โดยการจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

1.3 การพัฒนาความรู้ โดยหาวิธีการจัดเก็บและกระจายความรู้แบบต่างๆ เช่น การจัดทำ เอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่าย และรวดเร็ว การเล่าเรื่องและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุง พัฒนางานและองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ความรู้จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้าง ความรู้ใหม่ๆ

1.4 การถ่ายทอดความรู้ เป็นการเข้าถึงข้อมูลในรูปเอกสารและฐานข้อมูล ใช้กับความรู้ ประเภท Explicit เท่านั้น การถ่ายทอดความรู้ Tacit ต้องเกิดการปฏิสัมพันธ์กันเท่านั้น โดยใช้รูปแบบ ดังนี้

- 1.4.1 การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross Function Team)
- 1.4.2 การจัดตั้งกลุ่มพัฒนาคุณภาพ
- 1.4.3 ชุมชมแห่งการเรียนรู้
- 1.4.4 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- 1.4.5 การสลับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)
- 1.4.6 เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)



ภาพประกอบ 3 โมเดลปลาทูนา  
ที่มา : ประพนธ์ ฝาสุกยี่ด. 2550 : 21

## โมเดลปลา

การจัดการความรู้เปรียบเหมือนกับตัวปลาหนึ่งตัว มี 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ส่วนตัว และส่วนหาง

1. หัวปลา (Knowledge Vision : KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์ หรือเป็นทิศทางของการจัดการความรู้ นั่นคือ ก่อนที่จะทำ KM ต้องตอบให้ได้ก่อนว่า “เรากำลังจะมุ่งไปทางไหน” หรือ “เราทำ KM ไปเพื่ออะไร” ผู้บริหารทั้งในระดับฝ่าย ผู้ช่วยฝ่ายและผู้จัดการส่วน ต่างให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้และช่วยผลักดันให้เกิดการดำเนินกิจกรรมต่างๆ และเข้าใจว่าทำ KM ไปเพื่ออะไร และร่วมประชุมหารือเพื่อหาแนวทางให้เกิดการกระบวนกรจัดการความรู้ขึ้น เป้าหมายหลักของการดำเนินการจัดการความรู้สะท้อน “วิสัยทัศน์ความรู้” หรือหัวใจของความรู้ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร บุคคลที่สำคัญคือ **คุณเอื้อ** (Chief Knowledge Officer--CKO) ดังนั้น การจัดการความรู้ต้องให้ชัดเจนในเป้าหมาย โดยมีการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

2. ตัวปลา (Knowledge Sharing : KS) หมายถึง ส่วนที่สองของตัวปลาที่เรียกว่า KS เป็นตัวย่อของ Knowledge Sharing ซึ่งเป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) เป็นส่วนที่ยากลำบากที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ทั้งหมด ทั้งนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเหตุปัจจัยที่ทำให้ผู้คน “มีใจ” ให้แก่กัน นั่นคือจะทำอย่างไรคนจึงจะยอมและพร้อมที่จะแบ่งปัน ทำอย่างไรจึงจะทำให้คนเป็นทั้งผู้รับและผู้ให้ ประเด็นสำคัญก็คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับบุคลากร ดังนั้นจึงถือได้ว่าการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นกิจกรรมหลัก หรือหัวใจของการจัดการความรู้ ซึ่งมี “คุณอำนวย” (Knowledge Facilitator) แสดงบทบาทในการช่วยกระตุ้นให้ “คุณกิจ” (Knowledge Practitioner) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว “คุณกิจ” พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีมให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ โดยอาศัยพลังความแตกต่างของสมาชิก ยกระดับความรู้และเกิดนวัตกรรมที่บรรลุวิสัยทัศน์ (หัวปลา) ของการจัดการความรู้ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

3. หางปลา (Knowledge Asset : KA) ที่เรียกว่า KS เป็นตัวย่อของ Knowledge Assets หมายถึงตัวเนื้อความรู้ที่เก็บสะสมไว้เป็น “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” และคลังความรู้ที่ดีจะต้องไม่ใหญ่โตจนเกินไป หมายถึง ต้องไม่ใช่ที่อัดข้อมูลหรือความรู้ต่างๆ มาตลอดเวลา คลังความรู้ที่ดีต้องมีการออกแบบเพื่อความสะดวกในการเรียกใช้และต้องมีระบบปรับแต่งเนื้อหาความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ความรู้ใดที่ตกยุค ล้าสมัยใช้ไม่ได้แล้วจะต้องถูกกำจัดทิ้ง ตัวความรู้ที่นำมาใส่ต้องผูกติดกับบริบท โดยอาจจะใช้การเล่าเรื่อง (Storytelling) กรณีศึกษา (Case Study) และมีการใส่ชื่อบุคคลอ้างอิง หรือแหล่งข้อมูลเพิ่มเติมการจัดเก็บในคลังความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เกิดเป็นชุมชนนักปฏิบัติ

ที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ว่ายน้ำไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ “หางปลา” นี้ ด้วยวิธีต่างๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัดนำไปเผยแพร่ โดยมีการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ความรู้ พร้อมยกระดับต่อไป

รูปแบบปลาทุมมีการกล่าวถึงคนสำคัญที่ริเริ่มการจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้องกับส่วนของปลาทุม ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงสุด (Chief Executive Officer : CEO) เป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิบดี, รองผู้อำนวยการ

2. คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer : CKO) การริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ “คุณเอื้อ” ก็คือเอาหัวปลาไปขายผู้บริหารสูงสุดให้กลายเป็นเจ้าของ “หัวปลา” ให้ได้ บทบาทที่สำคัญ คือกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการความรู้

