

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยแนวคิดและหลักการเชิงทฤษฎี โดยนำเสนอ ดังนี้

ตอนที่ 1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

- 1.1 ความหมายของการจัดการความรู้
- 1.2 แนวคิด และกรอบความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- 1.3 เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้
- 1.4 แนวทาง และกระบวนการจัดการความรู้
- 1.5 เครื่องมือของการจัดการความรู้
- 1.6 ประโยชน์ของการจัดการความรู้
- 1.7 การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

- 2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 2.2 วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาทและงาน
- 2.3 เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้
- 2.4 โครงสร้างองค์การ
- 2.5 บรรยากาศองค์การ

ตอนที่ 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง จึงมีผู้ให้ความหมายไว้หลายแง่มุม ดังนี้

เบอร์เทิลส์ โทมัส (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 28) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่การสร้างความรู้แห่งองค์กรใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้แก่ การสร้างโครงสร้างองค์กรที่ให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ การอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกที่อยู่ในองค์กร หรือแม้กระทั่งการสร้างเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการเผยแพร่ความรู้

กัสซา (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 29) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการสร้างความรู้ การจัดเก็บและการแบ่งปันความรู้ กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึง การระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการ และการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น เพื่อบรรลุถึงความต้องการ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 30) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลความรู้ สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

วิจารณ์ พานิช (2545) ได้ให้ความหมายไว้หลายแง่มุม ดังนี้ การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูล และด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้ การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับ การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการเรียนรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จพฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรมและผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีการประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและคนดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนที่มีความรู้ ความสามารถไว้ในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นการเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการ

ความรู้เกิดขึ้น เพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความสำเร็จในชีวิตชีวา และความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมินต้นทุนทางปัญญาและผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ เป็นดัชนีบอกว่าการจัดการจัดการความรู้ที่ดีหรือไม่

ประเวศ วะสี (2544) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การเชื่อมต่อความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร การเรียนรู้ การปฏิบัติให้เกิดผลดี

อุรารัตน์ วงศ์ศิลป์ (2544) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ใช้ในการ สารสนเทศและความรู้เป็นสิ่งสำคัญหรือทรัพย์สินที่เป็นนามธรรม (Intangible asset) ที่องค์กร ต้องการใช้ เป็นส่วนสำคัญสำหรับสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเพื่อ พัฒนาให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

วิภาดา เวทย์ประสิทธิ์ (2549) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ คือ การรวบรวม องค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็น ระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ (1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่ สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งาน ฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม (2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึก เป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม (http://www.dopa.go.th/iad/km/km_des.html)

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2549) ให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ได้แก่ ความหมายของการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ด้านภาษาและวัฒนธรรม เพื่อการ พัฒนาและแก้ไขปัญหาสังคม บทบาทผู้อำนวยการความสะดวในการจัดการความรู้ แก่นของการ จัดการความรู้ องค์การเรียนรู้และการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ในหน่วยราชการ นอกจากนี้ มีรวมบทความด้านการจัดการความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ ฯลฯ (http://micor.se-ed.com/content/MC177_110.htm)

ยีน ฌูวรวรรณ (2549) ให้รายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในด้านต่างๆ ได้แก่ ความรู้คืออะไร ฐานความรู้ และการเรียนรู้ขององค์กรความรู้มาจากข้อมูล ทำไมต้องจัดการให้

มี ดาต้าแวร์เฮาส์ ดาต้ามายนิ่ง การจัดการความรอบรู้ ศาสตร์ของการจัดการความรอบรู้ยังกว้าง และอนาคตการจัดการความรู้ (<http://home.kku.ac.th/km/>)

อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549) ให้ความหมายการจัดการความรู้ คือ กลไกหรือเครื่องมือที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ซึ่งทั้ง 2 งานนี้ควรอยู่ในกรอบงานพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development : HR) โดยมีจุดประสงค์ของงานทั้ง KM และ LO คือการพัฒนาตัวบุคลากร จึงควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบต่างๆ และเมื่อองค์กรพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แล้ว องค์กรควรพัฒนาคนให้เป็นคนดีและคนเก่งและวางแนวทางรักษาคนเหล่านั้นให้ทำงานกับองค์กรต่อไป (http://www.academic.hcu.ac.th/forum/board_posts.asp)

จากประมวลความคิดของนักวิชาการข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นแนวคิดของการจัดการข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และความรู้ ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบ ทั้งที่อยู่ในตัวบุคคล ในสื่อ และตามช่องทางความรู้ต่าง ๆ ดังนั้น กระบวนการจัดการความรู้เหล่านั้นจึงต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการองค์การที่จะนำแนวคิดและหลักการของการจัดการความรู้ไปใช้ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรของตนเอง รวมทั้งมีกระบวนการของการประเมินและติดตามผล เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาคนและองค์กร

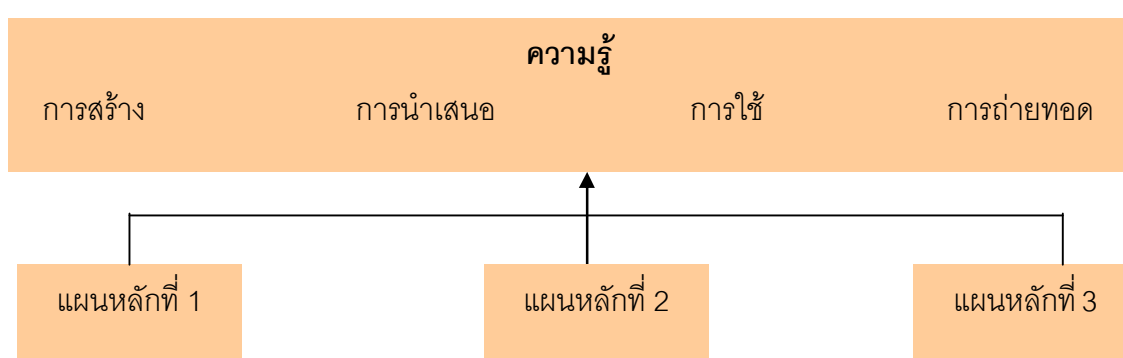
1.2 แนวคิด และ กรอบความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ในสังคมแห่งความรู้ (Knowledge society) “ความรู้” ถือว่าเป็นทรัพยากรหลักที่มีค่ายิ่งซึ่งแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่น ๆ เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและสร้างขึ้นใหม่ได้ตลอดเวลา ซึ่งสภาวะดังกล่าวก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) ความรู้ได้กลายเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ ดังนั้นแนวคิดและหลักการบริหารจัดการความรู้ จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในทุกกระดับ โดยแนวคิดและกรอบความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีผู้ให้แนวคิดและเสนอกรอบความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ไว้หลากหลายแนวคิดแตกต่างกันตามมุมมองและและการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ มีผู้ให้แนวคิดและกรอบความคิดไว้ ดังนี้

1.2.1 กรอบแนวคิดแบบ Prescriptive เป็นคิดที่พบมากที่สุด ซึ่งอธิบายถึงพัฒนาการของความรู้ในองค์กรหรือที่เรียกว่า “วงจรความรู้ (knowledge cycle)” ซึ่งแต่ละกรอบความคิดจะมีความแตกต่างกันในองค์ประกอบของวงจรความรู้ลำดับขององค์ประกอบของวงจร

และขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งจะเห็นได้จากตัวอย่างต่อไปนี้ (บุญดี บุญญาภิจ. 547:31-3)

1) เค วิล (K.Will:1998) ได้แบ่งองค์ประกอบ เป็น 3 กลุ่มเรียกว่า เสาหลักของการจัดการความรู้ (Pillar of knowledge management) โดยแต่ละเสาจะประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้วงจรความรู้ครบถ้วน ซึ่งประกอบด้วย การสร้าง (create) การนำเสนอ (manifest) การใช้ (use) การถ่ายทอด (transfer) ความรู้แสดงในภาพ 2



- * สํารวจและแบ่งประเภทของความรู้
- * วิเคราะห์ความรู้และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
- * เรียบเรียงและนำเสนอความรู้
- * ประเมินค่าของความรู้และ กิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- * สังเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้
- * ใช้จัดการและควบคุมความรู้
- * เผยแพร่และทำให้นำ

ภาพที่ 2 เสาหลักของการจัดการความรู้

ที่มา: บุญดี บุญญาภิจ. (2547, หน้า 32)

2) ไอกุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka:1991) ได้นำเสนอวงจร “SECT” ซึ่งได้รับการยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ และผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก วงจร “SECT” กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge conversion) ระหว่าง tacit knowledge และ explicit knowledge ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น ซึ่งจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อย ๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุดเพราะการเรียนรู้เกิดตลอดเวลา การสร้างความรู้เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะ คือ socialization externalization combination และ internalization

1.2.2 กรอบความคิดแบบ Descriptive เป็นกรอบความคิดที่อธิบายถึงขั้นตอนการจัดการความรู้และการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับทิศทางองค์กร การที่ต้องมีข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับการจัดการความรู้ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นต้น ตัวอย่างของกรอบความคิดแบบ Descriptive process ได้แก่

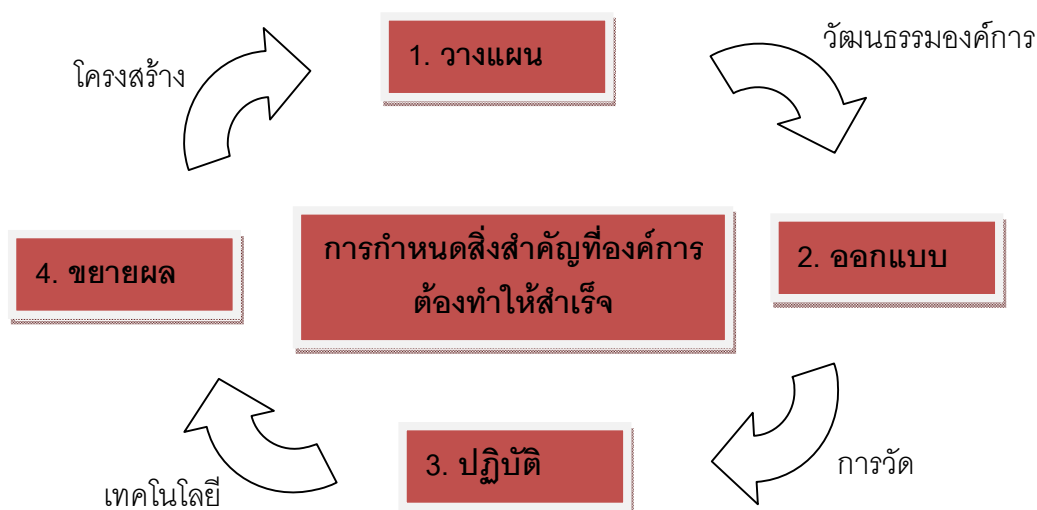
1) ดี ลีโอนาร์ด บาร์ตัน (D. Leonard – Barton, 1995) ได้นำเสนอความคิดที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 2 อย่าง คือ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างความรู้ใหม่ ๆ และ ศักยภาพหลักขององค์กร (organizational core competencies) ศักยภาพหลักของตัวองค์กรจะเป็นตัวกำหนด กิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างความรู้ใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงกรอบความคิดการจัดการความรู้ของ D. Leonard-Barton

องค์ประกอบ	วัตถุประสงค์/ตัวอย่าง
ก. กิจกรรมที่สร้างความรู้ใหม่ ๆ * การแก้ไขปัญหา * การนำความรู้และเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้และบูรณาการ * การนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ * การทดลองและพัฒนาต้นแบบ	* เพื่อใช้ในการผลิต ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน * เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้น * เพื่อสร้างความสามารถ/ศักยภาพสำหรับอนาคต
ข. ศักยภาพขององค์กร * ระบบต่าง ๆ ที่เป็นที่ยอมรับของความรู้ขององค์กร เช่น ฐานข้อมูล ซอฟต์แวร์ต่าง ๆ เป็นต้น * ความรู้และทักษะของบุคลากร * ระบบบริหารจัดการ * ค่านิยมหลักการทำงาน	* เป็นคลังความรู้ขององค์กร * เป็นกลไกที่ใช้ในการควบคุมและกำหนดกระบวนการความรู้ขององค์กร

ที่มา :บุญดี บุญญากิจ. (2547, หน้า 34)

2) คาร์ลา โอเดล (Carla O'Dell, 1998) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบ 3 อย่างคือ การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอนซึ่งมีรายละเอียด ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ Carla O'Dell

ที่มา :บุญดี บุญญากิจ. (2547, หน้า 34)

(1) การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ขั้นตอนนี้สำคัญที่สุด เพราะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ การทำให้ลูกค้าประทับใจ การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ และความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ

(2) ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้างปัจจัยหลัก 4 ด้านที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำเปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร ด้านเทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นต้น ด้านโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคลหรือทีมรับผิดชอบใน

การจัดการความรู้ในองค์กร และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น และด้านการวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะเป็นฐานที่บอกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร

(3) กระบวนการเปลี่ยนแปลง เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และมั่นใจว่ามีปัจจัยทั้ง 4 อย่างที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว องค์กรจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ วางแผน ออกแบบ ปฏิบัติ และขยายผล

3) กรอบความคิดที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำมาทดลองใช้ ดัดแปลงมาจากรูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ 6 อย่างดังนี้ (1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and behavior management) (2) การสื่อสาร (Communication) (3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process and tool) (4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and learning) (5) การวัดผล (Measurement) (6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and reward)

1.2.3 กรอบความคิดแบบผสมผสาน เป็นกรอบความคิดที่ผสมผสานกรอบความคิดแบบ Prescriptive และ Descriptive เข้าด้วยกัน ดังนั้นกรอบความคิดแบบนี้จึงประกอบด้วยองค์ความรู้ขององค์กร องค์ประกอบกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้ และอาจรวมถึงขั้นตอนในการจัดการความรู้ด้วย ตัวอย่างของกรอบความคิดแบบนี้ได้แก่

1) อาร์เทอร์ แอนเดอร์สัน และ อเมริกัน พรอดักทิวิตี & ควอลิตี้ เซ็นเตอร์ (Arthur Anderson and American Productivity & Quality Center (APQC): 1996) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง ซึ่ง ได้แก่ องค์ความรู้ขององค์กร กระบวนการจัดการความรู้และปัจจัยที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้สำเร็จ ซึ่งองค์ประกอบ 3 อย่างดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ ของ Arthur Anderson and American Productivity & Quality Center (APQC)

องค์ประกอบ
1. องค์ความรู้ขององค์กร
2. กระบวนการจัดการความรู้ แบ่งปัน → สร้าง → กำหนด → รวบรวม → ปรับแต่ง → เรียบเรียง → นำมาใช้ → แบ่งปัน
3. ปัจจัยที่ทำให้จัดการความรู้ได้ <ul style="list-style-type: none"> - ภาวะผู้นำ - วัฒนธรรมองค์กร - เทคโนโลยี - การวัดผล

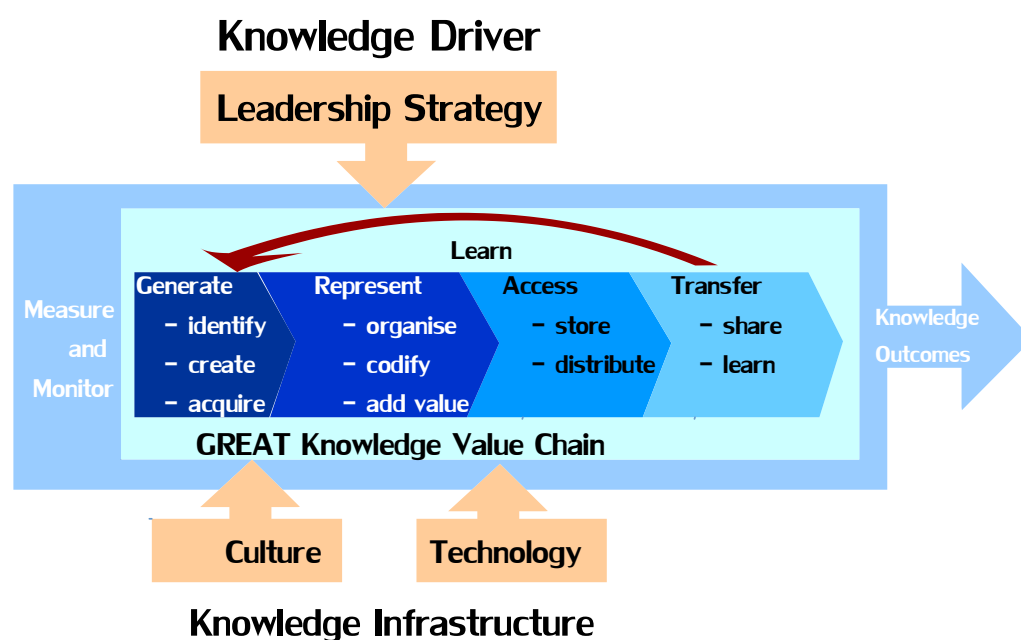
ที่มา :บุญดี บุญญาภิจ. (2547, หน้า 37)

2) สแตนดาร์ดท์ พรอทัคท์ทีวีทีร์ และ อินโนเวชั่น บอร์ด (SPRING) (Standards, Productivity and Innovation Board :2001) เป็นหน่วยงานระดับชาติทางด้านการผลิตของสิงคโปร์ ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก ๆ 2 อย่างคือ ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge value chain) และปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Enables) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1) ห่วงโซ่ความรู้ หรือกระบวนการความรู้ นั้น PSB เรียกกระบวนการดังกล่าวว่า “GREAT” ซึ่งมาจากตัวอักษรแรกขององค์ประกอบหลักของกระบวนการ (Generate, Represent, Access และ Transfer) กระบวนการ “GREAT” ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งผลสุดท้ายที่ต้องการคือ กานำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อองค์กร ซึ่งกระบวนการนี้เป็นวงจรย้อนกลับไปจุดเริ่มต้นให้ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด หมายถึงการแบ่งปันความรู้จะทำให้เกิดการเรียนรู้และความคิดใหม่ ขึ้นตลอดเวลา เป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ของบุคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

(2) ปัจจัยที่ทำให้เกิดการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Enables) การที่กระบวนการหรือวงจร GREAT จะหมุนได้อย่างต่อเนื่องนั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเอื้อหลัก ๆ 4 อย่างคือภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และ การวัดผล จะเห็น

ได้ว่ากรอบความคิดของ SPRING ครอบคลุมทั้งกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ ซึ่งต้องมีการวัดเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ดังภาพที่ 4