3. คุณอำนวย (Knowledge Facilitator : KF) ผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ มีหน้าที่ที่สำคัญคือช่วยส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในเชิงกิจกรรม เชิงระบบ และเชิงวัฒนธรรมและเชื่อมโยงบุคลากรผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ กับผู้ต้องการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

4. คุณกิจ (Knowledge Practitioner : KP) เป็นผู้ดำเนินเรื่องกิจกรรมจัดการความรู้แทบทั้งหมดและเป็นผู้ที่มีความรู้ บทบาทหน้าที่สำคัญคือร่วมกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานของกลุ่มคน แล้วดำเนินการค้นหาความรู้ภายในกลุ่มและดูดซับความรู้จากภายนอกสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันตีความ ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นได้เป็นความรู้ใหม่ จดบันทึกไว้ใช้งาน หมุนเวียนเป็นวงจรไม่รู้จบ

5. คุณประสาน (Network Manager) เป็นผู้ที่คอยประสาน เชื่อมโยงเครือข่ายในด้านการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างองค์กร ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือ

6. คุณลิขิต ทำหน้าที่คอยจดบันทึกในกิจกรรมการจัดการความรู้ การบันทึกอาจบันทึกได้หลายรูปแบบ เช่น บันทึกในกระดาษ หรือ Electronic File และ Blog เพื่อให้สมาชิกค้นหาได้บนเว็บไซต์

สรุปว่าปลาทุมหนึ่งตัว มีส่วนประกอบสามส่วน คือ ส่วนหัว คือ วิสัยทัศน์ความรู้ ส่วนตัว คือกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และส่วนหางคือขุมความรู้ ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการสกัดความรู้ที่ได้มาเก็บไว้ในคลังความรู้ บางองค์กรนำระบบคอมพิวเตอร์เทคโนโลยี



สารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในการสกัดความรู้ จัดเก็บความรู้และยังใช้เป็นเครื่องมือ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวาง ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบปลาทุกหน่วยงานหรือองค์กร ที่มีการจัดการความรู้แล้ว ถ้าหน่วยหรือองค์กรใดเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดังกล่าวจะโต แต่ถ้าองค์กรให้ความสำคัญกับการจัดเก็บความรู้ ส่วนหางปลาจะโตกว่าส่วนอื่น ดังนั้นปลาแต่ละตัวจะมีรูปร่างไม่เหมือนกัน

### โมเดลปลาตะเพียน

ที่มาของโมเดลปลาตะเพียน เริ่มต้นจาก ดร.ประพนธ์ ผาสุกยัต ที่สังเกตเห็นฝูงปลาตะเพียนว่ายไปด้วยกัน เมื่อสุดที่หมายปลายทางฝูงปลาตะเพียนจะหันหลังกลับ โดยมีปลาตัวสุดท้ายเป็นผู้นำฝูง สลับกับปลาตัวแรกของฝูง เป็นเช่นนี้เรื่อยไปโดยไม่มีปลาตัวใดว่ายแตกฝูง

โมเดลปลาตะเพียนจึงเป็นเหมือนสัญลักษณ์บอกว่าเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของหน่วยงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมายวิสัยทัศน์องค์กรและเป้าหมายการจัดการความรู้ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการจัดการความรู้ต้องเป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร หรือกล่าวได้ว่า หัวปลาเล็กเป็นเป้าหมายหน่วยและหัวปลาใหญ่เป็นเป้าหมายขององค์กร เมื่อดูโมเดลปลาตะเพียน จะเปรียบปลาตัวใหญ่เป็นองค์กร ส่วนปลาตัวเล็กเป็นหน่วยงาน สิ่งสำคัญก็คือ ปลาทุกตัวจะหันหน้าไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีผู้บริหารจัดการความรู้ (CKO) เป็นผู้นำที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานภายใต้การคิดการจัดการความรู้และปลาทุกตัวหันหน้าไปในทางเดียวกัน แสดงว่ามีเป้าหมายเดียวกันและปลาทุกตัวต้องช่วยเหลือกัน เปรียบเสมือนการแบ่งปันความรู้ข้ามหน่วยงานภายในองค์กร (ประพนธ์ ผาสุกยัต. 2550 : 57-65)

### ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547 : 59-62) ได้กล่าวถึง ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ทางด้านการจัดการความรู้ การวัดผลและโครงสร้างพื้นฐาน ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องเข้าใจแนวคิด ตระหนักถึงประโยชน์ สนับสนุนส่งเสริมและสื่อสารให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร โดยกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสามารถตอบได้ว่าการจัดการความรู้เพื่อที่นำเอาเป้าหมายการจัดการความรู้ที่กำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ที่สำคัญคือ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จต้องสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้ ให้เกิดวัฒนธรรมของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของคนในองค์กร ผู้บริหารต้องสนับสนุนและสร้างความตระหนักให้บุคลากรเต็มใจที่จะแบ่งปันและขจัดความคิดที่ว่าความรู้ คือ อำนาจ ใครมีความรู้จะมีความสำคัญมากกว่าคนอื่น

3. เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (Technology) เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ดึงเอาความรู้ไปใช้ การจัดการความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ จัดเก็บข้อมูลต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศใช้นั้นองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบสามารถเชื่อมโยงหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิม และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ง่าย ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

4. การวัดผล (Measurement) การวัดผลการจัดการความรู้เพื่อให้องค์กรสามารถทบทวนและปรับปรุง กลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ องค์กรต้องคำนึงการกำหนดดัชนีชี้วัดให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรและสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมีความก้าวหน้าอย่างไร และได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร สุดท้ายการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรกับองค์กร

5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) หมายถึง สถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ หรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ รวมถึงระบบการประเมินผลงานและระบบยกย่อง ชมเชย และให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2553 : 165-167) ได้นำเสนอปัจจัยที่นำระบบการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่

1. ทิศทางในการจัดการความรู้ต้องมีความชัดเจน ว่าองค์กรต้องการนำความรู้มาใช้เพื่อประโยชน์อะไร เช่น ช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรในด้านใดด้านหนึ่ง

2. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง แม้ว่าบางองค์กรจะริเริ่มการจัดการความรู้เกิดจากผู้บริหารระดับกลาง เช่น บริษัทซีเมนต์ ผู้บริหารอาวุโสจำเป็นต้องสนับสนุนด้วยจึงจะทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้

3. องค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นในการจัดการความรู้ อุปสรรคทางวัฒนธรรมดังกล่าวข้างต้นควรได้รับการจัดการที่ดี จึงจะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ภาษาที่ผู้รับผิดชอบโครงการใช้จะต้องกลมกลืนกับวัฒนธรรมขององค์กร

4. การที่มีเจ้าภาพดูแลและการบริหารจัดการความรู้ รวมทั้งผู้นำความรู้ (CKO) หน่วยงานที่เป็นหลักในการดำเนินการ เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะช่วยผลักดันโครงการจัดการความรู้ให้เป็นจริง โดยการสร้างเสริมระบบและกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้ดำเนินการไปอย่างราบรื่น

5. บุคคลภายในองค์กรมีทัศนคติเชิงบวกกับการสร้าง การใช้และการแบ่งปันความรู้ โดยการให้รางวัลจูงใจคนที่สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่แบ่งปันความรู้มากที่สุด

6. ระบบพื้นฐานในการจัดการที่ดี มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ มีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการสนเทศให้มีการเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและกำหนดบทบาทของคนและกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการความรู้

7. ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการใช้โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เช่น ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสาร มีวิธีการในการถ่ายโอนความรู้หลายวิธี เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต โลกทัศน์และการสื่อสารระดับโลก รวมทั้งการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า

โดยสรุปแล้วการดำเนินการจัดการความรู้ นั้น มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงและปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ หลายอย่าง เช่น ตัวผู้ปฏิบัติงาน ความรู้ ทำอย่างไรที่จะทำให้ตัวผู้ปฏิบัติงานความรู้เกิดสภาพที่มีการสร้างและความเคลื่อนไหว ถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ โดยไม่รู้สึกรู้ว่าต้องการความพยายาม และต้องเข้าใจว่าความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นคนละสิ่งกัน ผู้ที่มีความรู้อาจจะไม่ได้ใช้ความรู้ที่มีอยู่ก็ได้ การที่จะทำให้ผู้ที่มีความรู้อย่างแท้จริง จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ องค์กรยังต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิผล เช่น ภาวะผู้นำ การจัดโครงสร้าง องค์กรให้สอดคล้อง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมองค์กร การนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ การให้ผลตอบแทนและการเสริมสร้าง ทักษะความรู้ ความสามารถและการรักษาบุคลากร

#### ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการจัดการความรู้

ปัจจัยส่วนบุคคล เป็นตัวแปรหนึ่งที่เป็นและมีความสำคัญที่จะต้องนำมาศึกษา เพื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ซึ่งปัจจุบันด้านส่วนบุคคลที่จะศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ระดับรายได้ ระดับตำแหน่ง โดยรายละเอียดแต่ละปัจจัยมีดังต่อไปนี้

1. เพศ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรม ดังที่ ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2546 : 95) กล่าวว่า เพศหญิงมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมากกว่าเพศชาย นอกจากนี้ความแตกต่างทางเพศ ทำให้ความสนใจด้านงานแตกต่างกันและเพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือ และจะมีความละเอียดอ่อนมากกว่าเพศชายและสุพัตรา จึงสง่าสม (2541 : 36) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของเพศชายมีการริเริ่มสร้างสรรค์วิเคราะห์แยกแยะ มีความมั่นใจในตนเองมากกว่าเพศหญิง แต่เพศชายก็จะสมยอมหรือจ้านต่อกฎเกณฑ์ต่างๆ ได้น้อยกว่าเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา ของสัมพันธ์ เวียงสงค์ (2550 : 66) พบว่า พนักงานที่มีบทบาททางเพศแตกต่างกันมีพฤติกรรมการเผชิญปัญหาในการทำงานแตกต่างกัน เช่นเดียวกับการศึกษาของ นิธิพล นวลมณี (2550 : 65) พบว่า เพศ มีความสัมพันธ์กับความพร้อมของข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร

2. อายุ เป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ทำให้มีความแตกต่างในเรื่องของความคิดเห็นและพฤติกรรม เนื่องจากคนในวัยต่างๆ กัน ย่อมมีความต้องการแตกต่างกัน ดังที่ สมศักดิ์ ศรีสันติสุข (2528 : 29) ได้กล่าวไว้ ในทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมเกี่ยวกับเรื่องอายุ ในเรื่องการยอมรับสิ่งใหม่ๆ ว่า กลุ่มคนที่มีอายุระหว่าง 20-25 ปี จะมีการรับสิ่งใหม่ๆ ได้เร็วกว่ากลุ่มคนที่มีอายุเกิน 50 ปีขึ้นไปและปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 146) ได้กล่าวอีกว่า อายุแม้ว่าจะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุจะเกี่ยวข้องกับระยะเวลา และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อังคณา จรรยา วิวัฒน์กุล (2546 : 98) พบว่า ผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานดีจะมีความสัมพันธ์กับผู้ที่มีอายุมาก ซึ่งตรงกับการศึกษาของ นิธิพล นวลมณี (2550 : 65) พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับความพร้อมของข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร

3. ระดับการศึกษา การศึกษาช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคคลในการดำเนินชีวิต หรือการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม จึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับระดับการศึกษาของบุคคล กับพฤติกรรมการทำงาน ดังเช่น การศึกษาของอังคณา จรรยาวิวัฒน์กุล (2546 : 98) พบว่า ผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานดีจะมีความสัมพันธ์กับผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของอำภา สังข์วิชัย (2543 : 96) พบว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงานสาธารณสุขมูลฐานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลและตรงกับการศึกษาของนิธิพล นวลมณี (2550 : 65) พบว่า ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความพร้อมของข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ภายในองค์กร

4. ประสบการณ์ทำงาน หมายถึง จำนวนปีของการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่แสดงประสบการณ์ในการทำงานและจะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ดังที่กัญญา สุวรรณแสง (2550 : 81) ได้กล่าวไว้ว่า ประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคนทั้งสองอย่างนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดแยกออกจากกันไม่ได้ ประสบการณ์เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และเวลาเดียวกันผลจากการเรียนรู้ทำให้คนมีการเรียนรู้ ทักษะ เจตคติ แต่ต้องอาศัยผ่านงานนั้นๆ มาก่อน มาก่อน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสัมพันธ์ เวียงสงค์ (2550 : 66) พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเผชิญปัญหาในการทำงานแตกต่างกันและเช่นเดียวกับการศึกษาของอังคณา จรรยา วิวัฒน์กุล (2546 : 98) พบว่า ผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานดีจะมีความสัมพันธ์กับผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานนาน

5. ระดับรายได้ เป็นตัวแปรส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมจัดการความรู้ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเรื่องวิษณุ แก้วพรหม (2548 : 11) พบว่า รายได้ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 และสอดคล้องกับการศึกษาของ นิธิพล นวลมณี (2550 : 65) พบว่า รายได้ มีความสัมพันธ์กับความพร้อมของข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร



6. ระดับตำแหน่ง เป็นการบ่งบอกสถานะของบุคคลในการปฏิบัติงาน จึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับตำแหน่งพฤติกรรมการทำงาน ไว้ดังนี้ นิติยา โสวามันคง (2546 : 65) ได้ศึกษาถึงระดับตำแหน่งพบว่า ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลให้พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน และจากการศึกษาของ นิธิพล นวลมณี (2550 : 65) พบว่า ตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับความพร้อมของข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร

### องค์การบริหารส่วนตำบล

#### ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลจัดตั้งขึ้น โดยพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 เป็นกฎหมายที่ใช้จัดระเบียบการบริหารงานในตำแหน่งแทนประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 นับตั้งแต่ พ.ร.บ.สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2537 ทำให้มีการปรับฐานะการบริหารงานในระดับตำบล โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ของสภาตำบลทั่วประเทศออกเป็น 2 รูปแบบ คือ รูปแบบสภาตำบลและรูปแบบขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่ง “พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3 พ.ศ.2542)” (กระทรวงมหาดไทย. 2542 : 10) ได้บัญญัติถึงหลักเกณฑ์ในการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลไว้ในมาตรา 40 ว่า สภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท หรือตามเกณฑ์รายได้เฉลี่ยของสภาตำบลที่ได้มีประกาศของกระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้ อาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้ การจัดตั้งขององค์การบริหารส่วนตำบลให้ทำโดยประกาศของกระทรวงมหาดไทยที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษาซึ่งจะต้องระบุชื่อและเขตขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ในประกาศด้วย องค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น

#### โครงสร้างการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

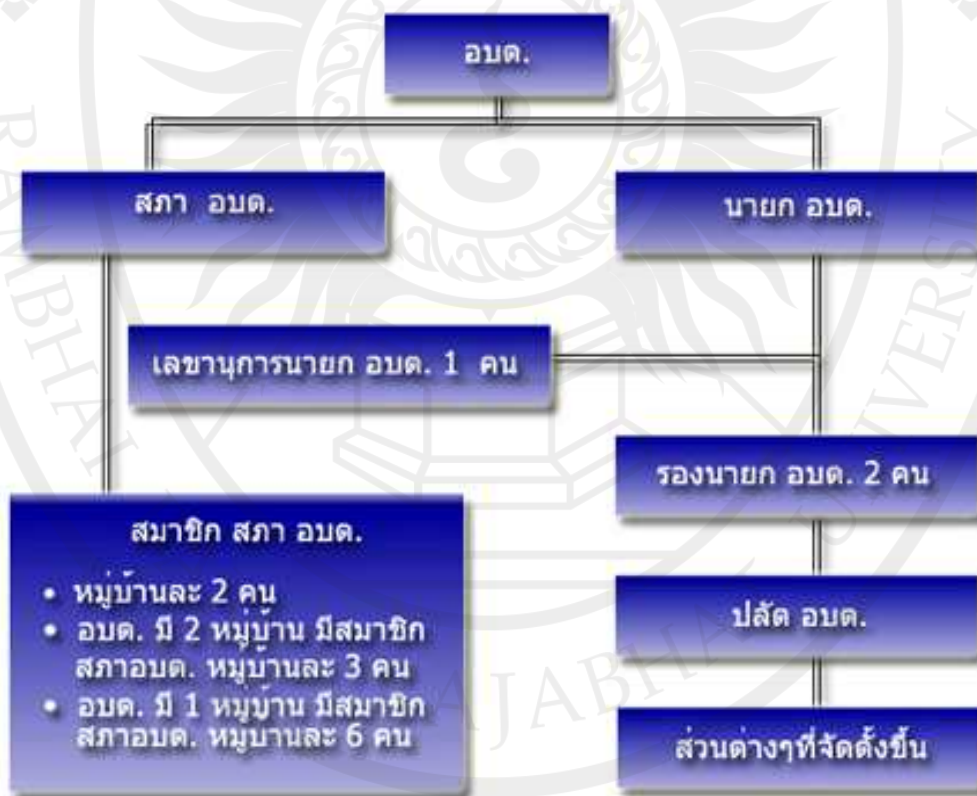
องค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และฉบับแก้ไขครั้งที่ 3 พ.ศ.2542 จัดรูปแบบโครงสร้างการบริหารเป็นองค์กรหลักในการบริหารส่วนท้องถิ่น มีฐานะเป็นนิติบุคคล แบ่งโครงสร้างการบริหารงาน 2 ส่วน ประกอบด้วย

1. สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่มาจากการเลือกตั้งโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละ 2 คน ถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียง 1 หมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 6 คนและถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลใด

มีเพียง 2 หมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น มีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละ 3 คน ประธานสภาและรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเลือกจาก สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล สภาองค์การบริหาร ส่วนตำบล

2. นายองค์การบริหารส่วน มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่า ด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น โดยนายองค์การบริหารส่วนตำบลอาจต้อง แต่งตั้งรองนายองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 คนและเลขานุการนายองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน เพื่อช่วยเหลือในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลนายองค์การบริหาร ส่วนตำบล

**โครงสร้าง อบต. ตามกฎหมาย**



**ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี**

ภาพประกอบ 4 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล

## อำนาจหน้าที่ของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

1. อำนาจหน้าที่ของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
  - 1.1 ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อเป็นแนวในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล
  - 1.2 พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบล ร่างบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีและร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม
  - 1.3 ควบคุมการปฏิบัติงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบายและแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ
2. อำนาจหน้าที่ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
  - 2.1 กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและความรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ
  - 2.2 สั่ง อนุญาตและอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล
  - 2.3 แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล
  - 2.4 วางระเบียบเพื่อให้งานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย
  - 2.5 รักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบล
  - 2.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

### ภารกิจและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 และแก้ไขเพิ่มเติมจนถึง (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2546 บัญญัติให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีภารกิจและหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม นอกจากนี้ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายดังกล่าว องค์การบริหารส่วนตำบลยังต้องมีภารกิจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตำบล ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1. ภารกิจและหน้าที่ที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล (มาตรา 67) ได้แก่
  - 1.1 จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
  - 1.2 จัดรักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
  - 1.3 ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

- 1.4 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 1.5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
- 1.6 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ
- 1.7 ค้ำครอง ดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 1.8 บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- 1.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

2. ภารกิจและหน้าที่ที่อาจจัดทำกิจกรรมในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถเลือกจัดทำให้ตามความจำเป็นและความต้องการของท้องถิ่นแต่ละแห่ง (มาตรา 68) ได้แก่

- 2.1 ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภคและการเกษตร
- 2.2 ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 2.3 ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- 2.4 ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ
- 2.5 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
- 2.6 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครัวเรือน
- 2.7 บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- 2.8 การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- 2.9 หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 2.10 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- 2.11 กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- 2.12 การท่องเที่ยว
- 2.13 การผังเมือง

นอกจากนี้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองตามมาตรา 16 ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำและทางระบายน้ำ
3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้ามและที่จอดรถ
4. การสาธารณูปโภคและการก่อสร้างอื่น



5. การสาธารณสุขปโภค
6. การส่งเสริมการฝึกและประกอบอาชีพ
7. การพาณิชย์และการส่งเสริมการลงทุน
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
9. การจัดการศึกษา
10. การสังคมสงเคราะห์
11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีต ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
13. การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
14. การส่งเสริมการกีฬา
15. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาคและสิทธิเสรีภาพของประชาชน
16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
17. การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
18. การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย
19. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัวและการรักษาพยาบาล
20. การจัดให้มีและการควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
22. การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
23. การรักษาความปลอดภัยความเป็นระเบียบเรียบร้อยและการอนามัย โรงมหรสพ  
และสาธารณะอื่นๆ
24. การจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและ  
สิ่งแวดล้อม
25. การผังเมือง
26. การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
27. การดูแลรักษาที่สาธารณะ
28. การควบคุมอาคาร
29. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและการสนับสนุนการป้องกันและรักษา  
ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
31. กิจการอื่นใดที่เป็นประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศ  
กำหนด

### ศักยภาพและความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลในการพัฒนาท้องถิ่น

โกวิทช์ พวงงาม (2546 : 196) พิจารณาจากองค์การบริหารส่วนตำบลที่เกิดขึ้นและมีอยู่ในปัจจุบัน ปรากฏว่าศักยภาพและความพร้อมในการพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในแต่ละแห่งย่อมมีความแตกต่างกันในหลายๆ ปัจจัย โดยเฉพาะในเรื่องของรายได้หรือการเงิน การคลัง การยกฐานะท้องที่ใดเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรจะต้องมีรายได้มากพอ โดยปกติต้องให้อยู่ในเกณฑ์ที่พอจะพึ่งตนเองได้และมีรายได้มากพอเพื่อใช้จ่าย เมื่อพิจารณาตรวจสอบรายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบลแล้ว การจัดชั้นขององค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกไว้ ดังนี้

ตาราง 1 ลำดับชั้นขององค์การบริหารส่วนตำบล

ลำดับ	ชั้นที่	รายได้
1	1	อบต.ที่มีรายได้ 20 ล้านบาทขึ้นไป
2	2	อบต.ที่มีรายได้ 12 - 20 ล้านบาทขึ้นไป
3	3	อบต.ที่มีรายได้ 6 - 12 ล้านบาทขึ้นไป
4	4	อบต.ที่มีรายได้ 3 - 6 ล้านบาทขึ้นไป
5	5	อบต.ที่มีรายได้ไม่เกิน 3 ล้านบาทขึ้นไป