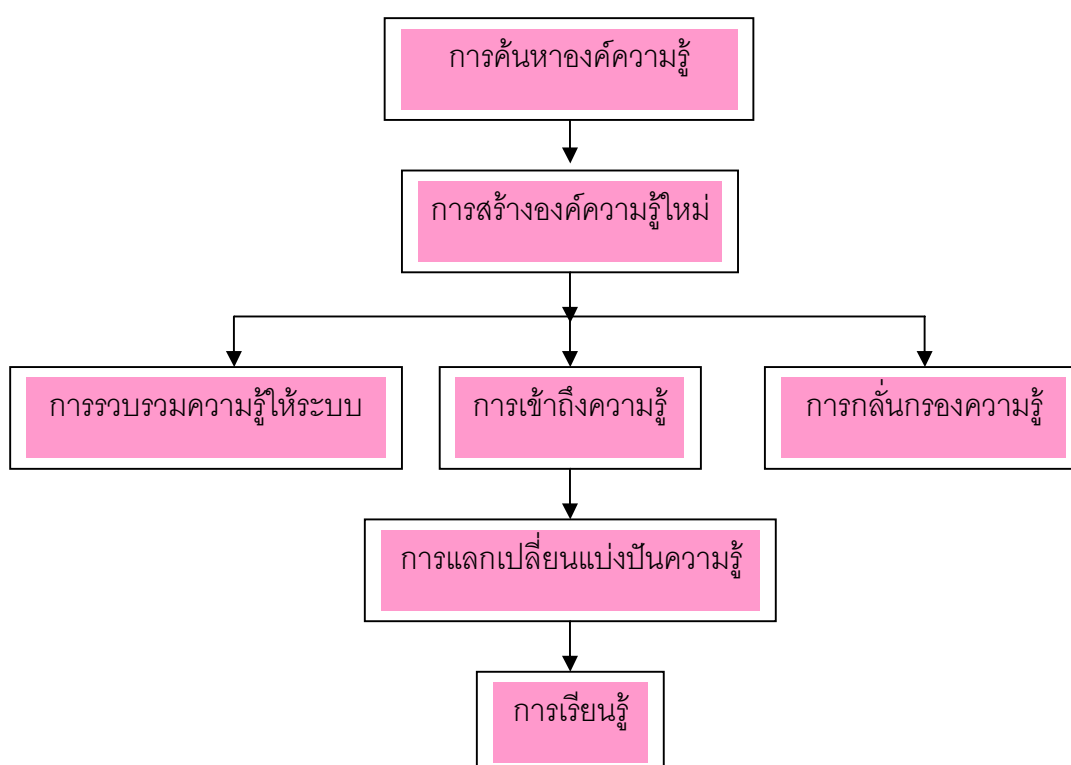
ภาพที่ 4 กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ PSB

ที่มา :บุญดี บุญญาภิจ. (2547, หน้า 38)

3) โฮลแซปเพล (Holsapple:2002) ได้นำกรอบความคิดการจัดการความรู้ 10 แบบมาเปรียบเทียบและวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ของทุกกรอบความคิด และนำเอาเนื้อหาที่สำคัญ ๆ ของแต่ละกรอบความคิดมาสังเคราะห์เป็น “Tree-Fold Framework” ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ 3 อย่าง คือ แหล่งความรู้ (Knowledge Resource) กิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Activity) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อจัดการความรู้ (Knowledge Influence) จากนั้นได้มีการนำ “Three-Framework” ดังกล่าวให้ผู้เชี่ยวชาญวิพากษ์วิจารณ์ ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง จนได้ผลออกมาเป็น “Collaborative Framework” ซึ่งมีเนื้อหาหลักไม่แตกต่างจาก “Tree-Fold Framework” มากนัก จะมีส่วนสำคัญที่เพิ่มขึ้นมา คือ กระบวนการในการจัดการความรู้ (The Conduct of KM) ซึ่งจะเริ่มขึ้นเมื่อไรก็ตามที่พบว่าองค์กรต้องการความรู้บางอย่างมา

ใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ทดลองหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ กระบวนการดังกล่าวจะต้องใช้ความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ ทั้งนี้การจัดการความรู้จะทำได้มากน้อยเพียงใดจะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่มีผลกระทบจากภายในและภายนอก

จากข้างต้นจะเห็นว่าในกรอบความคิดในแต่ละแบบนั้น อาจจะมีความแตกต่างกันในลำดับขั้นตอนและองค์ประกอบ แต่เนื้อหาหลัก ๆ ของกรอบความคิดเหล่านี้มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งสามารถสรุปกรอบความคิดการจัดการความรู้และจัดทำเป็นลำดับขั้นตอนเพื่อให้เข้าใจง่ายมากยิ่งขึ้นได้ ดังนี้



ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดในการจัดการความรู้

สรุป แนวคิดและกรอบความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ซึ่งมีหลากหลายแนวคิด ซึ่งแนวคิดแต่ละแนวคิดมีข้อดีแตกต่างกันไป สิ่งที่สำคัญและยากที่สุดคือ องค์กรจะเลือกใช้แนวคิดหรือกรอบความคิดแบบใดจึงจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้ การนำแนวคิดที่กล่าวมาไปประยุกต์ได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการเชื่อมโยงองค์ความรู้ระหว่างภาควิชาผลประเมินผลไปสู่การจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี ย่อมจะนำไปสู่การพัฒนาในทางที่ดีขององค์กรต่อไป

1.3 เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ๆ คือ (1) เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น (2) เพื่อพัฒนาคน คือพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้ก็คือ พนักงานทุกระดับแต่ที่จะได้ประโยชน์มากที่สุดคือ พนักงานชั้นผู้น้อย และระดับกลาง (3) เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนทางปัญญาขององค์กร (วิจารณ์ พานิช, อ้างถึง กิตติญาภรณ์ ชูยลา, 2549, หน้า 13) และการเป็นใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 40) และจำเป็นมากสำหรับองค์กรต่างๆ ในยุคปัจจุบันเนื่องจาก ความรู้ของมนุษยชาติเติบโตขึ้นอย่างมากมาย ซึ่งเป็นผลจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วของอินเทอร์เน็ตและเวิลด์ไวด์เว็บ(word wide web) ทำให้การเผยแพร่และการเข้าถึงสารสนเทศในไซเบอร์สเปส (cyber space) เป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว คนในสังคมตระหนักถึงความสำคัญของการจัดเตรียมความรู้ที่ถูกต้องชัดเจนมากขึ้น รวมทั้งความคิดของนักสารสนเทศเปลี่ยนไปคือจาก ความรู้คืออำนาจเป็นการใช้ความรู้ร่วมกันคืออำนาจ และสังคมปัจจุบันก็เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องใช้ความรู้ เพื่อรักษาระดับการแข่งขันขององค์กร (อุรารัตน์ วงศ์ศิลป์, ออนไลน์) เบชา (Becha, 2009 อ้างถึง พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 41-42) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการ คือ (1) ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่นเกษียณอายุการทำงาน หรือลาออกจากงาน (2) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจโดยประเภท คุณภาพ และความสามารถในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ (ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน (4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้ (5) การพัฒนาทรัพย์สินเป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ เช่น สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ (6) การยกระดับผลิตภัณท์การนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่า

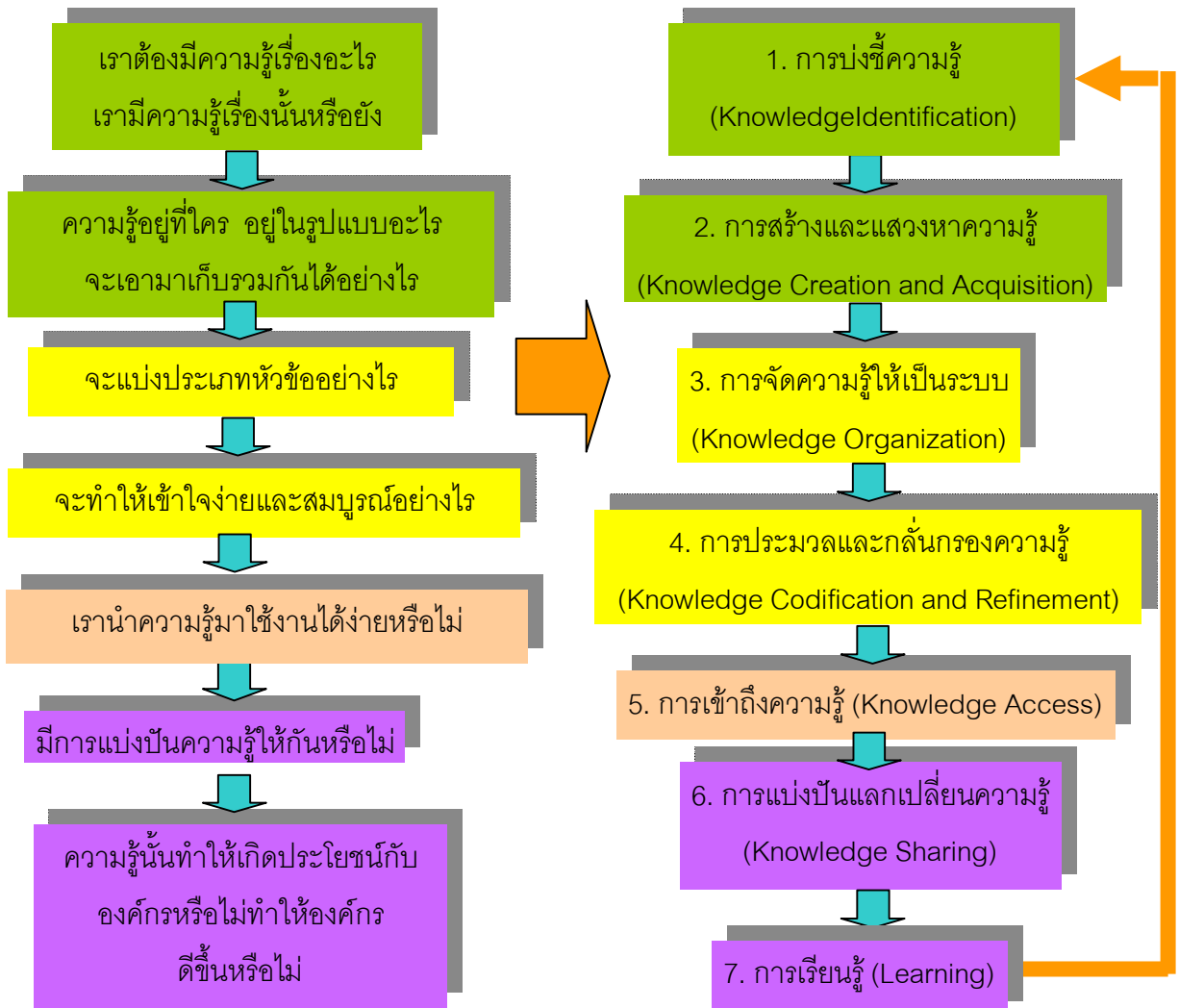
ให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นๆ อีกด้วย (7) การบริการลูกค้า การศึกษาความสนใจ และความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร (8) การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

โดยสรุปประโยชน์ของการจัดการความรู้คือ การจัดการความรู้เป็นการช่วยพัฒนาความรู้ของบุคลากร เพิ่มผลผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงาน และก่อให้เกิดทรัพย์สินทางปัญญา นวัตกรรม และการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

1.4 แนวทาง และกระบวนการจัดการความรู้

สำหรับแนวทางการจัดการความรู้ผู้ที่รับผิดชอบหรือดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ควรจะดำเนินการโดยพิจารณาส่วนประกอบดังนี้ (1) ด้านกระบวนการจะต้องกำหนดแนวทางการดำเนินงานในด้าน การสร้างความรู้ขึ้นใช้เองจากการทำงาน การค้นคว้าหาความรู้จากภายนอก การตรวจสอบและคัดเลือกความรู้ การกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับการใช้งาน การจัดหมวดหมู่ความรู้ กระบวนการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้ การยกระดับความรู้ การดำเนินการหรือสร้างเงื่อนไขเพื่อลดทอนการปกปิด การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ กระบวนการสร้างและใช้จินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร การใช้ความรู้ การรวมกลุ่มกันเป็นชุมชนความรู้ กระบวนการตรวจสอบและอื่นๆ (2) บุคลากร ที่มีบทบาทในการจัดการความรู้จะต้องมีความรู้และกำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับบุคคล ในประเด็นดังต่อไปนี้ ใครคือผู้ที่จะเห็นด้วย ไม่เห็นด้วยตลอดจนต้องการทดสอบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การจัดการเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร ระบบการปูนบำเหน็จความดีความชอบ ระบบสร้างเสริมแรงบันดาลใจ/แรงจูงใจ ระบบการพัฒนาค้น การจัดองค์กร/จัดทีมงานอื่นๆ (3) เนื้อหาความรู้ เนื้อหาความรู้ที่นำมาดำเนินการจัดการนั้นจะต้องคำนึงถึงเนื้อหา ดังต่อไปนี้ เนื้อหาที่มีความโดดเด่น เนื้อหาที่ไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการจัดการความรู้ เนื้อหาที่ขาดแคลน ความเปลี่ยนแปลงความต้องการเนื้อหาความรู้ขององค์กร เนื้อหาที่สร้างขึ้นเองและอื่นๆ (4) เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ โดยจะต้องคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการค้นหาความรู้จากภายนอก เครื่องมือที่ใช้จัดเก็บ จัดหมวดหมู่ให้บริการความรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร เครื่องมือที่ช่วยในการติดต่อสื่อสาร (อุรารัตน์ วงศ์ศิลป์, 2548, หน้า 13-14)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) การจัดการความรู้ ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวได้มีการจำแนกไว้แตกต่างกัน ดังนี้



ภาพที่ 6 กระบวนการจัดการความรู้

ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 5-6)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือ พัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ เช่นพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร, ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board ,บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การเยี่ยมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้ จาก สร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

เอนก รัศมี (<http://www.kroobannok.com/blog/16703> สืบค้นเมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2552) ที่ได้นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ สรุปเป็นกระบวนการจัดการความรู้ใน 5 ขั้นตอนขั้นตอนที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ (Knowledge Vision) ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมงาน (Working Team) ขั้นตอนที่ 3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ขั้นตอนที่ 4 นำความรู้ไปพัฒนางาน (Working Development) ขั้นตอนที่ 5 บริการและเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Service)

Demarest (อ้างถึง อูรารัตน์ วงศ์ศิลป์, 2548, หน้า 14) ได้จำแนกกระบวนการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ (1) การสร้างความรู้ (Knowledge construction) (2) การเก็บรวบรวมความรู้ (Knowledge embodiment) (3) การกระจายความรู้ไปใช้ (Knowledge dissemination) (4) การนำความรู้ไปใช้ (Use)

อุราวัตรณ์ วงศ์ศิลป์ (2548, หน้า15) ได้แบ่งการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ (1) การค้นคว้าและการรวบรวมความรู้แล้วคัดเลือกเอาไว้เฉพาะความรู้ที่จำเป็นสำหรับการใช้ประโยชน์ (2) การจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน (3) การจัดเก็บสารสนเทศ ความรู้ต่างๆ เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย (4) การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้ (5) การจัดกิจกรรมและกระบวนการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ (6) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้ (7) การสร้างความรู้ใหม่ (8) การประยุกต์ใช้ความรู้ (9) การเรียนรู้จากการใช้ความรู้

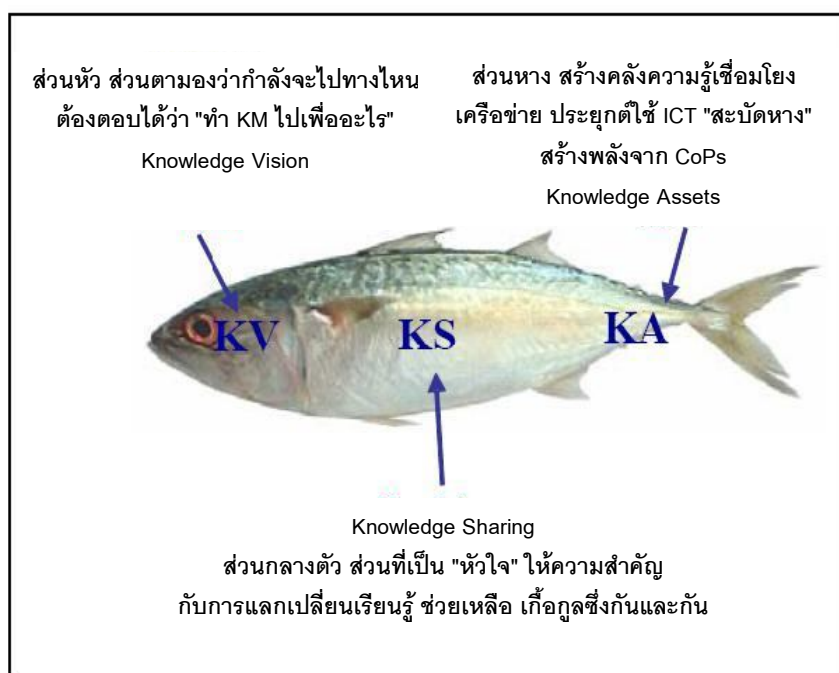
จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ ดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วย กระบวนการดังต่อไปนี้ (1) การกำหนดหัวข้อหรือความรู้ที่ต้องการสำหรับกลุ่มหรือหน่วยงานนั้นๆ (2) รวบรวมแหล่งความรู้จากแหล่งข้อมูลในกลุ่มหรือหน่วยงาน (3) จัดกิจกรรมหรือกระบวนการในการแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน (4) สกัดความรู้และจัดเก็บไว้สำหรับการนำไปใช้ในการทำงาน (5) นำความรู้ที่ได้ไปใช้และเผยแพร่กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อไป

1.5 เครื่องมือของการจัดการความรู้

เครื่องมือของการจัดการความรู้มีหลากหลายชนิดซึ่งในแต่ละหน่วยงาน แต่ละมหาวิทยาลัยก็มีทั้งเหมือนกันและแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งแต่ละชนิดก็มีความสำคัญแตกต่างกันไป มหาวิทยาลัยนเรศวรได้นำเครื่องมือของการจัดการความรู้มาใช้หลากหลายชนิด พอสรุปได้ ดังนี้

- 1.5.1 โมเดล ปลาหู
- 1.5.2 โมเดล ปลาตะเพียน
- 1.5.3 โมเดลการจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัยนเรศวร
- 1.5.4 การเล่าเรื่อง (Story telling)
- 1.5.6 เครื่องมือชุดธารปัญญา
- 1.5.7 Blog
- 1.5.8 AAR (After Action Review)

1.5.1 โมเดล ปลาหู



ภาพที่ 7 โมเดลปลาหู

ที่มา : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2547)

จากภาพที่ 7 อธิบายได้ว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

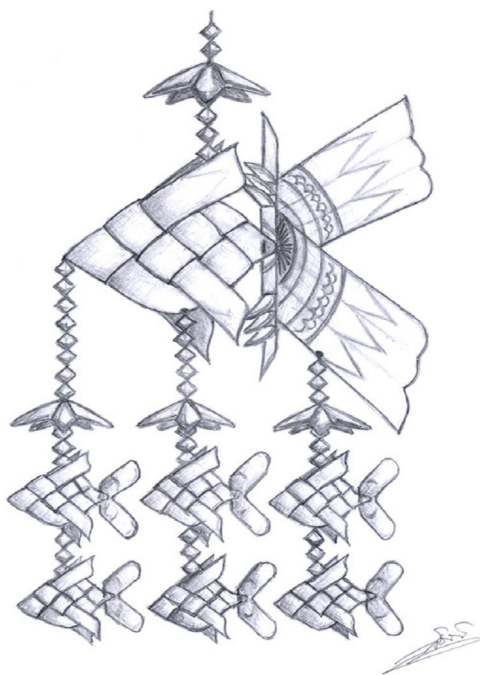
1) ส่วนหัว (KV: Knowledge Vision) คือ เป้าหมายของการจัดการความรู้ เป็นการตอบคำถามว่าประเด็นจะนำมาจัดการความรู้นั้นเป็นเรื่องอะไร เกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ขององค์กรอย่างไร ซึ่งผู้บริหารที่มาทำหน้าที่เป็นคุณเคื้อ (Chief Knowledge Officer – CKO) ต้องเป็นผู้สอดส่องดูแลเรื่อง "หัวปลา" เพื่อไม่ให้ปลาว่ายไปผิดทาง ดังนั้นคำถามสำคัญที่ต้องตอบให้ได้คือ เราทำ KM ไปทำไม ทำเพื่ออะไร เรากำลังจะจัดการความรู้เกี่ยวกับเรื่องอะไร

2) ตัวปลา (KS: Knowledge Sharing) คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share & Learn) ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ทำได้ไม่่ง่าย เพราะการที่คนเราจะแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองให้กับคนอื่นนั้น ต้องอาศัยความเป็นกัลยาณมิตร และความไว้วางใจกัน (Trust) บรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้จะต้องเป็นบรรยากาศแบบสบายๆ ให้ความรู้สึกเป็นกันเอง ไม่เกร็ง ไม่เคร่งเครียด และไม่รู้สึกว่าเป็นทางการมากนัก และที่สำคัญคือผู้ร่วมวงแลกเปลี่ยนต้องมีใจ เปิดรับฟังได้อย่างไม่มีอคติ โดยคุณอำนวย (Knowledge

Facilitator) จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สั้นไหลไม่หยุดนอกประเด็น และคอยกระตุ้นให้เกิดการเล่าความรู้ที่ออกมาต่อยอดกัน

3) หางปลา (KA: Knowledge Asset) คือ คลังความรู้ ซึ่งเปรียบเสมือนที่เราเอาความรู้ที่ได้มาใส่ไว้ แล้วจัดระบบให้จัดเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย เพื่อคุณกิจ (Knowledge Practitioner) ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติทำกิจกรรมใช้ความรู้นั้นๆ จะนำไปใช้ต่อยอด ซึ่งที่ผ่านมามีคลังความรู้ก็ทำได้หลายรูปแบบไม่เฉพาะออกมาเป็นเอกสาร ตำรา และคลังความรู้ที่ตีพิมพ์แล้วจะมีทั้ง 3 ส่วน คือ มีความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่เก็บเทคนิค รายละเอียด และแรงบันดาลใจ มีส่วนที่เป็น ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ถอดบทเรียนจากเรื่องเล่าแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และส่วนที่สามเป็นส่วนอ้างอิงถึง แหล่งความรู้ ทั้งที่เป็นเอกสารและตัวผู้รู้ ผู้ปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ

5.1.2 โมเดลปลาตะเพียน



ภาพที่ 8 โมเดลปลาตะเพียน

ที่มา : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2547)

จากภาพที่ 8 อธิบายการจัดการความรู้ได้โดยการเปรียบเทียบปลา (ปลาตัวใหญ่) ได้กับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ขององค์กรใหญ่ ในขณะที่ปลาตัวเล็กๆ หลายๆ ตัว เปรียบได้กับเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ต้องไปตอบสนองเป้าหมายใหญ่ขององค์กร จึงเป็นปลาทั้งฝูงเหมือน โมบายปลาตะเพียน ของเล่นเด็กไทยสมัยโบราณที่ผู้ใหญ่แขวนเอาไว้เหนือเปลเด็ก เป็นฝูงปลาที่หันหน้าไปในทิศทางเดียวกัน และมีความเพียรพยายามที่จะว่ายไปใน กระแสน้ำที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ที่สำคัญปลาแต่ละตัวไม่จำเป็นต้องมีรูปร่างและขนาด เหมือนกัน เพราะการจัดการความรู้ของแต่ละที่มีบริบทไม่เหมือนกัน รูปแบบของการจัดการความรู้ ของแต่ละหน่วยย่อยจึงสามารถสร้างสรรค์ ปรับให้เข้ากับแต่ละที่ได้เหมาะสม เราจะได้เป็น ปลา KM ตัวเล็กๆ ที่มีเอกลักษณ์ บางตัวอาจจะท้องใหญ่เพราะต้องมีส่วนของการแลกเปลี่ยน เรียนรู้มาก บางตัวอาจเป็นปลาที่หางใหญ่เด่นในเรื่องของการจัดทำระบบคลังความรู้มาก แต่ทุกตัว ต้องมีหัวและตาที่มองเห็นเป้าหมายที่จะไปที่ชัดเจน โดยมหาวิทยาลัยนเรศวร เปรียบได้กับคณะ ทุกคณะ หน่วยงานทุกหน่วยงาน ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ที่มี KV: Knowledge Vision ส่วนหัว ร่วมกันมีจุดหมายเดียวกัน ปลาทุกตัวจึงหันหน้าและมุ่งหน้าไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งหมายความว่า เรากำลังจะมุ่งไปตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยร่วมกัน (รัตนทวี อ่อนดีกุล และคณะ, 2550 หน้า 15)

5.1.3 โมเดลมหาวิทยาลัยนเรศวร



ภาพที่ 9 โมเดลมหาวิทยาลัยนเรศวร

ที่มา : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2547)

จากภาพที่ 9 เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร เริ่มจากการประยุกต์โมเดลเกลียวความรู้ของ Professor Ikujiro Nonaka มาเป็นแนวคิดหลักของการนำมาปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนทำงานประเภทเดียวกันดึงความรู้เชิงปฏิบัติของคนทำงานออกมา และยกระดับเป็นความรู้ ความเข้าใจใหม่ บันทึกความรู้ปฏิบัติเหล่านั้นลงใน web blog Gotoknow.org ทดลองกลับมาใช้ใหม่ และมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรอบต่อไปซึ่งการดำเนินการตามรูปแบบนี้ทำให้เห็นพลังของคนทำงานมากขึ้น และที่กลายเป็นวัฒนธรรมของการทำงานที่นี้ก็คือการทำ BAR: Before Action Review ก่อนเริ่มกิจกรรมใดๆ และการทำ AAR: After Action Review หลังเสร็จสิ้นภารกิจแต่ละครั้ง

แนวคิดการจัดการความรู้ดังกล่าวได้ใช้ในหลายกิจกรรมและหลายระดับภารกิจของมหาวิทยาลัยนเรศวร ที่สำคัญ ได้แก่ งานประกันคุณภาพและการบริหารจัดการภารกิจสำคัญของมหาวิทยาลัยมีการประยุกต์เครื่องมือธรรมาภิบาลและตารางอรรถภาพในการเทียบเคียงสมรรถนะของคณะและหน่วยงานในมหาวิทยาลัย รองรับการประเมินผลการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก Self Assessment Report ใน Gotoknow.org และในการบริหารงานวิจัยใช้รูปแบบการบริหารงานวิจัยจากเดิมแบบ Messenger สู่อะบบ manager แทน นำมาประยุกต์ใช้ในระเบียบวิธีของงานวิจัย รวมทั้งด้านการบริการวิชาการ และงานกิจการนิสิต นักศึกษา ไม่จำกัดการใช้เพียงกลุ่มอาจารย์และพนักงาน แต่ยังขยายผลไปยังกลุ่มแกนนำนิสิตนักศึกษา ได้เรียนรู้เทคนิคการเล่าเรื่องและนำไปใช้ประชุมผู้นำนิสิตทั่วประเทศ ใช้ในการประชุมจัดกิจกรรมรณรงค์ และได้เรียนรู้กระบวนการจัดการความรู้ผ่านงานวิจัย และการบริการวิชาการอื่นอีกด้วย ซึ่งทั้งหมดนี้อยู่ในสายตาของผู้บริหารที่ต้องคอยยกย่องสนับสนุน ให้กำลังใจ ให้รางวัล โดยที่ผู้บริหารไม่มองข้ามแม้แต่กิจกรรมเล็กๆ คนทำงานจึงเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร

1.5.4 การเล่าเรื่อง (Story telling)

การเล่าเรื่อง (Story telling) หมายถึง การให้ผู้ที่มีความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สกัด หรือ ปลดปล่อยความรู้นั้น ให้ออกมาเป็นคำพูด เป็นเรื่องเล่า ให้ผู้อื่นได้เข้าใจ เห็นภาพตาม นึกออกตาม โดยการเล่าเรื่องมีเป้าหมายคือให้มีความรู้จากการปฏิบัติ ปลดปล่อยความเชื่อ ความคิด และการปฏิบัติออกมาเป็นคำพูด และหน้าตาท่าทาง (non-verbal communication) การปลดปล่อยความรู้จากการปฏิบัตินี้ ผู้ปลดปล่อยจะอยู่ในสภาพที่มีทั้งจิตใต้สำนึกและจิตสำนึก (subconscious & conscious) โดยมีเป้าหมายให้เกิดการสื่อสาร ทั้งโดยใช้จิตสำนึกและจิตใต้

สำนึก ดังนั้นถ้าฝึกปฏิบัติจนมีความชำนาญ การเล่าเรื่องจะปลดปล่อยความรู้ออกมาอย่างทรงพลัง
อย่างไม่น่าเชื่อ โดยมีวิธีการและขั้นตอนการเล่าเรื่องมีดังนี้

- 1) กำหนดเป้าหมายของการประชุมให้ชัด
- 2) กำหนดจำนวนสมาชิกกลุ่มให้เป็นกลุ่มเล็ก ไม่เกิน 10 คน
เพื่อให้มีความรู้สึกใกล้ชิด เป็นกันเอง ไม่เป็นทางการ
- 3) สมาชิกกลุ่มเป็นผู้ปฏิบัติงานจริง
- 4) ถ้าเป็นไปได้ จัดแบ่งกลุ่มให้สมาชิกกลุ่มประกอบด้วยคนที่มีความ
ความแตกต่างกัน เช่น คิดต่างกัน ทำงานต่างหน่วยงาน อยู่คนละอำเภอ เรียนหนังสือคนละสาขา
 เป็นต้น
- 5) มีการเลือกหรือแต่งตั้งประธานกลุ่ม ทำหน้าที่ดำเนินการประชุม
และสรุปประเด็นเป็นระยะๆ และเลือกเลขานุการกลุ่ม ทำหน้าที่จดประเด็นและบันทึก "ขุมความรู้
(Knowledge Assets) เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
- 6) สมาชิกกลุ่มเล่าเรื่องเกี่ยวกับความสำเร็จของตนตามที่
กำหนดไว้
- 7) สมาชิกกลุ่มคนอื่นๆ ช่วยกัน "สกัด" หรือ "ถอด" ความรู้เพื่อการ
บรรลุเป้าหมายออกมา และให้เลขานุการกลุ่มเขียนขึ้นกระดาษ flip chart ให้ได้เห็นทั่วกันและแก้ไข
 ตกแต่งได้ง่าย
- 8) มี "คุณอำนวย" (Group Facilitator) ทำหน้าที่ช่วยเหลือให้การ
ประชุมราบรื่น สร้างบรรยากาศของความชื่นชม ความคิดทางบวก การซักถามด้วยความชื่นชม
(Appreciative Inquiry) ให้สมาชิกกลุ่มได้หมุนเวียนกันเล่าเรื่องถ่วงหน้ากัน ไม่มีใครคนใดคนหนึ่ง
ผูกขาดการพูด คอยช่วยตั้งคำถาม "ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น" "คิดอย่างไร จึงทำเช่นนั้น" เพื่อช่วยให้
"ความรู้เพื่อการปฏิบัติ" ถูกปลดปล่อยออกมาและคอยช่วยให้สมาชิกกลุ่มช่วยกัน "สกัด" หรือ "ถอด"
ความรู้เพื่อการบรรลุเป้าหมายออกมา และมีผู้บันทึกไว้
- 9) การเล่าเรื่อง ให้เล่าเพียงประเด็นเดียวต่อหนึ่งเรื่อง และเล่าสั้น ๆ
เล่าตามความเป็นจริง "ไม่ตีไข่ใส่สี" เล่าให้เห็นตัวตนหรือตัวละคร เห็นพฤติกรรมหรือการกระทำ
เห็นความคิดหรือความเชื่อเบื้องหลัง เล่าให้เห็นชีวิตหรือความสัมพันธ์ที่อยู่ในเรื่อง เล่าให้มีชีวิตชีวา
เห็นภาพพจน์ เห็นสภาพแวดล้อมหรือบริบทของเรื่อง
- 10) ในการเล่าเรื่องต้องเล่าแบบให้ข้อมูลดิบ ที่ไม่ผ่านการตีความ
ของผู้เล่า คือเล่าเหตุการณ์ ไม่ใช่เล่าความเข้าใจของผู้เล่าที่ได้จากเหตุการณ์ ไม่ใช่เล่าการตีความ

ของผู้เล่า ถือว่าเรื่องเล่าเป็นข้อมูลดิบ สำหรับให้สมาชิกผลักดันตีความเพื่อตั้ง "ความรู้ฝังลึกหรือความรู้จากการปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่เป็นประเด็นที่ต้องการออกมา

1.5.5 เครื่องมือชุดธารปัญญา

เครื่องมือชุดธารปัญญา¹ มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้นำมาใช้จากเครือข่ายการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลที่ได้มาประชุมที่โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยได้ขอความอนุเคราะห์โปรแกรม เพื่อช่วยในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นครั้งแรกใน มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยหน่วยประกันคุณภาพการศึกษา ได้นำมาใช้ในการนำเสนอผลประเมินของทุกคณะในมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาให้กับผู้บริหารในมหาวิทยาลัย โดยชุดธารปัญญาจะประกอบไปด้วย

1) ตารางอิสรภาพ ซึ่งเป็นการใส่ข้อมูลดิบลงข้อมูลที่เรากำลังต้องการ นำเสนอให้ออกมา เป็นรูปแบบตารางและระบายสีเส้นแต่ละข้อมูลนั้น (Port Graph)

2) ธารปัญญา เมื่อได้ข้อมูลเป็นตารางอิสรภาพแล้ว ยังไม่มองเห็นภาพถึงแนวทางในการพัฒนาไม่ชัดเจนนำข้อมูลนั้นมา Port Graph อีกครั้งให้แสดงข้อมูลเป็นแต่ละดัชนี และระบายสีพื้น ดูความกว้างของกราฟ แต่ละจุด

3) บันไดแห่งการเรียนรู้ เมื่อดูภาพรวมจากลักษณะแนวแม่น้ำแล้ว เมื่อจะวิเคราะห์ดูว่า ในแต่ละดัชนีนั้น คณะใดที่ได้คะแนนสูงสุด และคณะใดที่ได้คะแนนในดัชนีน้อยๆ จะไปศึกษาดูจากคณะที่ได้คะแนนสูงในดัชนีนั้นได้อย่างไร เมื่อใช้เครื่องมือ บันไดแห่งการเรียนรู้ แล้วจะทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างคะแนนของคณะต่างๆ และสามารถเห็นชัดเจนว่า ควรที่จะเรียนรู้ความสำเร็จจากคณะที่มีผลประเมินสูง จากคณะใดบ้าง

1.5.6 Blog หรือ บล็อก

บล็อกมีอยู่หลายเว็บไซต์ที่ให้บริการ ซึ่งแต่ละเว็บไซต์ก็มีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันไป แต่บล็อกที่นิยมให้สำหรับการจัดการความรู้ของประเทศไทย คือ Gotoknow.org ซึ่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้เปิดให้บริการฟรี เพื่อเป็นเวทีเสมือนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งผู้ที่สร้างและพัฒนาเว็บไซต์นี้คือ ดร.จันทวรรณ ปิยะวัฒน์ และ ดร.ธวัชชัย ปิยะวัฒน์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยนเรศวรได้นำเครื่องมือชนิดนี้มาใช้ เนื่องจาก สามารถทำให้เข้าถึงบุคคลทุกระดับ และเป็นการถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดได้ดี และที่สำคัญ blog ยังใช้เป็นหลักฐานในการอ้างอิงด้านการประกันคุณภาพการศึกษาได้เป็นอย่างดี (รัตน์ทวี อ่อนดีกุล และคณะ, 2550 หน้า 20-21)

1.5. 7 AAR (After Action Review)

AAR (After Action Review) หรือ การทบทวนหลังกิจกรรม หมายถึง การทบทวนหลังกิจกรรมนั้นๆ สำเร็จลง แล้วมาทำการทบทวนกิจกรรมนั้นกันอีกครั้ง โดยใช้คำถามหลักๆ 5 ข้อ คือ (1) ก่อนเข้าร่วมกิจกรรมครั้งนี้ ท่านคาดหวังอะไร (2) อะไรที่ท่านได้มากเกินความคาดหวัง (3) อะไรที่ท่านได้น้อยกว่าที่คาดหวัง (4) ท่านจะทำความรู้ที่ได้จากกิจกรรมครั้งนี้ กลับไปทำอะไร (5) ถ้าท่านเป็นผู้จัดกิจกรรมแบบนี้ท่านจะปรับปรุงเรื่องใดบ้าง (ถ้าเทียบกับครั้งนี้) ซึ่งการจัด KM Workshop ทุกครั้งในมหาวิทยาลัยนครสวรรค์ จะมีการ AAR เพื่อนำไปเป็นข้อคิดปรับปรุงต่อไป ทำให้เห็นภาพสะท้อนจากผู้เข้าร่วม KM Workshop ในแต่ละครั้งว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

1.6 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทุกองค์กรจะต้องนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กร เพราะมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1.6.1 การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานโดยช่วยเพิ่มผลิตภาพ (productivity) เพราะช่วยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในกระบวนการทำงานลง ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน (competency) เพราะพนักงานแต่ละคนสามารถเรียนรู้จากพนักงานคนอื่นในองค์กรผ่านการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน

1.6.2 การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มความไวในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพราะบุคลากรสามารถหาวิธีการหรือเทคนิคใหม่ๆ เพื่อใช้แก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วผ่านการจัดระบบการแลกเปลี่ยนความรู้ อีกทั้งยังเพิ่มนวัตกรรมให้องค์กร เพราะการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจะลดเส้นการเรียนรู้ (learning curve) ให้สั้นลงช่วยให้บุคลากรมีเวลามากขึ้น ในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

1.6.3 การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มขีดจำกัดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร เพราะ องค์กรวางแผนและตัดสินใจบนพื้นฐานของความรู้และข้อมูลที่ถูกต้อง

1.6.4 ป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา ในกรณีที่บุคคลากรเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต

1.6.5 เป็นการลงทุนในต้นทุนมนุษย์ ในการพัฒนาความสามารถที่จะแบ่งปันความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับคนอื่น ๆ ในองค์กร และนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เป็นการการพัฒนาคน และพัฒนาองค์กร

1.6.6 ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนดำเนินงานให้รวดเร็วและดีขึ้น เพราะมีสารสนเทศ หรือแหล่งความรู้เฉพาะที่มีหลักการ เหตุผล และน่าเชื่อถือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ

1.6.7 ผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานเชื่อมโยงกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น ช่วยเพิ่มความกลมเกลียวในหน่วยงาน

1.6.8 เมื่อพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ก็สามารถหาวิธีแก้ไขได้ทันที่

1.6.9 แปรรูปความรู้ให้เป็นทุน ซึ่งเป็นการสร้างความท้าทายให้องค์กรผลิตสินค้าและบริการจากความรู้ที่มี เพื่อเพิ่มคุณค่า และรายได้ให้กับองค์กร

1.6.10 เปลี่ยนวัฒนธรรม จาก วัฒนธรรมอำนาจในแนวดิ่ง ไปสู่วัฒนธรรมความรู้ในแนวราบ ซึ่งทุกคนมีสิทธิในการเรียนรู้เท่าเทียมกัน

1.7 การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ใช้หลักการและวิธีการของการจัดการความรู้ (KM) มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ โดยได้ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกฝ่ายได้เห็นความสำคัญของความรู้ การเรียนรู้ และการนำความรู้มาใช้ในการทำงาน และส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติงานจริง เน้นดำเนินกิจกรรมในเชิงบวก โยเริ่มต้นจากความสำเร็จต่างๆ ซึ่งต่อมากจะมีผลทำให้เกิดการขยายและต่อยอดผลสำเร็จนั้นๆ ให้แพร่หลายทั่วไปทั้งมหาวิทยาลัย เพื่อผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย และบรรลุเป้าหมายตามความมุ่งหวังในทุกๆ ด้าน ด้านที่มุ่งเน้นเป็นพิเศษคือ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา (QA) และด้านการวิจัย ขั้นตอนและเป้าหมายในการดำเนินงาน คือ