หลักการดำเนินกิจกรรม/โครงการพัฒนาในองค์การบริหารส่วนตำบล เมื่อองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) มีการดำเนินงานกิจกรรม จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ต้องฟังความต้องการของประชาชนของทุกกลุ่มเป้าหมาย
2. ต้องจัดทำแผนพัฒนาตำบลโดยใช้ข้อมูล จปฐ.และ กชช.2ค. ในการจัดทำแผน
3. ต้องจัดทำข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายประจำปี รายจ่ายเพิ่มเติมและการข้อบังคับตำบล
4. ต้องดำเนินงานตามโครงการและกิจกรรมในท้องถิ่นด้วยตนเอง
5. ต้องบริหารงานกิจกรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามแผนพัฒนาตำบล
6. ต้องประสานแผนงาน โครงการและงบประมาณกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่เข้าไปสนับสนุนกิจกรรมของท้องถิ่น

การวางแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นรูปแบบใหม่ ซึ่งจะต้องบริหารงานโครงการและงบประมาณของตนเอง พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 ได้กำหนดให้คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่จัดทำแผนพัฒนาตำบลให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการใช้งบประมาณของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลให้สอดคล้องกับงบประมาณที่มีอยู่ แผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลมี 2 ลักษณะ คือ

1. แผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล 5 ปี หมายถึง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์การบริหารส่วนตำบล อันมีลักษณะเป็นนโยบาย แนวทาง แผนงาน โครงการในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัดและยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยมีระยะเวลา 5 ปี โดยให้ประชาชน ประชาคมได้มีส่วนร่วมในการเสนอปัญหาและความต้องการของตนเอง การจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล 5 ปี มีวัตถุประสงค์เพื่อแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนาให้เป็นรูปธรรมในรูปแบบแผนงาน โครงการ และกิจกรรมในการพัฒนาเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลประจำปีและเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประสานการพัฒนา กับหน่วยงานการพัฒนาอื่นๆ

2. แผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลประจำปี หมายถึง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์การบริหารส่วนตำบล อันมีลักษณะเป็นแนวทางปฏิบัติและรายการประสานแผนงาน และโครงการของจังหวัด อำเภอ ตำบลและการดำเนินงานของประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งจัดทำสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมและแก้ไขปัญหาของประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบล การจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลประจำปีมีวัตถุประสงค์เพื่อแปลงแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล 5 ปี ไปสู่การปฏิบัติและเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณประจำปี การจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลประจำปีจะต้องทำให้แล้วเสร็จภายในเดือนมิถุนายนของทุกปี

### การจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล

เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลมีหน่วยงานที่มีภารกิจและหน้าที่ในการพัฒนาตำบล ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม นอกจากนี้ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายดังกล่าว องค์การบริหารส่วนตำบลยังต้องมีภารกิจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตำบล ส่วนเรื่องการจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้น องค์การบริหารส่วนตำบล ได้มีการบริหารจัดการที่มีรายละเอียดเป็นเอกสารและเว็บไซต์ที่สื่อสารแก่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นระยะๆ จึงนับได้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา สำหรับการบริหารจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลได้ดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลความรู้อย่างต่อเนื่องผ่านสื่อสารสนเทศต่างๆ ขององค์การบริหาร เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบ แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของบุคลากรทุกระดับขององค์กรที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ของตน รวมทั้งพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง จึงทำให้สรุปได้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลได้เล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ขององค์กรเช่นกัน

องค์การบริหารส่วนตำบล เห็นว่า การจัดการความรู้ คือ การทำอย่างไรที่จะกลั่นความรู้ที่มีอยู่ในทุกฟังก์ชัน ทุกส่วนขององค์กรเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ทำอย่างไรให้ความรู้ขององค์กร แล้วมีการนำมาปรับใช้ คือ ต้องนำความรู้มาพัฒนาคน ต้องทำอย่างไร เพื่อให้ค่าตัว ที่มีอยู่ เปลี่ยนเป็น อินฟอร์เมชัน จากอินฟอร์เมชันสู่ความรู้และเป็นภูมิปัญญาขององค์กรให้ได้ ซึ่งเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการเข้ามาช่วยจัดการความรู้เหล่านี้เป็นหมวดหมู่ ค้นหาได้ง่ายและตอบสนองได้ทันต่อเหตุการณ์ องค์กรจึงพยายามที่จะรวบรวมความรู้จากทุกหน่วยเข้ามาให้ได้มากที่สุด การจัดการความรู้ ก่อนข้างกว้าง ดังนั้น เมื่อมีความรู้แล้วต้องมีการถ่ายทอด เป็นการนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาคน โดยดึงจากแหล่งความรู้ที่มี โดยไม่ให้ความรู้ติดอยู่ในตัวบุคคล ที่สำคัญ คือ ต้องแบ่งปัน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลบางสระเก้า คือ รู้แล้วต้องถ่ายทอด โดยเฉพาะกับพนักงานใหม่ซึ่งจะได้รับการอบรมดูแลและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรหนึ่งเดือนเต็ม พนักงานใหม่ จะได้รับการสอนเรื่อง Good Governance, Ethics ในการดำเนินงาน

การจัดการความรู้ต้องเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรก่อน จากนั้นจึงนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสร้างสิ่งต่างๆ ที่สำคัญอีกประการหนึ่งขององค์การบริหารส่วนตำบลบางสระเก้า คือ การจัดการความรู้ส่วนบุคคล คือ ต้องเริ่มที่แต่ละบุคคลให้รู้จักการจัดการความรู้ของตัวเองก่อนและจึงขยายไปสู่การจัดการความรู้ระดับองค์กร

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษีทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศไว้ดังนี้