1.7.1 สร้างความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้ (KM) ให้กับคน อย่างน้อย 80 คน ที่รับผิดชอบงานด้าน QA และด้านการวิจัยของทุกคณะและหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

1.7.2 สร้างวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการสนับสนุนให้มีการจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP) เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของการทำงานอย่างน้อย 9 ชุมชน

1.7.3 สร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนชมความรู้ (KA) ผ่านทาง Website และ Web blogมหาวิทยาลัยนเรศวรได้ลงนามความร่วมมือ UKM Network (24 ธันวาคม 2547) เป็นการเริ่มต้นการนำการจัดการความรู้(KM) มาใช้อย่างจริงจังในมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งกิจกรรมที่ได้ทดลองนำเอาการจัดการความรู้ (KM) ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน เช่น

- 1) การประยุกต์ใช้เครื่องมือชุดธารปัญญากับผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (IQA) 4 ปีซ้อนหลัง (2544-2547)
- 2) การจัดการความรู้เรื่องการเลี้ยงผึ้ง
- 3) การพัฒนาบุคลากรหน่วยประกันคุณภาพการศึกษากับงานวิจัย
- 4) การจัดการความรู้เรื่องการทำวิจัยสถาบันของบุคลากรสายสนับสนุน
- 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรที่ทำงานในสำนักงานเลขานุการคณะต่างๆ
- 6) การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาห้องปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษา 14 สถาบัน ในเขตภาคเหนือตอนล่าง
- 7) การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบบริหารงานวิจัยในมหาวิทยาลัยนเรศวร

ในช่วงเริ่มต้น มหาวิทยาลัยนเรศวรได้ให้ความสำคัญกับการขยายจำนวนคนที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ (KM) เป็นอย่างมาก โดยแบ่งการพัฒนาคนเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทผู้บริหารต้องการปรับให้ทำหน้าที่เป็น Knowledge facilitator โดยเร็ว โดยจัด Workshop เร่งสร้างความรู้ความเข้าใจให้ได้อย่างน้อย 80 คน และประเภทบุคลากรทั่วไป โดยจัด Workshop เร่งสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่อง KM พร้อมการจัดตั้ง CoP เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคน มีส่วนช่วยกันพัฒนางานในทุกๆ ด้านให้ดียิ่งๆ ขึ้นอย่างต่อเนื่อง (วิบูลย์ วัฒนาร. 2548)

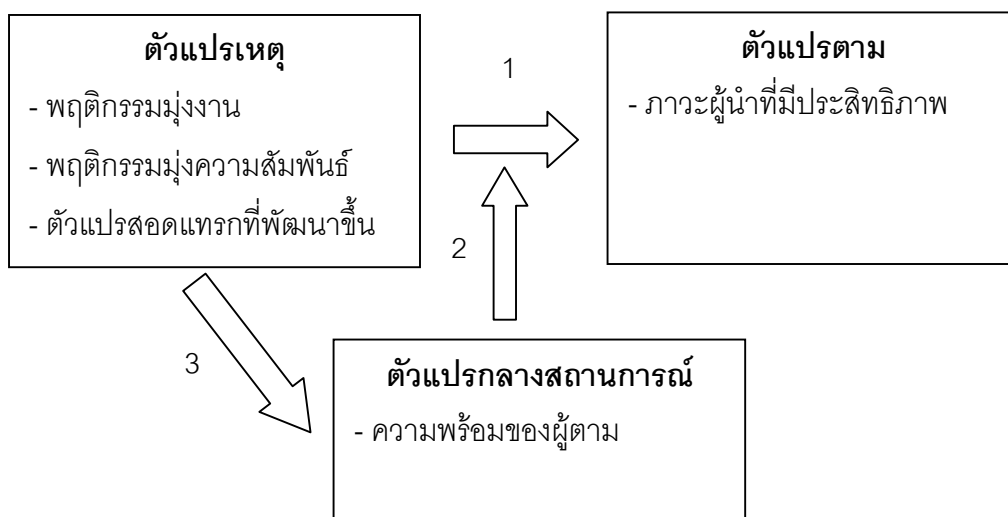
ตอนที่ 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงการจัดการความรู้และทีมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

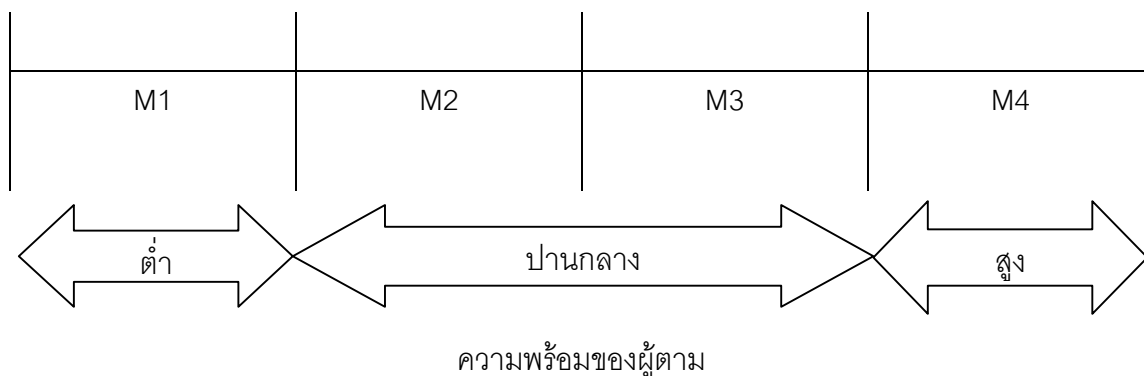
2.1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory) เฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1969 ; 1977 ; 1982) อ้างจาก ยูคัล (Yukl, 1989, หน้า 104-108) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) เพื่ออธิบายภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลมาจากตัวแปรกลางของสถานการณ์ต่อพฤติกรรม 2 แบบของผู้นำ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน 2 แบบ ได้แก่ (1) พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) และ (2) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งคล้ายกับพฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างและพฤติกรรมมุ่ง

สร้างน้ำใจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (1) พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) คือ ผู้นำที่กำหนดรายละเอียดและขอบเขตของงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะบอกให้รู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำอะไร อย่างไร ที่ไหน และเสร็จเมื่อไร (2) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) คือผู้นำที่พยายามและรักษาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้โอกาสในการติดต่อได้สะดวก และให้การสนับสนุนผู้ตามในทุก ๆ ด้าน ตัวแปรกลางจากสถานการณ์ (Situational Moderator Variable) ที่นำมาพิจารณาในที่นี้ ได้แก่ ภาวะหรือความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม (Follower Maturity) ซึ่งในที่นี้จะเน้นไปที่ความพร้อมในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งจะประกอบไปด้วยความพร้อม 2 ด้านที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ (1) ความพร้อมในการปฏิบัติงาน (Job Maturity) ได้แก่ ทักษะและความรู้ความสามารถทางเทคนิคของผู้ตามในการปฏิบัติงาน (2) ความพร้อมทางด้านจิตใจ (Psychology Maturity) คือการที่ผู้ตามมีความมั่นใจและความเชื่อมั่นในตัวเองในอันที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ อันเนื่องจากการมีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้ตามที่มีความพร้อมสูงจะมีทั้งความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเองที่จะทำงาน ผู้ตามประเภทนี้ต้องการมีความรับผิดชอบและตั้งความมุ่งมั่นความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ส่วนผู้ตามที่มีความพร้อมต่ำ จะขาดทั้งความรู้ ความสามารถ และความเชื่อมั่น จึงทำให้ไม่ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง



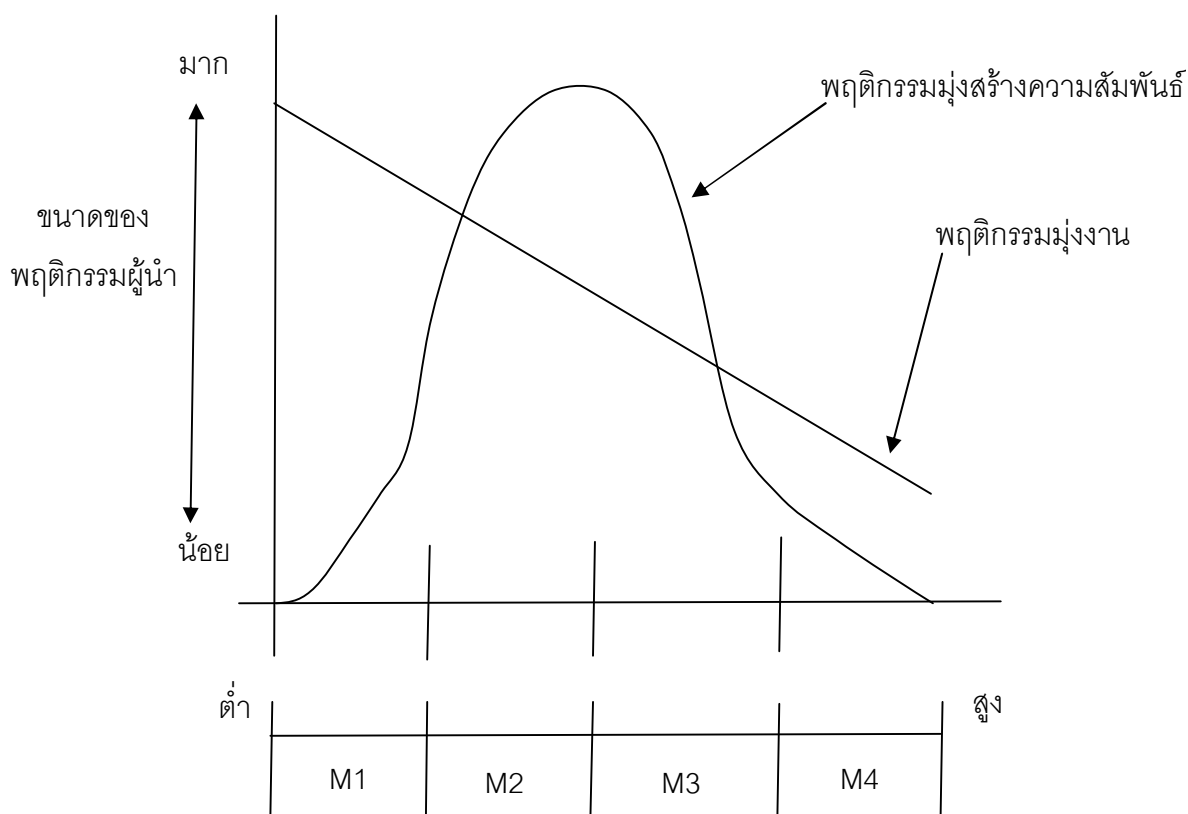
ภาพที่ 10 แสดงความสัมพันธ์ของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด

วุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตาม (Follower Maturity) สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ และมีความต่อเนื่องกัน ตั้งแต่ความพร้อมระดับต่ำสุด (M1) ไปสู่ความพร้อมในระดับกลาง (M2 และ M3) จนถึงความพร้อมในระดับสูงสุด (M4)



ภาพที่ 11 แสดงพร้อมของผู้ตาม

แสดงการจำแนกต่อเนื่องของความพร้อมของผู้ตาม 4 ระดับ จากการศึกษาพบว่า เมื่อผู้ตามมีความพร้อมในการปฏิบัติงานต่ำสุด (M1) ผู้นำควรใช้ พฤติกรรมมุ่งงานให้มาก โดยการชี้แนะ (Directing) ให้ผู้ตามได้รู้ถึงรายละเอียดและขอบเขตของงาน รวมทั้งตั้งวัตถุประสงค์มาตรฐาน และวิธีการทำงานให้ง่ายและชัดเจน ทั้งนี้เพราะผู้ตามขาดความรู้ความสามารถ และความเชื่อมั่นในตนเอง ส่วนพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ให้ใช้น้อยที่สุด เมื่อผู้ตามมีความพร้อมในระดับปานกลาง (M2 และ M3) ผู้นำควรเพิ่มพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ให้มากขึ้น ลดพฤติกรรมมุ่งงานให้น้อยลง โดยการให้การสนับสนุน (Supporting) ทั่วๆ ทาง และปรึกษา (Consultation) ผู้ตามเพื่อแสวงหาความคิดและข้อเสนอแนะในการ ปฏิบัติงานและตัดสินใจ ให้การยกย่องและสนใจ เพื่อเพิ่มความมั่นใจและความรู้ความสามารถให้แก่ผู้ตาม ส่วนผู้ตามที่มีความพร้อมในระดับสูงสุด (M4) ผู้นำควรลดพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ให้น้อยที่สุด แต่ให้ใช้วิธีการมอบหมายงาน (Delegation) แทน ทั้งนี้เพราะผู้ตามมีความรู้ความสามารถ และมีความเชื่อมั่นในตัวเองในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงไม่ต้องการการชี้แนะหรือสนับสนุน แต่ต้องการรับผิดชอบและมีอิสระในการเลือกทิศทาง และวิธีการทำงานด้วยตนเอง



ภาพที่ 12 แสดงพฤติกรรมผู้นำกับความพร้อมของผู้ตามจากทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด

นอกจากนั้น การศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำที่จะส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น อาจถูกห้วงเหี่ยวโดยตัวแปรจากสถานการณ์ คือความพร้อมของผู้ตาม ดังภาพที่ 10 (ดูลูกศร 1 และ 2) แต่ผู้นำก็สามารถจะเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มระดับความพร้อมของผู้ตามให้สูงขึ้นได้ โดยการพัฒนาตัวสอดแทรกขึ้นมา สำหรับตัวแปรสอดแทรกที่จะพัฒนาขึ้นนั้นไม่มีรูปแบบที่แน่นอนและอาจจะใช้เวลาไม่กี่สัปดาห์ หรือยาวนานเป็นปีที่จะทำให้ผู้ตามมีระดับความพร้อมสูงขึ้นตามต้องการ ตัวอย่างเช่น การใช้พฤติกรรมชี้แนะ (Directing) สำหรับผู้นำที่มีระดับความพร้อมต่ำให้น้อยลง แต่ให้โอกาสในการทำงานบางอย่างเป็นอิสระมากขึ้น เมื่อผู้ตามสามารถทำได้สำเร็จย่อมจะเพิ่มความรู้ ทักษะ และความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น ยิ่งกว่านั้นผู้นำควรให้การชื่นชมและยกย่อง เพื่อเสริมแรงในด้านอารมณ์และสังคมของผู้ตามมากขึ้นด้วย อันจะทำให้ผู้ตามมีความพร้อมสูงขึ้นได้

2.1.2 ภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ ภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory of Leadership) ทฤษฎีทางสู่เป้าหมายได้ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยเฮาส์ (House, 1971) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาผลของพฤติกรรมผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ ต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดใกล้เคียงกับทฤษฎีความคาดหวัง (The Expectancy Theory) ดังที่ เฮาส์ (House, 1971 : 324) ได้กล่าวไว้ว่า "ผู้นำควรสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการเพิ่มค่าตอบแทนที่มีคุณค่าเป็นรางวัลที่เขาสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและควรช่วยให้หนทางสู่ความสำเร็จนี้ง่ายพอที่จะพยายามเดินไป โดยช่วยลดอุปสรรคและแก้ปัญหาของงานนอกจากนั้นควรเพิ่มโอกาสให้ลูกน้องแต่ละคนได้มีโอกาสที่จะมีความพึงพอใจที่จะประสบความสำเร็จเช่นนี้ รวมทั้งผู้นำควรสร้างความพึงพอใจให้กับลูกน้อง โดยเฉพาะความพึงพอใจในตัวผู้นำ" จากแนวคิดของทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) นี้ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัวของพวกเขา ด้วยการทำให้เป้าหมายให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายในการได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานเช่น เงิน งานที่น่าสนใจ การเลื่อนขั้น โอกาสเพื่อความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาตนเอง ซึ่งในการที่จะได้ผลดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้องจำแนกบทบาทของตำแหน่งและงานอย่างชัดเจน ช่วยขจัดสิ่งขัดขวางการทำงานออกไป ให้การสนับสนุนให้ลูกน้องได้ร่วมกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนความพยายามและการร่วมมือของกลุ่มเพิ่มโอกาสเพื่อความพึงพอใจของลูกน้องแต่ละคนในการทำงาน โดยไม่ควบคุมและกดดันภายในองค์การการจะให้ผลตอบแทนต้องชัดเจนและไม่ปิดบังหรือกีดกันสิ่งที่ลูกน้องหรือบุคคลอื่นมุ่งหวัง เฮาส์ได้เสนอแบบภาวะผู้นำไว้ 4 แบบ ดังนี้คือ

1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) คือ ผู้นำจะบอกหรือสั่งให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ ควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ดูแลให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและวิธีการทำงานจัดตารางการทำงานและประสานงาน

2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจ ต่อความต้องการและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองและเป็นเพื่อนในการปฏิบัติงาน

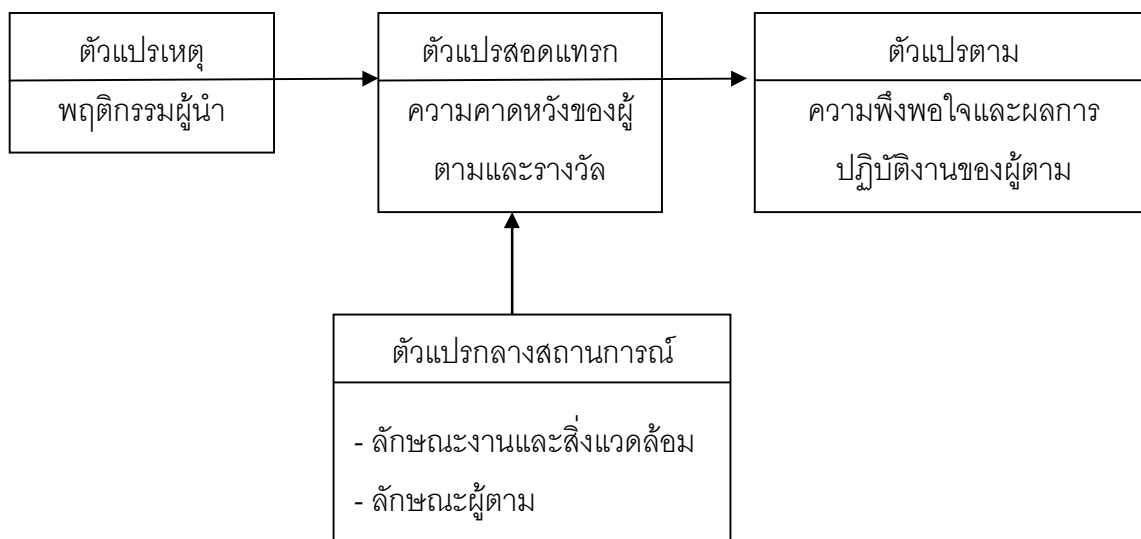
3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) คือ ผู้นำที่แสวงหาความคิดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา และนำมาพิจารณาในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented) คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ โดยจะตั้งเป้าหมายงานที่ท้าทาย พยายามปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีที่สุด เน้นผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานและให้ความมั่นใจว่าลูกน้องต้องปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐาน

ตัวแปรกลางจากสถานการณ์ (Situational Moderator Variables) สำหรับตัวแปรจากสถานการณ์ที่ทฤษฎีนำมาพิจารณาว่ามีส่วนในการทำให้พฤติกรรมของผู้นำหรือภาวะผู้นำมีผลต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่

1. ลักษณะของงานและสิ่งแวดล้อม (Characteristics of Task and Environment) ได้แก่ ลักษณะของงานและสิ่งแวดล้อมของงาน เช่นงานท้าทาย น่าสนใจมีคุณค่า หรืองานที่คลุมเครือ สับสน ยุ่งยาก น่าเบื่อ อันตราย และเพิ่มความเครียด รวมทั้งระบบอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนทำงาน

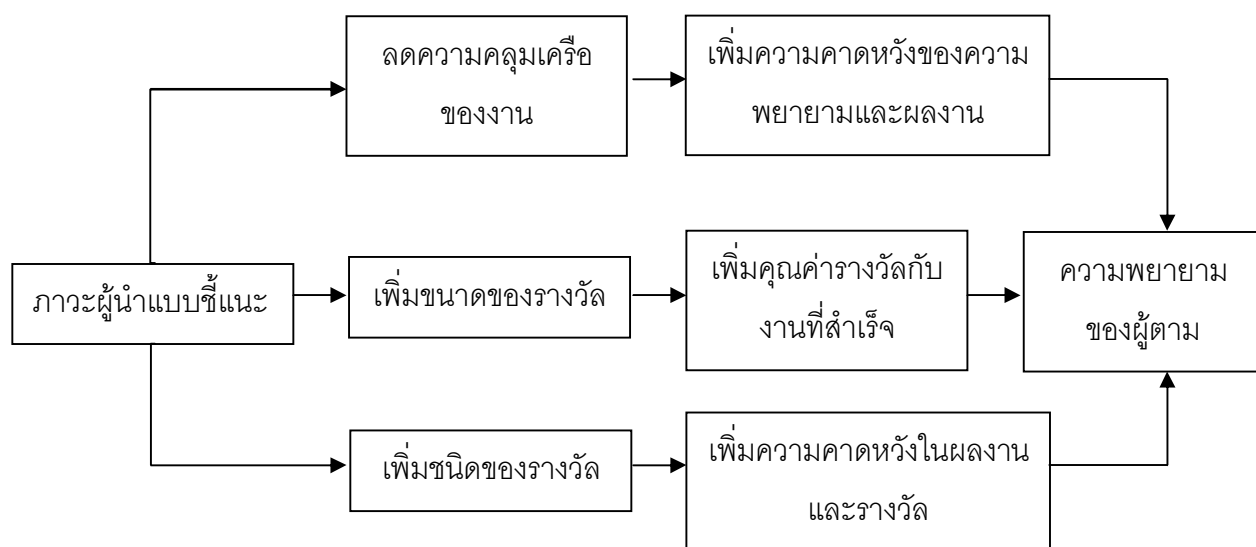
2. ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา (Characteristics of Subordinate) คือ ลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความมั่นใจ อยากประสบความสำเร็จ ชอบรับผิดชอบและชอบความเป็นอิสระในการทำงาน หรือผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้และทักษะน้อย ไม่มั่นใจ ไม่ชอบรับผิดชอบ ชอบให้สั่งหรือชี้แนะ และต้องการการควบคุมดูแลใกล้ชิด



ภาพที่ 13 แสดงความสัมพันธ์ของทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย

ที่มา : ยุกต์ (Yuki), 1989, หน้า100

สำหรับภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) จะพบว่ามีประสิทธิภาพและมีผลต่อการเพิ่มความพยายามของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่องานมีลักษณะไม่มีโครงสร้างและซับซ้อนผู้ใต้บังคับบัญชาขาดประสบการณ์ และองค์การหรือหน่วยงานไม่มีกฎและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจนซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำงานคลุมเครือ ผู้ตามไม่รู้จะทำอย่างไร หรือไม่รู้ว่าองค์การคาดหวังอะไรจากเขา จึงทำให้ความคาดหวังของเขาต่ำลง รวมทั้งความพยายามในการปฏิบัติงานด้วย อย่างไรก็ตามเมื่อใดงานมีโครงสร้างชัดเจน ง่ายต่อการที่จะปฏิบัติและผู้ตามมีความรู้ความสามารถ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะก็จะมีผลต่อความพยายามของผู้ตาม

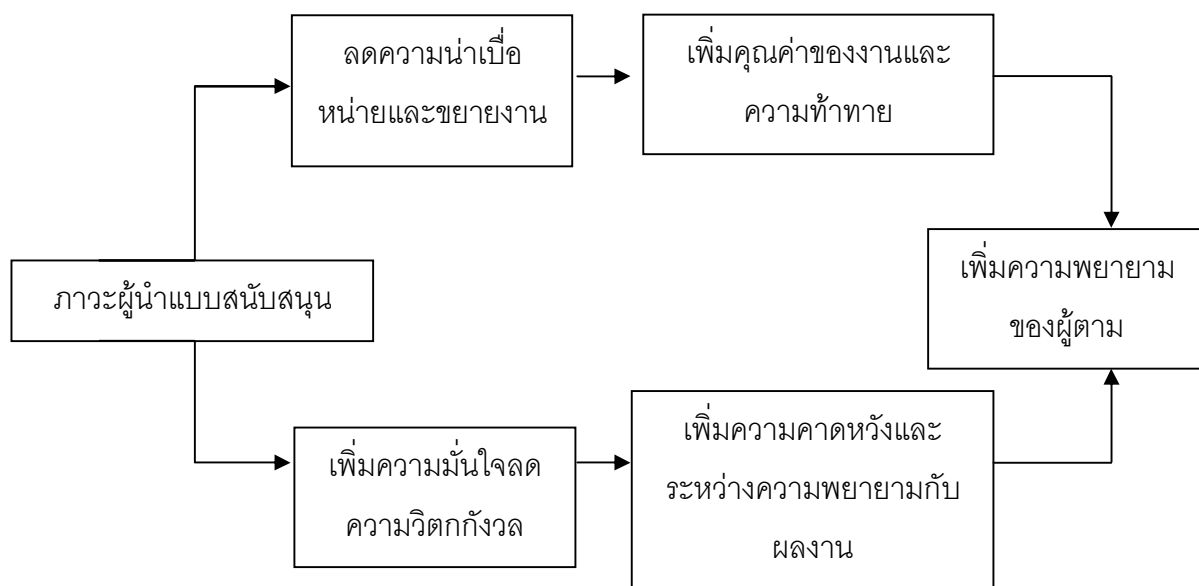


ภาพที่ 14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบชี้แนะกับความพยายามในการปฏิบัติงานของผู้ตาม

ที่มา : ยุกัล (Yukl), 1989, หน้า 101

ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย พบว่าเมื่องานมีลักษณะน่าเบื่อสร้าง ความตึงเครียดหรืออันตรายภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) จะมีประสิทธิภาพ เพราะจะช่วยเพิ่มความพยายาม และความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้ เพราะภาวะผู้นำแบบนี้จะช่วยเสริมความมั่นใจ ลดความวิตกกังวล และทำให้ความไม่ชอบงาน

น้อยลง แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อใดงานมีความท้าทาย น่าสนใจ และผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจแล้ว ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนก็จะมีผลต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ตามน้อยมาก



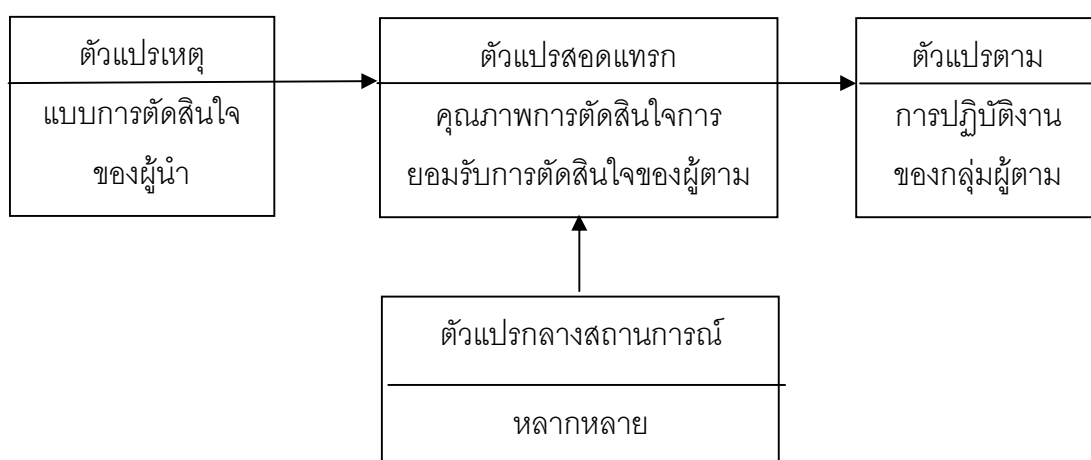
ภาพที่ 15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสนับสนุนกับความพยายามของผู้ตาม

ที่มา : ดัดแปลงจาก ยูคิ (Yuki), 1989 ,หน้า 102

สำหรับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) และภาวะผู้นำแบบ มุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented) นั้น มีการศึกษาถึงผลที่ทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจและการปฏิบัติงานน้อยกว่าทั้งภาวะผู้นำทั้งสองแบบที่กล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตามก็พบว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเพิ่มความพยายามและความพึงพอใจให้แก่ผู้ตามได้ เมื่องานไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจน การที่ผู้ตามได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วม ย่อมทำให้เกิดความเข้าใจในงานดีขึ้นและรู้สึกคุณค่าของตัวเอง ที่ได้รับการยกย่อง ย่อมมีความพึงพอใจมากขึ้น ส่วนภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จจะมีผลต่อความพึงพอใจและความพยายามของผู้ตาม เมื่องานไม่มีโครงสร้าง เช่น ชับซ้อน เพราะภาวะผู้นำแบบนี้แสดงความมั่นใจและคาดหวังในความสำเร็จของผู้ตาม โดยตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและหาวิธีที่ทำงานที่ดีเพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จ

2.1.3 แบบจำลองตามสถานการณ์มีส่วนร่วมของวรูมและเย็ทตัน แบบจำลองปทัสฐานการมีส่วนร่วมของวรูม และเย็ทตัน (Vroom and Yetton's Normative Model of

Participation) วรูมและเย็ทตัน (Vroom and Yetton, 1973, หน้า 12) ได้เสนอการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญอีกทฤษฎีหนึ่ง คือ แบบจำลองปกติฐานการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งได้ศึกษาว่าตัวแปรจากสถานการณ์จะมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างแบบของการตัดสินใจของผู้นำกับการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้ตาม แนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่า การมีส่วนร่วม (Participation) ในการตัดสินใจของผู้ตามจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้ตาม ทั้งนี้เพราะการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้คุณภาพการตัดสินใจ (Decision Quality) ดีขึ้นและการยอมรับในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น (Decision Acceptance) ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม



ภาพที่ 16 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ของการศึกษา

ในการนี้ วรูมและเย็ทตัน (Vroom and Yetton, 1973, หน้า 13) ได้เสนอพฤติกรรมหรือแบบการตัดสินใจของผู้นำไว้ 5 แบบ โดยประกอบไปด้วยการตัดสินใจแบบเผด็จการ 2 แบบ (AI และ AII) การตัดสินใจแบบปรึกษา 2 แบบ (CI และ CII) และการตัดสินใจโดยผู้นำและผู้ตาม ร่วมกันตัดสินใจหรือเป็นการตัดสินใจของกลุ่ม (GII) 1 แบบ ดังรายละเอียดดังนี้

A I : ผู้นำทำการแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจต่างๆ ด้วยตัวเอง โดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ที่เขามีอยู่ ณ ขณะใดขณะหนึ่ง

A II : ผู้นำได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วก็จะทำการตัดสินใจแก้ไข ปัญหาด้วยตัวเอง โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องในการ ช่วยวิเคราะห์ หรือประเมินทางเลือกที่ใช้แก้ปัญหาต่างๆ

C I : ผู้นำใช้วิธีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องร่วมในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคลโดยใช้วิธีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสเสนอความคิดและข้อเสนอแนะต่างๆต่อนั้น ผู้นำก็จะทำการตัดสินใจเอง ซึ่งอาจเป็นไปหรือไม่เป็นไปตามข้อปรึกษาหารือ หรือความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

C II : ผู้นำใช้วิธีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายร่วมกันเข้ามาแก้ไขปัญหเป็นกลุ่มโดยมีการรวบรวมความคิดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เข้ามาด้วย ต่อกจากนั้นผู้นำก็จะลงมือตัดสินใจด้วยตัวเอง ซึ่งผลก็ยังคงอาจเป็นไปหรือไม่เป็นไปตามข้อปรึกษา หรือความคิดที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาเลยก็ได้

G II : ผู้นำใช้วิธีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายร่วมกันเข้ามาแก้ไขปัญหเป็นกลุ่ม โดยที่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเข้ามาช่วยระดมความคิดและประเมินทางเลือกต่าง ๆ และพยายามที่จะให้ได้ทางเลือกที่เป็นของกลุ่มที่จะใช้แก้ไขปัญห

สำหรับตัวแปรกลางจากสถานการณ์ (Situational Moderator Variables) ที่ทฤษฎีนี้นำมาศึกษาว่ามีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจ หรือพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำกับการปฏิบัติงานของกลุ่ม ได้แก่ (1) จำนวนของข้อมูลที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาของผู้นำและผู้ตาม (2) ความเป็นไปได้ในการยอมรับการตัดสินใจแบบเผด็จการของผู้ใต้บังคับบัญชา (3) ความเป็นไปได้ในการร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (4) ขนาดของความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาในการเลือกทางเลือกของการแก้ปัญหา

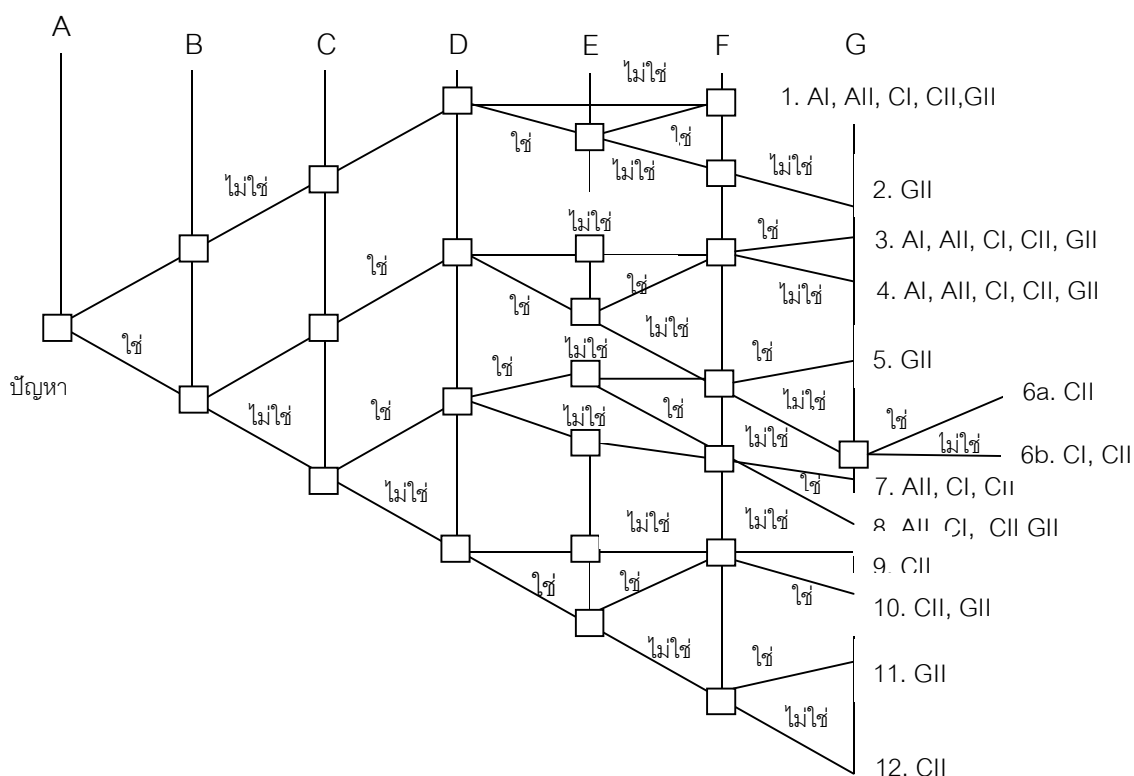
ปัญหาที่ต้องพิจารณาไม่มีความชัดเจนและต้องการการตัดสินใจที่สร้างสรรค์ แบบจำลองพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของวรูมและเยททัน ได้เสนอคำถาม 7 คำถามให้ผู้นำได้ถามตัวเองก่อนที่จะตัดสินใจเลือกวิธีการตัดสินใจแบบใดแบบหนึ่ง ซึ่งคำถาม 3 คำถามแรก (A, B, C) เพื่อช่วยให้แบบการตัดสินใจที่เลือกมีคุณภาพมาก ส่วนคำถาม 4 คำถามหลัง (D, E, F, G) เพื่อจัดแบบการตัดสินใจที่ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา คำถามทั้ง 7 ได้แก่

- A. ปัญหานี้ต้องการการพิจารณาอย่างมีคุณภาพหรือเปล่า
- B. ท่านมีข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจอย่างมีคุณภาพสูงหรือไม่
- C. ปัญหามีลักษณะชัดเจนหรือไม่
- D. การยอมรับการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อการปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

E. ถ้าท่านตั้งใจจะทำการตัดสินใจด้วยตัวเองแล้ว แน่ใจได้หรือไม่ว่าจะเป็นที่ยอมรับโดยผู้ใต้บังคับบัญชา

F. จะเชื่อใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้แค่ไหนว่าจะมุ่งหาคำตอบโดยอาศัยพื้นฐานผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ

G. ข้อขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีทางเกิดขึ้นหรือไม่ หากเป็นไปได้ตามคำตอบที่เห็นชอบแล้ว



ภาพที่ 17 รูปแบบการตัดสินใจของวอรัมและเย้ทพัน

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์, 2535, หน้า 221

ลักษณะของปัญหาที่แตกต่างกัน ก็ได้มีการประมวลเข้ากับแบบการตัดสินใจตามที่ปรากฏในภาพประกอบ 17 ซึ่งจะเป็นการชี้ให้เห็นแบบการตัดสินใจของผู้นำ ที่จะเลือกปฏิบัติในสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป และเพื่อให้เข้าใจดียิ่งขึ้นขอเสนอตัวอย่างการ

ตัดสินใจดังนี้ ตัวอย่าง หากผู้นำจะทำการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงเวลาทำงาน-เลิกงาน ให้มีความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น ผู้นำอาจเลือกถามเป็นลำดับเป็นข้อ ๆ (A,B,C,D,E,F,G) ที่ปรากฏอยู่ในภาพที่ 17 จนกระทั่งสามารถได้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งมีลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

A : ปัญหานี้ต้องการการตัดสินใจที่มีคุณภาพหรือไม่ (ต้องการมาก)

B : ข้าพเจ้ามีข้อมูลเพียงพอสำหรับการตัดสินใจหรือไม่ (ไม่มีและข้าพเจ้าจำเป็นต้องรู้ถึงความชอบหรือต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับกำหนดเวลาว่าจะช้าหรือเร็วเพียงใด)

C : ปัญหานี้มีลักษณะชัดเจนหรือไม่ (ไม่ชัดเจน)

D : การยอมรับการตัดสินใจโดยผู้ได้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อการปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ (มี เพราะผู้ทำงานทุกคนต่างให้ความสนใจและต้องการรู้อย่างมากเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานของเขา)

E : ถ้าหากท่านตั้งใจจะทำการตัดสินใจด้วยตัวท่านเองแล้ว แน่ใจได้หรือไม่ว่าจะเป็นที่ยอมรับโดย ผู้ได้บังคับบัญชา (ไม่แน่ใจ เพราะการต่อต้านและการคัดค้านไม่เห็นด้วยอาจเกิดขึ้นตลอดเวลา หากข้าพเจ้ามุ่งพยายามยืนตามการตัดสินใจเรื่องนั้น ๆ)

F : จะเชื่อใจผู้ได้บังคับบัญชาได้แค่ไหนว่าเขาจะมุ่งหาคำตอบโดยอาศัยพื้นฐานของผลประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ (ไม่ เพราะพนักงานมักจะมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจโดยอาศัยพื้นฐานการคิดผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวของเขามากกว่า)

G : ข้อขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชามีทางจะเกิดขึ้นหรือไม่ หากเป็นไปได้ตามคำตอบที่เห็นดีเห็นชอบแล้ว (มีแน่ โดยข้าพเจ้าเชื่อว่า ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหลาย จะมีความเห็นแตกต่างและยืนหยัดตามความคิดของตนในเรื่องที่กำลังพิจารณาตัดสินใจ)

การดำเนินตามลำดับดังในภาพที่ 17 และหากเป็นไปได้ตามคำตอบข้างต้นนี้ ในที่สุดผลสุดท้ายจะได้วิธีการตัดสินใจแบบ C II คือ การร่วมกันพิจารณาปัญหากับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา และได้รับความเห็นชอบตรงกัน พร้อมข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่รับมาด้วย แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะทำโดยตัวผู้นำเอง ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่นำเสนอเป็นทฤษฎีแรก ได้แก่ ทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (house ,1971) ซึ่งได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม แบบภาวะผู้นำที่ศึกษา ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directing Leadership) (2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน(Supporting Leadership) (3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) (4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

(Achievement Oriented) ส่วนตัวแปรของสถานการณ์ที่ศึกษาได้แก่ลักษณะงานและสิ่งแวดล้อม และลักษณะผู้ตาม การศึกษาชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบชี้แนะจะส่งผลต่อความพึงพอใจ และปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างมาก ส่วนภาวะผู้นำแบบสนับสนุนเหมาะสำหรับงานที่มีลักษณะน่าเบื่อ มีอันตราย ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ชอบงาน เมื่อทำงาน ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนเหมาะ เพราะเป็นแบบผู้นำที่ให้ความสนใจในความเป็นอยู่ และมีความคาดหวังในผลงานของตนเองมากขึ้น ส่วนภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ พบว่าช่วยให้ผู้ตามมีความพึงพอใจมากขึ้น เมื่องานมีโครงสร้างซับซ้อน และไม่มีวิธีทำงานชัดเจน เพราะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจในงานดีขึ้น

สรุปได้ว่าสถานการณ์มีส่วนสำคัญในการทำให้ผู้ตามมีพฤติกรรม การปฏิบัติงานหรือแบบผู้นำแบบต่างๆ กล่าวคือ สถานการณ์เป็นตัวกำหนดแบบของผู้นำ และในสถานการณ์ที่แตกต่างกันก็ต้องการแบบผู้นำต่างกันด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อันดับที่สอง ได้แก่ การศึกษาของเฮอริเชย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1969; 1982) ซึ่งสนใจศึกษาว่าผู้นำควรใช้พฤติกรรมมุ่งงาน (task behavior) หรือพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (relationship behavior) หรือทั้งสองแบบผสมผสานกัน จึงจะมีประสิทธิภาพหรือเหมาะสมกับวุฒิภาวะหรือความพร้อม (Maturity) ของผู้ปฏิบัติงานซึ่งคือตัวแปรกลางสถานการณ์

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเน้นการใช้พฤติกรรมมุ่งงานมากโดยการชี้แนะแก่ผู้ตามและใช้พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ให้น้อยที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีความพร้อมต่ำ (M1) ส่วนผู้ตามที่มีความพร้อมระดับปานกลาง (M2) และ (M3) ผู้นำควรใช้พฤติกรรมมุ่งงานน้อยลงและเพิ่มพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ให้มากขึ้น โดยผู้นำควรให้คำปรึกษาและสนับสนุนแก่ผู้ตาม สำหรับผู้ตามที่มีความพร้อมสูง (M4) ผู้นำควรลดพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ให้น้อยที่สุด หากแต่ใช้การมอบหมายแทน ทั้งนี้เพราะผู้ตามมีความรู้ความสามารถ และความมั่นใจจนสามารถจะปฏิบัติหน้าที่ได้ด้วยตนเอง การศึกษาของเฮอริเชย์และบลานชาร์ด ก็ให้ข้อสรุปได้ว่าแบบของผู้นำจะมีอิทธิพลมาจากสถานการณ์ หรือสถานการณ์เป็นตัวกำหนดแบบของผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ย่อมต้องการแบบผู้นำที่แตกต่างกัน ทั้งยังแสดงให้เห็นถึงแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ต่างๆ ด้วย

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 2 ทฤษฎีที่กล่าวมา เป็นการศึกษาจากพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำ แต่ทฤษฎีแบบจำลองปทัสฐานการมีส่วนร่วมของ วรูม และเยทตัน (Vroom and Yetton, 1973) เป็นการศึกษาแบบการตัดสินใจของผู้นำว่า แบบการ

ตัดสินใจแบบใดจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้ตาม ทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตามจะทำให้คุณภาพของการตัดสินใจ (Decision Quality) ดีขึ้น และการยอมรับในการตัดสินใจ (Decision Acceptance) ของผู้ตามจะมากขึ้นด้วย แบบการตัดสินใจ 5 แบบของผู้นำ ได้แก่

1. ผู้นำตัดสินใจเองด้วยข้อมูลของผู้นำที่มี (AI)
2. ผู้นำตัดสินใจเองด้วยข้อมูลที่ได้จากผู้ตาม (AII)
3. ผู้นำตัดสินใจเองโดยปรึกษาผู้ตามเป็นรายบุคคล (CI)
4. ผู้นำตัดสินใจเองโดยปรึกษาผู้ตามเป็นกลุ่ม (CII)
5. ผู้นำกับกลุ่มผู้ตามร่วมกันตัดสินใจ (GI)

สำหรับตัวแปรกลางจากสถานการณ์ที่จะนำมาพิจารณา ได้แก่ จำนวนข้อมูลที่เหมาะสมของผู้นำและผู้ตาม ความเป็นไปได้ของผู้ตามที่จะยอมรับการตัดสินใจแบบเผด็จการ ความเป็นไปได้ของผู้ตามที่จะร่วมมือกันถ้าเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความขัดแย้งระหว่างผู้ตามและความชัดเจนของปัญหา ตลอดจนความต้องการการตัดสินใจที่สร้างสรรค์

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 3 ที่นำเสนอเป็นตัวอย่งนี้ก็พอสรุปได้ว่าสถานการณ์มีส่วนเป็นตัวกำหนดแบบของผู้นำซึ่งผู้นำจะต้องเรียนรู้และเข้าใจสถานการณ์ของการปฏิบัติงานในทุกๆด้าน และเลือกใช้หรือปรับเปลี่ยนผู้นำให้เหมาะสม เพื่อจะได้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถนำองค์กรไปสู่จุดหมายได้ตามที่ต้องการ

2.2 วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาทและงาน

ได้มีผู้ศึกษาทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การหลายท่าน ดังนี้

พริทชาร์ท และคาราซิค (Pritchard&Karasich) (อ้างถึง สุพิศ ประสพศิลป์, 2540) ได้เน้นว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานย่อยและความพึงพอใจในงานของแต่ละคน ในปีต่อมา เจมส์ และโจนส์ (James & Jones, 1974) เน้นว่าเพื่อความชัดเจนของการเริ่มงานใหม่ต้องมีการสังเกตอย่างเป็นเหตุเป็นผลได้ ระหว่างองค์การและวัฒนธรรมทางจิตวิทยา

กิบสัน และคณะ (Gibson et al., 1973) ได้ประมวลทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้ การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของ เทเลอร์ (Taylor, 1900) ผู้ซึ่งเป็นบิดาของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ได้กำหนดหลักการในการบริหารงาน โดยยึดหลักวิทยาศาสตร์การบริหารงานในยุคนี้ ไม่ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การอย่างเด่นชัด แนวคิดตามทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความชำนาญเฉพาะด้านและการแบ่งหน้าที่การงาน โดยกำหนดโครงสร้าง

ของการบริหารงานเป็นรูปนัย ก่อให้เกิดวัฒนธรรมภายในองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะตามแบบการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ ทฤษฎีของวูดวอร์ด, ลอร์เวอซ์ และ ลอร์สซ์ (Woodward, Lawrence & Lorsch, 2002) การบริหารงานตามทฤษฎีนี้ยึดความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์กรทางเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กรและการปฏิบัติงาน ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรจึงเกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กร การปฏิบัติงานโดยมีความคาดหวังในงานเป็นหลัก ทฤษฎีไซเบอร์เนติกส์ (Cybernetics) การบริหารงานตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์สามารถควบคุมปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมรอบตัวได้ ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรจึงอยู่ที่การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

ตัวแปรการจัดช่วงการบังคับบัญชา ลอว์คีย์ด (Lockheed) การบริหารงานตามแนวคิดนี้ มุ่งที่ขอบเขตและช่วงของการบังคับบัญชา แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรจะอยู่ที่การประเมินหาองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรม เช่น ระดับของการฝึกอบรมผู้บริหาร และสภาพการวางแผนภายในองค์กร

การกระจายอำนาจ (Decentralization) แนวคิดนี้ให้ความสำคัญในเรื่องการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับหน่วยงานระดับรองลงไป ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรจึงขึ้นกับการกระจายอำนาจนี้ จะต้องอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริงและความไวเนื้อเชื้อใจ

ระบบ 4 ของ ลิเกิร์ต (Likert's System 4) ทฤษฎีที่ยึดระบบของกระบวนการกลุ่ม ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันโดยเน้นเรื่องความร่วมมือ การสื่อสาร การจูงใจ และระดับการปฏิสัมพันธ์กัน ระดับการปฏิสัมพันธ์กันจะอยู่ในระดับใดขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงอยู่ที่กระบวนการกลุ่ม และระดับการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงาน

การเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) การบริหารงานตามแนวคิดนี้เป็นการบริหารงานเพื่อค้นหาและปรับปรุงสมรรถภาพการทำงาน ตลอดจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานด้านการปรับปรุงลักษณะ ดังนี้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรจึงขึ้นอยู่กับการทำให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะปฏิบัติงาน มีความสำนึกในหน้าที่การงาน และโอกาสของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ทฤษฎีของ ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin&Stringer, 1968) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กร คือ แบบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารควรตระหนักถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ 4 ลักษณะ (ชวณณรงค์ ชื่นจันทร์, จากเว็บไซต์ <http://assessments.is.in.th/?md=content&ma=show&id=4>) ประกอบด้วย

1. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาท

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาท (Role Culture) วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้คือ มุ่งเน้นที่ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (Job Description) มีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ (Reason-Science) โครงสร้างขององค์การกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป (Hierarchy) และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติต่าง ๆ ชัดเจนทั่วองค์การ (Red Tape) ลักษณะขององค์การที่มีวัฒนธรรมนี้ ปรากฏเห็นชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชนซึ่งค่อนข้างล่าช้าในการปรับเปลี่ยนตนเองหรือ/และวัฒนธรรมองค์การ หากมีเหตุจำเป็นเร่งด่วนเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความอยู่รอดต่อไปขององค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน (Task Culture) คือ องค์การที่มีวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม จะสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงาน และการพัฒนาริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติร่วมกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็น “งานโครงการ” หรือ Project โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์การ การร่วมทีมเพื่อนำความรู้ ความสามารถที่หลากหลายของบุคลากรจากหลายฝ่าย หลายส่วนงานมาร่วมมือกันเมื่อสิ้นสุดโครงการที่งานก็สลายไปและอาจไปสร้างทีมงานใหม่เพื่องานโครงการใหม่ ๆ ต่อไป วัฒนธรรมองค์การแบบนี้ เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาพการแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ตลอด

3. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Existential Culture) ผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและจะมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์การเป็นอย่างยิ่ง ตัวอย่างที่เห็นชัด คือ มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นต้น จะสะท้อนแม้จะมีอิสระแต่ก็รักและทุ่มเทให้กับงานการใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในลักษณะเช่นนี้ การบริหารเพื่อทีมงานจะเป็นปัญหามาก การประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน อาจจะเป็นหนทางเดียวที่จะให้ทุกคนมาร่วมทีมได้ แต่ก็ยังเป็นทีมที่หลวมมากและบ่อยครั้ง

การตัดสินใจในที่ประชุมอาจไม่เป็นเอกฉันท์หรือเด็ดขาด เพราะยังมีความคิดเห็นโต้แย้งจากอีกหลายคนซึ่งไม่สามารถบังคับให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นหรือมติที่ประชุม

4. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเป็นผู้นำ

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเป็นผู้นำ (Leader Culture) เป็นองค์การหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถนำพาองค์กรฝ่าฟันปัญหาอุปสรรคและพายุเศรษฐกิจธุรกิจแข่งขันในยุคปัจจุบันได้โดยตลอดรอดฝั่งผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับและนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล หน่วยงานที่ตั้งหรือก่อเกิดขึ้นใหม่ต้องการวัฒนธรรมและผู้บริหารที่เป็นผู้นำเช่นนี้ ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นและยอมรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร กำลังคนในวัฒนธรรมเช่นนี้จะมีการจัดสรรคนพอเหมาะพอดีกับงานและผลงานที่ต้องการ ไม่มีอัตรากำลังส่วนเกินเหลือใช้เป็นตัวหนุน การดำเนินงาน ทุกคนที่ถูกคัดเลือกเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถตามความต้องการด้านต่าง ๆ ขององค์กรโครงสร้างขององค์กรก็กะทัดรัด แต่ครอบคลุมมีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้รวดเร็ว รวมทั้งการตัดสินใจที่เฉียบขาดและฉับพลันของฝ่ายบริหาร การตัดสินใจบางอย่างอาจดูว่าโหดร้ายและไม่คิดถึงจิตใจของบุคคลหรือไม่ยุติธรรม แต่เหมาะสมและจำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร วัฒนธรรมองค์การแบบนี้จะหมดไปเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารที่เป็นผู้นำสูงสุดหรือองค์กรถูกขายไปหรือไปรวมกับองค์กรอื่น ดังปรากฏให้เห็นอยู่ทั่วไปในธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์ วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 รูปแบบ มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน การที่จะนำวิธีการหรือวัฒนธรรมองค์การแบบหนึ่งไปใช้ในอีกแบบหนึ่งเป็นไปได้เสมอ และอาจเป็นการเสริมจุดอ่อนของแต่ละแบบก็ได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารในแต่ละองค์กรนั้น ๆ ว่าสามารถและดำเนินการอะไรอย่างไร การผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์การ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในรูปแบบต่างๆ น่าจะเป็นผลดีกว่าที่จะยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์การแบบใดแบบหนึ่งโดยตลอด การบริการประชาชนโดยหน่วยงานรัฐ หากนำวัฒนธรรมองค์การแบบที่ผลงานหรืองานและแบบผู้นำมาช่วยเสริมจะเป็นการดีกว่า ในทำนองเดียวกันวัฒนธรรมองค์การแบบอื่นและอาจนำวัฒนธรรมองค์การแบบอื่นไปช่วยเสริมในบางจุดบางงานก็ได้

จากทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าต่างก็มีจุดเด่นที่แตกต่างกัน การที่จะเลือกนำมาใช้ปฏิบัติ ต้องขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กรแต่ละแห่ง ในด้าน

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัย มีความแตกต่างจากองค์การ ลักษณะงาน บุคคล ซึ่งภาวะผู้นำย่อมมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ

2.3 เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มาใช้จะทำให้องค์การสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์การ สามารถให้การศึกษาและปฏิรูปตนเองได้โดยอัตโนมัติ ทั้งนี้เทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้เกิดการจัดสรรอำนาจหน้าที่และการควบคุมที่มีประสิทธิผลที่สุด และช่วยให้การผลิต การประสานงาน และการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น เทคโนโลยีทำให้องค์กรสามารถยกเลิกกฎเกณฑ์เก่าๆ เกี่ยวกับการบริหาร การเปลี่ยนแปลงการพัฒนา และการเรียนรู้ได้ รวมทั้งยังเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรในส่วนต่างๆ สามารถเรียกข้อมูลเดียวกันมาดูพร้อมๆ กันได้
2. พนักงานคนใดก็สามารถทำงานได้อย่างผู้เชี่ยวชาญ
3. องค์การจะได้รับประโยชน์ทั้งจากการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางและจากการกระจายอำนาจออกจากส่วนกลาง
4. ทุกคนมีโอกาสตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเอง
5. บุคลากรในภาคสนามจะสามารถรับและส่งข้อมูลจากสถานที่ใดก็ได้
6. องค์การสามารถปรับแผนงานต่างๆ ได้อย่างทันที่

เทคโนโลยี เป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์การและในการถ่ายโอนความรู้ โดยจะช่วยสลายเขตแดนภายในองค์การและเพิ่มระดับความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การ นอกจากนี้เทคโนโลยียังทำให้บุคคลสามารถสื่อสารกันโดยตรงได้ง่ายขึ้นโดยไม่มีข้อจำกัดทั้งในด้านเวลาและระยะทาง ด้วยการใช้กระดานข่าวและไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ และการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ทั้งนี้ ซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการสื่อสารจะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้บุคลากรทุกคนในองค์การสามารถมีส่วนร่วมในการรวบรวมและการถ่ายโอนความรู้ได้ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ของตนที่ต่อเชื่อมกับระบบคอมพิวเตอร์ใหญ่และระบบต่างๆ ที่อยู่นอกองค์การ นอกจากนี้เทคโนโลยีสารสนเทศยังช่วยลดขั้นตอนในการบริหารจัดการ แต่ในขณะเดียวกันก็ทำให้องค์การสามารถขยายขอบเขตการควบคุมออกไปได้กว้างไกลกว่าเดิม ตลอดจนเหนืออำนาจด้วยการให้ข้อมูลกับพนักงานซึ่งจะทำให้พนักงานบริหารตนเองได้มากขึ้นด้วย ตัวอย่างเช่น Cisco (อ้างถึง มาร์ควอดด์, 2549) ที่

ให้พนักงานขายของ ตนประชุมกับลูกค้าหรือนำเสนอสินค้าใหม่ๆ ผ่านทางอินเทอร์เน็ต การประชุมระยะไกล หรือแม้แต่การใช้อุปกรณ์สื่อสารแบบไร้สาย เป็นต้น

เทคโนโลยีสารสนเทศยังทำให้เกิดความยืดหยุ่น ทั้งนี้ ระบบการสื่อสารผ่านคอมพิวเตอร์ สามารถจัดเก็บประมวลผลและเรียกข้อมูลกลับมาใหม่ได้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร พนักงานทุกคนสามารถจะเข้าสู่ระบบและค้นหาข้อมูลบทความ รายงาน คู่มือ และบัญชีรายชื่อต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย ตัวอย่างเช่น ในหน้าโฆษณาของนิตยสาร Business Week (อ้างถึงใน มาร์ควอดด์, 2549) ระบุว่า พนักงานฝ่ายขายและฝ่ายเทคนิคของ Cisco System ทุกคนได้เรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์แบบออนไลน์ ซึ่งทำให้ทุกคนมีข้อมูลที่ทันสมัย และบริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมได้ถึงร้อยละ 60