#### งานวิจัยต่างประเทศ

โจนส์ (Jones. 1999 : 253) กล่าวว่า มีบทความและตำราหลายเล่มตีพิมพ์เรื่องการจัดการองค์ความรู้ (KM) แต่ไม่ค่อยเน้นกิจกรรมที่ใช้ในรูปการแข่งขันที่ใช้ฐานความก้าวหน้ากับรูปแบบโยงความรู้ได้แยกการจัดการความรู้ (KM) ออกเป็น 8 ชนิด โดยที่การวิจัยครั้งนี้ได้สำรวจเพื่อพิสูจน์คัดกรอง ขยายความขององค์ความรู้จากแนวคิด ได้ชี้ให้เห็นชนิดของกิจกรรมต่างๆ ที่ได้ให้แต่ละด้านของการจัดการองค์ความรู้ (KM) มีกิจกรรมที่แตกต่างกันมากกว่า 500 ชนิด ถูกแยกออกเป็น 61 ชนิด โดยที่แต่ละกิจกรรมถูกพัฒนาผลลัพธ์เป็นแบบเชิงลึก เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ (KM) ในแต่ละองค์กรและยุทธศาสตร์แต่ละแห่ง นอกจากนี้ในแต่ละกิจกรรมก็ใช้หาผลการแข่งขันงานในแต่ละคนมีการอิงผลที่ได้จากการจัดการองค์ความรู้ (KM) ในแต่ละกิจกรรมที่ใช้ รวมทั้งใช้ผลจากเพิ่มพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ (KM) : ซึ่งจะมีผลต่อรูปแบบการโยงความรู้ซึ่งประโยชน์ต่อพนักงานฝึกหัดในการทำงานวิจัยได้เปิดทางเพื่อการวิจัยต่อ เช่น การแยกประเด็นรูปแบบการวิจัยในแต่ละชนิด รวมทั้งวิธีวิจัยที่แตกต่าง



โรแมน วิลซ์เคาซ (Roman Velazquez. 2004 : Abstract) ศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในภาครัฐบาลและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร องค์กรประกอบวัฒนธรรมองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จในการจัดการความรู้และวิธีการไหลเวียนของความรู้ โดยใช้แบบสอบถามพนักงานในตำแหน่งต่างๆ จำนวน 341 คน ที่ทำงานในสายงานสนับสนุนในหน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกาและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่ดำเนินการจัดการความรู้ภายใต้วัฒนธรรมที่มีสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการมีค่าคะแนนที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบอื่น นอกจากนี้ ผลลัพธ์ระดับองค์กรและหน่วยงานสนับสนุนค่าสหสัมพันธ์เชิงบวก ระหว่างความแข็งแกร่งของวัฒนธรรมและการประสบความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ ผลการวิจัยยังยืนยันความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างรูปแบบระดับปัจเจกบุคคลของการไหลเวียนของความรู้ขององค์กรที่มีวัฒนธรรมเล่นพวกและรูปแบบของหลักเกณฑ์ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่มีลำดับการบังคับบัญชาหรือมุ่งเน้นตลาดและผลการศึกษาชี้แนะว่า ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในภาครัฐบาล และองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ใช้รูปแบบผสมระหว่างการไหลเวียนความรู้ โดยเน้นหลักเกณฑ์ และใช้กลยุทธ์อย่างอื่นในการสนับสนุนแทนที่จะใช้รูปแบบสมดุล ทำความเข้าใจปัจจัยต่างๆ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกัน แสดงให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มความสำเร็จเมื่อต้องดำเนินการจัดการความรู้

ซิด์ อีฮาน และ โรแลนด์ (Syed Ikhsan and Rowland. 2004 : Abstract) ศึกษาองค์ประกอบขององค์กร (Organizational Elements) ที่มีความสัมพันธ์กับผลของการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer Performance) อย่างรวดเร็ว เชื่อถือได้และถูกต้องและความรู้เป็นสินทรัพย์ (Knowledge Assets) ทั้งความรู้ประเภทความรู้ภายในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ภายนอกตัวบุคคล (Explicit Knowledge) ให้สำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรภาครัฐ พบว่า ตัวแปรต้น 5 ตัวแปร คือ 1) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) มี 2 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Share Culture) และวัฒนธรรมส่วนบุคคล (Individualism) 2) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) มี 2 ตัวแปรตาม ได้แก่ บทบาทตามที่กำหนด (Document Confidentiality Status) และเส้นทางการสื่อสาร (Communication Flows) 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) มี 3 ตัวแปร ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน เครื่องมือและการรู้จักวิธีการ (Infrastructure, ICT Tools, ICT Know-How) 4) ทรัพยากรบุคคล (People / Humanresources) มีตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ ตำแหน่งของบุคคล (Posting of Staff) การฝึกอบรมพนักงาน (Training Employee) และการหมุนเวียนงาน (Staff - Turnover) 5) ทิศทางการเมือง (Political Directives) ได้แก่ การสั่งการจากนักการเมือง (Directives From Politician)

ฮาร์มิด (Hamid, 2006 : 110) ได้ทำการวิจัยเพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ของผู้จัดการจากตำแหน่งการจัดการและการปฏิบัติงานองค์กรของรัฐบาลซึ่งประชากรในการวิจัย 41 คน ขององค์กรในรัฐบาลเมืองเคอร์แมน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินตำแหน่งของผู้จัดการและเพื่อประเมินการปฏิบัติงานของผู้จัดการ มีการทดสอบค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม จำนวนจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และใช้การทดสอบความสัมพันธ์ของเพียร์สัน และเพียร์แมน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจ หรือการจัดการความรู้ของผู้จัดการและการปฏิบัติงานของพวกเขา มีความหมายและมีนัยสำคัญทางสถิติ