การแบ่งปันข้อมูลแบบทันที (Real Time) และการส่งเสริมให้เกิดการเข้าสู่ระบบมากขึ้นเพื่อค้นหาข้อมูล จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ ดังนี้

1. สร้างฐานข้อมูลแบบออนไลน์ที่ทุกๆ หน่วยงานสามารถใช้งานได้โดยไม่มีขอบเขต
2. เชื่อมระบบเข้ากับฐานข้อมูลแบบออนไลน์ และกับกระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ขององค์กรต่างๆ เช่น มหาวิทยาลัย หรือศูนย์การเรียนรู้ต่างๆ
3. ติดตั้ง และส่งเสริมการใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ให้ทั่วทั้งองค์กร
4. ใช้ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange, EDI) เพื่อการสร้างระบบเครือข่าย

2.4 โครงสร้างองค์กร

ทุกองค์กรไม่ว่าจะมีขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ซึ่งการจัดการที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงาน ขององค์กร การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปของ องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเผชิญกับ ปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี ทำให้องค์กรต้องมีแนวทางในการจัดการที่ทันสมัยเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ เพื่อให้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่ ในบทนี้จะได้นำเสนอหัวข้อเกี่ยวกับเรื่อง องค์กรสมัยใหม่ ความหมายของการจัดการ ขบวนการจัดการ บทบาทของการจัดการ คุณสมบัติของนักบริหารที่ประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบขององค์การ (Elements of Organization) ที่สำคัญ 5 ประการ (ดร.ขจรศักดิ์ โกศลมนตรี, 2551)

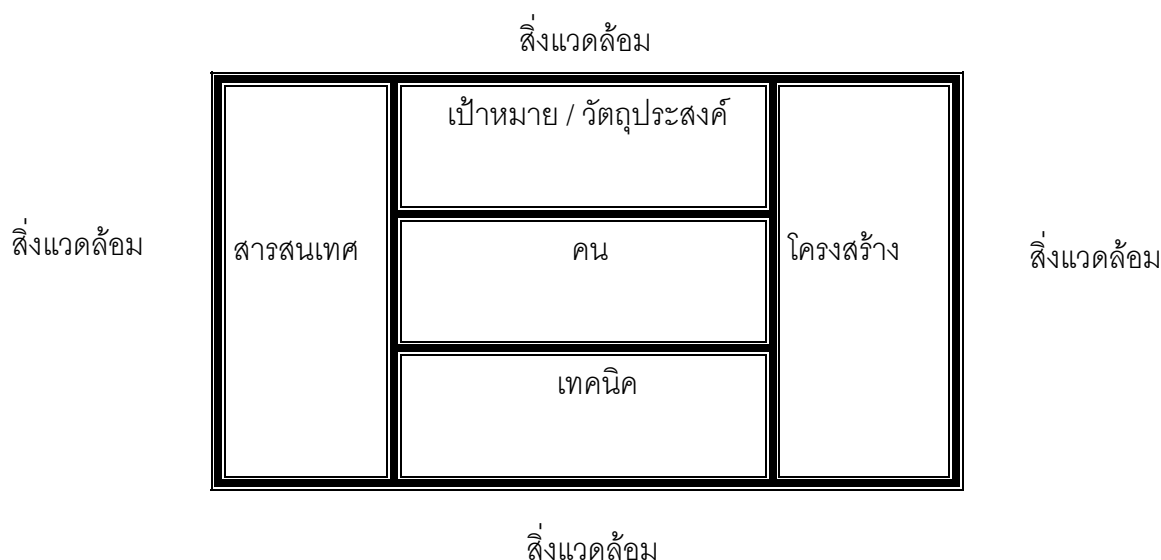
1. คน องค์การจะประกอบด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งส่วนใหญ่ขององค์การจะมีคนเป็นจำนวนมากปฏิบัติงานร่วมกัน หรือแบ่งงานกันทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยที่คนจะปฏิบัติงานร่วมกันได้จำเป็นต้องอาศัย “ ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ” เพื่อทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2. เทคนิค การบริหารองค์การต้องอาศัยเทคนิควิทยาการ หรือที่เรียกว่าเทคโนโลยี เพื่อการแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจ หรืออาจกล่าวได้ว่าในปัจจุบันนี้องค์การไม่สามารถจะบริหารงานได้โดยอาศัยแต่เฉพาะ ประสบการณ์ ความเฉลียวฉลาดของนักบริหารเท่านั้น ในหลายกรณีผู้บริหารต้องอาศัย เทคนิคทางการบริหาร เพื่อการแก้ไขปัญหาหรือการตัดสินใจ และในขณะเดียวกันก็เป็นการลดความเสี่ยงอีกด้วย

3. ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร หรือที่เรียกว่า สารสนเทศ ในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหา การอาศัยเทคนิคทางการบริหาร ยังไม่เพียงพอสำหรับการบริหารองค์การ นักบริหารยังต้องอาศัยความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร เพื่อความเข้าใจ เพื่อการวิเคราะห์ ตลอดจนการคาดคะเนแนวโน้มในอนาคตอีกด้วย ดังนั้นเทคนิคเพื่อการบริหารจึงควบคู่ไปกับ ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร

4. โครงสร้าง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญไม่น้อยขององค์การ ซึ่งนักบริหารจะต้องจัดโครงสร้างให้สอดคล้องกับงาน เพื่อกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสม เพื่อให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ มนุษย์จัดตั้งองค์การขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่มนุษย์ต้อง ดังนั้น องค์การจึงต้องมีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน



ภาพที่ 18 องค์ประกอบขององค์การ

โครงสร้างองค์การโดยทั่วไป มี 3 ลักษณะ คือ

1. Simple Structure (Flat Organization) เป็นโครงสร้างที่ไม่ค่อยแบ่งตามกลุ่มงาน มีขอบเขตการควบคุมกว้าง ใช้การบังคับบัญชาแบบรวมศูนย์ และมีกฎระเบียบน้อย
2. Bureaucracy เป็นโครงสร้างองค์การที่ดำเนินงานประจำค่อนข้างมาก ต้องการกลุ่มงานที่มีความเชี่ยวชาญตามหน้าที่ มีการบังคับบัญชาจากศูนย์กลาง มีการควบคุมที่แคบ นำไปสู่การตัดสินใจตามสายการบังคับบัญชา
3. Matrix Structure เป็นโครงสร้างของการรวมกลุ่มงาน 2 กลุ่มงานเข้าด้วยกัน คือ กลุ่มงานตามหน้าที่ (Function) และกลุ่มงานตามผลิตภัณฑ์ (Product) เป็นการแบ่งใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยการข้ามสายการผลิต ผลิตภัณฑ์

โครงสร้างองค์การสมัยใหม่ ผู้บริหารระดับอาวุโสในหลายองค์การ พยายามพัฒนาทางเลือกใหม่ของโครงสร้างองค์การ เพื่อให้องค์การมีการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ

1. Team Organization เป็นโครงสร้างที่นิยมสูงสุด สำหรับการจัดการงานกิจกรรมต่างๆ โดยการถ่ายโอนอุปสรรคเครื่องกีดขวาง จากการแบ่งเป็นแผนกต่างๆ ในองค์การ รวมถึงการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปสู่ทีม (Team) โครงสร้างที่สามารถเติมเต็มส่วนที่ขาดหายไปให้กับโครงสร้าง bureaucracy โดยเฉพาะองค์การที่มีขนาดใหญ่ โดยทีมมีลักษณะของความยืดหยุ่นทำให้สร้าง bureaucracy มีประสิทธิภาพ

2. Virtual Organization (Network or Modular Organization) เป็นโครงสร้างที่เล็กและเป็นแกนสำคัญขององค์กร โดยการจ้างองค์กรภายนอกมาทำหน้าที่ในส่วนต่างๆ ขององค์กร (Outsource) เป็นการรวมศูนย์ และไม่มีแบ่งกลุ่มงานเป็นแผนกต่างๆ หรือมีน้อยมาก

3. Boundary less Organization เป็นโครงสร้างที่ไม่มีขอบเขตทั้งแนวนอนและแนวตั้ง รวมถึงอุปสรรคขัดขวาง ระหว่างองค์กรกับผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ภายนอก เป็นโครงสร้างที่ไม่มีระดับการบังคับบัญชา ไม่มีขอบเขตในการควบคุม มอบอำนาจการสั่งการลงสู่ทีม รวมถึงการประเมินการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

2.5 บรรยายภาพขององค์กร

บรรยายภาพภายในองค์กร หมายถึง องค์ประกอบของสภาพสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อขนาดและโครงสร้างขององค์กร แบบความเป็นผู้นำ เป้าหมายขององค์กร และการติดต่อสื่อสาร สภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวเราเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน ไม่ว่าจะทำอะไร เช่น ทำการบ้าน อ่านหนังสือ ทำกับข้าว เป็นต้น สภาพแวดล้อมรอบตัว จะมีอิทธิพลทำให้เราประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้พอ ๆ กับความรู้ความสามารถของตัวเอง

การศึกษาสภาพแวดล้อมมีผลต่อศักยภาพในการทำงานของมนุษย์ เริ่มขึ้นจากงานของ เทย์เลอร์ (Tayler) เจ้าของทฤษฎี การบริหารด้วยวิทยาศาสตร์ เทย์เลอร์มีความเชื่อว่าการทำงานชิ้นหนึ่ง ๆ จะมีวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว ที่มนุษย์จะสามารถทำให้ได้ผลดีที่สุด ในเวลาอันสั้นที่สุดและใช้กำลังแรงน้อยที่สุดหรือเหนื่อยน้อยที่สุด นอกจากนั้นมนุษย์ยังเป็นสัตว์เศรษฐกิจต้องการสิ่งตอบแทนจากการกระทำ ดังนั้นหลักการของเทย์เลอร์ จึงค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และตอบแทนเงินรางวัลเพิ่มขึ้นจากค่าจ้างสำหรับการทำงานที่ได้ผลดีเกินกว่ามาตรฐาน การค้นหาวิธีที่ดีที่สุดจะศึกษาลักษณะการทำงาน การเคลื่อนไหวของร่างกายในการประกอบกิจกรรมในการทำงานขั้นตอนและจับเวลาในการทำงานในแต่ละขั้นตอนนั้น ๆ เรียกว่า การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลาในการทำงาน (Motion and time study) การศึกษาค้นคว้าใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ มีการสังเกต การบันทึกลักษณะการเคลื่อนที่ของแต่ละส่วนของร่างกายและเวลาของกิจกรรมต่าง ๆ มีการเปรียบเทียบขั้นตอนในการทำงานแต่ละขั้นว่าลักษณะการทำงานอย่างไรที่ใช้เวลาในการทำงานน้อยกว่า ได้ผลงานดีกว่า

ในช่วงเวลาเดียวกัน กิลเบรทส์ (Gilbreths) ทำการวิเคราะห์วิธีการทำงานชิ้นหนึ่งๆ โดยแยกแยะองค์ประกอบส่วนต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ลักษณะการเคลื่อนไหวของร่างกาย ขั้นตอนการทำงานกิจกรรมส่วนต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐานที่จำเป็นในการทำงานชิ้นหนึ่ง แล้วจึงออกแบบลักษณะ

การทำงานชิ้นนั้นใหม่ โดยกำจัดลักษณะหรือขั้นตอนการทำงานที่ไม่สำคัญ และไม่เป็นประโยชน์ในการทำงานออกไป เหลือไว้เพียงลักษณะและขั้นตอนที่จำเป็นและมีประสิทธิภาพต่อการทำงานเท่านั้น

เซอร์เฟรดเดอริก บาร์ตเลตต์ (Sir Frederick Bartlett) นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยแคมบริดจ์สร้างสภาพจำลองของห้องบังคับการ การบินเครื่องบินรบ (spitfire aircraft) ศึกษาผลจากความเครียดและความเหนื่อยล้า ที่มีต่อพฤติกรรมของนักบิน ส่งผลให้เกิดความตระหนักว่าความเครียดและความเหนื่อยล้ามีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของมนุษย์ การออกแบบสภาพแวดล้อมในห้องทำงาน เครื่องจักรหรืออุปกรณ์การทำงานที่ละเลยลักษณะการรับรู้ การเคลื่อนไหว หรือปฏิกิริยาการตอบสนองตามธรรมชาติต่อสิ่งต่าง ๆ ของมนุษย์ สามารถทำให้มนุษย์เกิดความเครียดและความเหนื่อยล้ามากขึ้น และมีสมรรถภาพทางสมองด้อยลง

ทริสต์และแบมฟอร์ด (Trist and Bamforth, 1951) ทำการค้นคว้าผลทางด้านจิตใจ และสังคมที่เกิดจากการใช้เครื่องจักรในการขุดแร่ที่มีต่อพนักงานขุดเหมือง ภายใต้สภาพการทำงานกับเครื่องจักร พบว่าพนักงานขุดเหมืองมีอาการป่วยทางใจ แต่แสดงออกทางกาย (psychisomatic disorders) ซึ่งทั้งหมดนี้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพสังคมในการทำงานของพนักงานจากที่เคยมีพนักงานขุดเหมืองเป็นกลุ่มที่สังสรรค์ทางสังคมระหว่างการทำงานมาเป็นการอยู่อย่างโดดเดี่ยวกับเครื่องจักร การค้นพบครั้งนี้ทำให้มองเห็นความสำคัญของสังคมในกลุ่มมีผลต่อการทำงาน เมื่อองค์การหรือโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้เครื่องจักรมาเพิ่มผลผลิต องค์การจะต้องคำนึงถึงการออกแบบสังคมที่ปรารถนาเพื่อให้มีผลกระทบทางลบต่อสถานภาพทางจิตใจของมนุษย์ และหากสามารถทำให้เกิดผลทางบวกต่อสภาพจิตใจได้จะยิ่งทำให้งานนั้นมีผลผลิตสูงรวมทั้งพนักงานมีคุณภาพชีวิตสูงด้วย ดังนั้นจึงเกิดทฤษฎีสังคมเทคโนโลยีในการออกแบบองค์การขึ้น

บรรยากาศองค์การจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อบุคลากรที่ทำงานในองค์การ บรรยากาศองค์การที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจและช่วยให้การทำงานของบุคลากรเป็นไปด้วยดี นอกจากนี้ยังทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือในทางตรงข้ามจะเป็นสิ่งยับยั้งความสำเร็จขององค์การได้เช่นกัน

ทฤษฎีองค์การ

1. ทฤษฎีสถิตยั้งเดิม เป็นยุคพื้นฐาน จุดเน้น คือ (1) ให้ความสำคัญและศึกษาองค์การที่เป็นทางการเท่านั้น (2) มุ่งค้นหาวิธีการบริหารองค์การว่าทำอย่างไรองค์การจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด (3) มองพนักงานเปรียบเสมือนเครื่องจักรและเชื่อว่าปัจจัยที่จูงใจคน ได้คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจหรือเงินเพียงอย่างเดียวเท่านั้น โดยมีแนวคิดของผู้รู้หลายท่าน ดังนี้

1.1 แนวคิดของเฟรดริก ดับบลิว เทย์เลอร์ วิศวกรชาวอเมริกัน เป็นผู้ที่ใช้แนวความคิดทางด้านวิทยาศาสตร์มาใช้กับการบริหาร เป็นคนแรก แนวความคิดที่สำคัญ คือ แนวความคิดที่ว่า หนทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน (one best way) โดยมองว่า การทำงานทุกอย่างในองค์การ จะมีวิธีการที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว การที่จะได้มาซึ่ง one best way ต้องไปศึกษาเรื่อง time and motion นอกเหนือจากนี้ เทย์เลอร์ยังเป็นคนแรกที่จ่ายค่าจ้างเป็นรายชิ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจให้คนทำงาน

1.2 แนวคิดขององรี ฟาโยล วิศวกรชาวฝรั่งเศส เป็นเจ้าของแนวความคิดของการบริหารงานตามหน้าที่ โดยกระบวนการจัดการ 5 อย่าง หรือ POCCC P = Planing, O = Organizing, C = Commanding, C = Coordinating, C = Controlling เป็นคนคิดหลักการบริหารทั่วไป 14 ข้อ คือ (1) หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งต้องอยู่คู่ กันในลักษณะที่เหมาะสมและสมดุลกัน (2) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อไม่ให้สับสนในการตัดสินใจ (3) หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีนโยบายที่ชัดเจน (4) หลักการอ้างไว้ซึ่งสายงาน มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนจากระดับสูงไปหาต่ำ (5) หลักของการแบ่งงานกันทำ (6) หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (7) หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคล (8) หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (9) หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีการกระจายอำนาจด้วยบางส่วน (10) หลักของความมีระเบียบแบบแผน (11) หลักของความเสมอภาค (12) หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้าง (13) หลักของความคิดริเริ่ม (14) หลักของความสามัคคี

1.3 แนวคิดของไลน์ดัล เออวิกและลูเธอร์ กูลิค POSDCORB MODEL ซึ่งจะครอบคลุมทุกพื้นที่ในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การรายงานผล

1.4 แนวความคิดของแมกซ์ เวเบอร์ เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันนี้ ซึ่งมีแนวความคิดว่า การที่การบริหารงานจะมีประสิทธิภาพขึ้นมาได้ จะต้องมีการจัดองค์การในลักษณะขององค์การแบบระบบราชการ ซึ่งไม่ได้หมายถึงองค์การภาครัฐอย่างเดียวแต่รวมถึง

เอกชนด้วย แต่ต้องมีลักษณะเฉพาะ ครบทั้ง 7 ข้อ คือ (1) ลำดับชั้นของการบังคับบัญชา ต้องกำหนดให้ชัดเจน จากสูงไปหาต่ำ หรือใครเป็นหัวหน้าใครเป็นลูกน้อง (2) ความรับผิดชอบ เมื่อมีหน้าที่ก็ต้องมีความรับผิดชอบ ต้องมีการแบ่งความรับผิดชอบที่ชัดเจน (3) ความสมเหตุสมผล เป็นการกำหนดกฎ ระเบียบในการปฏิบัติงาน เช่น การเข้า การออก การหยุด (4) การมุ่งสู่ผลสำเร็จ คือมีเป้าหมาย (5) เน้นการชำนาญเฉพาะด้าน (6) ระเบียบวินัย เป็นการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร (7) ความเป็นวิชาชีพ คือสามารถยึดเป็นอาชีพได้ตลอดชีวิต

2. ทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิมใหม่ มีฐานความคิดแบบดั้งเดิม แต่มีสิ่งใหม่ๆ เพิ่มเข้ามา คือ (1) ให้ความสำคัญกับองค์การที่ไม่เป็นทางการ เพิ่มขึ้น เช่น ชมรม สมาคม (2) เชื่อว่าในการจูงใจให้คนทำงานนั้น มีปัจจัยด้านอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องไม่ใช่เรื่องเงินอย่างเดียว อย่างเดียว เช่น ด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยา มีแนวคิดของผู้รู้ที่สำคัญ ดังนี้

2.1 แนวคิดของเอลตัน เมโย บิดาแห่งการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ เมโยพยายามทดลองว่าปัจจัยอะไรบ้างที่จะทำให้คนทำงานอย่างเต็มที่ และบอกว่ามนุษยสัมพันธ์มีส่วนในการที่จะทำให้คนทำงานมากหรือน้อย เป็นตัวกำหนดมาตรฐานในการทำงาน

2.2 แนวคิดของอับราฮัม มาสโลว์ นักจิตวิทยาชาวอังกฤษ เจ้าของทฤษฎีลำดับชั้นของความต้องการของคน 5 ลำดับชั้น เช่น ความต้องการพื้นฐาน (1) ความต้องการทางกายภาพ (2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (3) ความต้องการทางสังคม การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (4) ความต้องการการยกย่อง (5) ความต้องการประจักษ์ในคุณค่าของตนเอง ว่าเกิดมาต้องการเป็นอะไร

2.3 แนวคิดของดักลาส แมคเกรเกอร์ ทฤษฎี X และ Y มองว่าคนต่างกัน X มองคนในแง่ร้าย มองว่าคนขี้เกียจ คนเกียจคร้าน ชอบหลบหนีสานเมื่อมีโอกาส ส่วน Y มองคนในด้านดี ชอบที่จะทำงานโดยธรรมชาติ แต่ผู้บริหารต้องปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสม กับการทำงาน การบริหารงานตามแนวความคิดนี้ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่ามองคนในด้านไหน เพื่อความสอดคล้องของการบริหาร เช่น หากผู้บริหารมองคนในด้าน X ก็จะใช้การบริหารแบบเผด็จการ ควบคุมอย่างใกล้ชิด ลงโทษอย่างรุนแรง แต่ถ้าหากผู้บริหารมองคนในด้าน Y ผู้บริหารก็จะใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือแบบประชาธิปไตย ให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็น ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 อย่างสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพ คือ X อาจจะเปลี่ยนเป็น Y หรือ Y อาจจะเปลี่ยนเป็น X ก็ได้ ทฤษฎี X และ Y ยังใช้ได้กับการมองผู้บริหารได้ด้วย คือ มองผู้บริหารเป็น 2 แบบ แบบที่ 1 poor manager ไม่สนใจทั้งคนไม่สนใจทั้งงาน งานก็ไม่สนใจคนก็ไม่สร้าง แบบที่ 2 dictative manager เน้นงานมาก เอาจริงเอาจังกับงาน งานต้องเสร็จ ไม่สนเรื่องของคนแบบที่ 3

playboy manager ใจดี ให้ความสนใจกับลูกน้องมาก ให้ความสนใจกับคน แต่ไม่ให้ความสนใจกับงาน ผู้บริหารประเภทนี้จะเป็นที่รักของลูกน้อง ปัจจุบันจะเน้น แบบ professional manager คือให้ความสนใจทั้งคนทั้งงาน นอกเหนือจากมองผู้บริหารแล้วยังสามารถมองลูกน้องหรือผู้ปฏิบัติงาน ได้ 4 แบบเหมือนกันโดยเอาความรับผิดชอบและความรู้เข้ามาจับ หรือที่เรียกว่า maturity (วุฒิภาวะ) ซึ่งมีองค์ประกอบสองตัวคือ ความรู้ในงานที่ทำและความรับผิดชอบในงานที่ทำ เราสามารถแบ่งลูกน้องออกได้ 4 แบบคือ 1. ลูกน้องที่ไม่มีความรู้ ความรับผิดชอบเลย (โง่-ซี้เกียจ) 2. ลูกน้องที่มีความรับผิดชอบมาก แต่ไม่มีความรู้ (โง่-ขยัน) 3. มีความรู้ แต่ไม่มีความรับผิดชอบ (ฉลาด-ซี้เกียจ) 4. มีทั้งความรู้และความรับผิดชอบ (ฉลาด-ขยัน) ซึ่งทั้ง 4 แบบสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับหัวหน้า ว่ารู้จักพัฒนาเขาหรือไม่

3. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ยุคที่ 3 แนวความคิดสมัยใหม่นี้ ยังตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวความคิดของทฤษฎี 2 ยุคแรก จะเป็นแนวความคิดที่เป็นการเพิ่มเติมขึ้นมาจากฐานเดิม เพื่ออธิบายทฤษฎีที่ยุคเดิม ไม่สามารถอธิบายได้ แต่อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีสมัยเดิมทั้ง 2 ยุค ทฤษฎีสมัยใหม่จะมีสิ่งที่เข้ามาใหม่ ก็คือ ให้ความสนใจกับสาขาวิชาการต่าง ๆ หลาย ๆ สาขาวิชา ที่นำมาอธิบายปรากฏการณ์ขององค์การ เช่น เภววิชาเศรษฐศาสตร์ คอมพิวเตอร์ วิทยาศาสตร์ มาผสมผสานกัน หรือที่เรียกว่า สหวิทยาการ ในทฤษฎีองค์การสมัยใหม่จะมีองค์การย่อยๆ อยู่ 2 ทฤษฎี

3.1 ทฤษฎีระบบ จะมองว่าองค์การเป็นระบบๆหนึ่ง ที่มีส่วนประกอบ 5 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ (1) input สิ่งนำเข้าหรือทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารงานขององค์การ (2) process กระบวนการที่ใช้ในการแปลงสิ่งนำเข้าหรือทรัพยากรให้ออกมาเป็น สิ่งส่งออกหรือผลผลิต หรือการบริการ (3) output สิ่งส่งออกหรือผลผลิต หรือการบริการ (4) feedback ข้อมูลย้อนกลับ ว่าสินค้าและการบริการได้รับความพึงพอใจหรือไม่ ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่กลับมาสู่กระบวนการของการ input (5) environment สิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารงาน เช่น เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม สังคม

3.2 ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ พัฒนามาจากความอิสระ ที่ว่า องค์การที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้าง มีระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริง

4. ทฤษฎีองค์การยุคหลังใหม่ ยุคไร้ระเบียบ เนื่องจากปัจจุบัน ปัญหาทุกปัญหามันมีความสลับซับซ้อน มีตัวแปรมากมายทั้งตัวแปรที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้

เพราะฉะนั้นเราจะทำงานตามระเบียบตามกฎหมายที่ไม่ได้ เราต้องใช้การบริหารแบบนอกรอบหรือเป็นการสร้างระเบียบใหม่ขึ้นมาใช้ในการบริหาร เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิตติญาภรณ์ ชุยลา (2548, หน้า 95-96) : การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการ เทศบาลหนองหิน กิ่งอำเภอหนองหิน จังหวัดเลย พบว่า เทศบาลตำบลหนองหินมีสภาพการบริหารจัดการที่มีความพร้อมในด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณ แต่ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเก็บและนำความรู้ไปใช้ ก่อให้เกิดคณะทำงานจัดการความรู้หลากหลายมากขึ้น ทุกสัปดาห์ในวันศุกร์ เวลา 15.00 น. มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรอื่นๆ จากการจัดการความรู้ ส่งผลให้เทศบาลตำบลหนองหินเกิดการพัฒนางาน คนและองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีแนวโน้มที่จะพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น

อภิพันธ์ ภาคสกุลวงศ์ (2550, หน้า 104-107) : แนวทางการจัดการความรู้ในฝ่ายเภสัชกรรม โรงพยาบาลร่มฉัตร อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ปัญหาในการจัดการความรู้ในฝ่ายเภสัชกรรมโรงพยาบาลร่มฉัตร ปัญหาอันดับที่ 1 คือด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ อันดับ 2 คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กรในการจัดการความรู้ อันดับ 3 คือด้านการวัดผลในการจัดการความรู้ อันดับ 4 คือ ด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ และอันดับสุดท้ายคือ ด้านกระบวนการในการจัดการความรู้ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้แนวทางในการจัดการความรู้ในฝ่ายเภสัชกรรม ดังนี้ ด้านกระบวนการในการจัดการความรู้ ต้องมีการออกแบบระบบและกำหนดเป็นระเบียบ โดยผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานแก่คนในองค์กร และฝ่ายฯ ต้องมีการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอนชัดเจน เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ในฝ่ายฯ เข้ามามีส่วนร่วม ด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับสูงต้องยอมรับและให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในองค์กร กำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ด้านวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการจัดการความรู้ ในการจัดการความรู้ในองค์กร สร้างบรรยากาศให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผยตัวเอง ไว้ว่างใจกันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการสร้างคลังความรู้และนำระบบสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ ด้านการวัดผล ในการจัดการความรู้ ผู้บริหารต้องตั้งตัวชี้วัดและเกณฑ์สำหรับใช้ประเมินระบบและกิจกรรมที่ทำในองค์กร ทั้งนี้ ในทุกด้านผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี

ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย (2550, หน้า 90-92) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า สภาพการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้พบว่าองค์กรมีสถานที่ เครื่องมือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมาบุคลากรได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ มีส่วนร่วมและมีอิสระในการทำงานและการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และน้อยที่สุดมีแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์โดยที่ยังไม่มีนโยบายเชื่อมโยงในการจัดการความรู้ ด้านการรวบรวมความรู้ พบว่ามีการจัดทำเอกสารสรุป คู่มือการปฏิบัติงาน รายงาน สรุปผลการดำเนินงานมีมากที่สุด รองลงมา มีการรวบรวมหลักฐาน เอกสารที่ได้จากการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา เสวนา หรือบุคลากรได้รับการเชิญเป็นวิทยากร ยังไม่มีการจัดทำเป็นเนื้อหาเอกสาร หรือรายงาน หรือคู่มือ ด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์มาช่วยให้องค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงทั้งในและกับนอกองค์กรมากที่สุด รองลงมา มีสถานที่เพื่อใช้ในการจัดเก็บเอกสาร หลักฐาน ผลงาน ชิ้นงาน มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและพบว่าไม่มีระบบ E-Library หรือเว็บไซต์ เพื่อใช้ในการสร้างความรู้อย่างเป็นระบบที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศที่ก่อให้เกิดคลังความรู้ (An Institutional Memory) ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่าเทคโนโลยีช่วยให้บุคลากรใช้ประโยชน์ สื่อสาร เชื่อมโยงข้อมูลในองค์กรมากที่สุด รองลงมาพบว่าคุณค่าความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากร อันเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคนได้นำไปใช้ประโยชน์ เพื่อกระจายความรู้และขยายฐานความรู้สู่สังคม และน้อยที่สุด ได้แก่ การประชุมหารือและเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรม เรียนรู้ เพื่อถ่ายทอดความรู้

ฉัตรแก้ว ธีระเดชากุล (2548, หน้า 93-95) ได้ศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า การทำงานในกระบวนการจัดการความรู้ ในขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากที่สุด ตรงกันข้ามกับขั้นตอนการจัดเก็บข้อมูลและเผยแพร่ที่ทำได้น้อยที่สุดเพราะการจัดการกับระบบฐานข้อมูลในสถานศึกษาในเรื่องการจัดการความรู้ยังไม่ได้รับความใส่ใจมากนักเป็นเพียงการบันทึกความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ลงในแบบฟอร์มเท่านั้น ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาระหว่างโรงเรียนระดับประถมศึกษา กับโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ข้อสังเกตที่ค้นพบในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางการจัดการความรู้ คือ โรงเรียนระดับประถมศึกษา มีการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางการจัดการความรู้ น้อยกว่าโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เนื่องจากโรงเรียนระดับประถมศึกษาไม่ค่อยมีการจัดทำหรือดำเนินการที่มีลักษณะคล้ายกับการจัดการความรู้ทำให้ไม่มีฐานข้อมูลเดิมที่จะสามารถนำมาปรับใช้ได้กับการจัดการความรู้ทำให้

โรงเรียนระดับประถมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวางแผน อย่างไรก็ตามควมให้ความสำคัญที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และความจริงจังในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

ฉลองรัฐ อินทรีย์ (2550, หน้า 185) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับ ศูนย์การเรียนรู้ วัฒนธรรมในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร และคณาจารย์ และยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ทำงานโดยใช้ความรู้ที่ผ่านการฝึกอย่างดี ความไว้วางใจ พลังร่วมและการมีส่วนร่วม และยึดหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้แก่ ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วม ความซื่อสัตย์สุจริต ใจจริงต่อกันและรู้จักสามัคคี

นวลละอ อแสงสุข (2550, หน้า 219-220) ได้ศึกษา การศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ปัญหาของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงในอดีตถึงปัจจุบัน มี 10 ประการ คือ (1) ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ (2) ขาดความสามารถในการใช้ระบบสารสนเทศใหม่ๆ (3) มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (4) ขาดความสามารถในการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ (5) การให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ยังไม่เพียงพอ (6) มนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรมีน้อย (7) ขาดระบบสนับสนุนในการเรียนรู้ของบุคลากร (8) ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ (9) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้มีน้อย และ (10) ขาดการสร้างให้บุคลากรเป็นผู้สนใจใฝ่เรียนรู้ ส่วนรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่เหมาะสมในอนาคตควรดำเนินการใน 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการสร้างความรู้ ควรดำเนินการโดยมุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้โดยมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ดำเนินการ และมีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้โดยมีการลงมือปฏิบัติจริง (2) ด้านการจัดเก็บความรู้มหาวิทยาลัยฯ และมีการกำหนดให้มีกระบวนการเก็บรวบรวมความรู้ภายในมหาวิทยาลัยฯ และมีการกำหนดให้มีโครงการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างฐานข้อมูลกลางมหาวิทยาลัย (3) ด้านการกระจายความรู้ มหาวิทยาลัยฯ ควรดำเนินการโดยกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บไว้กำหนดข้อปฏิบัติในการกระจายข้อมูลสู่หน่วยงานต่างๆ และกำหนดวิธีการในการกระจายความรู้สู่หน่วยงานย่อย และ (4) ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้

มหาวิทยาลัยฯ ควรดำเนินการโดยการนำความรู้จากฐานข้อมูลออกไปใช้ และมีการใช้ระบบการสื่อสารเพื่อการไหลของงานสู่หน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยฯ

ชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง (2550, หน้า 157-161) ได้ศึกษาความสำเร็จในการทำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์การและผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการรับรู้ด้านบุคคลในเรื่องของบทบาทของผู้บริหารความรู้ สมรรถนะของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การปรับตัวของบุคลากร และด้านองค์การในเรื่องของกลยุทธ์การจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีการจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อพิจารณาโอกาสในการนำไปปฏิบัติของความสำเร็จในด้านบุคคลและด้านองค์การว่าอยู่ในระดับทดลองใช้เป็นการส่วนตัวตามหน่วยงาน มีเพียงความสำเร็จในด้านสมรรถนะของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับการดำเนินการในระดับองค์การ โดยองค์การเริ่มพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อการจัดการความรู้ และมีข้อเสนอแนะจากการศึกษาในด้านความสำเร็จของการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติคือ (1) ผู้บริหารความรู้ต้องบริหารเวลาในการปฏิบัติงานประจำและการแสดงบทบาทด้านการจัดการความรู้ (2) พัฒนาสมรรถนะของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (3) ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อของบุคลากรในการยอมรับโครงการการจัดการความรู้ (4) กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ให้ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ (5) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (6) สนับสนุนการเรียนรู้เทคโนโลยีการจัดการความรู้ (7) กำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (8) สร้างชุมชนนักปฏิบัติให้มีลักษณะเป็นกลุ่มที่หลากหลายและพัฒนาเป็นเครือข่าย และข้อเสนอแนะจากการศึกษาในด้านผลของการจัดการความรู้ต่อบุคคลคือ (1) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ (2) หาวิธีการดึงความรู้ของบุคลากรออกมาใช้ในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน (3) ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น (4) ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม (5) พัฒนาระบบการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ (6) บุคลากรพัฒนาตนเอง และ (7) องค์การส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน

มลฤดี โภคศิริ (2549, หน้า 109-115) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยอมรับการจัดการความรู้ของพยาบาลประจำการ สังกัดโรงพยาบาลกองทัพบก พบว่า ปัจจัยด้านบุคคล คือ การได้รับข่าวสารการจัดการความรู้ การเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ มีทีมงานการจัดการความรู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารของโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการไม่เคยใช้คอมพิวเตอร์ในการค้นหาข้อมูลวิชาการทางอินเทอร์เน็ตมีความสัมพันธ์ทางลบกับการยอมรับการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยด้านองค์การ คือ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ กลยุทธ์องค์การ วิสัยทัศน์องค์การ พบว่ามีความสัมพันธ์กับการยอมรับการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยด้านการรับรู้คุณลักษณะนวัตกรรมการจัดการความรู้ คือ ด้านการทดลองใช้ ด้านการสังเกตได้ ด้านการเข้าถึงได้ ด้านความไม่ซับซ้อน ด้านประโยชน์เชิงเปรียบเทียบ พบว่ามีความสัมพันธ์กับการยอมรับการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยที่สามารถร่วมพยากรณ์ การยอมรับการจัดการความรู้ ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลกองทัพบก ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 6 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ การรับรู้คุณลักษณะนวัตกรรมการจัดการความรู้ด้านความไม่ซับซ้อน ด้านโครงสร้างองค์การ อายุ และการไม่เคยใช้คอมพิวเตอร์ในการค้นหาข้อมูลวิชาการทางอินเทอร์เน็ต มีค่าอำนาจในการพยากรณ์การยอมรับการจัดการความรู้ ได้ร้อยละ 66.1

จำเริญ จิตรหลัง (2550, หน้า 149) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการจัดการความรู้และระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม มีจำนวน 9 ชุด ลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า เพื่อสอบถาม ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ปัจจัยโครงสร้างขององค์การ ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยระบบการจัดการ ปัจจัยความสามารถของบุคลากร ปัจจัยการเสริมแรงและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ มีระดับปัจจัยการจัดการความรู้และมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตามทฤษฎีระหว่างปัจจัยการจัดการความรู้กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เพียงใจ มุสิกะพงษ์ (2550, หน้า 157-161) ได้ศึกษาสภาพการจัดการความรู้และความต้องการเพิ่มพูนความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการความรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้

บุคลากรสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพมีความต้องการเพิ่มพูนความรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการความรู้พบว่าบุคลากรที่มีเพศ และสถานภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนบุคลากรที่มีอายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง กลุ่มงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การเปรียบเทียบความต้องการเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพพบว่า บุคลากรที่มีเพศ สถานภาพแตกต่างกัน มีความต้องการเพิ่มพูนความรู้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนบุคลากรที่มีอายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง แตกต่างกัน มีความต้องการเพิ่มพูนความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ควรทำการวางแผน สภาพจัดการความรู้ จัดระบบความต้องการเพิ่มพูนความรู้พัฒนาบุคลากร มีการสนับสนุนงบประมาณ การจัดโครงสร้างวัฒนธรรม วิสัยทัศน์เทคโนโลยีสารสนเทศกลยุทธ์ในการทำงาน บรรยากาศ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้

บุญส่ง หาญพานิช (2546: หน้า 231-236) ได้วิจัยรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีความต้องการให้มีกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในระดับมาก ให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้จากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้การประกันคุณภาพ การพัฒนาการเรียน การสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัยการประเมินความดี ความชอบ การธำรงรักษาบุคลากร การสร้าง นักวิชาการ การกำหนดภาระงาน และการบริการความรู้ ตลอดจนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ความร่วมมือในการให้ความรู้ และรับบริการความรู้ ใน 5 ด้าน การเผยแพร่ความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ ตลอดจนให้คำปรึกษา เป้าหมายของการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนางาน พัฒนาคณะ พัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ และพัฒนาความเป็นชุมชน หมู่คณะ และความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในองค์กรทุกองค์กรใช้เป็นที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้วิจัย สนใจศึกษาอิทธิพลที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ใน 5 ด้าน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นบทบาทและงาน การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ โครงสร้างองค์กรแบบทีม และบรรยากาศองค์กร