### งานวิจัยในประเทศ

นวลละออ แสงสุข (2550 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่าการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงในอดีตจนถึงปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 3 ยุค คือ ยุคเริ่มแรก ยุคเริ่มพัฒนาและยุคกำลังพัฒนา ปัญหาของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มี 10 ประการ คือ ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ ขาดความสามารถในการใช้ระบบสารสนเทศใหม่ๆ มีการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง ขาดความสามารถในการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ การให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ยังไม่เพียงพอ มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรมีน้อย ขาดระบบสนับสนุนในการเรียนรู้ของบุคลากร ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ การสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการจัดการความรู้มีน้อยและขาดการสร้างให้บุคลากรเป็นผู้สนใจใฝ่เรียนรู้ รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่เหมาะสมในอนาคตควรดำเนินการใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างความรู้ ควรดำเนินการโดยมุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้โดยมหาวิทยาลัยรามคำแหงสนับสนุนให้ดำเนินการและมีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้โดยลงมือปฏิบัติจริง ด้านการจัดเก็บความรู้มหาวิทยาลัยรามคำแหง ควรดำเนินการโดยการกำหนดให้มีโครงการที่เกี่ยวกับการสร้างฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านการกระจายความรู้มหาวิทยาลัยรามคำแหงควรดำเนินการ โดยกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บไว้ กำหนดข้อปฏิบัติในการกระจายข้อมูลสู่หน่วยงานต่างๆ และกำหนดวิธีการในการกระจายความรู้สู่หน่วยงานย่อย และด้านการประยุกต์ใช้ความรู้มหาวิทยาลัยรามคำแหงควรดำเนินการโดยการนำความรู้จากฐานข้อมูลออกไปใช้

นิธิพล นวลมณี (2550 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง มุมมองของข้าราชการในกรมส่งเสริมในด้านการปกครองท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า ปัจจัยภายในองค์กร ด้านผู้นำเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมของข้าราชการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรซึ่งมีความสัมพันธ์

ทางบวกในด้านต่างๆ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กร การสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้กระบวนการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จและการเป็นตัวอย่างที่ดีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร นอกจากนี้ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมของข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา กลุ่มงาน ตำแหน่งงานและรายได้

ภูวนัย บุญวรรณ (2552 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานด้านงบประมาณของกองทัพอากาศ พบว่าสภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงานด้านงบประมาณของกองทัพอากาศในอดีต มีลักษณะจัดการความรู้ในรูปของการจัดการที่เป็นเอกสาร เนื่องจากความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์มีจำกัด ไม่มองการทำงานเป็นภาพรวม การจัดการความรู้มีลักษณะค่อนข้างปิดกั้นและความรู้ด้านการจัดการความรู้มีอยู่เล็กน้อย รูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานด้านงบประมาณของกองทัพอากาศมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ผลการประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานด้านงบประมาณของกองทัพอากาศ พบว่า ข้าราชการทหารอากาศของหน่วยงานด้านงบประมาณของกองทัพอากาศมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น สามารถเลือกใช้ความรู้ต่างๆ เหล่านั้นได้ตรงกับความต้องการ สามารถปรับใช้ความรู้ได้อย่างเป็นระบบ มีความสนุกในการที่ได้เรียนรู้ เกิดความพึงพอใจต่อรูปแบบการจัดการความรู้ที่ได้นำเสนอมีผลการปฏิบัติในการจัดการความรู้เพิ่มขึ้นและสามารถนำรูปแบบการจัดการความรู้นี้ไปใช้ได้จริง

ศุภาวดี เจริญเศรษฐม (2553 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรอาชีพท้องถิ่น พบว่า องค์กรอาชีพท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ทั้ง 4 แห่ง ที่เลือกมาศึกษา ส่วนใหญ่มีองค์ความรู้ด้านกระบวนการผลิต ด้านปัจจัยการผลิต ได้แก่ ด้านบุคลากรด้านประเภทและแหล่งวัตถุดิบ ด้านแหล่งเงินทุน ด้านรูปแบบการบริหารจัดการด้านการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านการบริหารการตลาดและผลิตภัณฑ์ ด้านการบริการลูกค้าและผู้มาติดต่อ โดยได้จัดทำฐานข้อมูลความรู้ไว้ในรูปเอกสาร แต่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ มีการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การวิเคราะห์และการสกัดความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์และทำความรู้ให้ถูกต้องกับงาน โดยการแลกเปลี่ยนความรู้กันในระหว่างทำงาน ส่วนการจัดเก็บความรู้พบว่าองค์กรอาชีพท้องถิ่นทั้ง 4 แห่ง มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ไว้ในตัวบุคคลเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ไว้ในรูปเอกสารบ้างแต่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ด้านปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ก็พบว่า ปัจจัยภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเทคโนโลยี ปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งได้แก่ การส่งเสริมการจัดการความรู้จากหน่วยงานภายนอก การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี คู่แข่งและภาวะเศรษฐกิจ ล้วนแต่มีผลต่อการจัดการความรู้ขององค์กรอาชีพท้องถิ่นทั้ง 4 แห่ง ไม่ได้มี

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นรูปแบบหรือลายลักษณ์อักษร แต่มีการดำเนินงานหรือมีแนวทางการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุผลสำเร็จของการทำงานและผลการประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ หลังการนำไปทดลองใช้กับองค์กรวิชาชีพท้องถิ่นที่เลือกเป็นตัวอย่างศึกษา พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นนั้น องค์กรวิชาชีพท้องถิ่นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและกิจกรรมการจัดการความรู้ที่นำไปทดลองใช้ส่วนใหญ่สอดคล้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ที่องค์กรวิชาชีพท้องถิ่นเคยทำมา

ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์ (2554 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ปัจจุบันมีการจัดการความรู้ในองค์กร มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง และระดับมาก ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพบว่าการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และคัดกรองข้อมูล การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้และการประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา โดยมีค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบมากกว่า 3.50 ขึ้นไป ทุกองค์ประกอบ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี