

Scan

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 6

นางสาวจิรพรรณ วุฒิกุลตระกูล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

**Factors Affecting Knowledge Management : A Case Study of
Regional Revenue Office 6**

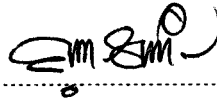
Miss Jirawan Wuttikotrakul

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2007

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 6
ชื่อและนามสกุล นางสาวจิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิค)



..... กรรมการ

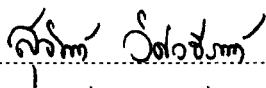
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

วันที่ 2 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 6
 ผู้วิจัย นางสาวจิรวรรณ วุฒิกถตระกูล ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จัยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร. จินรัตน์ สมสืบ
 ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานสรรพากรภาค 6 (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานสรรพากรภาค 6 โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสรรพากรภาค 6 และหน่วยงานในกำกับดูแล จำนวน 8 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี และสำนักงานสรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์ รวมจำนวน 303 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าทดสอบที และ ทดสอบค่าเอฟ

ผลการวิจัยพบว่า (1) การจัดการความรู้ของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การค้นหาความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7) การเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง (2) การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ที่มีเพศ และตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศชายมีการเรียนรู้น้อยกว่าเพศหญิง ส่วนตำแหน่งงาน พบว่า ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สรรพากร นักวิชาการสรรพากร เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี และนักวิชาการภาษี มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มากกว่า ตำแหน่ง นิติกรและตำแหน่งงานอื่น ๆ และด้านการเรียนรู้ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สรรพากรและตำแหน่ง นักวิชาการสรรพากร มีการเรียนรู้น้อยกว่าตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี และนักวิชาการภาษี ส่วนเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี

คำสำคัญ ปัจจัยที่ส่งผล การจัดการความรู้ สำนักงานสรรพากรภาค 6

Thesis title : Factors Affecting Knowledge Management : A Case Study of Regional Revenue Office 6

Researcher : Miss Jirawan Wuttikotrakul ; **Degree :** Master of Public Administration ;

Thesis advisors : (1) Dr.Sanae Juito, Associate Professor; (2) Dr.Shinrat Somsueb, Associate Professor; **Academic year:** 2007

ABSTRACT

This research aimed to 1) study the opinions of Regional Revenue Office 6's personnel on knowledge management ; and 2) compare the opinions of Regional Revenue Office 6's personnel on knowledge management by personal factors.

Population in this research was personnel of Regional Revenue Office 6 and other eight offices under its supervision which were Nakhon Pathom Revenue Office, Samut Sakhon Revenue Office, Samut Songkhram Revenue Office, Ratchaburi Revenue Office, Kanchanaburi Revenue Office, Phetchaburi Revenue Office, Suphan Buri Revenue Office, and Prachuap Khiri Khan Revenue Office, totally 303. Instrument used was questionnaire. Statistical tools employed were percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test.

Research result revealed that :1) knowledge management of personnel in general was in medium level in all 7 aspects of knowledge management which were (1) knowledge mining, (2) knowledge building and searching, (3) systematic knowledge management, (4) knowledge processing and screening (5) knowledge accession, (6) knowledge sharing, and (7) knowledge learning ; and 2) hypothesis test on opinions of personnel on knowledge management showed that personnel with different gender and job positions had different opinions at .05 level of significance, male had learnt more knowledge than female; as for job positions, it was found that on knowledge sharing aspect: revenue officers, revenue technical officers, tax inspectors, and tax technical officers had more engagement on knowledge sharing activities than legal officers and officers in other positions; as for knowledge learning aspect, it was found that revenue officers and revenue technical officers had less involved in knowledge learning activities than tax inspectors and tax technical officers.

Keywords : Factors Affecting, Knowledge Management, Regional Revenue Office 6

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ภูมิศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 6 ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สำเร็จลงได้ด้วยดี และเป็นไปตามความมุ่งหมายทุกประการด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เป็นอย่างสูงที่ท่านทั้งสามได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ด้วยความเมตตาและเอื้ออาทร จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิฑาธร ท่อแก้ว นางสาวนิศยา ทองทิพยา ผู้ช่วยสรรพากรภาค 6 นายสิทธิชัย วัชรพันธ์ ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม กรมสรรพากร ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุกคนในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้

จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล

ตุลาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	7
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	8
ความหมายของความรู้.....	8
ประเภทของความรู้.....	12
ระดับของความรู้.....	13
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	13
ความหมายของการจัดการความรู้.....	13
องค์ประกอบของการจัดการความรู้.....	16
ความสำคัญของการจัดการความรู้.....	23
โมเดลการจัดการความรู้.....	27
แนวทางและวิธีการในการจัดการความรู้ในองค์กร.....	28
กระบวนการจัดการความรู้.....	32
การเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร.....	45
ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้.....	54

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	54
ปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้.....	56
ตอนที่ 4 การจัดการความรู้ในสำนักงานสรรพากรภาค 6	58
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	64
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	68
ประชากรศึกษาและกลุ่มตัวอย่าง.....	68
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	70
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	71
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล	74
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานสรรพากร ภาค 6.....	79
ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ของสำนักงาน สรรพากรภาค 6	87
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	100
สรุปการวิจัย.....	100
อภิปรายผล.....	105
ข้อเสนอแนะ.....	110
บรรณานุกรม.....	112
ภาคผนวก.....	115
ก ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ(แบบสอบถาม).....	116
ข แบบสอบถาม.....	120
ค ค่าความเชื่อมั่น(Reliability).....	125
ประวัติผู้วิจัย.....	128

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงจำนวนประชากรและตัวอย่างสำหรับงานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในหน่วยงาน กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 6	69
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา	74
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม ตำแหน่ง และระดับงาน	76
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระดับงาน	77
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด	78
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความทั้ง 7 ด้านของผู้ตอบแบบสอบถาม	79
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการค้นหาความรู้	80
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	81
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	82
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้	83
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้	84
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	85
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการเรียนรู้	86
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบความแตกต่างการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้จำแนกตามเพศ	87

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ภาพที่ 2.1 พีระมิดแสดงลำดับชั้นของความรู้.....	9
ภาพที่ 2.2 Knowledge Circle	17
ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้.....	27
ภาพที่ 2.5 แสดงแนวทางเลือกกลไกให้นักกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้	41
ภาพที่ 2.6 การแก้ไข :การเก็บสะสมความรู้ (Collective Learning)	52
ภาพที่ 2.7 การเรียนรู้แบบรูปสามชั้น	52
ภาพที่ 2.8 โครงสร้างการบริหารงาน	61

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการความรู้ (Knowledge management) เป็นแนวทางการบริหารจัดการองค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับความสนใจอย่างสูงในปัจจุบัน หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ได้เล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ เนื่องจากสามารถช่วยทำให้เกิดการจัดระบบในการสร้าง ค้นหา และแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้

การจัดการความรู้ (Knowledge management) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่อยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ ซึ่งมีผลทำให้บุคลากรในหน่วยงานรู้จักหาความรู้และนำความรู้มาใช้ในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ ซึ่งเป้าหมายของการจัดการความรู้ในองค์กร คือ เพื่อพัฒนางาน พัฒนาคน เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ องค์ประกอบทั้งสามส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้ของกรมสรรพากร จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งหากจะว่าไปแล้ว การจัดการความรู้ ไม่ใช่เรื่องยาก แต่จำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) อยู่ตลอดเวลา โดยอาศัยเวลาระยะยาวที่เกิดจากการสั่งสมอย่างต่อเนื่องจึงจะทำให้เกิดผลตอบแทนต่อหน้าที่การงานในระยะยาว

สำนักงานสรรพากรภาค 6 คือหน่วยงานในสังกัดกรมสรรพากรมีหน้าที่กำกับ ติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบซึ่งประกอบไปด้วย สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร สำนักงานสรรพากร พื้นที่

สมุทรสงคราม สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การจัดการความรู้เป็นนโยบายที่กรมสรรพากรมอบหมายให้สำนักงานสรรพากรภาค 6 เป็นผู้ดำเนินการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการ ดังนั้น เป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้การบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานสรรพากรภาค 6 เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ บุคลากร ในหน่วยงานมองเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ในระดับใด และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในลักษณะของการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง

การจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่สำหรับสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีกรอบแนวคิดกว้างขวางและหลากหลาย ซึ่งยากที่จะนำมาปฏิบัติให้ครบถ้วน โดยสำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้นำเอาแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) มาใช้ ซึ่งประกอบด้วย การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ โดยไม่มีการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานต่อกระบวนการดังกล่าวแต่อย่างใด

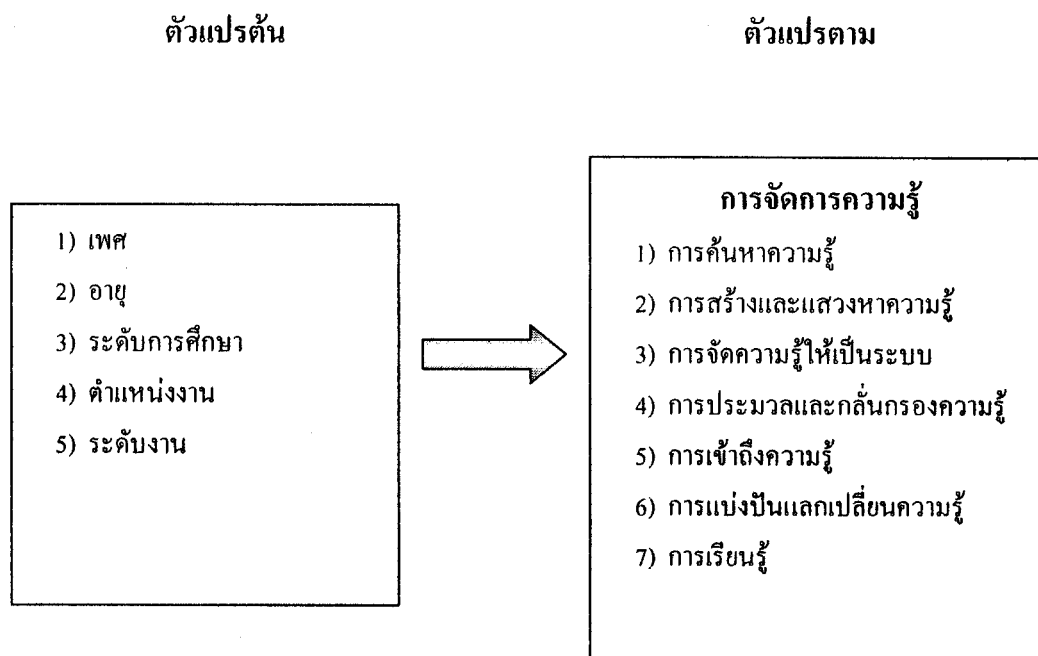
จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ในสำนักงานสรรพากรภาค 6

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานสรรพากรภาค 6

2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานสรรพากรภาค 6 โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

- 4.1 บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน
- 4.2 บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน
- 4.3 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน
- 4.4 บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน
- 4.5 บุคลากรที่มีระดับงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 **ขอบเขตด้านเนื้อหา** การจัดการความรู้เป็นนโยบายของกรมสรรพากรที่มอบหมายให้สำนักงานสรรพากรภาค 6 เป็นผู้ดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานสรรพากรภาค 6 และหน่วยงานที่อยู่ในกำกับดูแล เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.2 **ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย** การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการจัดการความรู้ ของสำนักงานสรรพากรภาค 6 และบุคลากรในหน่วยงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในกำกับดูแล อีกจำนวน 8 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี ที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายของกรมสรรพากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ว่ามีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ใน 7 ด้าน ประกอบด้วย การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ อยู่ในระดับใด

5.3 **ขอบเขตด้านเวลา** ระยะเวลาในการศึกษาครั้งนี้คือ ช่วงตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2549 ถึง 30 กันยายน 2550

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 **สำนักงานสรรพากร ภาค 6** หมายถึง ราชการส่วนกลาง ซึ่งกำกับดูแล รับผิดชอบหน่วยงานในสังกัด 8 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์

6.2 **การจัดการความรู้ (Knowledge Management)** หมายถึง ระดับความคิดเห็น การดำเนินการจัดการความรู้ใน 7 ด้าน ประกอบด้วย

6.2.1 **การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)** หมายถึง การจัดทำรูปแบบการจัดการความรู้เกี่ยวกับ กฎหมาย ระบบที่มกำกับดูแล ข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติงาน

และรวบรวมความรู้จากผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญ โดยจัดไว้ให้บุคลากรสามารถค้นหาความรู้ในระบบ Intranet, Internet

6.2.2 การสร้างความรู้และแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) หมายถึง กรมสรรพากรได้จัดตั้ง CKO และคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบ โครงการจัดการความรู้ โดยมีหน้าที่จัดกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เช่น การสัมมนา ฝึกอบรม มีการสร้างข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน และการรวบรวมความรู้ ความชำนาญ จากผู้เชี่ยวชาญงานด้านทีมกำกับดูแลโดยอาศัยเทคโนโลยีของกรมสรรพากรในการเผยแพร่ความรู้

6.2.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) หมายถึง การจัดทำระเบียบ คำสั่ง แนวปฏิบัติแต่ละงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ไว้ในฐานข้อมูลส่วนกลาง เพื่อให้บุคลากรสามารถค้นหาได้ในระบบ Internet เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

6.2.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) หมายถึง การจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับ กฎหมาย ระเบียบ แนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งที่ออกใหม่ให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ข้อมูลภายในอาคารเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน จัดทำห้องสมุด on line เพื่อให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

6.2.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) หมายถึง ช่องทางการเรียนรู้ที่กรมสรรพากรจัดไว้ เช่น e-learning ระบบ Intranet, Internet รวมถึงมีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร

6.2.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึง การดำเนินการ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP), การแลกเปลี่ยนความรู้บน web Board การสับเปลี่ยนงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การให้ความรู้แก่บุคลากรในหน่วยงานโดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และการจัดทำความรู้แต่ละประเภทกิจการของทีมกำกับดูแลบนระบบ Intranet

6.2.7 การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การนำความรู้ที่ได้มาบูรณาการใน 4 ด้าน คือ

- นำความรู้มาพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมต่อผู้รับบริการ
- นำความรู้มาพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ
- นำความรู้มาพัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- นำความรู้มาพัฒนาการสร้างบรรยากาศในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 เป็นแนวทางในการปรับปรุงการจัดการความรู้ในสำนักงานสรรพากรภาค 6 เพื่อให้การดำเนินงานทางด้านการเก็บภาษีอากรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

7.2 เป็นแนวทางในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในหน่วยงานสรรพากรภาคอื่น ๆ

7.3 เป็นแนวทางในการนำการจัดการความรู้ไปใช้กับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้: กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรภาค 6 ” ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการกรมสรรพากรที่สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 และข้าราชการในหน่วยงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่ที่อยู่ในกำกับดูแล 8 แห่ง ประกอบไปด้วย ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี นิติกร นักวิชาการภาษี เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล เจ้าหน้าที่สรรพากร และตำแหน่ง อื่น ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุ ปัญหาของการจัดการความรู้ เพื่อนำเสนอเป็นแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ อันจะเป็นประโยชน์ต่อราชการกรมสรรพากร และส่วนราชการอื่นที่ประสบปัญหาเช่นเดียวกัน ผลจากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนสมมติฐานปัญหาดังกล่าวข้างต้นอย่างเป็นระบบ มีดังนี้

ตอนที่ 1. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

- 1.1 ความหมายของความรู้
- 1.2 ประเภทของความรู้
- 1.3 ระดับความรู้

ตอนที่ 2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

- 2.1 ความหมายของการจัดการความรู้
- 2.2 องค์ประกอบของการจัดการความรู้
- 2.3 ความสำคัญของการจัดการความรู้
- 2.4 โมเดลการจัดการความรู้
- 2.5 แนวทางและวิธีการ ในการจัดการความรู้ในองค์กร
- 2.6 กระบวนการจัดการความรู้
- 2.7 การเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร

ตอนที่ 3. ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้

- 3.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้
- 3.2 ปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้

ตอนที่ 4. การจัดการความรู้ในสำนักงานสรรพากรภาค 6

ตอนที่ 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

1.1 ความหมายของความรู้

การให้ความหมายหรือคำนิยาม เกี่ยวกับความรู้ มีนักวิชาการได้สรุปความหมายของความรู้ไว้หลายความหมายและหลายแนวคิดด้วยกัน แต่โดยรวมแล้วการพัฒนาแนวคิดและความหมายของความรู้ นักคิด และนักวิชาการแต่ละด้านนั้นไม่มีความหมายแตกต่างกันมากนักและอยู่บนพื้นฐานของวิธีคิดเดียวกัน เพียงแต่เปลี่ยนแนวคิดและความหมายของความรู้ในเชิงปรัชญา หรือตรรกะที่จับต้องได้ยากให้กลายเป็นสิ่งที่จับต้องได้ง่าย หรือเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

ความหมายของความรู้ นั้นได้มีผู้อธิบาย หรือแสดงทรรศนะเกี่ยวกับความรู้ไว้มากมาย และเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาและทำความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ได้ดียิ่งขึ้น จึงสรุปโดยสังเขป ดังนี้

Davenport & Prusak (1998) กล่าวว่า ความรู้หมายถึงส่วนผสมของกรอบประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ที่เป็นสภาพแวดล้อมและกรอบการทำงานสำหรับการประเมินและรวมกันของประสบการณ์ และสารสนเทศใหม่

Tiwana (2002 : 4) ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า หมายถึงกรอบของการประสมประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งเป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน และถูกนำไปประยุกต์ใช้ในใจของคนที่มีรู้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ได้ให้คำนิยามไว้ว่า ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับการจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา

Livari (1920 : 261) ให้นิยามว่า สำหรับคำว่าความรู้แล้ว คือ บางสิ่งบางอย่าง ซึ่งแตกต่างไปจากความเข้าใจของปัจเจกชน มันกลับกลายเป็นเครื่องมือในเชิงปฏิบัติที่เป็นจริงอันหนึ่งสำหรับการจัดการอย่างชำนาญหรือควบคุมโลก ในความหมายนี้ Livari เสนอเอาไว้เป็นสรุป 4 ข้อเกี่ยวกับความรู้ ดังต่อไปนี้ คือ

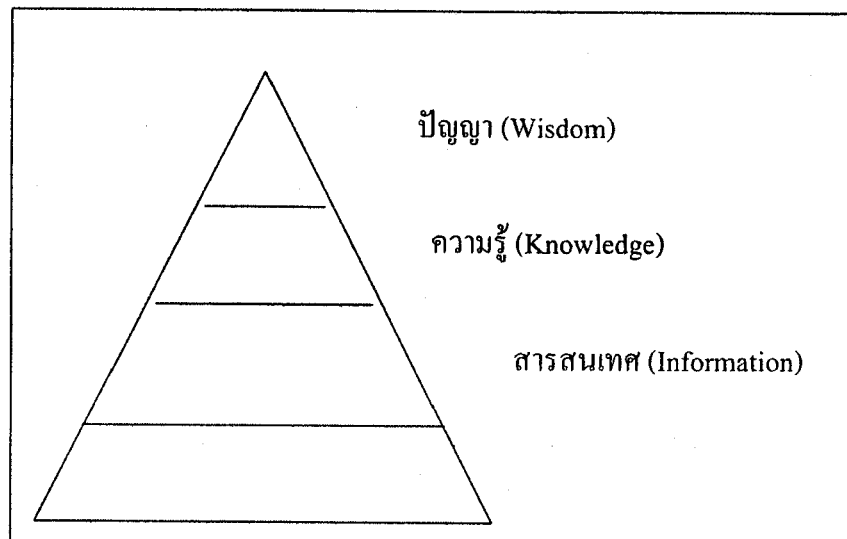
- ความรู้เป็นเรื่องของชุมชน (Knowledge is Communal)
- ความรู้เป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเฉพาะ (Knowledge is activity-specific)
- ความรู้เป็นสิ่งที่ได้รับการเผยแพร่ (Knowledge is distributed)
- ความรู้เป็นประวัติศาสตร์ทางวัฒนธรรม (Knowledge is cultural-historical)

Wikstom & Norman (1994 : 9) ได้อธิบายความหมายของความรู้ ตาม Modern American Dictionary ว่า ความรู้ คือ

- 1) ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์พร้อมด้วยข้อเท็จจริง ความเป็นจริงหรือหลักการต่างๆ
- 2) เป็นสิ่งที่ถูกรับรู้หรืออาจจะถูกรับรู้ และ
- 3) การตระหนักรู้

ดังนั้น ความรู้จึงเป็นสิ่งที่รับรู้ได้ทั้งที่เป็นข้อเท็จจริง หรือประสบการณ์และหลักการของบุคคล ในการตระหนักรู้หรือการจำแนกข้อมูล เหล่านั้น

ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น Hideo Yamazaki ได้พยายามเสนอคำจำกัดความรู้ในของปิรามิด เพื่อแสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นของการเกิดความรู้ ว่ามีขั้นตอนหรือกระบวนการของการเกิดความรู้ว่าเกิดขึ้นมาได้อย่างไร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2548 : 13-14) คือ



ภาพที่ 2.1 ปิรามิดแสดงลำดับขั้นของความรู้

ข้อมูล คือ ข้อเท็จจริงต่างๆ โดยเป็นข้อมูลดิบหรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ

สารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ โดยมีบริบทที่เกิดจากความเชื่อ สามัญสำนึกหรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศ

ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ

ปัญญา คือ ความรู้ที่ติดอยู่ในตัวตน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้

จากรูปปิรามิดหรือการนิยามดังกล่าวจะเห็นว่าความรู้มีความซับซ้อนผ่านกระบวนการกลั่นกรองมาแล้วมากกว่าข้อมูลและสารสนเทศ จนเกิดเป็นความรู้สามารถนำไปสู่การใช้ประโยชน์และการตัดสินใจจนเรียกว่าได้เกิดปัญญา

จากความหมายและธรรมชาติของนักวิชาการที่มีต่อความรู้ในส่วนใหญ่อิงมาจากการตีความหรือจำแนกว่าก่อนที่จะเป็นความรู้ได้นั้นมาจากอะไร และความรู้ที่ได้นั้นมาจากการตีความหรือเปรียบเทียบโดยอาศัยมุมมองของบุคคล จึงสามารถสรุปได้ว่า ความรู้คือข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่เป็นประสบการณ์ที่บุคคล สังคม หรือประมวลและทำความเข้าใจในด้านใด อย่างไร และมองว่าความรู้ของแต่ละบุคคลนั้น แตกต่างกันไปตามคุณค่า แนวคิด ประสบการณ์ ค่านิยมของแต่ละคนมีหรือสามารถสรุปได้ว่าความรู้ คือ ข้อเท็จจริง หรือข้อมูลที่เป็นประสบการณ์ที่บุคคลสังสรรค์หรือประมวลและทำความเข้าใจตลอดจนมีนัยของความเชื่อหรือค่านิยม ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลพบเห็นสิ่งต่างๆในชีวิต

ข้อมูล (Data) หมายถึง ข้อมูลดิบที่เกิดจากการทำงานประจำวัน ซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลในระดับปฏิบัติการ (Transaction Process) และเมื่อข้อมูลดิบเหล่านั้นได้ผ่านกระบวนการประมวลผล เช่น การจัดกลุ่มของข้อมูลขึ้นเป็นรายงาน หรือการแยกข้อมูลออกเป็นส่วนจำแนกตามประเภทของ ความต้องการในการใช้งานหรือการคัดลอกข้อมูลที่ไม่จำเป็นออกจากระบบเหล่านี้ เป็นต้น เราจะถือว่าเป็นผลผลิตที่ได้จากการประมวลผลของข้อมูลเหล่านั้นเป็นสารสนเทศ (Information) ซึ่งมีคุณค่าระดับหนึ่งในการใช้งาน ผู้ใช้จะเป็นผู้กำหนดคุณค่าเหล่านั้น สารสนเทศหนึ่งๆ อาจมีคุณค่าสำหรับคนกลุ่มหนึ่ง แต่อาจไร้คุณค่าสำหรับคนอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้ ในทางกลับกันสารสนเทศเดิมที่เคยไร้ค่าสำหรับคนกลุ่มหนึ่ง เดิมนั้น อาจกลับมามีคุณค่าใหม่ในภายหลังก็ได้ ดังนั้นการกำหนดคุณค่าจึงขึ้นอยู่กับ “ความตรงต่อความต้องการในการใช้งาน”

ความรู้ (Knowledge) เป็นกระบวนการของการจัดเกลา เลือกรู้ และบูรณาการการใช้สารสนเทศเหล่านั้น จนเกิดเป็นความรู้ใหม่ (New Knowledge) ความรู้ใหม่จึงเกิดขึ้นจากการผสมผสานความรู้และประสบการณ์เดิมผนวกกับความรู้ใหม่ที่ได้รับ ความรู้ดังกล่าวเป็นสิ่งที่อยู่ภายในบุคคลเป็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) หากเมื่อความรู้เหล่านั้นได้ถูกถ่ายทอดออกมาในรูปของการเรียนที่เป็นลายลักษณ์อักษร ความรู้นั้นก็จะกลายเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ความรู้ดังกล่าวจะมีคุณค่าปรากฏเมื่อนำมาใช้ในกระบวนการการทำงาน

เมื่อทราบถึงความเกี่ยวข้องระหว่างข้อมูลสารสนเทศ และความรู้แล้วว่ามี ความแตกต่าง และระดับความสำคัญที่ไม่เท่ากันอย่างไร จะช่วยให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้มากยิ่งขึ้นต่อไป

การพิจารณาแนวคิดอื่นที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ก็เพื่อที่จะทำให้เกิดความเข้าใจในลักษณะหรือความหมายของความรู้มากยิ่งขึ้น ตลอดจนได้ทราบถึงความสำคัญของความรู้และการ

เชื่อมโยง หรือความเกี่ยวข้องกันระหว่างความรู้กับแนวคิดเหล่านั้น ดังนี้ (Wikstorm & Norman, 1994: 15-16)

ความสามารถ (Competence) แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถนี้ ต้องไปพิจารณาในเรื่องความสัมพันธ์กับเป้าหมายหรือความต้องการ การทำสิ่งใดให้สำเร็จบุคคลจำเป็นต้องมีความสามารถจะรวมเอาความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ไว้ แต่จะเกี่ยวข้องกับความสามารถโดยเฉพาะส่วนบุคคลด้วย เช่น ความฉลาดหรือสามัญสำนึกทางสังคม (Social Nous) ความเพียรพยายาม ความอดทน อดกลั้นต่อความกดดัน เป็นต้น ความสามารถนี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคล แต่ก็สามารถขยายความไปถึงระดับองค์กรได้ ซึ่งในองค์กรหมายถึง ความรู้ที่สั่งสมกักเก็บไว้ในองค์กรในลักษณะที่เป็นรูปภาพข้อกำหนดต่าง ๆ ระบบ และวัฒนธรรม เป็นต้น ความสามารถจัดเป็นแนวคิดที่กว้างกว่าความรู้ เนื่องจากความสามารถนั้น จะหมายรวมถึงองค์ประกอบทางการรับรู้ อารมณ์ และสังคมด้วย

หากพิจารณาที่ระดับบุคคล ความสามารถมักจะเป็นสิ่งที่คนถามถึงความสามารถในการใช้ความรู้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมีลักษณะฝังลึกอยู่ในบุคลิกภาพ บุคคลที่มีอาการทางประสาทวิตกกังวลหรือเฉื่อยชา เชื่องซึม จะไม่สามารถใช้ความรู้ได้ในทันทีเท่ากับคนที่มีพลังและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง สำหรับองค์กรก็สามารถอธิบายได้ในทำนองเดียวกันว่า องค์กรที่มีโครงสร้างทางหน้าที่ที่ดี มีบรรยากาศที่สร้างสรรค์ และมีเป้าหมายที่ชัดเจน ก็จะอยู่ในภาวะที่ดีกว่าในการใช้ประโยชน์จากความรู้ขององค์กร เพื่อความมุ่งหมายในการทำให้เกิดผลผลิตที่ดีได้มากกว่าองค์กรที่แตกแยก มีปัญหา และความขัดแย้ง ตลอดจนไม่แน่ใจในทิศทางของตนเอง

ความรู้และความสามารถนั้นเกิดขึ้นได้โดยผ่านการเรียนรู้ การเรียนรู้อาจเกิดจากการฝึกอบรมตามวิธีการที่เป็นทางการ หรือโดยการมีส่วนร่วมในสถานการณ์ต่าง ๆ ก็ได้ การรับรู้ การนำมาผสมผสาน และแปลความหมายในสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น เป็นสิ่งที่นักทฤษฎีด้านการศึกษาเห็นว่าเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ ในชีวิตการทำงานหรือในด้านอื่น ๆ ของชีวิต การเรียนรู้ทุกวันจะมีลักษณะต่อเนื่อง และมักจะนำไปสู่ความรู้ที่ซ่อนเร้น หรือยังไม่ได้รับการประมวล (Tacit or Uncodified Knowledge) เช่น ประสบการณ์ที่คนมีและนำมาใช้ในการทำงาน แต่ไม่ได้มีการจัดทำเป็นเอกสารไว้ ซึ่งความรู้เช่นนี้มีความสำคัญต่อทั้งบุคคลและองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และการเรียนรู้ อาจจะเป็นสิ่งที่พิจารณาได้ง่าย นั่นคือ ความรู้คือบางสิ่งบางอย่างที่มีอยู่ แต่การเรียนรู้ คือ วิธีการที่บางสิ่งบางอย่างนั้นถูกทำให้ได้มา ซึ่งความสัมพันธ์เช่นนั้น อาจจะมีซับซ้อนยิ่งกว่าเมื่อพิจารณาว่าความรู้ไม่ได้เกิดขึ้นได้ด้วยตัวมันเอง แต่เกิดขึ้นโดยคน และการสร้างสรรค์ความรู้จะเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันหรือพร้อมกันกับการเรียนรู้ เช่น การที่คนสามารถแก้ไขปัญหาที่ยังไม่เคยมีผู้ใดแก้ไขได้สำเร็จมาก่อน นั่นคือ บุคคลได้เรียนรู้ในบางสิ่งบางอย่าง และได้รับความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในบริบทอื่นได้เมื่อปัญหาลักษณะเดียวกันเกิดขึ้นอีก และความรู้เช่นนี้ยังสามารถถ่ายทอดไปสู่คนอื่น ๆ ได้อีกด้วย

จากที่กล่าวมาจะพบว่า กำเนิดของความรู้ นั้นจะมาจากหลายแหล่งหรือหลายที่มา จึงก่อให้เกิดลักษณะและประเภทของความรู้ที่มีอยู่ เพื่อให้ทราบว่าความรู้มีกี่ประเภท และมีความแตกต่างกันอย่างไร มีนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะและประเภทของความรู้ไว้ดังนี้

1.2 ประเภทของความรู้

แอนเดอร์สัน ดาเวนพอร์ท โนนากะ และ โปแลนยี ให้ความเห็นว่า ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่แสดงออกมาให้เห็นได้ชัดเจน (Explicit knowledge) คือ เป็นความรู้ที่บันทึกไว้ในสื่อบันทึกความรู้ต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำออกไปใช้ประโยชน์ได้ เปลี่ยนสภาพได้ และจัดเก็บไว้ในสื่อบันทึกความรู้อื่น ๆ ได้ ความรู้ประเภทนี้ได้แก่ สูตร สมการ กฎ ทฤษฎี และคำอธิบายกระบวนการเรื่องใด เรื่องหนึ่ง โดยจัดเก็บในสภาพที่เป็นตัวหนังสือ กราฟ ตาราง แผนภูมิ รูปภาพ เสียง และการสัมผัส

2. ความรู้ที่ไม่สามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ชัดเจน (Tacit knowledge) คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนที่แสดงออกมาให้เห็นได้ชัดเจนได้ยากกว่าความรู้ประเภทแรกและบางส่วนไม่สามารถแปลงสภาพเพื่อเก็บบันทึกไว้ในสื่อความรู้ได้ ความรู้ประเภทนี้ได้แก่ ประสบการณ์ ความชำนาญ กรอบความคิดภายในตน ค่านิยม การหยั่งรู้

ความรู้ และความชำนาญมักไม่มีตัวคนให้เห็น บางส่วนซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล โดยที่ตนเองไม่รู้ว่า ตนเองรู้หรือมีความรู้นั้น ๆ เช่น แฝงในรูปของกฎหมู่ ความคิดเห็น และความทรงจำ ที่ยังไม่ได้ถูกกระตุ้นเตือน ความรู้ภายในบุคคลบางครั้งก็มีความขัดแย้งกับความรู้ที่มีอยู่ภายนอก อาทิ ความรู้คุณธรรมที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลกับความรู้ที่เป็นระเบียบข้อบังคับปฏิบัติ เช่น บริษัทบอกกับพนักงานว่า ชื่นชมผู้มีความซื่อสัตย์ ขณะเดียวกันพนักงานทุกคนก็ทราบดีว่า คนที่จะได้รับเลื่อนตำแหน่งมักเป็นคนฉลาดแกมโกงเสมอ

สรุปได้ว่า การจำแนกประเภทของความรู้ พิจารณาได้ 3 แนวทางคือ พิจารณาจากการกำเนิดของความรู้ พิจารณาจากสภาพของความรู้ และพิจารณาจากแหล่งที่มาของความรู้ หากจำแนกประเภทของความรู้โดยใช้แหล่งความรู้เป็นฐานในการพิจารณา ความรู้มี 2 ประเภท คือ ความรู้ในตัวบุคคล และความรู้ที่อยู่นอกตัวบุคคล

ประเภทความรู้และปฏิสัมพันธ์ของความรู้

ความรู้ในเชิงปรัชญา ว่าด้วยทฤษฎีความรู้จำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้เชิงประจักษ์ (Empirical knowledge) เป็นความรู้จากการรับรู้จากประสาทสัมผัสทั้ง 5 ความรู้ประเภทนี้ได้มีความพยายามแปลงให้อยู่ในรูปที่สามารถจัดการได้ด้วยเทคโนโลยี

2. ความรู้เชิงวิเคราะห์ (Analytical knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการใช้ตรรกะเป็นเครื่องมือในการอนุมานจากฐานความรู้ที่มีอยู่เดิม

3. ความรู้เชิงทฤษฎี (Theoretical knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์ในลักษณะที่เป็นนามธรรม โดยการใช้สัญชาตญาณและการหยั่งรู้ซึ่งรู้ความจริงได้โดยอาศัยจิตที่ได้รับการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ

4. ความรู้เชิงปทัสฐาน (Normative knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการใช้ปทัสฐานและค่านิยมของสังคมเป็นตัวกำหนด ไม่สามารถใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือได้

1.3 ระดับของความรู้

มีผู้แบ่งความรู้เป็น 4 ระดับ คือ (1) Know-what เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง เป็นความรู้ในระดับที่ผู้จบการศึกษามหาวิทยาลัยใหม่ ๆ มี (2) Know-how เป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง เป็นความรู้ที่มีอยู่ในผู้จบมหาวิทยาลัยออกไปทำงาน 2-3 ปี ภายใต้สภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อน (3) Know-why เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อนและนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น (4) Care-why เป็นความรู้ในลักษณะของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ขับเคลื่อนมาจากภายในตนเอง

ในวัฒนธรรมตะวันตกมักถือกันว่าองค์การเป็นเสมือนโรงงานประมวลสารสนเทศ (Information Processing) คือ มีสมมุติฐานว่า ความรู้เป็นเรื่องจับต้องได้ทั้งหมด แต่ในวัฒนธรรมตะวันออก โดยเฉพาะในญี่ปุ่น ถือกันว่าเป็นความรู้เปรียบเสมือนภูเขา น้ำแข็ง มีทั้งส่วนที่เห็นชัดเจนเสมือนภูเขาน้ำแข็งส่วนที่อยู่เหนือน้ำกับความรู้ที่ “ฝัง” อยู่ลึก ๆ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

Ryoko Toyama กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

ดาเวนพอร์ท (2542 : 1) กล่าวว่า ความรู้ไม่ใช่ข้อมูลหรือสารสนเทศ ถึงแม้ว่ามันจะเกี่ยวข้องกับคำทั้งสองนั้นก็ตาม และความแตกต่างระหว่างคำศัพท์ทั้งสองนั้นก็เพียงเรื่องของระดับเท่านั้นเอง ความสับสนที่เกิดจากความไม่รู้ว่า อะไรคือข้อมูล อะไรคือสารสนเทศ และอะไรคือความรู้คือความ ไม่รู้ว่ามันต่างกันตรงไหน อย่างไร มันมีความหมายที่แท้จริงว่าอะไร

Yogesh Malhotra กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบวนการในการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

Arthru Anderson Business Consulting กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร โดยเขียนเป็นสมการดังนี้

ความรู้ = (คน + ระบบสารสนเทศในการรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูล) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

Carla O'Dell และ Jackson Grayson กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวของความรู้โดยตรงแต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้

นอกจากความหมายของการจัดการความรู้ข้างต้น โดยผู้เชี่ยวชาญทั้งตะวันออกและตะวันตกแล้ว ยังมีอีกหลากหลายนิยามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่น่าสนใจได้แก่

- The World Bank ให้นิยามของการจัดการความรู้ว่า เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบท ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

- European Foundation for Quality Management (EFQM) , Knowledge Management in Europe กล่าวว่า วิธีการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจำแนก จัดหาและนำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

- The US Department of Army กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นแผนการที่เป็นระบบและสอดคล้องกันในการจำแนก บริหารจัดการ และแลกเปลี่ยนสารสนเทศต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบายและขั้นตอนการทำงานรวมทั้งประสบการณ์และความชำนาญต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กร โดยเริ่มจากการรวบรวมสารสนเทศและประสบการณ์ต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานสามารถเข้าถึงและนำไปใช้

- ระบบนี้ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กระตุ้นให้พนักงานเกิดความร่วมมือและกระจายอำนาจในการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ตั้ง

- ยุทธนา แซ่เตียว กล่าวว่า แม้จะมีแนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่สิ่งที่คล้ายคลึงกัน คือ เป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยมี

กระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้รูปแบบของการพัฒนาความรู้ ได้แก่

- การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตของตนเอง
- การเรียนรู้จากการทดลอง โดยเป็นการตั้งสมมติฐานและทดลองเพื่อให้ทราบผลตามต้องการ

- การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น เช่น การทำ Benchmarking การจ้างคนเก่ง ๆ มาร่วมงาน การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนาหรือแลกเปลี่ยนความรู้ (Alliances) การร่วมกิจกรรม (Joint Venture) การรวมและควบกิจการ (Merger & Acquisition) เป็นต้น

- การเรียนรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนาต่างๆ

- ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ดังนั้น ต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ได้แก่

- การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

- การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้แล้ว ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิถีปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้อย่างยิ่ง

- การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้น กิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูคนดีและเก่ง การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และดึงคนมีความรู้ไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

- การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้องค์กร ประเมินต้นทุนทางปัญญา และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่

จากนิยามข้างต้น แม้จะมีความหลากหลายในบางบริบท แต่เมื่อพิจารณาโดยรวมจะพบว่า ส่วนใหญ่ นิยามการจัดการความรู้ จะหนีไม่พ้นประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

- การมองว่าการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ วิถีปฏิบัติ หรือ แผนงานขององค์กร

- การจัดการต้องเป็นระบบและมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- กระบวนการสร้างองค์ความรู้ มีความสัมพันธ์กับการจำแนก สร้าง รวบรวมและ แลกเปลี่ยนความรู้เป็นอย่างดี
- ความรู้เกี่ยวข้องและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

จากความหมายของความรู้ ซึ่งให้เห็นว่าความรู้ เป็นข้อเท็จจริง ประสบการณ์ ค่านิยม ที่ตรวจสอบได้ มีความสัมพันธ์ มีคุณค่า มีการเก็บสะสมและถ่ายทอด ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความรู้ คือข้อเท็จจริง ประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการ และ ข้อมูลสารสนเทศที่ผนวกด้วยความเข้าใจอันเกิดจากการเปรียบเทียบ การตีความ วินิจฉัย และการตรวจสอบผลกระทบ ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าสูงและพร้อมที่จะประยุกต์สู่การตัดสินใจและการปฏิบัติ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ “เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น”

2.2 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย องค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการความรู้ และองค์ประกอบในการพิจารณาการจัดการความรู้ ดังนี้

2.2.1. องค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการความรู้

จากที่ได้ศึกษาความหมายของการจัดการความรู้พบว่า นักวิชาการมีมุมมองที่แตกต่างกันออกไป บางท่านให้ความสำคัญต่อประเด็นการสร้าง (Create/Generation) ความรู้ หรือการจับประเด็น (Capture) เป็นลำดับแรก จากนั้นจึงมีการประมวลเป็นหมวดหมู่หรือจัดการ (Codify/Organize) และทำให้ความรู้ที่พร้อมที่จะนำไปใช้ (Use/Utilize) ได้อย่างสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรเสมอ อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้ที่เป็นระบบอาจจะพิจารณาได้จากองค์ประกอบพื้นฐานบางอย่าง ซึ่งเป็นลักษณะของการปฏิบัติที่เป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมแนวคิดการจัดการความรู้ ที่อาจช่วยให้เกิดความเข้าใจรูปแบบของกิจกรรม การจัดการความรู้มากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ นั้น สามารถพิจารณาได้จากองค์ประกอบพื้นฐานในการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ 4 ด้าน และเมื่อเกิดความเข้าใจในภาพที่สมบูรณ์ของวงจรความรู้ และการจัดการความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติดังกล่าวแล้ว ก็จะทำให้สามารถพิจารณาประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ได้ทางหนึ่ง ซึ่งการปฏิบัติในการจัดการความรู้ทั้ง 4 ด้านนั้น ประกอบด้วย การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility) การซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) (Tannenbuam & Alliger,2000:14-23) ดังภาพที่ 2.2

Knowledge Application $K_{Apply} = K_{Assim} +$ Opportunity to Apply (Opp) + Motivation to Use (Motiv2U) + Ability to Use (Abil2U)	Knowledge Sharing $K_{Share} = \text{Knowledge (Know)} +$ Motivation to Share (Motiv2S) + Ability to Share (Abil2S) + Knowledge Elicitation Practices (KEP)
Knowledge Assimilation $K_{Assim} = K_{Access} +$ Motivation to Learn (Motiv2L) + Ability to Learn (AAbil2L)	Knowledge Accessibility $K_{Access} = K_{Share} +$ Knowledge Organization (KOrg) + Knowledge Dissemination (KDis)

ภาพที่ 2.2 Knowledge Circle แหล่งที่มา : Tannenbaum & Alliger, 2000. Knowledge Management: Clarifying the Key Issues. USA : Rector Duncan & Associated, Inc. (p. 14)

จากภาพที่แสดงองค์ประกอบพื้นฐานในการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นเสมือนหัวใจของการจัดการความรู้ ความรู้ (Knowledge : Know) คือความรู้ที่บุคคลหรือกลุ่มมี เป็นขั้นตอนที่ปฏิบัติเกี่ยวกับคนที่มีความรู้ ต้องเข้าใจถึงแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้ ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ และการปฏิบัติเพื่อที่จะนำเอาความรู้ของคนเหล่านั้นออกมา กล่าวคือ การจับประเด็นความรู้จากคนที่มีความรู้ ซึ่งการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิผลนั้น ขึ้นอยู่กับการจ้าง การพัฒนา การรักษา และการจำแนก หรือแบ่งชี้ตัวบุคคลที่มีความรู้

แรงจูงใจในการแบ่งปัน (Motivation to Share : Motive2S) หมายถึง ความเต็มใจของคนที่จะแบ่งปันความรู้กับคนอื่น ๆ การจัดการความรู้ที่มีสมมติฐานที่ยังไม่มีการยืนยันที่อยู่เบื้องหลังความพยายามส่วนใหญ่ของการดำเนินการดังกล่าวที่ว่า โดยทั่วไปแล้วคนจะเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ แต่สมมติฐานข้อนี้ก็อาจก่อให้เกิดความยากลำบากในการจัดการความรู้ เนื่องจากคนมักไม่เต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูล แต่สิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจให้คนแบ่งปันข้อมูลกันก็คือวัฒนธรรมองค์กร และการปฏิบัติในการให้รางวัล แต่อย่างไร ก็ตามการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับบุคคลที่ได้รับ การจูงใจให้แบ่งปันในสิ่งที่รู้ จากผลการวิจัยของ Ipe (2003) ที่ศึกษาเรื่อง “Understanding Knowledge and Knowledge Sharing in Organization: A Case Study” ซึ่ง Ipe ได้กำหนดคำถามในงานวิจัยว่า อะไรคือ สิ่งที่พนักงานเห็นว่าเป็นความรู้ และพนักงานใช้วิธีการอะไรในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กับพนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กร โดยที่ผลการวิจัยระบุว่า โอกาสที่พนักงานจะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กันนั้นมีลักษณะทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การแบ่งปันความรู้อย่างเป็นทางการ ได้แก่

แผนงานการฝึกอบรม (Training Program) ทีมงานแบบที่มีโครงสร้าง (Structured Work Teams) การประชุมอย่างเป็นทางการ (Formal Meetings) และระบบที่ใช้เทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน (Technology-based Systems) ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่ง Zaheer (1999) อ้างถึงใน Ipe, 2003) เรียกว่า “ช่องทางการเรียนรู้ที่มีความมุ่งหมาย” (Purposeful Learning Channels) ส่วนโอกาสแบบไม่เป็นทางการ (Informal Opportunities) ได้แก่ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Personal Relationships) และเครือข่ายทางสังคม (Social Networks) ที่จะช่วยสนับสนุนทั้งการเรียนรู้และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน

ความสามารถในการแบ่งปัน (Ability to Share : Abil2S) หมายถึง ความสามารถของคนในการแบ่งปันในสิ่งที่รู้ มีผลการวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญมักมีปัญหาในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญของตนเอง ดังนั้น แม้ว่าคนที่มีความรู้ และต้องการที่จะแบ่งปัน แต่ถ้าไม่สามารถถกแถลง และกล่าวถึงความรู้ความชำนาญออกมาอย่างชัดเจน ได้ก็อาจจะขัดขวางประสิทธิผลของการแบ่งปันความรู้ได้ ซึ่งประสิทธิผลของการแบ่งปันความรู้ นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการสื่อสารสิ่งที่รู้ออกมา

การดึงเอาความรู้ออกมา (Knowledge Elicitation Practices : KEP) หมายถึง การจับประเด็นความเข้าใจอย่างต้องแท้ (Insights) และสารสนเทศ หรือข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ บางครั้งคนมีความเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ และมีความสามารถในการแบ่งปัน แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติดังกล่าว เนื่องจากไม่มีช่องทางที่เหมาะสม จากผลการวิจัยของ Oh (2000) พบว่า The American Productivity and Quality Center (APQC) ได้ทำการสำรวจค้นพบว่า จะไม่มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในหมู่พนักงาน ถ้าพนักงานไม่รู้ว่ามีความรู้นั้นอยู่ในองค์กร และพนักงานไม่ตระหนักว่า ความรู้ของตนมีคุณค่าต่อคนอื่น ๆ (Ostro, 1997 อ้างถึงใน Oh , 2000) จึงควรใช้วิธีการอื่นในการจับประเด็นความรู้ เช่น การสัมภาษณ์ การศึกษา กลุ่มเป้าหมาย การสังเกต หรือการสอบถามผู้เชี่ยวชาญถึงสิ่งที่จะเป็นความรู้ในงานที่ทำอยู่ นอกจากนี้ยังมีช่องทาง ซึ่งบุคคลสามารถใช้ข้อมูลต่อผู้อื่นอย่างต่อเนื่องได้ เช่น การใช้เทคโนโลยี Groupware หรือชุดคำสั่งสำหรับกลุ่ม และการจัดประชุม “บทเรียนที่ได้เรียนรู้” (Lessons Learned) แต่ประเด็นสำคัญอยู่ที่การบ่งชี้ถึงผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมที่สุด (The Right Experts) ความท้าทายในเรื่องการจูงใจคนให้มาร่วมแบ่งปัน และการตระหนักในข้อจำกัดในการสื่อสารของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการแบ่งปันความรู้

2) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility) ประเด็นความรู้ที่ได้มาต้องทำให้สามารถเข้าถึงได้โดยคนที่จำเป็นต้องใช้ และความรู้นั้นจะต้องอยู่ในรูปแบบที่เข้าใจได้ โดยนำมาจัดอย่างเป็นเหตุเป็นผล และพร้อมที่จะให้บุคคลได้ความรู้ นั้น ซึ่งการเข้าถึงความรู้ที่เหมาะสม จะช่วยเสริมสร้างความสามารถ และสนับสนุนให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นได้ ความสามารถในการเข้าถึง

ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การแบ่งปันความรู้ที่มีคุณภาพ กล่าวคือวิธีการที่ความรู้ได้รับการจัดการ และกลไกต่าง ๆ ที่จะกระจายหรือเผยแพร่ความรู้ออกไป

จากจุดเริ่มต้นความสามารถในการเข้าถึงความรู้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ในการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing : KShare) หมายถึง ถ้าบุคคลไม่สามารถ หรือไม่เต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ ปริมาณความรู้ที่หามาได้สำหรับคนอื่น ๆ ก็จะถูกจำกัด และถ้าสามารถจับประเด็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ออกมาจากบุคคลได้ อย่างน้อยที่สุดก็จะมีเนื้อหาความรู้ที่สามารถทำให้เกิดการเข้าถึงได้โดยผ่านการรวบรวมความรู้ และการกระจายความรู้ที่มีประสิทธิผล

การรวบรวมจัดการความรู้ (Knowledge Organization : KOrg) หมายถึง การรวบรวมและแปลสารสนเทศ หรือข้อมูลดิบไปสู่บางสิ่งบางอย่างที่มีความหมาย และเป็นประโยชน์ต่อคนอื่น ๆ การรวบรวมความรู้ที่มีประสิทธิผลจะประกอบด้วยกระบวนการในการจำกัดให้สารสนเทศแคบลง แปลความหมาย และจัดรวบรวมสารสนเทศเหล่านั้นด้วยวิธีการที่บุคคลสามารถจำแนกได้โดยง่ายว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องการ นอกจากนี้ ยังต้องมีการตัดสินใจด้วยว่าจะมีการรวบรวมและจัดทำเป็นคำบรรยายอย่างไร ซึ่งมีความสำคัญ เท่า ๆ กัน เนื่องจากมีวิธีการจำนวนมากที่ใช้ในการจัดประเภทความรู้

การกระจายความรู้ (Knowledge Dissemination : Kdiss) หมายถึง ช่องทางในการแพร่กระจายความรู้ออกไปยังคนอื่น ๆ ซึ่งช่องทางจำนวนมากเหล่านั้น ได้แก่ ชุดคำสั่งสำหรับคอมพิวเตอร์ โปรแกรมการจัดการความรู้ที่มีความซับซ้อน (Sophisticated KM Applications) Groupware หรือชุดคำสั่งสำหรับกลุ่ม การฝึกอบรม ห้องสมุด สมุดหน้าเหลือง การประชุมแบ่งปันข้อมูลหรือสารสนเทศ การมาพบกันอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Get-Togethers) เป็นต้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Nijhof (1999) ที่ศึกษาเรื่อง "Knowledge Management and Knowledge Dissemination (1999) โดยผลการวิจัยระบุว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ศึกษานั้น มีความต้องการ และเห็นว่าการนำคลังความรู้ (Knowledge Bank) มาใช้ในงานการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มีการปฏิบัติมากที่สุด และมีความสำคัญมากที่สุด รวมทั้งการประชุม การพัฒนาเนื้อหาในหลักสูตรการฝึกอบรม การศึกษานโยบาย และการให้คำปรึกษาการกำหนด และสนับสนุนให้มีการผสมผสานที่ถูกต้องของช่องทางในการกระจายความรู้มีความสำคัญต่อประสิทธิผลของการจัดการความรู้ แม้จะสามารถเก็บรวบรวม แบ่งปัน และจัดการสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าขาดวิธีการในการเรียนรู้ ที่จะเข้าถึงสารสนเทศเหล่านั้น ก็คงจะไม่ได้รับรู้ถึงประโยชน์ของการรวบรวมและจัดการข้อมูล ช่องทางในการกระจายหรือแพร่ความรู้นี้ สามารถเป็นช่องทางในการดึงความรู้ออกมาได้ในเวลาเดียวกันด้วย เช่น เทคโนโลยี Groupware เป็นต้น การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับ การกำหนด และการสนับสนุนให้เกิดการผสมผสานช่องทางในการกระจายความรู้ที่เหมาะสม

3) การซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation) เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้ของการจัดการความรู้ หากเราสามารถจับประเด็นความรู้ได้ และจากนั้นจึงทำให้คนเข้าถึงความรู้เหล่านั้นได้ แต่ถ้าคนไม่สามารถเรียนรู้ที่จะซึมซับเอาความรู้นั้นไว้ ก็ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กรได้ ซึ่งความต้องการความรู้ของงานส่วนใหญ่จะมีอยู่ 2 ประเภท คือ (1) อะไรที่เราจำเป็นต้องรู้ และ (2) อะไรที่เราสามารถเข้าถึงได้ง่ายเมื่อจำเป็น ดังนั้นการซึมซับความรู้จะหมายถึงทั้ง 2 ข้อนี้ กล่าวคือ การเรียนรู้หรือได้รับความรู้ที่จำเป็นต้องรู้ และการเรียนรู้ใดที่สามารถเข้าถึงความรู้ ซึ่งเป็นความรู้ที่มีการยอมรับให้สามารถเข้าถึงได้ และสูตรในการซึมซับความรู้ จึงหมายถึงหน้าที่หนึ่งในการเข้าถึงความรู้ที่หามาได้ การตั้งใจของคนที่จะเรียนรู้ และความสามารถในการเรียนรู้

การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility : KAccess) จากจุดเริ่มต้นของการซึมซับความรู้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ในการเข้าถึงความรู้ การซึมซับความรู้จะขึ้นอยู่กับ การเข้าถึงความรู้ และการเข้าถึงความรู้จะขึ้นอยู่กับ การแบ่งปันความรู้ไม่ว่าจะมีอุปสรรคใดเกิดขึ้นในการแบ่งปันความรู้ ก็จะส่งผลเสียต่อการซึมซับความรู้ด้วยเช่นกัน

แรงจูงใจที่จะเรียนรู้ (Motivation to Learn : Motive2) หมายถึง ความสนใจของคน และความเต็มใจที่จะค้นหาและได้มาซึ่งความรู้และทักษะใหม่ ๆ แม้ว่าความรู้จะเป็นสิ่งที่สามารถจับเป็นประเด็น รวบรวมจัดการ และเข้าถึงได้ แต่หากขาดแรงจูงใจที่จะรับความรู้ใหม่ บุคคลก็อาจจะไม่สนใจในการเข้าถึงสารสนเทศใหม่ได้น้อยลง และค้นหาประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ตลอดจนซึมซับสิ่งที่ได้รับการเปิดเผยน้อยลงไปด้วย ซึ่งประเด็นนี้มีผลจากการศึกษาวิจัยสนับสนุนโดยระบุว่าแรงจูงใจที่จะเรียนรู้นั้นมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการได้รับความรู้ ปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้ กล่าวคือ ลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และระบบการให้รางวัล สามารถส่งผลต่อการเรียนรู้ได้ทั้งในแง่บวกและลบ ดังนั้นการปรับเปลี่ยนสภาพเงื่อนไขต่างๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจที่จะเรียนรู้อาจช่วยเพิ่มการซึมซับความรู้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ellinger (2003) ที่ศึกษาปัจจัยด้านบริบท ซึ่งก่อให้เกิดรูปแบบการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการในสถานที่ทำงาน โดยระบุว่า สถานที่ทำงานนั้นเป็นแหล่งที่ใช้ในการประกอบกิจกรรมในการเรียนรู้ที่กว้างขวางของผู้ใหญ่ (Adult Learning) ซึ่งเกิดขึ้นบ่อยครั้งและอย่างไม่เป็นทางการ พนักงานจึงมีโอกาสเป็นทั้งครูและผู้เรียน และมีความรับผิดชอบมากขึ้นทั้งต่อการเรียนรู้ของตนเอง และการอำนวยความสะดวกให้ผู้อื่นได้เกิดการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังพบว่า การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการกับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานนั้นมีผลต่อกัน

ส่วน Yang (1999) ซึ่งศึกษาวิจัยเรื่อง "A Holistic Model of Adult Learning" ได้ระบุว่าความรู้มีด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านที่เปิดเผยชัดเจน (Explicit) ด้านที่ซ่อนเร้น (Implicit) และลักษณะที่เป็นการปลดปล่อยความรู้ออกมา (Emancipation) และจากการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ที่มีพลวัต (Dynamic) ของด้านต่าง ๆ ของความรู้เหล่านั้น Yang ได้พบว่า ด้านต่าง ๆ ของความรู้คือ

ด้านที่แตกต่างกันของวิธีการที่คนเราเรียนรู้โลก คนไม่เพียงเรียนรู้โลกได้โดยผ่านการตอบสนองทางจิตใจเท่านั้น เช่น กระบวนการในการเรียนรู้ แต่ยังสามารถเรียนรู้โดยผ่านการเข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรงของบุคคล เช่น ทักษะในการใช้เครื่องจักรที่เกิดจากการเรียนรู้ ซึ่งกระบวนการในการเรียนรู้ที่กล่าวมานี้จะเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นความรู้จึงมี 3 ด้าน ที่แตกต่างแต่มีความสัมพันธ์กัน

ความสามารถในการเรียนรู้ (Ability to Learn :Abil2L) หมายถึงความสามารถและความพร้อมของคนที่ จะเรียนรู้ มีปัจจัยบางอย่างที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการเรียนรู้ กล่าวคือแม้ว่าคนจะมีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ แต่ก็ยังมีประเด็นด้านความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ประสบการณ์ที่จะส่งผลต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ถ้าคนมีความรู้เดิมซึ่งเป็นพื้นฐาน ที่จะช่วยสนับสนุนให้สามารถเรียนรู้ในเรื่องให้ได้ดียิ่งขึ้น ก็จะช่วยเพิ่มการซึมซับความรู้ใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องระบุประสบการณ์ที่จำเป็นที่ควรมีก่อนที่จะเรียนรู้เรื่องใหม่ หรืออาจต้องใช้วิธีให้การฝึกอบรมในลักษณะปรับปรุงหรือเตรียมความพร้อม เพื่อเสริมความสามารถในการเรียนรู้ให้กับคนเหล่านั้น

4) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ จะเกิดขึ้นได้จากการประยุกต์ใช้ความรู้ เมื่อมีการนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน และให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การประยุกต์ใช้ความรู้จะเกี่ยวข้องกับการที่บุคคลได้ซึมซับความรู้หรือรู้ว่าจะเข้าถึงความรู้นั้นได้ที่ไหน โอกาสที่จะนำความรู้ที่ได้เรียนรู้มาไปใช้ แรงจูงใจที่จะใช้ความรู้ใหม่และความสามารถในการใช้ความรู้ที่ได้ซึมซับมา

การซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation: KAccess) คือ จุดเริ่มต้นของด้านนี้ ถ้าคนไม่รับความรู้ใหม่ หรือไม่รู้ว่าจะเข้าถึงความรู้ได้จากที่ไหน การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้จึงเป็นไปได้ไม่ได้

โอกาสในการประยุกต์ใช้ (Opportunity to Apply : Opp) หมายถึงโอกาสที่คนจะใช้ความรู้ที่ได้รับมา องค์กรสามารถสร้างระบบที่รวบรวมและกระจายความรู้ที่ประกันได้ว่าจะทำให้คนเข้าถึงและซึมซับความรู้ได้ แต่ถ้าไม่เปิดโอกาสให้ประยุกต์ใช้ในสิ่งที่ได้เรียนรู้มา ก็คงจะไม่ได้รับผลประโยชน์ที่เกิดจากการจัดการความรู้ มีผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าโอกาสในการนำความรู้ใหม่ไปประยุกต์ใช้นั้นมีลักษณะที่ผันแปรสูงมาก ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน วิธีที่คนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหาร และวัฒนธรรมองค์กร ล้วนมีผลต่อโอกาสในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ดังนั้นการเตรียมโอกาสที่จะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ จึงเป็นสิ่งที่ต้องกระทำก่อนการประยุกต์ใช้ความรู้

แรงจูงใจที่จะใช้ (Motivation to Use :Motiv2U) หมายถึง ความสนใจ และความเต็มใจของพนักงานในการประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ ถ้าองค์ประกอบทุกด้านพร้อมแต่คนไม่ต้องการใช้ความรู้ที่เรียนมา การประยุกต์ใช้ก็จะถูกจำกัด การขาดแรงจูงใจที่จะใช้ความรู้ อาจเกิดขึ้นได้ ถ้าบุคคลขาดความเชื่อถือในคุณค่าของความรู้ที่ได้รับการจับประเด็น และนำมาเผยแพร่

ความสามารถในการใช้ (Ability to Use :Abi2U) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการประยุกต์ใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ คนเหล่านั้นมีความสามารถที่จำเป็นต่อการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้เรียนมาหรือไม่ ดังนั้นจึงต้องพิจารณาที่กระบวนการในการจัดการ กำหนดตำแหน่งงาน การสอน และการประเมินผล ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถตอบคำถามที่ว่าองค์กรมีคนที่มีความสามารถที่ถูกต้อง เหมาะสม และอยู่ในสถานการณ์ที่พร้อมต่อการประยุกต์ใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

จากการศึกษาสมการวงจรการปฏิบัติต่อความรู้ในองค์กรที่ประกอบด้วย การปฏิบัติ 4 ด้าน ได้แก่ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility) การซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation) และการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งการปฏิบัติต่อความรู้ดังกล่าวจะเกิดประสิทธิผลได้ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ได้แก่

- การมีความรู้ที่อยู่ในองค์กร หรือในระบบที่จะจัดการความรู้
- การมีแรงจูงใจของบุคคลที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยน ซึมซับ และนำความรู้ไปใช้
- การมีความสามารถในการแบ่งปันแลกเปลี่ยน การซึมซับและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ตลอดจนความสามารถในการเรียนรู้และใช้ความรู้
- โอกาสในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

ดังนั้น หากองค์กรใดมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักในการปฏิบัติต่อความรู้ทั้ง 4 ด้านและปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติดังกล่าว ก็จะทำให้เกิดผลดีต่อการจัดการความรู้ในองค์กรหรือทำให้การจัดการความรู้มีโอกาประสพผลสำเร็จได้

2.2.2 องค์ประกอบในการพิจารณาการจัดการความรู้

การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้คือ เป้าหมายของการจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมที่สุดเมื่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ในสภาพที่เหมาะสม และสอดคล้องกัน ซึ่งปัจจัยด้านต่าง ๆ มีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล จากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) สู่อำนาจในการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility) และจึงเกิดการซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation) จนกระทั่งถึงการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) ซึ่งปัจจัยหรือองค์ประกอบเหล่านี้จะส่งผลต่อกันอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจภาพที่สมบูรณ์ขององค์ประกอบเหล่านี้ โดยพิจารณาการจัดการความรู้ด้วยมุมมองที่กว้างและเป็นระบบ ตลอดจนคำนึงถึงปัจจัย หรือองค์ประกอบที่กล่าวมาในรูปสมการเสมอ นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องวินิจฉัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการปฏิบัติในการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่ามี

การสนับสนุนให้เกิดการประยุกต์ใช้ความรู้อย่างแท้จริง โดยการตรวจสอบการปฏิบัติกับข้อความดังต่อไปนี้ (Tannenbuam & Alliger, 200 :23-24)

- ได้มีการบ่งชี้ถึงบุคคลที่เหมาะสมต่อการเตรียมความชำนาญ ที่จะป้อนเข้าและแบ่งปันความรู้แล้ว (“Know”)
- วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนในการสนับสนุนให้คนแบ่งปันความรู้กัน (“Motiv2S”)
- บุคคลที่มีความสำคัญต่อระบบนั้นสามารถสื่อสารความชำนาญให้คนอื่น ๆ เข้าใจได้ (“Abil2S”)
- เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม ได้รับการกำหนดไว้เพื่อที่จะดึง และจับประเด็นความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (“KEP”)
- ความรู้ได้รับการรวบรวมจัดการ เพื่อให้เป็นประโยชน์ และมีความหมายต่อพนักงาน (“KOrg”)
- มีการจัดการในการผสมผสานที่เหมาะสมของช่องทางในการแพร่กระจายความรู้เพื่อจัดหาความรู้ให้กับผู้ที่จำเป็นต้องใช้ความรู้นั้น (“KDiss”)
- มีการให้กำลังใจและสนับสนุนให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ (“Motiv2L”)
- พนักงานมีทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการได้มา และรับเอาความรู้ใหม่ ๆ (“Abil2L”)
- พนักงานได้รับโอกาสอย่างเต็มที่ในการประยุกต์ใช้ความรู้ (“Opp”)
- องค์กรแสดงให้เห็นว่าตระหนักในคุณค่า และให้รางวัลสำหรับการใช้ความคิดและความรู้ใหม่ ๆ (“MotivU”)
- ได้มีการจัดวางบุคคลที่เหมาะสมไว้ในจุดที่ได้ประยุกต์ใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ (“Abil2U”)

การตรวจสอบการปฏิบัติขององค์กร โดยการตอบคำถามดังกล่าวข้างต้น ก็เพื่อเป็นการสำรวจดูทั้งจุดแข็ง และจุดอ่อนของการจัดการความรู้ จากสมการที่มีองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ตามที่กล่าวแล้ว เมื่อพบจุดอ่อนก็จะได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้การจัดการความรู้ก่อประโยชน์ให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้นได้

2.3 ความสำคัญของการจัดการความรู้

ปัจจุบันเป็นยุคสังคมเศรษฐกิจความรู้ ที่ความรู้ในตัวมนุษย์ ความรู้ทางเทคโนโลยี และความรู้ทางด้านวิชาการต่าง ๆ เป็นปัจจัยหลักของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่

ต้องมีการพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนของการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการจ้างงาน ในระยะยาว การพัฒนาสังคมเศรษฐกิจ ความรู้จะทำให้สัดส่วนความรู้ที่อยู่ภายในกับภายนอกตัวบุคคลเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากมีความจำเป็นและมีความต้องการที่จะพัฒนาและแปลงความรู้ในตัวบุคคลให้มีสภาพเป็นความรู้ภายนอกตัวบุคคลที่มีความชัดเจน ประชาชนเข้าถึงความรู้ได้มากขึ้นและเป็นการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ซึ่งนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ องค์กรเพื่อความร่วมมือและพัฒนาเศรษฐกิจ ได้เสนอว่า ความรู้เป็นตัวจักรสำคัญต่อผลิตภาพและความเจริญทางเศรษฐกิจ นำไปสู่จุดเน้นใหม่ในบทบาทของสารสนเทศเทคโนโลยี และการเรียนรู้ระบบเศรษฐกิจ จึงเป็นการตอบย้ำถึงบทบาทสำคัญของความรู้และเทคโนโลยี

สรุปได้ว่าการบริหารการจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับระบบสังคมเศรษฐกิจความรู้ เพราะจะช่วยให้ปัญหาช่องว่างระหว่างความรู้ลดลง ช่วยพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เพิ่มพลังในการจัดการความรู้ มีการพัฒนาฐานความรู้ที่ทันสมัยมั่นคง นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและดีที่สุดในองค์กร

จากการศึกษาโครงการจัดการความรู้ในบริษัท 20 แห่ง ที่มีโครงการจัดการความรู้ ซึ่งแตกต่างกันจำนวน 31 โครงการ ของ Davenport และ Prusak ทำให้พบว่าโครงการเหล่านี้มีวัตถุประสงค์กว้าง ๆ ในการจัดการความรู้ 3 ประการดังนี้ (Davenport & Prusak, 1998: 144-161)

1) เพื่อสร้างคลังเก็บรวบรวมความรู้ (Knowledge Repositories) การสร้างคลังเก็บรวบรวมรู้นั้น ไม่ใช่วิธีการใหม่ เพียงแต่เป็นการทำให้ความรู้เป็นรูปเป็นร่างขึ้นในลักษณะเอกสาร ซึ่งทำได้หลายวิธีการ เช่น บันทึกความจำ รายงาน การนำเสนอ และบทความ จากนั้นก็นำมาเก็บไว้ในคลังเก็บที่

สามารถนำออกมาใช้ได้โดยง่าย ความรู้อย่างที่ไม่มีลักษณะที่เป็น โครงสร้าง เช่น จากการปรึกษาหารือหรือสนทนา ด้วยวิธีการเช่นนี้ ผู้ที่เข้าร่วมปรึกษาหารือกันจะทำการบันทึกประสบการณ์ของตนเองในเรื่องนั้น ๆ แล้วแสดงปฏิกิริยาต่อความคิดเห็นของคนอื่น ซึ่งคลังข้อมูล หรือคลังเก็บรู้นั้นมีประโยชน์ต่อธุรกิจดังนี้ (Gupta, 1997; Love, 1996; and Park, 1997 อ้างถึงใน Finnegan & Sammon, 2002: 195)

- ช่วยเสริมความสามารถในการใช้สารสนเทศเชิงกลยุทธ์ที่จะนำไปแก้ปัญหา หรืออย่างน้อยที่สุดก็ช่วยในการปรับปรุงผลด้านลบของการปฏิบัติงานที่เกิดจากความท้าทายต่าง ๆ ที่องค์กรได้รับ

- หากมีการติดตั้งและดำเนินการอย่างเหมาะสม จะสามารถช่วยลดความซับซ้อนทางธุรกิจได้

- ช่วยให้องค์กรค้นหาวิธีการในการส่งเสริมสารสนเทศเพื่อเป็นแหล่งใหม่ของความได้เปรียบด้านการแข่งขัน และเพื่อรู้โอกาสทางธุรกิจ

- ช่วยให้เกิดความพร้อมด้านสารสนเทศในระดับที่สูง
- ช่วยเสริมความสามารถในการตอบสนองที่รวดเร็ว และรัดกุมภายใต้สภาพความไม่แน่นอน

ลักษณะและประเภทของความรู้ที่เก็บรวบรวมในคลังเก็บความรู้ประกอบด้วย 1) ความรู้ภายนอก (External Knowledge) เช่น ความสามารถในเชิงแข่งขัน 2) ความรู้ภายในที่มีโครงสร้าง (Structured Internal Knowledge) เช่น รายงานผลการวิจัย วัสดุ และวิธีการทางตลาด และ 3) ความรู้ภายในที่ไม่เป็นทางการ (Informal Internal Knowledge) ข้อมูลจากการอภิปรายปรึกษาหารือที่เป็นความรู้เกี่ยวกับการจัดการ และบทเรียนที่ได้เรียนรู้ (Lesson Learned)

สำหรับความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ที่มีอยู่ในจิตใจของพนักงานในองค์กรอีกเป็นจำนวนมาก ซึ่งไม่ใช่ความรู้ที่เป็นทางการหรืออยู่ในรูปของเอกสารนั้น มีวิธีการที่จะดึงออกมาและนำไปจัดเก็บได้ในลักษณะชุมชนที่มีการหารือกัน โดยผ่านเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ (Community - Based Electronic Discussion) เช่น การใช้โปรแกรม Lotus Notes ที่สามารถนำมาใช้งานทั้งในการจัดทำฐานข้อมูล ซึ่งสามารถใช้เป็นคลังจัดเก็บตารางฐานข้อมูลแบบดั้งเดิมข้อมูลที่แสดงด้วยรูปภาพจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โทรสาร และ Spreadsheet Applicatopm ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้คำนวณที่อยู่ในตาราง (Work Sheet) การพยากรณ์ข้อมูลล่วงหน้า หรือการสร้างตารางเพื่อเปรียบเทียบข้อมูล (นิตยสาร คำเจริญ, 2545:17) และเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ พร้อมด้วยระบบการจัดการสารสนเทศภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด (Haag Et al.1998:60)

2) เพื่อทำให้เกิดการเข้าถึงและถ่ายทอดความรู้ (Improve Knowledge Access) โครงการประเภทนี้จะมุ่งที่กระบวนการ และมุมมองที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ระหว่างพนักงานในบริษัท โดยมุ่งเน้นการค้นหาคนที่มีความรู้ที่ต้องการให้พบ แล้วถ่ายทอด

ต่อไปยังคนอื่น ๆ หากจะเปรียบเทียบห้องสมุดเป็นคลังความรู้ (Knowledge Repository) ก็อาจจะเปรียบเทียบโครงการประเภทที่ก่อให้เกิดการเข้าถึงความรู้เป็นสมุดหน้าเหลือง (Knowledge Yellow Pages) ก็ได้ ซึ่งโครงการในลักษณะนี้อาจนำเทคโนโลยีที่มีความหลากหลายซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะ และความต้องการขององค์กรเข้ามาช่วยได้ เช่น เครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ (Expert Network) ผู้จัดการโครงการจัดการความรู้ประเภทนี้มักจะกล่าววลีที่ว่า “ไปให้ถึงความรู้ที่เรารู้ว่าเรามี” และ “จงแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กัน” ซึ่งสะท้อนให้เห็นความจำเป็นในการเชื่อมโยง เข้าถึง และถ่ายโอนความรู้กันภายในองค์กร

นอกจากนี้โครงการประเภทนี้ยังรวมถึง ทีมงานเสมือนจริง (Virtual Teamwork) ที่ช่วยถ่ายทอดความรู้ประเภทซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) แต่บางโครงการก็จะมุ่งเน้นที่การสื่อสารของคน (Human Communication) เป็นหลัก แต่ยังคงมีระบบสารสนเทศต่าง ๆ อยู่ในโครงการด้วย

3) เพื่อสร้างวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมสำหรับความรู้ (Improve Knowledge Cultures and Environments) คือ โครงการที่พยายามสร้างวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมที่จะนำไปสู่การจัดการความรู้ หรือเอื้อให้การจัดการความรู้นั้นได้รับความสะดวก ประกอบด้วยโครงการที่มีลักษณะดังนี้

- โครงการมุ่งที่การวัด หรือการปรับปรุงคุณค่าของทุนทางปัญญา
- สร้างความรู้ และการยอมรับทางวัฒนธรรม
- โครงการมุ่งที่ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับความรู้
- โครงการสำหรับปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น
- โครงการที่มุ่งจัดการความรู้ในฐานะที่ความรู้เป็นทรัพย์สินที่แท้จริง เช่นเดียวกับทรัพย์สินอื่น ซึ่งปรากฏอยู่ในงบดุลประจำปีโดยมุ่งวัดที่คุณค่า
- โครงการที่มุ่งเปลี่ยนแปลงทัศนคติโดยรวมเกี่ยวกับองค์กรของพนักงานที่มีต่อความรู้
- โครงการที่มุ่งเน้นพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ เช่น การเพิ่มการพิจารณาพฤติกรรมการอุทิศตนให้กับ โครงการความรู้ของบริษัทเข้าไปในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการจ่ายค่าตอบแทน
- โครงการที่มุ่งให้ความสนใจที่กระบวนการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้

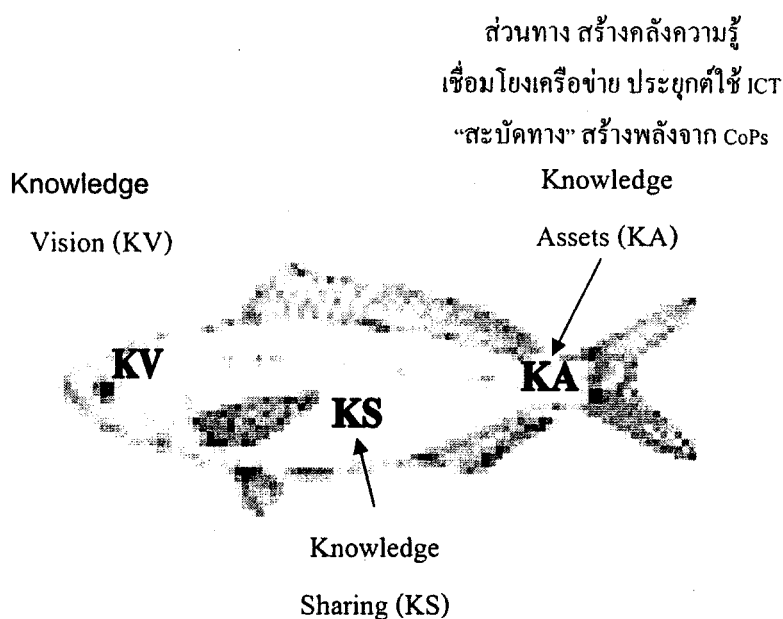
4) โครงการที่มีหลายลักษณะรวมกัน (Projects with Multiple Characteristics) คือ โครงการที่มีลักษณะผสมผสานกันของโครงการทั้ง 3 ประเภทที่กล่าวมา โดยองค์กรหรือบริษัทที่ปรึกษานำเอาคุณลักษณะของโครงการที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม ได้แก่

- การพัฒนาเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ
- การพัฒนาคลังเก็บเอกสารภายในองค์กร
- โครงการสร้างความรู้ใหม่
- พัฒนาฐานความรู้จาก “บทเรียนที่ได้เรียนรู้”
- การให้คำจำกัดความกระบวนการจัดการความรู้ขั้นสูง
- การใช้ระบบการประเมินผลงาน และการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรม

พนักงาน

โครงการที่มีวัตถุประสงค์หลากหลาย อาจจะมีประสิทธิภาพมากกว่าโครงการที่มีวัตถุประสงค์เดียว แต่ก็ยังไม่สามารถยืนยันได้ในขณะนี้

2.4 โมเดลการจัดการความรู้



ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้
ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ

ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้

ที่มา: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (2548) การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ

“โมเดลปลา” เป็นโมเดลอย่างง่ายของ สคส. ที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้เหมือนกับปลา
หนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน คือ

1. ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision-KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือ
ทิศทาง ของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำจัดการความรู้ต้องตอบให้ได้ว่า “เราจะทำ KM ไปเพื่อ
อะไร”
2. ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing-KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็น
ส่วนสำคัญ ซึ่งจะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ส่วนของหัวปลามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้
โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว พร้อมอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แบบเป็นทีมให้เกิด
การหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม
3. ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets-KA) เป็นส่วนของ “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” ที่
ได้จากการเก็บสะสม “เกร็ดความรู้” ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา” ซึ่งเราอาจเก็บ

ส่วนของ “หางปลา” นี้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัดนำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกระดับต่อไป

2.5 แนวทางและวิธีการในการจัดการความรู้ในองค์กร

ในระยะเวลากว่า 10 ปี ที่ผ่านมา นักวิชาการด้านการจัดการได้ประกาศให้ทราบถึงการมาถึงของยุคเศรษฐกิจสารสนเทศใหม่ ซึ่งมีลักษณะเป็นไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น และมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จนมีคำกล่าวที่ว่า “จะเปลี่ยนแปลง หรือจะยอมตายไป” (Get Innovative or Get Dead) ซึ่งถ้อยคำเหล่านี้มีข้อเสนอแนะในการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก เพื่อตอบรับกับสภาพแวดล้อมใหม่ทางการแข่งขันเช่นนั้น การเน้นย้ำความสำคัญของทางแก้ปัญหาเหล่านั้นจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ชัดเจนในเรื่องของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) และทรัพย์สินด้านความรู้อื่น ๆ ขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรในสภาพเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ มาจากความสามารถในการได้มาประมวลเป็นหมวดหมู่ และถ่ายโอนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพผลมากยิ่งขึ้น และด้วยความเร็วที่สูงกว่าในการแข่งขัน (Myers, 2001:1)

ในความเป็นจริงแล้ว การจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่ นับเป็นเวลากว่าร้อยปีมาแล้วที่เจ้าของธุรกิจของครอบครัวหลายแห่งได้ถ่ายทอดภูมิปัญญาทางการค้าให้กับทายาท ช่างแกะสลักฝีมือดี สอนเด็กฝึกงานด้วยความเพียรพยายาม และคนงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้ในการจัดการในงานต่อกัน เป็นต้น จนกระทั่งถึงทศวรรษที่ 1990 ซึ่งเป็นช่วงที่ผู้บริหารเริ่มมีการพูดถึงการจัดการความรู้ ขณะที่รากฐานของเศรษฐกิจอุตสาหกรรมนั้นได้เปลี่ยนแปลงจากทรัพยากรธรรมชาติไปเป็นทรัพย์สินทางปัญญา ผู้บริหารก็ถูกผลักดันให้ตรวจสอบความรู้ที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ และติดตามว่าความรู้นั้นถูกนำไปใช้อย่างไร ในช่วงเวลาเดียวกันนี้ได้มีการเพิ่มจำนวนขึ้นของคอมพิวเตอร์เครือข่าย ซึ่งทำให้การประมวลหมวดหมู่ จัดเก็บ และแบ่งปัน ความรู้เหล่านั้นเป็นไปได้โดยง่าย และมีราคาถูกมากยิ่งขึ้นกว่าที่เคยเป็นมา (Hansen, et al., 2001: 62)

จากที่กล่าวมา จะเห็นว่าแนวคิดการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ยังองค์กร และผู้บริหารธุรกิจตระหนักในความสำคัญ และได้พยายามหาวิธีการที่จะสร้าง รักษา และนำความรู้มาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถ และประสิทธิภาพขององค์กร และจากการที่การจัดการความรู้ไม่มีแนวทางและวิธีการที่เข้มงวดตายตัว และสามารถชี้ชัดได้ว่าแนวทาง และวิธีการอย่างไรที่จัดว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร หรือแนวทางใดที่จะสามารถยึดถือเป็นหลักการพื้นฐานที่ทุกองค์กรจะยึดถือปฏิบัติเหมือนกันได้ ดังนั้นนักคิดและนักปฏิบัติตลอดจนผู้ที่อุทิศตนให้กับการศึกษาพัฒนา และปรับปรุงแนวทางในการจัดการความรู้ในช่วงเวลานี้ จึงพยายามที่จะนำกรณีศึกษาที่เป็นตัวอย่างความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กรมานำเสนอ หรือชี้ให้เห็นจุดอ่อน หรือข้อควรปรับปรุงแก้ไขในการจัดการความรู้ขององค์กรที่มี

การปฏิบัติจริง โดยที่ได้มีการนำเสนอข้อคิดเห็น หรือปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งปัจจัยที่นักวิชาการ และนักปฏิบัติส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จดังกล่าวก็คือ สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมขององค์กร โดยที่นักวิชาการหลายท่านได้สรุปจากประสบการณ์ที่พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นส่วนประกอบของการจัดการความรู้ แต่ไม่ใช่การจัดการความรู้

แม้ว่าภาพของการจัดการความรู้จะเป็นภาพที่ค่อนข้างกว้างในความคิดเห็นของนักวิชาการ และนักปฏิบัติทั้งหลาย แต่การริเริ่มการจัดการความรู้ในองค์กรให้มีโอกาสประสบผลสำเร็จนั้น สามารถเปรียบเทียบได้กับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ที่จะช่วยให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางที่มีการวางแผนเชิงรุก และมีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดให้ได้ ดังนี้

- 1) การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่เป็นทั้งโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats)
- 2) การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขัน และความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน
- 3) การเน้นแผนระยะยาว โดยกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน
- 4) การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ
- 5) ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงาน

จากแนวคิดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ สามารถนำมาใช้ประกอบการ

พิจารณาการจัดการความรู้ขององค์กรได้คือ องค์กรต้องยอมรับว่าอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นส่งผลให้องค์กรต้องมุ่งพัฒนาและปรับตัวอยู่เสมอ ต้องยอมรับถึงอิทธิพลของการแข่งขัน ที่ทำให้องค์กรต้องพิจารณาทบทวนความรู้ที่เป็นเสมือนขุมพลังที่ทรงคุณค่าขององค์กรว่า ได้มีการเก็บรักษาแบ่งปัน นำไปใช้ และปรับปรุงให้มีคุณค่าต่อองค์กรอยู่เสมอหรือไม่ อย่างไร องค์กรควรมองไปในอนาคตโดยมีการจัดทำแผนงานที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งเปรียบได้กับเข็มทิศที่องค์กรจะใช้นำทางให้ดำเนินกิจการไปตามนั้นได้โดยไม่หลุดออกไปจากเป้าหมาย นอกจากนี้องค์กรยังต้องสร้างทางเลือก และเตรียมแนวทางสำรองสำหรับสภาวะวิกฤติที่จะทำให้สามารถเลือก หรือตัดสินใจบริหารองค์กรให้ผ่านพ้นภาวะเช่นนั้นไปได้อย่างมั่นคง อีกทั้งการตระหนักในคุณค่าของพนักงานทุกคน องค์กรจึงต้องมีแนวทางที่จะเอื้อประโยชน์ให้กับพนักงานส่วนใหญ่ได้

การจัดการความรู้ในองค์กรจึงควรตระหนักว่า คนในองค์กรนั้นมีความเข้าใจในขอบเขตและความหมายของการจัดการความรู้ตรงกัน โดยเฉพาะทีมที่จะผลักดันแนวคิดและแนวทางดังกล่าว ต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดความหมายของการจัดการความรู้ขององค์กร ขอบเขตที่จะดำเนินการ ตลอดจนจุดเน้นเบื้องต้นที่ทีมหรือองค์กรให้ความสำคัญ แม้ว่าแต่ละสาขาอาชีพจะมีจุดที่ให้

ความสำคัญตามเหตุผลที่แตกต่างกัน แต่ก็เชื่อมั่นว่ายังมีจุดที่เห็นพ้องกันอยู่บ้างเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ซึ่งจุดเน้นของการจัดการความรู้ที่จะเสนอต่อไปนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางให้องค์กรพิจารณาถึงขอบเขตของการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกันได้ดังนี้ (Tannenbaum & Alliger, 2000 : 4-6)

1) การจัดการความรู้ประกอบด้วยการรวบรวม การกำหนดโครงสร้าง การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล หรือสารสนเทศ เพื่อไปสร้างความรู้ และนำไปใช้อย่างเหมาะสม เทคโนโลยีสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์สามารถทำหน้าที่ในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่โดยตัวของมันเองเทคโนโลยีไม่ใช่การจัดการความรู้

2) การจัดการความรู้ต้องประกอบด้วยการแบ่งปันความรู้ ถ้าปราศจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะล้มเหลว วัฒนธรรมองค์กร พลวัต และการปฏิบัติต่าง ๆ เช่น ระบบการให้รางวัล เป็นสิ่งที่ส่งผลอย่างมากต่อการแบ่งปันความรู้ มุมมองทางด้านวัฒนธรรม และสังคมของการจัดการความรู้เป็นความท้าทายที่สำคัญได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่อง “Corporate Knowledge Management and New Challenges for HRD” ที่ศึกษาโดย Oh (2000) ซึ่งระบุว่า การที่พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในเครือข่ายของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ควรได้รับการพิจารณาเพิ่มคุณค่าจากการปฏิบัติดังกล่าว โดยนำไปเชื่อมโยงกับการให้การส่งเสริม (Promotion) และการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนทุกประเภท

3) การจัดการความรู้นั้นต้องอาศัยคนที่มีความรู้ ที่จะสามารถแปลความหมาย และใช้สารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องการคนที่คิดในทางสร้างสรรค์และนำทางคนอื่น ๆ ดังนั้น ต้องพิจารณาว่าจะสามารถดึงดูด พัฒนา ติดตาม และรักษาคคนที่มีความรู้ไว้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ได้อย่างไร

4) การจัดการความรู้ต้องเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กร ความพยายามในการประเมินประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ ควรจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในขอบเขตที่จะสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการวัฒนธรรมและพลวัตที่เกี่ยวกับองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็น พบว่ามีหลายกรณีที่การบริหารจัดการด้านสังคมและวัฒนธรรมของการจัดการความรู้ นั้นอาจจะเป็นความท้าทายยิ่งกว่าการทำให้เทคโนโลยีทำงานได้อย่างเหมาะสม

จากที่กล่าวมาเป็นทรศนะของการจัดการความรู้ที่แม้จะกว้าง แต่ก็ช่วยให้เกิดความตระหนักและมีความเข้าใจว่า มีวิธีการมากมายที่จะนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรผ่านแนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้

รูปแบบกิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคคลและองค์กร

Tannenbuam & Alliger (2000 :5-6) ได้เสนอรูปแบบกิจกรรมการจัดการความรู้ที่บุคคลหรือองค์กรปฏิบัติไว้ ดังนี้

- 1) การพัฒนาฐานข้อมูลด้านลูกค้า ปัญหาทั่วไป และทางแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
- 2) การบ่งชี้ หรือระบุผู้เชี่ยวชาญภายใน ทำให้เกิดความชัดเจนว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นรู้ และจัดทำสมุดรายนามของผู้ที่เป็นแหล่งทรัพยากรภายในที่สำคัญเหล่านี้ไว้ พร้อมทั้งระบุด้วยว่าจะติดต่อบุคคลเหล่านี้ได้อย่างไร
- 3) การนำความรู้ออกมา และจับประเด็นความรู้ซ่อนอยู่ภายใน (Tacit or Implicit Knowledge) ออกมาจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเผยแพร่ไปยังคนอื่น ๆ
- 4) ออกแบบโครงสร้างความรู้ที่จะช่วยให้การจัดการสารสนเทศเป็นไปได้โดยวิธีการที่สามารถเข้าถึงได้ และพร้อมต่อการนำไปประยุกต์ใช้
- 5) จัดประชุมเพื่อให้คนมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็น ทั้งแบบที่พบหน้า (Face to Face) หรือการประชุมทางไกลผ่านระบบอินทราเน็ต (Intranet) เว็บไซต์ (Website) ห้องสนทนา (Chat Room) และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) เป็นต้น
- 6) การใช้เทคโนโลยี Groupware หรือชุดคำสั่งสำหรับกลุ่มที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาในองค์กรร่วมกัน
- 7) ผู้ที่ทำหน้าที่ผู้จัดการความรู้ (Knowledge Manager) จะต้องจับประเด็น กลั่นกรองและประกาศข้อมูลสารสนเทศออกไปภายในขอบเขตของความรู้ ที่ได้คัดเลือกแล้ว
- 8) ลงมือปฏิบัติในการจำแนก ติดตาม และรักษาคนที่มีความสามารถเป็นพิเศษ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ที่จำเป็นต่อธุรกิจหลักขององค์กร
- 9) ออกแบบการฝึกอบรมและกิจกรรมอื่น ๆ ด้านการพัฒนา เพื่อประเมิน และสร้างความรู้ภายใน
- 10) ดำเนินการในการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการให้รางวัล การประกาศเกียรติคุณ และการส่งเสริมที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันความรู้ และจัดการไม่ให้เกิดปัญหาการกักเก็บหรือปิดกั้นสารสนเทศ
- 11) สร้างสิ่งที่จะนำมาช่วยงาน และเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงาน ที่จะให้คนได้เข้าถึง และประยุกต์ใช้ความรู้เมื่อมีความจำเป็น
- 12) ขุดเจาะ (Mining) ฐานข้อมูลให้เกี่ยวกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ การติดต่อซื้อขาย หรือผลที่ได้รับ เพื่อบ่งชี้ถึงแนวโน้ม และดึงเอาข้อมูลหรือสารสนเทศออกมา
- 13) วัดและประมาณทุนทางปัญญาขององค์กร เพื่อที่จะจัดการความรู้ได้ดียิ่งขึ้น

14) จับประเด็น และวิเคราะห์สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า สิทธิพิเศษ และความต้องการจากพนักงานที่อยู่ภาคสนาม หรือที่อยู่ส่วนหน้า หรือบุคลากรด้านการบริการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวโน้มด้านลูกค้ามากยิ่งขึ้น

จากลักษณะของกิจกรรมที่กล่าวมา ทำให้ทราบว่ากิจกรรมในการจัดการความรู้นั้นมีจำนวนมาก และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ โดยที่ทุกกิจกรรมมุ่งที่ประเด็นการพัฒนาปรับปรุงรักษา และนำความรู้ไปใช้เพื่อการพัฒนาองค์กรในเชิงป้องกันทั้งสิ้น

2.6 กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร

Nonaka & Takeuchi , 2538 ได้เสนอกิจกรรมสำคัญ 7 ประการในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่

1. สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้
2. สร้างทีมจัดการความรู้
3. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง
4. จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า/วิธีการใหม่หรือพัฒนารูปแบบการทำงาน
5. เน้นการจัดการองค์กรแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน” (Middleupdown Management)
6. เปลี่ยนองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบาท” (Hypertext)
7. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็น “ความรู้แห่งชีวิต” หรือความรู้หลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่จะต้องเรียงถ้อยคำให้กินใจและเข้าใจได้ง่าย แล้วสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้งจนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กรวิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจนในระดับที่เหมาะสม คือ ชัดเจนในระดับที่มองเห็นทิศทางและขอบเขตร่วมกัน ได้อย่างชัดเจน แต่ถ้าไม่ชัดเจนหรือมีรายละเอียดมากเกินไปจนทำให้ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยงานย่อยร่วมกันตีความ นำไปสู่วิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยย่อยภายใต้ร่มของวิสัยทัศน์ภาพรวมทำให้เกิดความรู้ผูกพัน หุ่นเท ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

การสร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร

การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคน ๆ แต่ในที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และสมาชิกขององค์กรจะต้อง

เข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ ทีมจัดการความรู้ขององค์กรจะประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม คือ

- ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ
- วิศวกรความรู้ ได้แก่ พนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง
- ผู้บริหารความรู้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุด

ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner) คือ ผู้จัดการความรู้ตัวจริง ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการคือ การเสาะหา (Acquire) สร้าง (Create), สั่งสม (Accumulate) และใช้ความรู้ (Exploit) ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ประกอบด้วยคน 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติ (Knowledge Specialist) กับผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Operator) ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ทำงานหลักขององค์กร และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะ บทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรของคนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของตนเอง และขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ ของผู้ปฏิบัติงานเน้นที่ขั้นตอนการเอาความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งมาปฏิบัติ (Internalization) และนำเอาความรู้ฝังลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Socialization) ผู้เชี่ยวชาญความรู้ ทำหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และสามารถนำไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และจัดส่งให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ง่าย เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาทั้งหมดจึงถืออยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้วย ผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำหน้าที่สร้างความรู้ที่ชัดแจ้งจากความรู้ฝังลึก (Externalization) และนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น (Combination)

วิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer) เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่หลัก คือ การตีความและแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติ โดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูง “ขกร่าง” ขึ้น และอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ฝังลึก ไม่ชัดแจ้ง ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง สอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติ เอามาพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์ความรู้ของตนในระดับบุคคล และในระดับทีมงานหรือหน่วยงานย่อย วิศวกรความรู้จึงแสดงบทบาทหลักในการ Externalize ความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง นอกจากนั้น วิศวกรความรู้ยังมีหน้าที่หลักอีก 3 ประการ โดยที่ทั้ง 3 หน้าที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการหมุนวงจรระดับความรู้ในลักษณะของ “เกลียวความรู้” (Knowledge Spiral) เกลียวความรู้แรกคือเกลียวของวงจร SECI (Socialization, Externalization, Combination และ Externalization) เกลียวที่ 2 คือ เกลียวความรู้ข้ามระดับชั้นภายในองค์กร คือเชื่อมระหว่างระดับต่างระดับกลาง และระดับบนขององค์กร เกลียว ที่ 3 เป็นเกลียวความรู้

ข้ามหน่วยงาน ข้ามภารกิจภายในองค์กร เช่น เชื่อมต่อระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายบริการหลังการขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิจัยและพัฒนาฝ่ายผลิต เป็นต้น

ผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ (1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร ในที่นี้หมายถึง เป้าหมายภายใต้ใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง (2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (3) คอยจับ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกิดความรู้ (Knowledge Spiral) ขององค์กร ในลักษณะของการ “ผุดบังเกิด” (Emergence) เป็น “ภาพใหม่” (new paradigm) ของความรู้ และนำมาสื่อสาร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการการตีความต่อเนื่องเกิดบรรยากาศที่นำตื่นเต้น เร้าใจ และภาคภูมิใจ ผู้บริหารความรู้ควรมีคุณสมบัติและความสามารถ 7 ประการ ได้แก่

- (1) ความสามารถในการเรียงร้อยร้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ให้กินใจ และเกิดความมุ่งมั่นทั่วกันภายในองค์กร ในลักษณะที่เรียกว่าเกิด sense of direction
 - (2) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่สมาชิกของ Project Team
 - (3) ความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร
 - (4) ความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่ผู้นำของ Project Team
 - (5) ทักษะในการ “สร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์” (Creative Chaos) ให้แก่ Project Team เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย
 - (6) ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลางและระดับล่าง เพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอจ้ง (Commitment) ของการจัดการความรู้
 - (7) ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กรสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มแข็งในกลุ่มพนักงานระดับล่าง
- บรรยากาศที่สำคัญที่สุดคือสภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรง สำหรับใช้ในการทำงาน คือเน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรง ไม่ใช่ความรู้จากตำรา (ไม่ปฏิเสธหรือละเลยความรู้จากตำรา แต่เน้นความรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่า) ประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัส โดยตรงด้วยตนเอง เช่น ไปดูงาน ไปพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และที่สำคัญที่สุดได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง ดังนั้น ความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต้อเน้นเป็นพิเศษ คือ ความรู้ฝังลึก และกระบวนการที่เน้นคือ Socialization ความรู้ที่เกิดจากการสัมผัสกับภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ผู้ทำธุรกิจกับองค์กร เป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่ขององค์กร จึงเป็นความรู้จากประสบการณ์ตรงที่สำคัญยิ่ง ควบการจัดการความรู้ไปกับการพัฒนาสินค้า หรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ในทางธุรกิจของต่างประเทศ

การจัดการความรู้มักควบคู่ หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่ หรือพัฒนาวิธีการผลิต เว้นแต่ในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคม หรือด้านการบริการ

การจัดการความรู้ควรควบคู่หรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานซึ่งในการจัดการสมัยใหม่เรานิยามคำว่าประสิทธิผลว่าหมายถึงเป้าหมาย 4 ประการ คือ (1) ตอบสนองตรงเป้าหมาย (Responsiveness) ของลูกค้าและตรงเป้าหมายขององค์กร (2) มีนวัตกรรม (Innovation) (3) มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพ (Competency) อย่างเต็มที่และ (4) มีประสิทธิภาพ (Efficiency)

ในตำราด้านการจัดการมักเอ่ยถึงวิธีการจัดการแบบ “บนลงล่าง” (Top-Down) กับแบบ “ล่างขึ้นบน” (Bottom-Up) แต่ Nonaka & Takeuchi แนะนำว่ารูปแบบของการจัดองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้คือแบบ “กลาง-ขึ้น-ลง” (Middle-Up-Down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อนโดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูง เข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่างในตำราบริหารของโลกตะวันตก มักกล่าวว่าผู้บริหารระดับกลางเป็นพนักงานกลุ่มที่เรียกว่า “เสียงต่อการสูญพันธุ์” แต่ Nonaka & Takeuchi เชื่อในทางตรงกันข้าม คือในยุคของการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบาท”

องค์กรแบบพหุบาท (Hypertext) หมายถึงองค์กรที่มีหลายบริบท (Context) อยู่ในเวลาเดียวกัน (Hyper+Context) ในแต่ละบริษัทมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลา และมีภารกิจอยู่ในบริบทเดียว ในที่นี้มี 3 บริบท หรือ 3 “ชั้น” อยู่ด้วยกัน มีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้น ทำให้เกิดการเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง 3 ชั้น หรือ 3 บริบท ขององค์กรพหุบาท ได้แก่ (1) ชั้นหรือบริบทของระบบงานตามปกติเป็นรูปแบบองค์กรแบบพีระมิด หรือ Bureaucracy (2) ชั้นหรือบริบทของ Project Team ซึ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงานตามปกติ แต่ในช่วงของ Project Team สมาชิกของทีมทำงานเต็มเวลาให้แก่ Project Team (นี่คือจุดที่ต่างจาก Matrix Organization ซึ่งสมาชิกของทีมรายงานต่อหัวหน้าปกติด้วยและต่อหัวหน้าทีมด้วย) ในบริบทนี้การจัดการองค์กรจะเป็นรูปพีระมิดหัวกลับ (3) ชั้นหรือบริบทฐานความรู้ (Knowledgebase) ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวม และสังเคราะห์ ยกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบทข้างต้นให้มีความหมายต่อองค์กรยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับและทุกบริบท

การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร น่าจะมี 3 ประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย (1) การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของ Intelligence (2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีหรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์

หรือทำความดีให้แก่สังคม (3) การเชื่อมโยงและ “สกัด” ความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการบริโภคสินค้าหรือใช้บริการขององค์กร

ในขณะที่ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีขั้นตอนหลัก 7 ขั้นตอน ซึ่งผู้ศึกษาได้เลือกที่จะศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร. 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ของแผนที่ความรู้คือช่วยให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้ทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้างและจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

2. การสร้างความรู้และแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหาความรู้ที่กระจัดกระจายหรือแบ่งอยู่ตามที่ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ สามารถนำมารวมกันเพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วและการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกก็ทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

2.1 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

เป็นการสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นมาใหม่ (Generative) โดยเกี่ยวข้องกับแรงผลักดันในการหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่าทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้

รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างความรู้ มีดังนี้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 45)

2.1.1 บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น ถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด (Tacit to Tacit)

2.1.2 การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่มาผนวกเข้ากับความรู้เดิมของแต่ละบุคคล เพื่อให้
เกิดความรู้นี้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร (Tacit to Explicit)

2.1.3 ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจ
โดนจำกัดให้อยู่ที่ความรู้เดิมที่มีอยู่แล้ว (Explicit to Explicit)

2.1.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง หรือการที่
องค์กรสามารถใช้กิจกรรมมากมาย เพื่อดำเนินการให้เกิดการสร้างความรู้ (Explicit to Tacit)

2.1.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

2.1.6 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem)

2.1.7 การทดลอง (Experimentation) เป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการ
เรียนรู้

2.1.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต (Learning from Past Experience)

2.2 การแสวงหาความรู้

องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง
ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้ (พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547: 43-44)

2.2.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection
of Knowledge) โดยการให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม
การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการลงมือปฏิบัติ รวมทั้งการ
ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นต้น

2.2.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection
of Knowledge) เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) กับองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษา การ
เปิดรับข่าวสารจากสื่อ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น การ
ตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี รวมทั้งการร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อ
สร้างพันธมิตรการร่วมลงทุน นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัย
ทิ้งไป เพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้นไว้ หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือการกำหนด
เนื้อหาของความรู้ที่ต้องการ และการดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่จะประสบความสำเร็จคือ
บรรยากาศ และวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการจัดเก็บความรู้ที่สร้างใหม่
หรือที่มีอยู่เดิมให้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล เมื่อมีเนื้อหาความรู้ตามที่องค์กรต้องการ
องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้

การจัดความรู้ให้เป็นระบบหมายถึง การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ประโยชน์ทำได้ง่ายสะดวกและรวดเร็ว (โกศล ศิธรรม. 2546 อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 53)

ตัวอย่างการแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับว่า ผู้ใช้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบใด โดยทั่วไปแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

- ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่น จัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ
- หัวข้อ/ หัวเรื่อง
- หน้าที่/ กระบวนการ
- ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด หรือกลุ่มลูกค้า เป็นต้น

ความครอบคลุม (แนวราบ) และความละเอียด (แนวตั้ง) ของการแบ่งประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้ นั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่ใช้เฉพาะกลุ่ม การแบ่งจะไม่ครอบคลุมมากนักแต่จะลงลึกในรายละเอียด (บุญดี บุญญาภิจ. 2547: 55 ; อ้างอิงมาจาก Singapore Productivity and Standards Board. 2001)

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

นอกจากการทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำหลายลักษณะ คือ

4.1 การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ช่วยให้สะดวกต่อการนำข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ มาจัดเก็บ รวมทั้งช่วยให้การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น

4.2 ป้อนข้อมูลการจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

4.3 การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหา และเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

4.4 การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัยสอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ประเภท Explicit และ Tacit เพื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

5.1 “Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียน แจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

5.2 “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือการที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป

องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมุมมองต่อความรู้ไม่เหมือนกันต้องนำมาแลกเปลี่ยนกัน มิฉะนั้นจะเก็บอยู่ในตัวไม่มีการยกระดับความรู้ การนำความรู้มาขยายผลใช้ประโยชน์จะช่วยสร้างมูลค่า องค์กรควรจัดทำเอกสารเพื่อเป็นฐานความรู้ขององค์กร เช่น การแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย และรวดเร็วยิ่งขึ้น

การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสาน เพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเรียกใช้ตามความสะดวกวิธีการหลัก ๆ มีดังนี้

1. ทีมข้ามสายงาน
2. Innovation & Quality Circles (IQCs)
3. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ Community of Practice หรือ CoP
4. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
5. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)
6. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

7. การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากร และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และปรับปรุงองค์กร กล่าวคือ หากองค์กรใดก็ตามถึงแม้จะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังความกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรรู้ก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ” การเรียนรู้ของบุคลากร จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้น ซึ่งจะไปเพิ่มพูนความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

การลงมือจัดการความรู้ที่ไม่มีหลักการหรือวิธีปฏิบัติตายตัว แต่หลัก 10 ประการ ดังต่อไปนี้ น่าจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบเครื่องอำนวยความสะดวก

- เครื่องช่วยการเคลื่อนไหลของความรู้

1. บรรยากาศความร่วมมือ และซอฟต์แวร์ช่วยกระบวนการกลุ่ม เช่น Lotus Notes ,Netmeeting ของไมโครซอฟท์

2. Intranets และ Extranets

3. “ อี-หน้าเหลือง ” สำหรับช่วยการค้นบุคคลภายในและภายนอกองค์กรที่มีทักษะพิเศษที่ต้องการ

- เครื่องช่วยจัดระบบข้อมูลและเอกสาร ได้แก่ เครื่องทำดัชนีและช่วยค้น เครื่องจัดทำฐานข้อมูลอัตโนมัติ

- เครื่องช่วยค้นหาข้อมูล ตัวอย่างเช่น Project Management Tools, เทคโนโลยีมัลติมีเดีย ซึ่งจะช่วยลดอุปสรรคการเรียนรู้จากข้อจำกัดด้านภาษา

- เครื่องช่วยแลกเปลี่ยนความรู้และสารสนเทศ ได้แก่ เครื่องแฟกซ์ , โทรศัพท์ , ระบบคอนเฟอเรนซ์ผ่านอินเทอร์เน็ต , ระบบคอมพิวเตอร์ผ่านวิดีโอ , Chat Room ทางอิเล็กทรอนิกส์

- เครื่องช่วยค้นหาและดึงข้อมูล ได้แก่ Search Engine , ระบบช่วยการตัดสินใจ, ระบบค้นหาสารสนเทศตามเนื้อเรื่อง ซึ่งช่วยกรอง ปรับปรุง ค้น และจัดหมวดหมู่ความรู้

ขั้นตอนที่ 2 นำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ กับกลยุทธ์ด้านธุรกิจมาเชื่อมโยงกัน

การจัดการความรู้ภายในองค์กร มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมธุรกิจหรือภารกิจขององค์กรนั้น ในความเป็นจริงแล้ว ค่าใช้จ่ายในการจัดการความรู้ควรจะน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจได้อย่างมีคุณภาพในปัจจุบัน และสามารถต่อสู้ฟันฝ่าอุปสรรคอันคาดไม่ถึงในอนาคต รวมทั้งสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ด้วย

กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้มี 2 แบบ คือ แบบ “ เข้ารหัส ” กับ “ เข้าคน ” กลยุทธ์แบบ “ เข้ารหัส ” (Codification) มีการลงทุนอย่างจริงจังต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการ “ เข้ารหัส ” ความรู้ เพื่อให้สามารถสังสม กระจายความรู้ และใช้แล้วใช้อีก เป้าหมายสำคัญคือ เชื่อมโยงคนผ่านการใช้ความรู้แบบใช้แล้วใช้อีก

กลยุทธ์การจัดการความรู้แบบ “ เข้าคน ” (Personalization) มีการลงทุนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศพอประมาณ เพื่อให้เกิดเครือข่ายสารสนเทศที่เชื่อมโยงอำนวยความสะดวกให้พนักงานขององค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างสะดวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้แบบ “ ฝังลึก ” อยู่ในคน (Tacit Knowledge)

ผู้บริหารองค์กรจะต้องใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ทั้งสองแบบ ในสัดส่วนที่เหมาะสม สำหรับกลยุทธ์ด้านธุรกิจของตน นักวิชาการด้านการจัดการความรู้บอกว่า สัดส่วนควรเป็น 80 : 20 หรือ 20 : 80 ไม่ควรลงทุนเต็มที่ทั้งสองแบบ เพราะจะเป็นการสูญเปล่า แนวทางเลือกสัดส่วนที่หนักแบบใดแบบหนึ่งเป็นไปตามแผนภาพ ตารางที่ 2.4

กลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์กร	แนวทางเลือกผู้นำหนักกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้	แนวทางเลือกผู้นำหนักกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้
ผลิตภัณฑ์หรือบริการ	แบบ “เข้าหัส” คุณภาพสูงสมราคา	แบบ “เข้าคน” ออกแบบสำหรับลูกค้าเฉพาะราย
ใช้วัสดุหรือข้อมูลเก่าในการผลิตภัณฑ์ บริการใหม่ มากน้อยเพียงใด	ใช้มาก	แทบไม่ได้ใช้เลย
สินค้า บริการ มีลักษณะเป็นมาตรฐานหรือเฉพาะราย	มาตรฐาน	เฉพาะราย
ผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งที่ใช้กันโดยทั่วไป หรือเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่	ใช้กันโดยทั่วไป	ผลิตภัณฑ์ใหม่
ในการทำงาน พนักงานใช้ความรู้แบบใดมากเป็นพิเศษ	ความรู้ที่เปิดเผย	ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในคน
กำหนดราคาสินค้าแบบใดอัตราค่าไร	ตามราคาตลาดต่ำ	ตามประสบการณ์สูง

ภาพที่ 2.4 แสดงแนวทางเลือกผู้นำหนักกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้

ที่มา : Boyett JH & Boyett JT(2001) *The Guru Guide to the Knowledge Economy : The Best Ideas for Operation Profitable in a Hyper-Competitive World*. New York : John Wiley & Sons

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้

โครงสร้างพื้นฐานในที่นี้ หมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เป็น Hardware และ Software โดยจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้

(1) เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องมี ได้แก่ อะไรบ้าง เพื่อให้พนักงานขององค์กรสามารถค้นหา สร้าง เชื่อมต่อ หรือผสมผสาน และใช้ความรู้ได้อย่างรวดเร็ว และคุ้มค่าต่อการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร เทคโนโลยีดังกล่าวควรใช้ทำงานต่อไปนี้

- ช่วยพนักงานขององค์กรในการหาและสร้างความรู้โดยการติดต่อแลกเปลี่ยนระหว่างกัน จดบันทึกปัญหาหรือความล้มเหลว และความสำเร็จ

- ช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนความรู้แบบฝังลึกในตัวคน ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย

- ช่วยในการค้นหา และกำจัดอุปสรรคในการถ่ายทอดทักษะ และวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)

- ช่วยให้มี การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว ในลักษณะที่ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม ถ่ายทอดไปยังบุคคลที่ถูกต้อง ในเวลาที่ถูกต้อง

- ช่วยจัดระบบความรู้ ได้แก่ ทำดัชนี กลั่นกรอง จัดหมวดหมู่ แยกแยะเป็นกลุ่มสังเคราะห์

- ช่วยในการ “บรรจุหีบห่อ” ส่ง และจัดเก็บความรู้

- ช่วยนำเข้ความรู้จากภายนอกองค์กร

- ช่วยการวิเคราะห์ในลักษณะของการตอบคำถาม “จะเป็นอย่างไร” ถ้า.....”

(2) การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวข้องกับข้อมูลขนาดใหญ่เพียงใด เพื่อจะได้เลือกเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับขนาดของข้อมูล

(3) รูปแบบของการสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบองค์ความรู้และระบบที่มีอยู่

ควรดำเนินการโดยทีมตรวจสอบ ซึ่งควรประกอบด้วย นักยุทธศาสตร์ ผู้จัดการอาวุโส เจ้าหน้าที่การเงิน ผู้จัดการทรัพยากรบุคคล นักการตลาด เจ้าหน้าที่สารสนเทศ และหัวหน้าเจ้าหน้าที่จัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer) ทีมดังกล่าวควรกำหนดทรัพยากรความรู้หลัก 5 ประการ ที่จำเป็นสำหรับองค์กร เช่น ความรู้ด้านกฎหมายเป็นความรู้หลักอย่างหนึ่งของสถาบันพระปกเกล้า และถามคำถามต่อไปนี้ต่อแต่ละความรู้หลัก

- ทรัพยากรความรู้ขององค์กรกำลังเพิ่มขึ้นหรือลดลง

- ทำให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรความรู้ขององค์กรจะต้องเพิ่มขึ้นเสมอได้อย่างไร

- องค์กรกำลังใช้ทรัพยากรความรู้ที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่

- ทรัพย์สิน (Asset) ด้านความรู้ขององค์กรมีความมั่นคงถาวรแค่ไหน

- คู่แข่งสามารถสร้างองค์ความรู้เหล่านี้โดยไม่ลอกเลียนได้หรือไม่

- คู่แข่งกำลังพัฒนาส่วนไหนของความรู้ ที่องค์กรไม่ได้พัฒนา

- ความรู้เหล่านี้รั่วไหลออกไปจากองค์กรได้ไหม

- ระดับความรู้ด้านนั้น ๆ ขององค์กรอยู่ในระดับไหน ความรู้ระดับต่ำสุด ไม่สามารถแยกแยะระหว่างผลิตภัณฑ์คุณภาพต่ำ – สูง ความรู้ระดับสูงกลางสามารถวัดระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ ความรู้ระดับสูงขึ้นมาอีก สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตรงข้อกำหนดและมีคุณภาพสม่ำเสมอ ความรู้ที่สูงมากสามารถอธิบายได้ว่าทำไมจึงผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดนั้นชนิดนี้ได้ จนถึงสามารถกำหนดสูตรขึ้นเองได้ ทีมตรวจสอบกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรความรู้หลักสำหรับใช้เป็นแนวทางการจัดการความรู้ที่จะออกแบบต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 ออกแบบทีมจัดการความรู้

ทีมจัดการความรู้ควรประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

1. พนักงานในหน่วยใดหน่วยหนึ่งในองค์กรที่รู้เรื่องของตนดี และมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. เจ้าหน้าที่สารสนเทศภายในองค์กร
3. พนักงานขององค์กร ที่มีความรู้ความเข้าใจข้ามหน่วยงาน
4. ที่ปรึกษาจากภายนอก ควรใช้ให้น้อยที่สุดตามความ

จำเป็น เพื่อรักษาความลับ

5. ผู้จัดการอาวุโส จำเป็นต้องมีผู้อาวุโสเข้าร่วม เพื่อเป็นเครื่องแสดงความเอาใจจริงเพื่อเสริมพลัง และช่วยแนะนำวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 6 ร่าง “พิมพ์เขียว”

เป็นขั้นตอนที่ทีมจัดการความรู้ ออกแบบระบบจัดการความรู้ ซึ่งอย่างน้อยจะต้องมีระบบย่อย 4 ระบบ คือ (1) คลังความรู้ (Knowledge Repository) ซึ่งอาจประกอบด้วยฐานข้อมูลหนึ่งหรือหลายฐานเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน และเป็นคลังที่เข้าถึงได้ง่าย (2) เวทีความร่วมมือ (Collaborative Platform) เป็นที่เกิดกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเคลื่อนความรู้ไปทั่วองค์กร ในลักษณะเหมือนการเคลื่อนที่ของสิ่งมีชีวิต มีเป้าหมาย มีคำถาม และมีชีวิตชีวา (3) เครือข่าย สำหรับส่งเสริมการสื่อสารแลกเปลี่ยน เครือข่ายประกอบด้วย ส่วนที่เป็น Hardware และส่วนที่เป็นกิจกรรม ส่วนที่เป็น Hardware ได้แก่ การเช่าสาย อินเทอร์เน็ต ส่วนที่เป็นกิจกรรม ได้แก่ การใช้พื้นที่ร่วมกัน ความร่วมมือระหว่างองค์กรที่ทำกิจกรรมอย่างเดียวกัน การจัดประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น (4) วัฒนธรรม หมายถึงวิธีการส่งเสริมให้พนักงานใช้ระบบการจัดการความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

ขั้นตอนที่ 7 พัฒนาระบบการจัดการความรู้

ระบบการจัดการความรู้ประกอบด้วยโครงสร้าง 7 ชั้น คือ (1) ชั้นบนสุดทำหน้าที่สัมผัสสัมพันธ์กับคนหรือสมาชิกในองค์กร เป็นส่วนที่คนเข้ามาสร้างพัฒนาหลักการ ใช้ค้นหาและแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นส่วนของระบบที่ผู้ใช้มองเห็น จับต้องได้ ในหลายกรณีหมายถึง อินเทอร์เน็ตขององค์กร (2) ชั้นเข้าถึงและตรวจสอบผู้ใช้ มีไว้ป้องกันการบุกรุก ป้องกันผู้ใช้ที่ไม่ใช่ผู้ได้รับอนุญาต

ให้ใช้ เป็นส่วนป้องกันอันตรายต่อระบบต่อศัตรูภายนอก (3) ชั้นอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้รายบุคคล ประกอบด้วยเครื่องมือสำหรับเลือกทำดัชนี และปรับปรุงสารสนเทศตามความต้องการของผู้ใช้เป็นรายบุคคล (4) ชั้นประยุกต์ใช้ ประกอบด้วยฐานข้อมูลทักษะพิเศษ “หน้าเหลือง” เครื่องมือสำหรับทำงานร่วมกัน เช่น เครื่องมือทำวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ (5) ชั้นส่งข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วยเทคโนโลยีเชื่อมต่อ , web server, mail server เป็นต้น (6) เครื่องเชื่อมต่อ ระหว่างคอมพิวเตอร์ระบบเก่าที่ล้าสมัยแล้ว กับคอมพิวเตอร์ระบบที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน (7) คลังข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ฐานข้อมูลที่ใช้ทำงานฐานข้อมูลการอภิปรายแลกเปลี่ยน คลังข้อมูลจากการแลกเปลี่ยนใน web เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 8 ดันแบบและการทดลองใช้

อาจสร้างดันแบบหลาย ๆ แบบให้ทดลองใช้ แล้วจึงขยายจากดันแบบ “ขอดีนิยม”

ขั้นตอนที่ 9 บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม และโครงสร้างการตอบแทน

(Reward)

การจัดการความรู้จะได้ผล ต้องมีการจัดการการเปลี่ยนวัฒนธรรมและเปลี่ยนโครงสร้างการตอบแทน เพื่อให้ได้ทั้งใจและสมองของสมาชิกองค์กร จึงควรมี CKO (Chief Knowledge Officer) มาทำหน้าที่ 8 ประการคือ (1) ส่งเสริมการจัดการความรู้ การดำเนินการ และการใช้ (2) ให้การศึกษาหรือฝึกอบรมผู้ใช้ (3) ให้การศึกษาหรือฝึกอบรมทีมบริหารขององค์กร (4) วัดผลกระทบจากการจัดการความรู้ (5) ทำแผนที่ (Mapping) ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (6) จัดหมวดหมู่ความรู้ลดสภาพแยกส่วน (7) สร้าง “ถนนความรู้” (8) เชื่อมโยงกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรเข้ากับระบบการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 10 ประเมินผลสัมฤทธิ์ วัดผลตอบแทนจากการลงทุนและพัฒนาระบบการจัดการความรู้

วิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์จากการพัฒนา และประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ มีหลากหลายวิธีและเป็นวิธีการที่ค่อนข้างซับซ้อน ซึ่งจะไม่กล่าวถึง ณ ที่นี้ จะกล่าวเพียงว่า เป็นการวัดต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ขององค์กร

องค์กรที่จะอยู่รอดได้ต้องเรียนรู้ให้ทันสถานการณ์ โดยอาศัยการปรับเปลี่ยนที่คล่องตัว คนในองค์กรต้องเรียนรู้ร่วมกัน เพราะสังคมปัจจุบันเป็นสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Based Society) ดังนั้น ความรู้ นับวันจะมีบทบาทและความสำคัญมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรได้ก็ต้องอาศัยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าขององค์กร บุคลากร หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร และตระหนักถึงความสำคัญต่อการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้เฉพาะ เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพให้กับองค์กร

กล่าวโดยสรุปแล้ว กระบวนการจัดการความรู้ นั้นจะต้องเชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายขององค์กร เมื่อมีความชัดเจนในด้านนี้แล้ว องค์กรจะต้องผลักดันให้เกิดองค์

ความรู้ที่ส่งเสริมหรือเกื้อกูลต่อการบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ โดยจะต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนทั้งเป้าหมายแนวทางการจัดการความรู้ขององค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเข้าใจตรงกัน สิ่งที่สำคัญที่องค์กรจะต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้นคือการสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตามที่องค์กรคาดหวังให้มากที่สุด ทั้งนี้้องค์กรจะต้องมีเครื่องมือที่จะนำมาบริหารจัดการฐานความรู้ ให้ผู้ใช้สามารถนำความรู้ออกมาใช้ได้สะดวกและตรงตามเวลาที่ต้องการ ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมให้การจัดการความรู้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างเครือข่ายกับฐานความรู้อื่น ๆ ภายองค์กร นอกจากนี้สิ่งที่จำเป็นสำหรับทุกองค์กรคือการตรวจติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ เพื่อที่จะทำให้ทราบได้ว่า การจัดการหรือการบริหารในแนวทางที่องค์กรปฏิบัติอยู่นั้นมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

2.7 การเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร

การเรียนรู้นับว่าเป็นกิจกรรมสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการเรียนรู้ในองค์กรมีความแตกต่างจากการเรียนรู้ในระบบการศึกษาที่เป็นทางการ (Formal Education) เป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งแนวคิดและหลักการของการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรที่สำคัญมีดังนี้

2.7.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้

การเรียนรู้ (Learning) โดยทั่วไป หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องอันเนื่องมาจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ทำให้นักลมีการปรับตัวทั้งทางด้านส่วนตัว สังคม และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงได้ และเนื่องจากการจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของคนในองค์กร ซึ่งเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่อิงบริบทของการทำงาน ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งของผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของการเรียนรู้ รวมทั้งทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

2.7.2 หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ทฤษฎี (Andragogy) หรือทฤษฎีการเรียนการสอนของผู้ใหญ่ ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าผู้ใหญ่แต่ละคนเป็นผู้ซึ่งมีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ ด้วยเหตุนี้ จึงมีความต้องการและความสามารถที่จะเป็นผู้ชี้นำตนเอง (Self-Directing) ในการใช้ประสบการณ์ในการเรียนรู้ ในการระบุนความพร้อมที่จะเรียนของตนเองและจัดการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาในชีวิตของตนเองได้ ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเชื่อ 4 ประการ ซึ่งแตกต่างจากการเรียนการสอนของเด็กดังนี้ (Knowles 1980)

1) มโนทัศน์ของผู้เรียน (Concept of the Learner)

ผู้ใหญ่มีบทบาทเปลี่ยนแปลงจากการที่ต้องพึ่งพาผู้อื่น มาเป็นผู้ที่สามารถชี้นำตนเองได้ ผู้ให้ความรู้จึงมีหน้าที่ที่จะต้องสนับสนุนให้ผู้ใหญ่สามารถชี้นำตนเองได้ตามความต้องการของแต่ละบุคคล

2) บทบาทของประสบการณ์ของผู้เรียน (Roles of Learners Experience)

ผู้ใหญ่มีประสบการณ์ที่ค่อย ๆ สะสมมาตลอดชีวิต ซึ่งประสบการณ์เหล่านี้จะเป็นแหล่งความรู้สำหรับตนเองและผู้อื่น ผู้ใหญ่จะเข้าใจ และสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ได้มากกว่าการได้รับคำบอกกล่าวจากผู้ให้ความรู้หรือผู้สอน วิธีการเรียนรู้จึงอยู่บนพื้นฐานของการใช้ประสบการณ์ของผู้ใหญ่เป็นสำคัญ

3) ความพร้อมที่จะเรียนรู้ (Readiness to Learn)

ผู้ใหญ่จะเรียนรู้เมื่อรู้สึกว่าคุณต้องการที่จะเรียน การเรียนรู้ควรสนองความต้องการของผู้เรียนที่ต้องการนำไปใช้แก้ไขปัญหาในชีวิตจริง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางบ้านหรือการทำงาน การเรียนรู้จึงควรจัดขึ้นเพื่อความต้องการของผู้เรียน และจัดลำดับความสามารถ และความพร้อมที่จะเรียนของผู้เรียนแต่ละคน ผู้เรียนพยายามแสวงหาความรู้ความสามารถที่จะนำไปแก้ปัญหาได้ในทันทีทันใด การเรียนรู้จึงเกี่ยวข้องกับชีวิตจริง และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ประโยชน์อย่างทันทีทันใด

4) กำนนำไปสู่การเรียนรู้ (Orientation to Learning)

ผู้ใหญ่ที่เรียนรู้จะนำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพแห่งตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นผู้ให้ความรู้จึงควรสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

จากรูปแบบการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ตามที่ Knowles (1980) ได้เสนอไว้ จะเป็นรูปแบบที่มีลักษณะเป็นกระบวนการ ไม่ใช่รูปแบบที่เป็นเนื้อหา ด้วยเหตุนี้ ผู้สอนจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเตรียมการในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้เรียน 7 ประการดังนี้

- 1) สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 2) จัดโครงสร้างหรือกลไกสำหรับการวางแผนการเรียนรู้ร่วมกัน
- 3) วิเคราะห์ความต้องการการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 4) กำหนดวัตถุประสงค์ และเนื้อหาที่สนองต่อความต้องการการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 5) ออกแบบประสบการณ์เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 6) ดำเนินการให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ ด้วยวิธีการและสื่ออุปกรณ์ที่

เหมาะสม

7) ประเมินผลการเรียนรู้และวิเคราะห์ความต้องการการเรียนรู้อีกครั้ง เพื่อดูว่าความต้องการการเรียนรู้ นั้น ๆ ได้รับการตอบสนองหรือไม่

2.7.3 ประเภทของการเรียนรู้

จากการศึกษาและรวบรวมประเภทของการเรียนรู้จากนักวิชาการไทยหลาย ๆ ท่าน อาทิ เชียรศรี วิวิธศิริ (2534) สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2533) และสมบูรณ์ ศาสดาชีวิน (2526) พบว่าสามารถจำแนกประเภทของการเรียนรู้ ออกได้เป็น 5 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1) การเรียนรู้โดยการจำ

เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามจะรวบรวม หรือเก็บเนื้อหาสาระจากสิ่งที่ต้องการจะเรียนให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ สิ่งที่จะใช้ในการเรียนรู้ประเภทนี้ ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดแน่นอนตายตัว

จุดเด่นของการเรียนรู้ประเภทนี้ คือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานจำกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กรได้เป็นอย่างดี ส่วนข้อจำกัดก็มีหลายประการ เช่น ผู้เรียนจะพยายามจำให้มากที่สุด โดยไม่เน้นในเรื่องของการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มกฎระเบียบใหม่ ผู้เรียนก็จะต้องเพิ่มความจำในสิ่งนั้นมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความสับสนได้ ในบางครั้ง การมุ่งแต่จะจำอย่างเดียว ทำให้ผู้เรียนขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะจะใช้เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการจำแทนการพยายามสร้างสรรค์ใหม่

2) การเรียนรู้โดยการเลียนแบบ

เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น โดยที่ผู้เรียนพยายามลอกเลียน หรือกระทำตามต้นแบบที่ตนเห็นว่าดีหรือเป็นประโยชน์แก่ตน เช่น การที่ผู้ได้บังคับบัญชาเลียนแบบวิธีการแก้ปัญหาจากผู้บังคับบัญชา การเรียนรู้โดยการเลียนแบบที่เห็นได้ชัดเจน ได้แก่ การเลียนแบบในการเข้าสังคม การวางตัว การพูด

จุดเด่นของการเรียนรู้ประเภทนี้ คือ หากได้ต้นแบบดีก็จะทำให้ได้รูปแบบที่ดีตามไปด้วย หรือหากต้นแบบทำอะไรที่ผู้เรียนเห็นว่าไม่ดี ผู้เรียนจะจดจำสิ่งนั้นไว้เพื่อนำไปเป็นบทเรียนของตน แล้วปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการเสียใหม่ เพื่อหลีกเลี่ยงการที่จะกระทำผิดซ้ำอีกได้ ส่วนข้อจำกัดของการเรียนรู้ประเภทนี้คือ คนเรามีความแตกต่างกัน การที่คนหนึ่งพยายามจะทำตนให้มีพฤติกรรมเหมือนกับต้นแบบนั้น ย่อมเป็นไปได้ยาก อีกทั้งสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วิธีการหรือพฤติกรรมที่ต้นแบบใช้ได้ผล ผู้เลียนแบบอาจจะใช้ไม่ได้ผลก็ได้

3) การเรียนรู้โดยการหยั่งรู้

เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเล็กน้อย หรือ สถานการณ์ย่อยว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร ทำให้มองเห็นสถานการณ์รวมหรือภาพรวมทั้งหมด ซึ่ง ขั้นตอนของการเรียนรู้ประเภทนี้จะเกิดขึ้น 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้เรียนมองเห็น หรือมีปฏิกิริยาต่อส่วนรวมของสถานการณ์ทั้งหมด ก่อน

ขั้นที่ 2 ผู้เรียนแยกแยะส่วนรวมเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของส่วนย่อยนั้น ๆ

ขั้นที่ 3 ผู้เรียนเกิดความเข้าใจสถานการณ์นั้นอย่างแจ่มแจ้ง เรียกว่า เกิดการหยั่งรู้ (insight)

การเรียนรู้โดยวิธีการนี้ จะมีประโยชน์มากในสถานการณ์ที่ต้องการให้ผู้เรียนคิดอย่าง มีเหตุผล แยกแยะความสัมพันธ์ของสาเหตุต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล แต่การเรียนรู้ประเภทนี้จะเกิดขึ้นได้ น้อยมาก หรือเกิดขึ้น ไม่ได้เลย หากผู้เรียนมีลักษณะที่

- ขาดแรงจูงใจที่จะคิด
- มีประสบการณ์น้อยหรือจำกัดในเรื่องนั้น ๆ
- ผู้เรียนไม่สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยกับสถานการณ์

ที่เป็นปัญหา

- ผู้เรียนใช้ประสบการณ์เดิมซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างไปจากประสบ

การณ์ใหม่

4) การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก

เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามใช้ทางเลือกหลาย ๆ ทางเพื่อแก้ปัญหาหรือ สถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้น โดยการเลือกทางแก้ปัญหา นั้น ๆ ไม่ได้ใช้เกณฑ์หรือเหตุผลอะไร ประกอบการเลือก การเรียนรู้แบบนี้ผู้เรียนเปรียบเสมือนถูกขังอยู่ห้อง ๆ หนึ่งที่มีประตูหลายประตูให้ เลือก แต่จะมีประตูที่เปิดแล้วสามารถออกจากห้องได้เพียงประตูเดียว ผู้เรียนจำเป็นต้องเลือกเปิดทีละ ประตูจนกว่าจะพบประตูที่ถูกต้อง โดยไม่มีหลักเกณฑ์ใด ๆ ซึ่งการใช้การเรียนรู้ประเภทนี้ มักจะเป็น วิธีสุดท้ายที่ผู้เรียนรู้ไม่มีวิธีใดที่คิดว่านี่แล้วจึง “เสี่ยง” เลือกเอาวิธีใดวิธีหนึ่ง ถ้าหากวิธีที่เลือกไม่ถูกต้อง ก็เปลี่ยนวิธีใหม่ไปเรื่อย ๆ

5) มโนคติหรือความคิดรวบยอด (Concept) ของสิ่งใด หมายถึง ลักษณะเฉพาะของสิ่งนั้นที่แตกต่างออกไปจากสิ่งอื่น การเรียนรู้โดยการสร้างความคิดรวบยอดนั้นเกิด จากการที่ผู้เรียนมองเห็นลักษณะรวมของสิ่งนั้นก่อน ต่อจากนั้นจึงพิจารณาลักษณะเฉพาะของสิ่งนั้น ต่อไป

2.7.4 การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning)

การเรียนรู้ขององค์กร เป็นกระบวนการของการปรับปรุงการทำงาน โดยผ่าน ความรู้ความเข้าใจ องค์กรจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต หรือสิ่งที่ผ่านมาในการทำงานตามปกติ ซึ่งถือเป็นเครื่องชี้นำพฤติกรรม เป็นกระบวนการสืบค้นและคัดเลือกสิ่งที่ผิดพลาด และเรียนรู้จากความ ผิดพลาดในอดีตเกิดการแบ่งปันความรู้ ความเข้าใจ และโลกทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ในองค์กรถือเป็น กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกทั้งหลายในองค์กร และเมื่อบุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้แล้วองค์กรก็จะเกิดการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน ซึ่งการเรียนรู้ในองค์กร จะเกิดขึ้นได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1) การเรียนรู้จากการแก้ปัญหา (Problem Oriented Learning)

เป็นการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับ การทำงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานจะเป็นตัวกำหนดว่า เราจะต้องเรียนรู้อะไรบ้างจึงจะแก้ปัญหา นั้นได้ ซึ่งรวมไปถึงวิธีการและตัวบุคคลที่จะต้องเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในงาน (on-the-job) กระบวนการเรียนรู้จะเชื่อมโยงโดยตรงกับกระบวนการทำงานสถานที่ทำงานจะเป็นที่จำลอง สถานการณ์ในการเรียนรู้

2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของ บุคคลในการที่จะเสนอความคิดหรือความรู้ไปสู่องค์กร ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้เป็นทีมจะทำให้สมาชิกใน ทีม ได้คิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับแนวคิดที่ซับซ้อนซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร ทำให้มีการ พัฒนาจากความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม การประสานงาน และการปฏิบัติ อีกทั้งยังส่งเสริมบทบาทของ สมาชิกในทีมต่อทีมอื่น ๆ อีกด้วย

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้มีปัจจัยที่สำคัญ คือ ความพึงพอใจในทีม ซึ่ง สามารถสร้างได้โดยการเปิดกว้างทางความคิด (Openness) ในมุมมองแนวคิดสร้างคุณค่าของทีมให้อยู่ เหนือกว่าคุณค่าของบุคคลและสร้างทีมให้เป็นที่ผสมผสานกันของสมาชิก องค์กรควรส่งเสริมให้มีการ พูดคุย (Dialogue) ซักถาม (Inquiry) อย่างกว้างขวาง เปิดโอกาสให้คนใส่ความคิดเห็นลงไปในพื้นที่กิจ เป้าหมาย และกระบวนการทำงานขององค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกิจกรรมกันเป็นทีม ใช้การ เรียนรู้ในทีมช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ และโครงสร้างขององค์กร ตลอดจนสร้างความ สมดุลระหว่างงานที่ทำการเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงทำให้เกิดการสั่งสม เรียนรู้ในระดับองค์กร พร้อมกับการเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญที่ จะต้องเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวให้เข้า กับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และความรู้ ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ และความต้องการทาง สังคม ทำให้บทบาทของทีมงานมีความสำคัญยิ่งในองค์กรยุคใหม่

3) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ จะสอนให้คนเรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหา และการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเก่าไปสู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ซึ่งต้องอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงาน กรอบแนวคิดพื้นฐานเรื่อง Action Learning มีลักษณะดังนี้

- เป็นการเรียนรู้ จากประสบการณ์
- เป็นการเรียนรู้ โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น
- เป็นการเรียนรู้ โดยให้ผู้ร่วมงานวิจารณ์และแนะนำ
- เป็นการเรียนรู้ โดยนำเอาคำแนะนำจากผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ
- เป็นการเรียนรู้ โดยการทบทวนร่วมกับผู้ร่วมงานถึงสิ่งที่ได้นำไปปฏิบัติว่า ได้รับความรู้จากการเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าวหรือไม่

การสร้างประสบการณ์เป็นการเรียนรู้จากการทำงาน การมีโอกาสทำงานที่ท้าทายมากย่อมมีโอกาสเรียนรู้มาก งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้บุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาตนเองเพื่อทำงานให้เสร็จ ขณะเดียวกันงานที่ท้าทายก็อาจมีผลทำให้ความเครียดสูงขึ้น จึงทำให้บุคคล ได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด ผลสำเร็จจากการทำงานที่ท้าทายจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ร่วมกันจากความเป็นจริง ซึ่งจะเป็นการสร้างพลังทางสติปัญญาแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เราเรียกการเรียนรู้แบบนี้ว่า การเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์จากการกระทำร่วมกัน (Interactive Learning Through Action)

4) การเรียนรู้และทำงานร่วมกันในลักษณะเป็นเครือข่าย

เครือข่ายเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ในแนวราบมากกว่าแนวดิ่ง ความเชื่อมโยงระหว่างคนที่เข้ามาสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายนี้คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดและ/หรือ ทรรศนะระหว่างกัน ความสมัครใจ มีการช่วยเหลือกัน มีการติดต่อสื่อสารถึงกันอย่างสม่ำเสมอ แต่ไม่มีการบังคับบัญชาสั่งการ ไม่มีโครงสร้างอำนาจ ดังนั้น จุดรวมของคนที่เข้ามาเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายจึงได้แก่ การมีแนวความคิดคล้ายคลึงกัน มีความสนใจหรือทำงานในเรื่องเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารถึงกันเป็นระยะ ๆ รวมทั้งอาจมีการระดมพลังร่วมขององค์กรได้

กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้เป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมได้ในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเสมอ ทำให้เกิดการปรับตัวและเรียนรู้ที่จะกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในสิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จะทำให้เกิดทัศนคติ วิธีการ และวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ได้ การเรียนรู้ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นและเพิ่มความสามารถของบุคคลเท่านั้น แต่ยังช่วยกำจัดสิ่งผิด ๆ เกี่ยวกับทัศนคติต่อชีวิต โดยจะทำให้บุคคลเชื่อว่าปัญหาทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้เสมอ และสามารถเอาชนะความยากลำบากได้ การเรียนรู้จะเกิดขึ้น

ก็คือเมื่อบุคคลมีความกระตือรือร้นและอยากรู้ อยากเห็น การเรียนรู้ต้องการทั้งความตั้งใจแน่วแน่และการติดตามอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีที่สุดเมื่อเป็นอิสระ ไม่ได้ถูกบังคับ ดังนั้นบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรควรเป็นบทบาทที่จะช่วยให้การเรียนรู้เป็นไปด้วยความสะดวก นั่นคือ การจัดบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ จัดหาทรัพยากรสำหรับการเรียนรู้ และจัดองค์ประกอบของการเรียนรู้ให้มีความสมดุลทั้งด้านสติปัญญาและด้านอารมณ์

2.7.5 ประเภทการเรียนรู้ขององค์กร

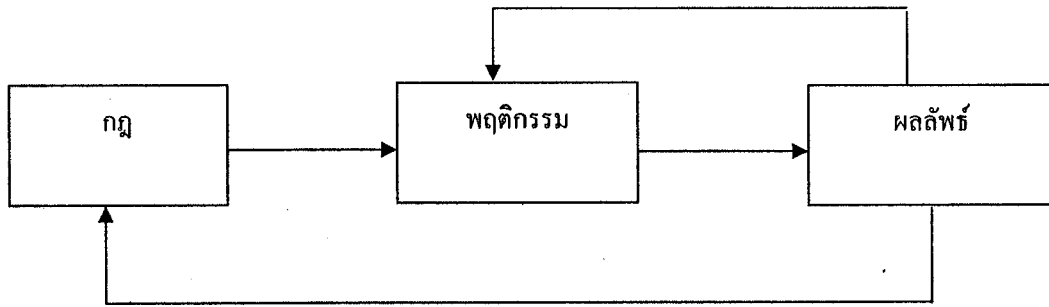
โกศล คีศลธรรม (2546) ได้แบ่งประเภทการเรียนรู้ขององค์กรเป็น 7 ประเภทดังนี้

- 1) การเรียนรู้งาน (Task Learning) เป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงาน และแนวทางการเพิ่มสมรรถนะของงานเฉพาะ
- 2) การเรียนรู้ระบบ (Systemic Learning) เป็นการทำความเข้าใจระบบพื้นฐาน และกระบวนการองค์กร เพื่อทำการพัฒนาและหาแนวทางในการปรับปรุง
- 3) การเรียนรู้วัฒนธรรม (Cultural Learning) เป็นการเรียนรู้โดยมุ่งที่คุณค่าทัศนคติ และความเชื่อขององค์กร ที่เป็นรากฐานสำหรับการเพิ่มผลผลิตของการทำงาน
- 4) การเรียนรู้ความเป็นผู้นำ (Leadership Learning) เป็นการมุ่งที่จะเรียนรู้วิธีการจัดการส่วนบุคคล กลุ่ม ทีมงานและหน่วยงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- 5) การเรียนรู้ทีมงาน (Team Learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อจัดทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Learning) เป็นการมุ่งที่จะเรียนรู้กลยุทธ์พื้นฐานขององค์กร เพื่อหาวิธีการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติการและการปรับปรุง
- 7) การเรียนรู้การแปรรูป (Transformation Learning) เป็นการมุ่งการเรียนรู้เพื่อค้นหาแนวทางการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ขององค์กร

2.7.6 รูปแบบการเรียนรู้ขององค์กร

โกศล คีศลธรรม (2546) ได้ให้รูปแบบของการสร้างความรู้ที่สำคัญ 3 รูปแบบ ดังนี้

- 1) การเรียนรู้แบบวงลูปเดียว (Single-loop Learning)
การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหา และความผิดพลาดทางการจัดการที่มุ่งในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการเก็บสะสมการเรียนรู้ (collective learning) ดังภาพที่ 2.6 ดังนี้



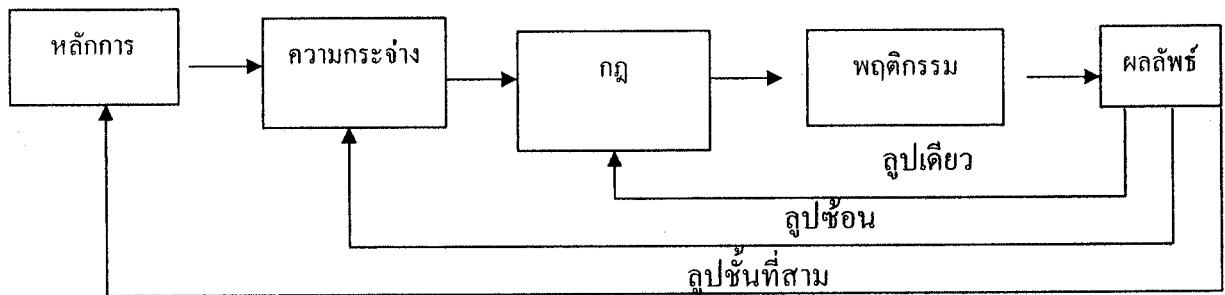
ภาพที่ 2.5 การแก้ไข : การเก็บสะสมความรู้ (Collective Learning)

2) การเรียนรู้แบบลูปซ้อน (Double-loop Learning)

เป็นการเรียนรู้เพื่อช่วยแก้ปัญหา และสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพที่เป็นรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างการเรียนรู้ และเป็นที่มาของแบบจำลองธุรกิจใหม่ที่สอดคล้องกับความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

3) การเรียนรู้แบบลูปสามชั้น (Triple-loop Learning)

เป็นการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาหลักการใหม่ ที่องค์กรสามารถนำไปดำเนินการในขั้นต่อไป กระบวนการเรียนรู้แบบลูปสามชั้นแสดงได้ด้วยภาพที่ 2.6 ดังนี้



ภาพที่ 2.6 การเรียนรู้แบบลูปสามชั้น

2.7.4 อุปสรรคต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

กานดา จรดล (2542) ได้สรุปอุปสรรคต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้ 7 ประการ

ดังนี้

1) ประสบการณ์เดิมของผู้ใหญ่

ผู้ใหญ่บางคนที่เคยมีประสบการณ์การเรียนรู้ที่เป็นปัญหาเมื่อสมัยเรียนตอนเด็ก อาจจะส่งผลต่อการเรียนขณะที่เป็นผู้ใหญ่ ทำให้ความรู้สึกที่ไม่ต้องการเรียนเกิดขึ้น และอาจเกิดความล้าชวยต่อวิทยาการผู้ให้ความรู้อีกด้วย

2) การขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

ผู้ใหญ่ที่เคยประสบปัญหาการเรียนมาก่อนแล้วมีความรู้สึกว่าการเรียนรู้นั้น ายากเกินความสามารถของตนเอง ด้วยเหตุนี้ผู้ให้ความรู้จึงต้องแน่ใจว่า กระบวนการเรียนรู้และเนื้อหาที่จัดให้ผู้ใหญ่ได้รับอธิบายอย่างชัดเจน ตลอดจนข้อสงสัย ปัญหาข้อข้องใจต่าง ๆ ควรได้รับการแก้ไขโดยเร็ว

3) การขาดแรงจูงใจในการเรียน

ผู้ใหญ่ที่เข้ารับการเรียนรู้หรือฝึกอบรมส่วนใหญ่แล้ว จะมาพร้อมกับแรงจูงใจภายในที่แตกต่างกันออกไปแต่ละคน และบางครั้งเมื่อต้องถูกบังคับให้มาเข้ารับการเรียนรู้ในเรื่องที่ตนไม่ต้องการ หรือไม่สนใจ หรือเรื่องที่ตนเองทราบมาแล้ว ก็จะทำให้ขาดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้เรื่องนั้น ๆ ด้วยเหตุนี้ผู้ให้ความรู้จึงควรเตรียมปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะส่งเสริมให้ผู้ใหญ่สามารถจูงใจตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการอธิบายสาเหตุ และประโยชน์ของการเรียนรู้นั้นให้แก่ผู้ใหญ่ได้เข้าใจอย่างละเอียดและชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใหญ่มองเห็นความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และทำให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

4) ความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้ใหญ่ส่วนใหญ่จะกลัวเหตุการณ์ สถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย หรือกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของการเรียนรู้หรือการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะทางด้านความรู้หรือเจตคติ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดผลที่ไม่พึงประสงค์ ด้วยเหตุนี้ผู้ให้ความรู้จึงควรที่จะช่วยให้ผู้ใหญ่ผ่อนคลายความกลัวต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยการอธิบายให้ผู้ใหญ่ได้เข้าใจว่า การฝึกอบรมจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาอะไรและอย่างไร

5) ความกลัวต่อการล้มเหลว

ปัญหาความกลัวต่อการล้มเหลวในการเรียนเป็นปัญหาที่ผู้ใหญ่ส่วนใหญ่ มักจะเผชิญกับปัญหานี้ เนื่องจากเคยประสบกับปัญหาดังกล่าว จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ถึงแม้ว่าผู้ให้ความรู้เองก็ไม่สามารถประกันความสำเร็จให้กับผู้ใหญ่ได้อย่างเต็มที่ แต่ผู้ให้ความรู้สามารถจัดการให้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำเสนอในรูปแบบที่น่าสนใจแล้ว ผู้ใหญ่เองก็เป็นผู้มีแรงจูงใจ และมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์ ก็จะทำให้การเรียนรู้นั้น ๆ มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น

6) ความเชื่อว่าผู้ใหญ่ไม่สามารถเรียนได้

ส่วนใหญ่แล้วผู้ใหญ่มักจะเชื่อว่า ตนเองแก่เกินกว่าที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้ และนำมาเป็นข้ออ้างเมื่อไม่อยากเรียน ทั้ง ๆ ที่ตามความเป็นจริงแล้ว ผู้ใหญ่ที่ต้องการจะเรียนและกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ย่อมสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ตลอดจนรู้จักนำประสบการณ์ที่ตนมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของตนเองได้เป็นอย่างดี

7) การขาดความสนใจ

เมื่อผู้ใหญ่ถูกส่งเข้ารับการเรียนรู้ หรือฝึกอบรม โดยที่ไม่ตรงและไม่สอดคล้องกับความต้องการหรือความสนใจของตนเองแล้วก็จะส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ กล่าวคือ อาจจะเข้าร่วมกิจกรรมไม่สม่ำเสมอ ขาดความกระตือรือร้น หรือไม่ใส่ใจในการเรียนรู้เท่าที่ควร

3. ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้

การที่องค์กรนำหลักการจัดการความรู้มาใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น นอกจากจะดำเนินการตามกระบวนการของการจัดการความรู้แล้ว องค์กรยังต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ เนื่องจากจะได้ทราบว่าจะอะไรมีผลเอื้อต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้มาใช้ เนื่องจากจะได้ทราบว่าจะอะไรมีผลเอื้อต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม

3.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้

Davenport and Prusak, 1998 ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการจัดการความรู้ไว้ 9 ประการ คือ

3.1.1 วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ (A Knowledge-Oriented Culture) การมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้นั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์กร วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

- เป็นวัฒนธรรมที่มีการปรับตัวไปในทิศทางที่พึงประสงค์ต่อการจัดการความรู้ กล่าวคือ เป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้พนักงานมีความริเริ่มในการแสวงหาความรู้ เกิดความภาคภูมิใจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการจัดการความรู้
- เป็นวัฒนธรรมที่ไม่ก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางความรู้ เช่น ความรู้สึกลัวหวงแหนความรู้ ความกลัวว่าการแบ่งปันความรู้จะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงานของตน เป็นต้น
- เป็นวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กร

3.1.2 โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Technical and Organizational Infrastructure)

การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างทางเทคนิคเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งที่จะอำนวยความสะดวกทางด้านพื้นฐานต่าง ๆ ต่อการจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ ในปัจจุบันการดำเนินการทางด้านโครงสร้างทางเทคนิคค่อนข้างได้รับความสะดวกมากขึ้น เพราะเทคโนโลยีต่าง ๆ ด้านระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ก้าวหน้าไปมาก และมีระบบต่าง ๆ ให้เลือกใช้ได้อย่างหลากหลาย ความสำคัญจึงอยู่ที่การจัดการด้านโครงสร้างขององค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานให้สามารถรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เมื่อมีการนำระบบจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร

3.1.3 การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Senior Management Support)

การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมีการดำเนินการวางแผน และเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานอย่างเหมาะสม การดำเนินการหลาย ๆ ส่วน ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างทางด้านเทคนิค ด้านงบประมาณ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ ฯลฯ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจึงจะสำเร็จลงได้

3.1.4 ความสัมพันธ์ทางคุณค่าของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (A Link to Economics and Industry Value)

การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมีการดำเนินการด้านการลงทุนค่อนข้างสูง วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้นและช่วยให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมขององค์กรที่วางไว้ ซึ่งจะสะท้อนออกมาลักษณะต่าง ๆ อาทิ ค่าใช้จ่ายที่ลดลงของกระบวนการ การเพิ่มประสิทธิภาพ การลดลงของข้อผิดพลาด การลดลงของระยะเวลาการทำงาน การเพิ่มคุณภาพการส่งมอบสินค้าและบริการ สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้น ฯลฯ

3.1.5 การมุ่งเน้นที่กระบวนการ (A Modicum of Process Orientation)

วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมขององค์กรที่วางไว้ การที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้นั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการต่าง ๆ ทั้งในด้านกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบสนับสนุนต่าง ๆ อันเป็นรากฐานที่แท้จริงของผลลัพธ์สุดท้ายที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด

3.1.6 ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษา (Clarity of Vision and Language)

การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมี

การดำเนินการวางแผน และเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานอย่างเหมาะสม ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ และภาษาตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินการไป และเป็นสิ่งที่กำหนดความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด

3.1.7 การสร้างแรงจูงใจถาวร (Nontrivial Motivation Aids) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เปรียบเสมือนแรงผลัก (Push System) ขององค์กรที่ต้องมีการดำเนินการอย่างเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร (Pull People) ภายในองค์กรด้วย เนื่องจากหัวใจของกระบวนการจัดการความรู้ อันได้แก่ การริเริ่ม การสร้าง การใช้ และการแบ่งปันความรู้ เป็นสิ่งที่ต้องการความร่วมมือจากพนักงานผู้มีส่วนร่วม จึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรจึงควรมีระบบการสร้างแรงจูงใจทั้งในสิ่งที่เป็นการและเป็นทางการอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ระบบการสร้างแรงจูงใจดังกล่าว ต้องเป็นสิ่งที่มีลักษณะค่อนข้างสม่ำเสมอและมีคุณค่าในตัวอย่างชัดเจน

3.1.8 โครงสร้างความรู้พื้นฐาน (Some Level of Knowledge Structure) ในการจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ องค์กรควรมีโครงสร้างพื้นฐานความรู้บางอย่าง เพื่อใช้เป็นฐานในการต่อยอดความรู้ เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้ว ความรู้เป็นสิ่งที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และค่อนข้างเป็นอย่างรวดเร็ว ระบบโครงสร้างความรู้ขององค์กร จึงควรเป็นระบบที่ค่อนข้างยืดหยุ่น สะดวก ต่อการใช้งาน มีดัชนีในการสืบค้นที่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และมีการปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้อย่างสม่ำเสมอ

3.1.9 ช่องทางสำหรับถ่ายโอนความรู้ (Multiple Channels for Knowledge Transfer) ช่องทางในการถ่ายโอน แบ่งปันความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ได้มากขึ้น เมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและทั่วถึงทั้งองค์กร องค์กรควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการติดต่อทางกายภาพ หรือทำให้การสื่อสารระหว่างเครือข่ายสมาชิกเกิดขึ้นได้ เป็นระบบที่เชื่อมโยงฐานความรู้ที่ใช้เป็นแหล่งความรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นเครือข่ายที่มีการแบ่งปันความรู้ และส่งผ่านความรู้ นั้น ๆ ไปยังสมาชิกทั้งหมด ไม่ว่าจะสมาชิกจะอยู่ ณ จุดไหน ๆ ขององค์กร

3.2 ปัจจัยส่งเสริมของการจัดการความรู้

ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้การจัดการความรู้สำเร็จของการจัดการความรู้มากยิ่งขึ้นที่จะขอเสนอในที่อีก 6 ปัจจัย คือ

3.2.1. *ภาวะผู้นำ ผู้นำที่แสดงความเอาใจจริงเอาใจต่อการจัดการความรู้* ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรให้เป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning Person) พัฒนาความเป็นองค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) โดยใช้พลังสร้างสรรค์ของการจัดองค์กรแบบแนวราบ ในระบบเครือข่าย เน้นการนำจากเบื้องหลัง (Lead form Behind) เน้นการให้อำนาจ (Empowerment) แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร

3.2.2. *โครงสร้างองค์กร* โครงสร้างองค์กรที่เน้นการทำงานแบบเครือข่าย (Networking) ไม่เน้นการให้อำนาจสั่งการ หรือควบคุมอย่างเข้มงวด ช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ โครงสร้างองค์กรที่เน้นการเปิดสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถรับรู้ เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนกับองค์กรภายนอกในรูปแบบเครือข่ายองค์กร และสิ่งแวดล้อม ณ ทุกจุดของการปฏิบัติงาน ช่วยส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ และการจัดการความรู้

3.2.3 *วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรม และการสื่อสาร* วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการสื่อสารแนวราบ ความสัมพันธ์แบบแนวราบเป็นเครือข่าย เป็นพาคีร์วม เน้นความเป็นเพื่อนร่วมงาน มากกว่าความเคารพเชื่อฟัง ส่งเสริมความคิดนอกกรอบ (Lateral Thinking) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และการใช้สามัญสำนึกในการทำงาน วัฒนธรรมการใช้ข้อมูลหลักฐานและเหตุผล มากกว่าการใช้อำนาจ ความรู้สึก และอารมณ์ ช่วยส่งเสริมกิจกรรมการจัดการความรู้ พฤติกรรมที่สมาชิกในหน่วยงาน องค์กรเดียวกัน หรือต่างหน่วยงาน ได้มีโอกาสและพฤติกรรมชอบการแลกเปลี่ยน และการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน

วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมภายในองค์กร ที่เคารพในศักดิ์ศรีและศักยภาพของความเป็นมนุษย์ ให้ความสำคัญแก่คุณค่า ความดี คำมั่นถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคมส่วนร่วม เคารพในความคิดเห็นและพฤติกรรม ความเชื่อ ที่แตกต่าง ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่กระบวนการจัดการความรู้

3.2.4. *เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในปัจจุบัน* ช่วยอำนวยความสะดวกในการขุดค้น (Data Mining) ช่วยในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความรู้ การออกแบบการทำงานที่ให้พนักงานต้องบันทึกการปฏิบัติงานลงในคอมพิวเตอร์ ให้สามารถนำมารวบรวมเป็นข้อมูลสารสนเทศภาพรวมขององค์กร ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์องค์กร (Intranet) เครือข่ายนานาชาติ (Internet) โดยระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) ฯลฯ รวมทั้งยังสามารถช่วยให้ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทำได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.2.5. *ระบบการให้รางวัลและการยกย่อง* ระบบที่เป็นการแข่งขันระหว่างพนักงาน ให้รางวัลแก่ผลงานระดับบุคคล จะมีผลต่อการจัดการความรู้ ทำให้พนักงานไม่ค่อยแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน แต่การให้รางวัลและยกย่องที่เน้นผลงานเป็นกลุ่มทีมงาน เน้นการยกย่องกระบวนการความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันจะเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง

3.2.6 ระบบการพัฒนาขีดความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถและการถนอมรักษาบุคลากร ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ เพราะเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้มีความรู้ในเวลาเดียวกัน การได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานเป็นทีม จะเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า และมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ จะช่วยเสริมศักยภาพทำให้เกิดบุคคลเรียนรู้ องค์กรเรียนรู้ และสังคมเรียนรู้

และจากผลการวิจัยของ Oh (2000) ได้ระบุถึงปัจจัย 3 ประการที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่มีความรู้ (Training and Development of Knowledge Workers) การพัฒนาหัวหน้างาน และผู้นำทีมในฐานะผู้ประสานความรู้ (Development of Managers and Team Leaders on Knowledge Coordinators) และการสร้างวัฒนธรรมในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Creating Culture for Knowledge Sharing) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของหัวหน้างาน และผู้นำทีมที่จะมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้การจัดการความรู้เป็นผลสำเร็จ โดยประสานงานกันกับผู้ที่ทำหน้าที่จัดการความรู้

โดยสรุปแล้วการดำเนินการจัดการความรู้ นั้นมีสิ่งที่ควรคำนึงถึงและปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ หลายอย่างเช่น ตัวผู้ปฏิบัติงานความรู้ ทำอย่างไรที่จะทำให้ตัวผู้ปฏิบัติงานความรู้เกิดสภาพที่มีการสร้างและความเคลื่อนไหวถ่ายเทความรู้อย่างเป็นธรรมชาติโดยไม่รู้ตัวว่าต้องใช้ความพยายาม และต้องเข้าใจว่าความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นคนละสิ่งกัน ผู้ที่มีความรู้อาจจะไม่ได้ใช้ความรู้ที่มีอยู่ก็ได้ การที่จะทำให้ผู้ที่มีความรู้ได้ใช้ความรู้อย่างแท้จริงจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ องค์กรยังต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิผล เช่น การสร้างภาวะผู้นำ การจัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้อง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมองค์กร การนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ การให้ผลตอบแทน และการเสริมสร้างทักษะความรู้ความสามารถและการรักษาบุคลากร

ตอนที่ 4 การจัดการความรู้ในสำนักงานสรรพากรภาค 6

4.1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร

กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานราชการส่วนกลาง สังกัดกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง มีบทบาทในการจัดเก็บภาษีอากรซึ่งเป็นภารกิจหลักคือ การจัดหารายได้ให้รัฐด้วยการจัดเก็บภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร มีวิสัยทัศน์คือ ระบบงานมาตรฐานสากล เพื่อบริการประชาชน และเก็บภาษีทั่วถึง เป็นธรรม มีเหตุผลสำคัญในการเข้าร่วมโครงการการจัดการความรู้ เนื่องจาก จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

การจัดการความรู้ของกรมสรรพากรในปัจจุบัน คือ การนำระบบสารสนเทศ (Intranet) มาใช้ เป็นหลักในรูปแบบ web site มีการจัดทำกระบวนการรวบรวม จัดเก็บ ถ่ายโอน ความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพแก่องค์กรได้ โดยนำความรู้เกี่ยวกับ กฎหมาย ระเบียบ แนวทางการปฏิบัติงาน ตลอดจนเทคนิคในการจัดเก็บภาษีในแต่ละประเภทกิจการของทีมกำกับดูแลมาวางไว้ในระบบ Intranet เพื่อให้บุคลากรในหน่วยเข้ามาศึกษา เรียนรู้ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร การจัดการความรู้ของกรมสรรพากร ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่มีการเรียนรู้ในการใช้ Explicit Knowledge โดยเน้นการอบรมและการศึกษาเป็นหลักยังไม่มี การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ แบบ Tacit Knowledge แต่อย่างใด

4.2 โครงสร้าง อำนาจ หน้าที่

สำนักงานสรรพากรภาค 6 เป็นราชการส่วนกลางของกรมสรรพากร มีหน้าที่กำกับ ติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบซึ่งประกอบไปด้วย

- 4.2.1 สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม
- 4.2.2 สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร
- 4.2.3 สำนักงานสรรพากร พื้นที่สมุทรสงคราม
- 4.2.4 สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี
- 4.2.5 สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี
- 4.2.6 สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี
- 4.2.7 สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี
- 4.2.8 สำนักงานสรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์

และมีอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่ที่รับผิดชอบงานดังต่อไปนี้

1. วางแผนและประเมินผลเพื่อการบริหารงานจัดเก็บภาษีอากรให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายของกรม
2. วางแผน และควบคุมการดำเนินการเร่งรัดหนี้ภาษีอากรค้างของสำนักงานสรรพากร พื้นที่

3. กำกับ ติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา เพื่อให้เป็นไปตาม นโยบาย แผนงาน และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

4. ดำเนินการออกหนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่จ่าย และหนังสือรับรองการมีถิ่นที่อยู่ใน ประเทศไทย ของผู้มีหน้าที่เสียภาษีอากรและผู้มีหน้าที่นำส่งภาษีอากรเป็นภาษาอังกฤษ

5. ดำเนินการเกี่ยวกับงานคดีและพิจารณาอุทธรณ์ภาษีอากร

6. ตอบข้อหารือทางภาษีอากร

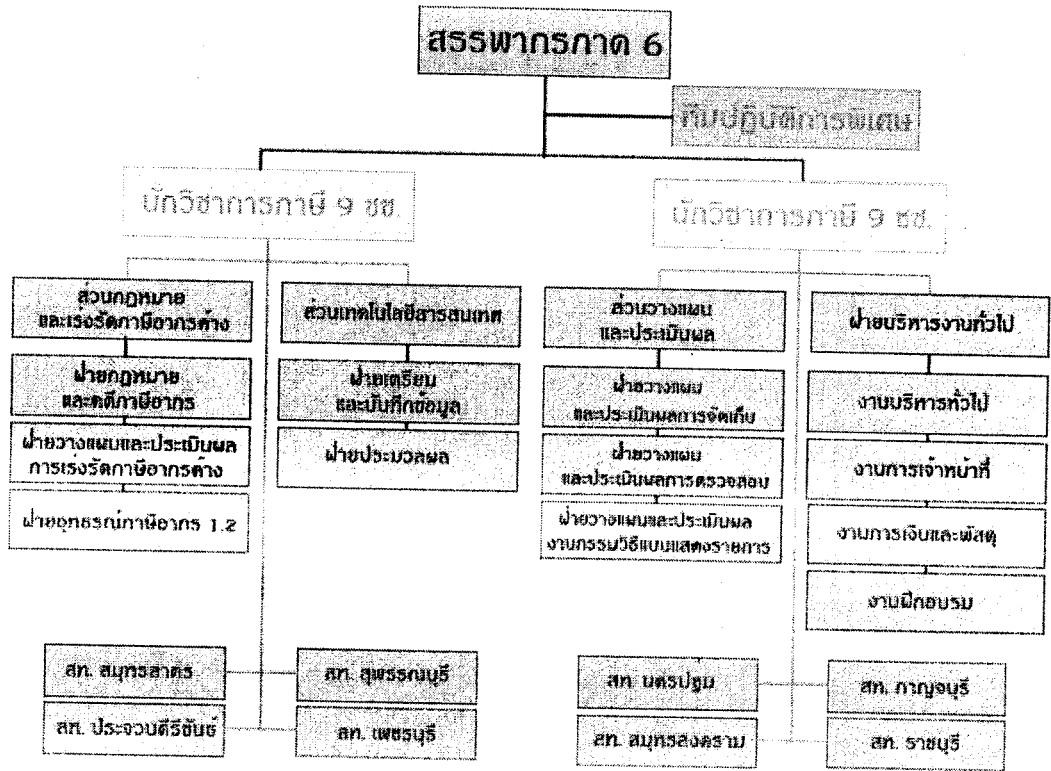
7. ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคคล การเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะของสำนักงานสรรพากรภาค สำนักงาน สรรพากรพื้นที่ และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

8. ปฏิบัติงานด้านกรรมวิธีภาษีและด้านสารสนเทศ รวมทั้งเป็นศูนย์ข้อมูลการจัดเก็บภาษี อากร ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

9. ให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนทางวิชาการแก่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ และ สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

10. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับ มอบหมาย

สำนักงานสรรพากรภาค 6 มีโครงสร้างการบริหารงาน ดังนี้



ภาพที่ 2.7 โครงสร้างการบริหารงาน

4.3 แนวทาง ขั้นตอน วิธีการหรือกิจกรรมในการจัดการความรู้

สำนักงานสรรพากรภาค 6 เริ่มโครงการการจัดการความรู้ด้วยการมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ โดยผู้บริหารระดับสูงร่วมอยู่ในคณะทำงานในฐานะประธานคณะทำงาน และมีหัวหน้าคณะทำงานในส่วนภูมิภาคแต่ละภาค จำนวน 12 ภาค โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การถ่ายโอนความรู้ด้านทีมกำกับดูแล เพื่อให้มี Best Practices ในการจัดเก็บภาษีที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากกรมสรรพากรมีภาระหน้าที่หลักคือ การจัดเก็บภาษีอากรตามนโยบายของกระทรวงการคลัง

สำนักงานสรรพากรภาค 6 ได้กำหนดนโยบาย และมอบหมายแนวทางการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้มีการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีการประชุมรายงานผลการปฏิบัติงานรายเดือนทุกเดือนเพื่อสรุปผลการดำเนินงาน และนำข้อดีและข้อเสียที่พบไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยงานฝึกอบรมจะจัดทำแผนงานการฝึกอบรมเพื่อขอรับความเห็นชอบจากผู้บริหารก่อนที่จะเริ่มดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากรในทุกปีงบประมาณ

และหลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดทำก็จะต้องสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดให้มีการประเมินผลโดยทดสอบความรู้ทั้งก่อนและหลังการอบรมในทุกหลักสูตร ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีการติดตามผลการฝึกอบรมโดยการสอบถามจากผู้บังคับบัญชาและผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากผ่านการฝึกอบรมเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต่อไป โดยแผนงานในการพัฒนาบุคลากรจะประกอบด้วยโครงการต่าง ๆ ดังนี้

ปี พ.ศ. 2549 มีโครงการฝึกอบรมบุคลากร ดังนี้

1. โครงการฝึกอบรม หลักสูตร "การตรวจรับแบบ ภ.ง.ด.90, 91 และการบริการที่ดี"
2. โครงการฝึกอบรม หลักสูตร "อาหารเป็นยาและกินอย่างไร ห่างไกลโรค"
3. โครงการฝึกอบรม หลักสูตร "การปฏิบัติธรรมเนียมพระเกียรติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน"
4. โครงการฝึกอบรม หลักสูตร "การพัฒนาและเสริมสร้างกระบวนการทางความคิด"
5. โครงการฝึกอบรม หลักสูตร "การเชื่อมต่อระหว่างระบบสำรวจและติดตามธุรกิจนอกระบบกับระบบกำกับดูแล"
6. โครงการฝึกอบรม หลักสูตร "การพัฒนาและเสริมสร้างกระบวนการทางความคิด"
7. โครงการฝึกอบรม หลักสูตร "การเพิ่มประสิทธิภาพผู้ปฏิบัติงานด้านงานการเงิน งานคลัง และงานพัสดุ"
8. โครงการฝึกอบรม หลักสูตร "การนำเสนอด้วย Microsoft PowerPoint" จำนวนรุ่นที่ 2
9. โครงการฝึกอบรมขยายการพัฒนากระบวนการงานเลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากรเพื่อรองรับการใช้งานเลขประจำตัว 13 หลัก

ปี พ.ศ. 2550 มีโครงการฝึกอบรมบุคลากร ดังนี้

1. โครงการฝึกอบรมหลักสูตร "เทคนิคการบริหารงานพัสดุอย่างมีประสิทธิภาพ"
2. โครงการฝึกอบรมหลักสูตร "การเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานขับรถยนต์"
3. โครงการประชุม/สัมมนา การบริหารงานจัดเก็บภาษีของสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6
4. โครงการฝึกอบรม หลักสูตร "ธรรมะปฏิบัติ (สวดมนต์เป็นยาทา วิปัสสนาเป็นยากิน)"
5. โครงการฝึกอบรม หลักสูตร "การเพิ่มประสิทธิภาพการสำรวจและติดตามธุรกิจนอกระบบ"
6. โครงการฝึกอบรม หลักสูตร "การจัดทำสำนวนคดีฟ้องล้มละลาย และคดีศาลปกครอง"

7. โครงการประชุม / สัมมนา การบริหารงานจัดเก็บภาษีของสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6
8. โครงการสัมมนาการจัดการความรู้ สำหรับการกำกับดูแลกิจการ ผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์ยานยนต์
9. โครงการสัมมนาการจัดการความรู้ สำหรับการกำกับดูแลกิจการ ผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก, บรรจุภัณฑ์พลาสติก
10. โครงการฝึกอบรม หลักสูตร "ธรรมะปฏิบัติ (สวดมนต์เป็นยาทา วิปัสสนาเป็นยากิน)" จำนวน 3 รุ่น
11. โครงการสัมมนาการจัดการความรู้สำหรับการกำกับดูแลกิจการ "การทอผ้า"
12. โครงการฝึกอบรม หลักสูตร "การใช้งานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ สำหรับผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน"
13. โครงการฝึกอบรม หลักสูตร "การใช้โปรแกรมระบบบันทึกข้อมูลบัญชีเงินฝากธนาคาร ตามแบบ ภ.พ. 13"

จะเห็นได้ว่า โครงการต่าง ๆ จัดอบรมให้กับบุคลากรล้วนเป็นโครงการที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้ทั้งเกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้เกี่ยวกับสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ

4.4 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

การจัดการความรู้ในองค์กร แม้จะเป็นสิ่งที่มีมานานแล้ว แต่การจัดการความรู้นั้นยังเป็นสิ่งที่องค์กรต้องพยายามที่จะทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ที่มีอยู่แล้ว และการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ตลอดจนการนำความรู้เหล่านั้น ไปใช้ เพื่อสร้างความเจริญมั่นคงให้กับองค์กร แต่ไม่ใช่ว่าองค์กรทุกแห่งที่ริเริ่มการจัดการความรู้จะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้โดยง่าย

สำหรับ สำนักงานสรรพากรภาค 6 ที่มีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด ซึ่งดูได้จากโครงการฝึกอบรมในแต่ละปีที่ผ่านมา โดยในปี พ.ศ. 2549 มีจำนวน 10 โครงการ และ ปี พ.ศ. 2550 มีจำนวน 13 โครงการ แม้ว่าโครงการต่าง ๆ ที่จัดอบรมให้กับบุคลากรจะไม่ใช้รูปแบบและองค์ประกอบอื่น ๆ เช่นเดียวกับที่องค์กรหลายแห่งกำลังดำเนินการอยู่ก็ตาม สำนักงานสรรพากรภาค 6 ก็ยังต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดในการจัดการความรู้ เช่น

1. บุคลากรไม่สนใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ เนื่องจาก สำนักงานสรรพากรภาค 6 เป็นราชการส่วนกลาง การทำงานจึงต้องทำให้เป็นไปตามแนวทางที่กรมสรรพากรกำหนด มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และบุคลากรสามารถดำเนินการตามคู่มือการปฏิบัติงานได้ หากงานมีปัญหาในทาง

ปฏิบัติหรือในข้อกฎหมายก็ต้องส่งเรื่องให้กรมสรรพากรตัดสินใจ จึงยังไม่มีความจำเป็นที่จะต้องแลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือเห็นความสำคัญของการเชื่อมโยงความรู้ในงานของคนทั้งองค์กร

2. บุคลากรขาดแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำนักงานสรรพากรภาค 6 ยังไม่มีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการจูงใจบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เช่น การให้รางวัลบุคลากรที่ค้นคว้า พัฒนาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และนำมาจัดเก็บไว้ในคลังความรู้ขององค์กร หรือนำเข้าสู่ระบบกรแก้ปัญหาการปฏิบัติงานขององค์กรที่บุคลากรของหน่วยงานอื่นสามารถนำความรู้เหล่านั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ด้วย ปัจจุบันบุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้กันเนื่องจากทำตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาเท่านั้นเอง

3. บุคลากรไม่เห็นประโยชน์และความสำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้ ปัญหาที่ผู้นำองค์กรควรสร้างควรตระหนักและสร้างเสริมทัศนคติในเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยการประชุมชี้แจงถึงประโยชน์ของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน

4. ปัญหาด้านภาระงานที่มากและเวลาในการดำเนินการมีน้อย เนื่องจากการจัดเก็บภาษีเป็นภารกิจหลักของสำนักงานสรรพากรภาค 6 บุคลากรทุกคนต้องจัดเก็บภาษีให้ได้ตามประมาณการที่กระทรวงการคลังตั้งไว้ ฉะนั้น บุคลากรจึงไม่มีเวลาที่เข้าไปเรียนรู้หรือจัดการความรู้ได้อย่างเหมาะสม

5. บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะประสบการณ์ในการจัดการความรู้ โดยบุคลากรในองค์กรยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับการจัดการความรู้ อีกทั้งยังขาดทักษะประสบการณ์ในกระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนให้เกิดรูปธรรมที่ชัดเจนขึ้นได้ ส่งผลให้การทำงานต้องเป็นไปตามระเบียบ ขั้นตอน ทำให้เกิดความล่าช้า ไม่คล่องตัวเท่าที่ควร ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมชัย วงษ์นายะ (2548) ได้ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ เพื่อศึกษาปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านความเป็นผู้ใฝ่รู้และบรรยากาศขององค์กร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ในการวิจัยเป็นอาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคเหนือ 8 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบมาตรฐาน ส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าสัมฤทธิ์ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าสหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ อยู่ในระดับปานกลาง ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ และมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ราชภัฏเขตภาคเหนือ อยู่ในระดับปานกลาง ความเป็นผู้ใฝ่รู้ของอาจารย์อยู่ในระดับสูง ส่วนบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนืออยู่ในระดับปานกลาง

ณัฐนันท์ ขอนคนพเกล้า (2548) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลรวมแพทย์ อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ และเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลรวมแพทย์ของบุคลากรทางการแพทย์ที่มี อายุ วิชาชีพ การศึกษา และประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาลรวมแพทย์ จำนวน 110 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test ผลการศึกษาทำให้ทราบว่า การจัดการความรู้ของโรงพยาบาลรวมแพทย์ อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ จะเป็นประโยชน์ต่อการวางกลยุทธ์ของกิจการให้มีความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันในอนาคต

ทัศนีย์ สมสมาน (2548) ศึกษาโครงสร้างและกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรกรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้าง กระบวนการ ปัญหาข้อจำกัด การจัดการความรู้ ที่สำนักงานสาธารณสุขใช้อยู่ในปัจจุบัน เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีสัมภาษณ์เจาะลึก ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างและกระบวนการจัดการความรู้ที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลาใช้อยู่ในปัจจุบันยังไม่เป็นทางการ ไม่มีทีมงานที่ดำเนินการเรื่องอย่างเป็นทางการ และประเด็น ขั้นตอน ดำเนินการ ไปโดยไม่มี ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างให้สัมภาษณ์ คือ อธิการบดี กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามคือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี และผู้อำนวยการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน 19 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการในระดับมาก ขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริหารความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมากให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้

सरस บัวมีรูป (2547) ได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กร แนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนนำผลที่ได้จาก

การศึกษามาจัดทำแนวทาง และแผนงานในการจัดการความรู้ในองค์กรที่ศึกษา คือ การประสานร
 หลวง พบว่า 1) องค์กรมีการจัดการความรู้โดยการจำแนก และกำหนดองค์ความรู้ หลักขององค์กร และ
 จำแนกกลุ่มวิชาชีพตามตำแหน่งงานต่าง ๆ แล้วจึงนำไปจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานโดย
 กำหนดเป็นโครงการฝึกอบรมและพัฒนา ภาพรวมของการจัดการความรู้จึงเน้นหนักที่การฝึกอบรมและ
 พัฒนา โดยมีกิจกรรมการจัดการความรู้ที่สำคัญเป็นเบื้องต้น คือ การจำแนก และกำหนดองค์ความรู้
 หลักขององค์กร 2) องค์กรมีการกำหนดนโยบายและแนวทางทำงานที่ระบุถึงการให้การประชุมเป็นวิธี
 ปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยที่พนักงานจะมีโอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยน ประสบการณ์
 และความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ในลักษณะที่เป็นทางการ 3) องค์กรมีกิจกรรม
 การจัดการความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ ชมรมนักวิทยาศาสตร์ และชมรมผู้ปฏิบัติงานรายได้ ซึ่ง
 เกิดจากการรวมกลุ่มกันเองโดยสมัครใจของพนักงาน และพนักงานใช้กิจกรรมดังกล่าวเพื่อการ
 แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน แต่ยังไม่มีการจัดทำบันทึกประเด็นความรู้ที่ได้จาก
 การประชุมอย่างเป็นระบบ 4) ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ พนักงานยังไม่สนใจกิจกรรมการแบ่งปัน
 แลกเปลี่ยนความรู้ ขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม หวังหาความรู้ และองค์กรยังไม่มีการ
 ดำเนินการในการเชื่อมโยงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมด้านความรู้ของพนักงานงาน
 นอกจากนี้ยังไม่มีการจัดตั้งคณะทำงานรับผิดชอบการจัดการความรู้ขององค์กร จึงยังไม่มีการดำเนิน
 กิจกรรมด้านอื่น ๆ ที่ชัดเจนตามแนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ 5) องค์กรมีแนวโน้มที่จะนำ
 ระบบ E-Learning และ E-Traning มาใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้รับความรู้
 และได้เรียนรู้เทคโนโลยีมากขึ้น 6) สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นประเด็นที่บริหารจัดการได้
 ยากที่สุด แต่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้มากที่สุด 7) สำหรับองค์กรที่ยังไม่
 สามารถดำเนินโครงการจัดการความรู้ที่เป็น โครงการขนาดใหญ่และครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรใน
 ระยะเวลาสั้น ๆ ได้ ควรพิจารณาเริ่มโครงการจัดการความรู้ที่หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 ก่อน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่เป็นศูนย์รวมความรู้ และความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่มีความ
 พร้อมมากที่สุด

ภักษิษา จำปาเพ็อง (2549) ศึกษาการปฏิบัติการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ
 SMEs และเปรียบเทียบการความรู้ของผู้ประกอบการ SMEs ที่ต่างกันในเรื่องประเภทธุรกิจและ
 ระยะเวลาประกอบการ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการ SMEs ที่เป็นสมาชิกสภา
 อุตสาหกรรมในเขตจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 58 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการ SMEs มีการ
 ปฏิบัติการจัดการความรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้ประกอบการ SMEs ที่มีการ
 ปฏิบัติการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ SMEs ดังนั้น
 ผู้ประกอบการ SMEs ควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยและกลไก

หลักในการผลักดันให้ธุรกิจ SMEs ประสบความสำเร็จมั่นคง องค์กรมีประสิทธิภาพ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจต่อไป

ธิดา จุลินทร (2549) ศึกษากระบวนการ ปัจจัยความสำเร็จ ปัญหาและข้อจำกัดการจัดการความรู้ในศูนย์สุขภาพจิตเขต และเสนอรูปแบบและแนวทางการจัดการความรู้ที่เหมาะสมต่อศูนย์สุขภาพจิต ผลการศึกษาพบว่า การจัดตั้งทีมงานเป็นบุคลากรจากกลุ่มงานวิชาการสุขภาพจิตและจิตเวช ในส่วนของขั้นตอนการจัดการความรู้ในศูนย์สุขภาพจิต B ดำเนินการครบทั้ง 7 ขั้นตอน คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเข้าถึงความรู้ การเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ การติดตาม ประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ ในขณะที่ศูนย์สุขภาพจิต Q ดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1- 6 ขาดขั้นตอนที่ 7 และศูนย์สุขภาพจิต X ดำเนินการเพียง 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 2 - 6 ขาดขั้นตอนที่ 1 และที่ 7 ปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ของศูนย์สุขภาพจิตเขต คือ ผู้นำให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญ ให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย วัตถุประสงค์ และขั้นตอนในการดำเนินการมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีและมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดการจัดการความรู้ ปัญหาและข้อจำกัดที่ศูนย์สุขภาพจิตเขตทั้ง 3 องค์กร ประสบคือ บุคลากรมีน้อย ภาระงานมาก เวลาในการดำเนินการจัดการความรู้มีน้อย บุคลากรบางคนขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการจัดการความรู้ บุคลากรบางคนไม่เห็นประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความรู้

ปณิตา พันภัย (2544) ได้ศึกษาแนวคิด และแนวทางเบื้องต้นของการจัดการความรู้สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในองค์กรต่าง ๆ ที่เป็นกรณีศึกษา ได้แก่ 1) องค์กรแอทร์ประเทศไทย/มูลนิธิรักษ์ไทย 2) บริษัทยูโน-แคล ไทยแลนด์ บริษัทยูโนแคลคอร์ปอเรชั่น 3) บริษัท Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos 4) Mckinsey & Company พบว่า ทั้ง 4 องค์กร ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เหมือนกันแต่แตกต่างกัน ที่การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี กล่าวคือ องค์กรแอทร์ และบริษัทยูโน-แคลไม่คิดว่าเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารความรู้เหมือนกัน เพราะเห็นว่าเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือในการสืบค้นให้รวดเร็วขึ้น บริษัทจะเน้นการพัฒนาทักษะ และความรู้ของพนักงานมากกว่า เพราะถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุด แต่บริษัท Deloitte Touche และ Mckinsey กลับให้ความสำคัญ และคิดว่าเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในการบริหารความรู้ เพราะเทคโนโลยีสามารถประมวลและจัดเก็บความรู้ได้อย่างเป็นระบบ ในฐานข้อมูล Online และยังช่วยให้พนักงานเข้าถึงและเผยแพร่ความรู้ได้อย่างรวดเร็ว โดยต้องอาศัยการสืบค้นและเข้าถึงความรู้จาก Internet Intranet และ Group Ware ต่าง ๆ ของบริษัท ซึ่งสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเหมือนและความแตกต่างกันก็คือ ลักษณะงานการดำเนินงาน ขนาดและบรรยากาศในองค์กร ตลอดจนทักษะของพนักงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “ ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 6 ” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับความคิดเห็นการนำการจัดการความรู้ของบุคลากรในหน่วยงานไปใช้ และศึกษาแนวทางในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักงานสรรพากรภาค 6 ผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางการดำเนินการวิจัยไว้ 4 หัวข้อ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสรรพากรภาค 6 ประกอบด้วย ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานสรรพากรภาค 6 และบุคลากรที่สังกัดในหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดสำนักงานสรรพากร ภาค 6 ได้แก่ สำนักงานสรรพากรภาค 6 สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม จำนวนทั้งหมด 1,256 คน แสดงดังตารางที่ 3.1

การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

1.2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 303 คน จากประชากรทั้งหมด โดยอาศัยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรการคำนวณของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamana) แสดงดังตารางที่ 3.1

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง

ระดับความความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 0.05

$n =$ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{1,256}{1 + 1,256(0.05)^2}$$

$$= 303 \text{ คน}$$

เป็นการสุ่มตัวอย่าง โดยไม่ได้เจาะจง

ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงจำนวนประชากรและตัวอย่างสำหรับงานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในหน่วยงาน กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 6

หน่วยงานสังกัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สำนักงานสรรพากรภาค 6	123	30
สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี	131	32
สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม	218	52
สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี	113	27
สำนักงานสรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์	123	30
สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี	145	35
สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี	135	33
สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร	188	45
สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม	80	19
รวม	1,256	303

พิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 303 คน ดังนั้นสามารถจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามสำนักงานสรรพากรภาคและสำนักงานเขตพื้นที่ 8 แห่ง ได้โดยใช้เปรียบเทียบสัดส่วนกับประชากร (Proportional Allocation Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยการปรับปรุงจากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระดับงาน โดยมีลักษณะคำถามให้เลือกตอบ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคคลากรต่อการจัดการความรู้ 7 ด้าน ประกอบด้วย

- | | |
|---------------------------------|-------------|
| 1) การค้นหาความรู้ | จำนวน 4 ข้อ |
| 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ | จำนวน 5 ข้อ |
| 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ | จำนวน 5 ข้อ |
| 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ | จำนวน 4 ข้อ |
| 5) การเข้าถึงความรู้ | จำนวน 4 ข้อ |
| 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ | จำนวน 5 ข้อ |
| 7) การเรียนรู้ | จำนวน 4 ข้อ |

เป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 1	หมายถึง	ปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด
ระดับ 2	หมายถึง	ปฏิบัติในระดับน้อย
ระดับ 3	หมายถึง	ปฏิบัติในระดับปานกลาง
ระดับ 4	หมายถึง	ปฏิบัติในระดับมาก
ระดับ 5	หมายถึง	ปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการจัดการความรู้ จากนั้นร่างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยที่ครอบคลุมตามนิยามศัพท์เฉพาะ

3. นำเครื่องมือเสนอผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบเพื่อหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

1. รศ.ดร.วิทย์ธร ท่อแก้ว มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

2. นางสาวนิตยา ทองทิพย์ นักวิชาการสรรพากร9 เชี่ยวชาญ สำนักงานสรรพากรภาค 6

3. นายสิทธิชัย วัชรพินธุ์ ผู้อำนวยการ กองฝึกอบรม กรมสรรพากร

4. การสร้างคำถามและได้นำข้อมูลที่ได้นำไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (& - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) โดยสามารถวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามได้จาก SPSS/FW (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) โดยใช้ตัวอย่างแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด และข้อคำถามจำนวน 31 ข้อ ได้ค่าดังตาราง

1) ด้านการค้นหาคำความรู้ จำนวน 4 ข้อ (Alpha = .8293)

2) ด้านการสร้างและแสวงหาคำความรู้ จำนวน 5 ข้อ (Alpha = .8040)

3) ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ จำนวน 5 ข้อ (Alpha = .7860)

4) ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ จำนวน 4 ข้อ (Alpha = .8555)

5) ด้านการเข้าถึงความรู้ จำนวน 4 ข้อ (Alpha = .9008)

6) ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ จำนวน 5 ข้อ (Alpha = .8654)

7) ด้านการเรียนรู้ จำนวน 4 ข้อ (Alpha = .8522)

ภาพรวม จำนวน 31 ข้อ (Alpha = .9651)

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ 96 %

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธี ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองที่สำนักงานสรรพากรภาค 6

3.2 สำหรับสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 ทั้ง 8 แห่ง ผู้วิจัยประสานให้สรรพากรพื้นที่แต่ละแห่งช่วยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับแบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 303 ฉบับที่ส่งไปได้รับกลับคืนมาและมีความสมบูรณ์ทุกฉบับ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิธีการประมวลข้อมูล ก่อนที่จะวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้ประมวลข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1.1 รวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากการวิจัยภาคสนาม

4.1.2 ตรวจสอบแบบสอบถามทุกชุดเพื่อดูความถูกต้อง และความสมบูรณ์

4.1.3 จัดคำตอบเป็นกลุ่ม และเป็นหมวดหมู่ รวมทั้งให้รหัส (code) คำตอบ

4.1.4 ใส่รหัสคำตอบจากข้อ 4.1.3 ลงในแผ่นรหัส (coding form) จนครบทุกชุด พร้อมกับทำคู่มือให้รหัส (coding book)

4.1.5 พิมพ์รหัสจากแผ่นรหัสทั้งหมดลงในแผ่นดิสก์ (diskette) ของเครื่องคอมพิวเตอร์ ฉะนั้น ข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดจึงอยู่ในแผ่นดิสก์ในรูปของรหัส

4.1.6 จากนั้นได้ทำการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

4.1.7 ผู้วิจัยได้กำหนดแบ่งช่วงเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยน้ำหนักของคำตอบโดยกำหนดตามเกณฑ์ต่อไปนี้

4.51 – 5.00 แสดงว่า ปฏิบัติในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 แสดงว่า ปฏิบัติในระดับมาก

2.51 – 3.50 แสดงว่า ปฏิบัติในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 แสดงว่า ปฏิบัติในระดับน้อย

1.00 – 1.50 แสดงว่า ปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

4.2 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปโดยมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระดับงาน วิเคราะห์โดยวิธีการแจกแจงความถี่ และ หาค่าร้อยละ (Percentage)

4.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นกระบวนการจัดการความรู้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นกระบวนการจัดการความรู้ ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระดับงาน ที่แตกต่างกัน

- 1) ทดสอบความแตกต่างจากคะแนนกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ t-test
- 2) ทดสอบความแตกต่างจากคะแนนกลุ่มตัวอย่าง มากกว่า 2 กลุ่ม ใช้การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Analysis of Variance) f-test ในกรณีที่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงจะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ LSD (Fisher Least – Significant Difference)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในหน่วยงาน กรณีศึกษาจากข้อมูลบุคลากรสำนักงานสรรพากรภาค 6 สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ได้แก่

- ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ตารางแสดงผลที่ 4.1 – 4.4
- ตอนที่ 2 ความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อการนำเอาการจัดการความรู้ไปใช้ในสำนักงานสรรพากรภาค 6 ตารางแสดงผลที่ 4.6 – 4.12
- ตอนที่ 3 เปรียบเทียบการปฏิบัติการจัดการความรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ตารางแสดงผลที่ 4.13 – 4.17

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	54	17.82
หญิง	249	82.18
รวม	303	100
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	19	6.27
30 – 39 ปี	136	44.89
40 – 49 ปี	121	39.93
50 ปีขึ้นไป	27	8.91
รวม	303	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	26	8.58
ปริญญาตรี	252	83.17
ปริญญาโท	25	8.25
รวม	303	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 249 คน คิดเป็นร้อยละ 82.17 มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี มากที่สุด จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 44.89 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 39.93 และน้อยที่สุดคือผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.27

เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 83.17 รองลงมาคือผู้ตอบแบบสอบถามมีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.58 และใกล้เคียงกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 8.28

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม ตำแหน่ง และระดับงาน

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
เจ้าหน้าที่สรรพากร	27	8.91
เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์	3	0.99
เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี	77	25.41
นิติกร	29	9.57
เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	39	12.87
นักวิชาการสรรพากร	67	22.12
นักวิชาการภาษี	45	14.85
อื่น ๆ	16	5.28
รวม	303	100.00
ระดับงาน		
ระดับ 1-3	25	8.25
ระดับ 4-5	161	53.14
ระดับ 6-7	111	36.63
ระดับ 8 ขึ้นไป	6	1.98
รวม	303	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี มากที่สุด จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 25.41 รองลงมาคือตำแหน่งนักวิชาการสรรพากร จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 22.11 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.99 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับงาน พบว่าเป็นผู้ตอบแบบสอบถามระดับ 4-5 มากที่สุด จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 53.14 รองลงมาคือ ระดับ 6-7 จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 36.63 และน้อยที่สุด คือระดับ 8 ขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.98 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกระดับการศึกษา ตำแหน่งและระดับงาน

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถาม	การศึกษา					
	ต่ำกว่า ป.ตรี		ป.ตรี		ป.โท	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน						
เจ้าหน้าที่สรรพากร	9	34.62	17	6.75	1	4.00
เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์	-	-	2	0.79	1	4.00
เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี	-	-	68	26.99	9	36.00
นิติกร	-	-	29	11.51	-	-
เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	11	42.30	27	10.71	1	4.00
นักวิชาการสรรพากร	-	-	64	25.40	3	12.00
นักวิชาการภาษี	-	-	37	14.68	8	32.00
อื่น ๆ	6	23.08	8	3.17	2	8.00
ระดับงาน						
ระดับ 1-3	7	26.92	16	6.35	2	8.00
ระดับ 4-5	3	11.54	143	56.75	15	60.00
ระดับ 6-7	16	61.54	88	34.92	7	28.00
ระดับ 8 ขึ้นไป	-	-	5	1.98	1	4.00
รวม	26	100.00	252	100.00	25	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีมีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 26.98 รองลงมาคือ ตำแหน่งนักวิชาการสรรพากร จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 25.4 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์มีการศึกษาระดับปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.79

เมื่อพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคลจากระดับงานจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับงาน 4-5 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 56.75 ระดับ 8 ขึ้นไป มีการศึกษาระดับปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.98 ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
สรรพากรภาค 6	30	9.90
สรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี	32	10.56
สรรพากรพื้นที่นครปฐม	52	17.17
สรรพากรพื้นที่เพชรบุรี	27	8.91
สรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์	30	9.90
สรรพากรพื้นที่ราชบุรี	35	11.55
สรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี	33	10.89
สรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร	45	14.85
สรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม	19	6.27
รวม	303	100.00

จากตารางที่ 4.4 แสดงถึงหน่วยงานที่สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐมมากที่สุด จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 17.16 รองลงมาคือ สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 14.85 และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.27 ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานสรรพากรภาค 6

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความ
ทั้ง 7 ด้านของผู้ตอบแบบสอบถาม

การจัดการความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการค้นหาความรู้	3.51	0.72	มาก	1
2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	3.29	0.71	ปานกลาง	5
3. ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ	3.35	0.68	ปานกลาง	4
4. ด้านการประมวลและกลั่นกรอง ความรู้	3.51	0.68	มาก	2
5. ด้านการเข้าถึงความรู้	3.45	0.66	ปานกลาง	3
6. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้	2.85	0.73	ปานกลาง	7
7. ด้านการเรียนรู้	3.24	0.72	ปานกลาง	6
รวม	3.31	0.57	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$) สามารถเรียงลำดับพฤติกรรมการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้จากระดับมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านการค้นหาความรู้ ($\bar{X} = 3.51$) อยู่ในระดับการปฏิบัติ มาก

ลำดับที่ 2 ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ($\bar{X} = 3.51$) อยู่ในระดับการปฏิบัติ มาก

ลำดับที่ 3 ด้านการเข้าถึงความรู้ ($\bar{X} = 3.45$) อยู่ในระดับการปฏิบัติ ปานกลาง

ลำดับที่ 4 ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.35$) อยู่ในระดับการปฏิบัติ ปานกลาง

ลำดับที่ 5 ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.29$) อยู่ในระดับการปฏิบัติ ปานกลาง

ลำดับที่ 6 ด้านการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.24$) อยู่ในระดับการปฏิบัติ ปานกลาง

ลำดับที่ 7 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ($\bar{X} = 2.85$) อยู่ในระดับการปฏิบัติ ปานกลาง

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้
ด้านการค้นหาความรู้

ด้านการค้นหาความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. จัดให้มีระบบเครือข่าย Intranet เพื่อค้นหาความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย	3.50	0.88	มาก	3
2. จัดให้มีระบบเครือข่าย Intranet เพื่อค้นหาความรู้เกี่ยวกับ งานกำกับดูแล	3.67	0.90	มาก	1
3. จัดให้มีระบบเครือข่าย Intranet, Internet เพื่อค้นหาความรู้เกี่ยวกับ ข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติงาน	3.62	0.85	มาก	2
4. จัดให้มีระบบเครือข่าย Intranet เพื่อค้นหาความรู้เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ ความชำนาญงาน	3.26	0.87	ปานกลาง	4
รวม	3.51	0.72	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการค้นหาความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.51$) สามารถสรุปได้ดังนี้

ความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อการจัดการความรู้ในระดับมากคือ

- การจัดให้มีระบบเครือข่าย Intranet เพื่อค้นหาความรู้เกี่ยวกับ งานกำกับดูแล ($\bar{X} = 3.67$)
- จัดให้มีระบบเครือข่าย Intranet, Internet เพื่อค้นหาความรู้เกี่ยวกับ ข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.62$)
- จัดให้มีระบบเครือข่าย Intranet เพื่อค้นหาความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ($\bar{X} = 3.50$)

ระดับความคิดเห็นส่วนบุคคลในระดับปานกลาง คือ จัดให้มีระบบเครือข่าย Intranet เพื่อค้นหาความรู้เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ ความชำนาญงาน ($\bar{X} = 3.26$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้
ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้

ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. มีการจัดตั้ง CKO และคณะทำงาน เพื่อรับผิดชอบ โครงการจัดการความรู้ (KM)	3.22	0.83	ปานกลาง	4
2. การสัมมนา KM ในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	3.51	0.97	มาก	1
3. มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ	3.32	0.94	ปานกลาง	3
4. มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้มี ประสบการณ์สม่ำเสมอ	3.08	0.92	ปานกลาง	5
5. มีการสร้างข้อมูลสำหรับสนับสนุนการปฏิบัติงาน (บริการข้อมูล)	3.34	0.84	ปานกลาง	2
รวม	3.29	0.71	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้
ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง
($\bar{X} = 3.29$) สามารถสรุปได้ดังนี้
ระดับความคิดเห็นส่วนบุคคลในระดับมากที่สุดคือ มีการสัมมนา KM ในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ
($\bar{X} = 3.51$)

ระดับความคิดเห็นส่วนบุคคลในระดับปานกลาง คือ

- มีการสร้างข้อมูลสำหรับสนับสนุนการปฏิบัติงาน(บริการข้อมูล) ($\bar{X} = 3.34$)
- มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ($\bar{X} = 3.32$)
- มีการจัดตั้ง CKO และคณะทำงาน เพื่อรับผิดชอบโครงการจัดการความรู้ (KM)
($\bar{X} = 3.22$)
- มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้มีประสบการณ์สม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.08$)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้
ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
มีการจัดทำระเบียบ คำสั่ง แนวปฏิบัติแต่ละสายงาน	3.33	0.91	ปานกลาง	3
มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแต่ละสายงาน	3.09	0.90	ปานกลาง	5
มีการเก็บรักษาข้อมูลที่สำคัญเทคโนโลยีส่วนกลาง และ เผยแพร่บนระบบ Intranet	3.33	0.90	ปานกลาง	4
บนระบบ Intranet สามารถค้นหาข้อมูลประเภทต่าง ๆ ได้ อย่างสะดวก รวดเร็ว และเป็นมาตรฐานเดียวกัน	3.56	0.90	มาก	1
มีการปรับปรุงข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบันเสมอ	3.43	0.81	ปานกลาง	2
รวม	3.35	0.68	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้
ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} =$
3.35) สามารถสรุปได้ดังนี้

ระดับความคิดเห็นส่วนบุคคลในระดับมากคือ

- บนระบบ Intranet สามารถค้นหาข้อมูลประเภทต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเป็น
มาตรฐานเดียวกัน ($\bar{X} = 3.56$)

ระดับความคิดเห็นส่วนบุคคลในระดับปานกลาง คือ

- การปรับปรุงข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบันเสมอ ($\bar{X} = 3.43$)
- มีการจัดทำระเบียบ คำสั่ง แนวปฏิบัติแต่ละสายงาน ($\bar{X} = 3.33$)
- มีการเก็บรักษาข้อมูลที่สำคัญเทคโนโลยีส่วนกลาง และเผยแพร่บนระบบ Intranet
($\bar{X} = 3.33$)
- มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแต่ละสายงาน ($\bar{X} = 3.09$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้
ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้

ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. มีการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับ กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง แนวทางปฏิบัติ ไว้ในระบบ Intranet	3.78	0.79	มาก	1
2. มีการจัดทำแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งที่ออกใหม่สม่ำเสมอ	3.56	0.84	มาก	2
3. มีการจัดทำข้อมูลภายในอาคารเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน	3.43	0.77	ปานกลาง	3
4. มีการจัดทำห้องสมุด on line เพื่อสนับสนุนข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	3.27	0.86	ปานกลาง	4
รวม	3.51	0.68	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้
ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} =$
3.51) สามารถสรุปได้ดังนี้

ระดับความคิดเห็นส่วนบุคคลในระดับมาก คือ

- มีการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับ กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง แนวทางปฏิบัติ ไว้ในระบบ Intranet ($\bar{X} = 3.78$)
- มีการจัดทำแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งที่ออกใหม่สม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.56$)

ระดับความคิดเห็นส่วนบุคคลในระดับปานกลาง คือ

- มีการจัดทำข้อมูลภายในอาคารเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.43$)
- การจัดทำห้องสมุด on line เพื่อสนับสนุนข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.27$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้

ด้านการเข้าถึงความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. มีระบบ e-learning ให้เข้าไปเรียนรู้	3.55	0.79	มาก	3
2. ในระบบ Intranet สามารถเข้าไปค้นหาข้อมูลสนับสนุนเกี่ยวกับงานได้	3.66	0.79	มาก	1
3. ในระบบ Internet สามารถเข้าไปค้นหาความรู้ต่างๆ ที่ต้องการได้	3.65	0.79	มาก	2
4. มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร	2.94	0.90	ปานกลาง	4
รวม	3.45	0.66	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการเข้าถึงความรู้ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) สามารถสรุปได้ดังนี้

ระดับความคิดเห็นส่วนบุคคลในระดับมากคือ

- ในระบบ Intranet สามารถเข้าไปค้นหาข้อมูลสนับสนุนเกี่ยวกับงานได้ ($\bar{X} = 3.66$)
- มีระบบ e-learning ให้เข้าไปเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.65$)
- ในระบบ Internet สามารถเข้าไปค้นหาความรู้ต่างๆ ที่ต้องการได้ ($\bar{X} = 3.55$)

ระดับความคิดเห็นส่วนบุคคลในระดับปานกลาง คือ มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร ($\bar{X} = 2.94$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. มีการทำ CoP (ชุมชนนักปฏิบัติ)	2.60	0.91	ปานกลาง	5
2. มี web Board สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน	2.98	0.96	ปานกลาง	2
3. มีการจัดสรรบุคลากรให้มีการสับเปลี่ยนงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน	2.76	0.96	ปานกลาง	4
4. มีการให้ความรู้แก่บุคลากรในหน่วยงานโดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	2.85	0.92	ปานกลาง	3
5. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของทีมกำกับดูแลในแต่ละประเภทกิจการบนระบบ Intranet	3.05	0.89	ปานกลาง	1
รวม	2.85	0.73	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.85$) สามารถสรุปได้ดังนี้
ระดับความคิดเห็นส่วนบุคคลในระดับปานกลางทั้งหมด สามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้
คือ

- มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของทีมกำกับดูแลในแต่ละประเภทกิจการบนระบบ Intranet ($\bar{X} = 3.05$)
- มี web Board สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ($\bar{X} = 2.98$)
- มีการให้ความรู้แก่บุคลากรในหน่วยงานโดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ($\bar{X} = 2.85$)
- มีการจัดสรรบุคลากรให้มีการสับเปลี่ยนงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 2.76$)
- มีการทำ CoP (ชุมชนนักปฏิบัติ) ($\bar{X} = 2.60$)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการเรียนรู้

ด้านการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. มีการนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานและระยะเวลาให้บริการที่เหมาะสม	3.16	0.81	ปานกลาง	4
2. มีการนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ	3.38	0.78	ปานกลาง	1
3. มีการนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.23	0.84	ปานกลาง	2
4. มีการนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการสร้างบรรยากาศการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.19	0.84	ปานกลาง	3
รวม	3.24	0.72	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้ ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$) สามารถสรุปได้ดังนี้

ระดับความคิดเห็นส่วนบุคคลในระดับปานกลางทั้งหมด สามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้คือ

- มีการนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.38$)
- มีการนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.23$)
- มีการนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการสร้างบรรยากาศการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.19$)
- มีการนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานและระยะเวลาให้บริการที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.16$)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้โดยจำแนกตาม
ปัจจัยพื้นฐาน ปัจจัยส่วนบุคคล

เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร จำแนกตามเพศ อายุ ระดับ
การศึกษา ตำแหน่งงาน และระดับงาน

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบความแตกต่างการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการ
จัดการความรู้จำแนกตามเพศ

การปฏิบัติเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ 7 ด้าน	เพศ	\bar{X}	S.D.	t - test	Sig.
1. การค้นหาความรู้	ชาย	3.42	0.79	-0.93	0.332
	หญิง	3.52	0.70		
2. การสร้างและแสวงหาความรู้	ชาย	3.30	0.72	0.15	0.852
	หญิง	3.28	0.71		
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	ชาย	3.40	0.71	0.71	0.508
	หญิง	3.33	0.67		
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้	ชาย	3.47	0.72	-0.34	0.733
	หญิง	3.50	0.67		
5. การเข้าถึงความรู้	ชาย	3.48	0.65	0.48	0.551
	หญิง	3.43	0.67		
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	ชาย	3.01	0.72	1.61	0.092
	หญิง	2.83	0.75		
7. การเรียนรู้	ชาย	3.41	0.70	1.91	0.049 *
	หญิง	3.20	0.72		
รวม				0.65	0.416

* P < .05

จากตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการจัดการ
ความรู้ของบุคลากรระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิง ใช้การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย

ของระหว่างตัวแปรอิสระ 2 กลุ่ม อาศัยการทดสอบความแตกต่างโดยใช้สถิติ t - test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

เมื่อพิจารณาความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรทั้ง 7 ด้าน และโดยภาพรวมนั้น พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.416 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวม ที่มีเพศต่างกัน มีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถพิจารณาจำแนกตามการปฏิบัติได้ดังนี้

ด้านการค้นหาความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ และด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.092 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ที่มีเพศต่างกัน มีระดับการปฏิบัติด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนด้านการเรียนรู้ พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.049 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการเรียนรู้ ที่มีเพศต่างกัน มีระดับการปฏิบัติด้านการเรียนรู้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่าเพศชายมี ระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการเรียนรู้มากกว่าเพศหญิง

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบความแตกต่างการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้จำแนกตามช่วงอายุ

การปฏิบัติเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ 7 ด้าน	อายุ	\bar{X}	S.D.	t - test	Sig.
1. การค้นหาความรู้	ต่ำกว่า 30 ปี	3.50	0.57	0.26	0.840
	30 – 39 ปี	3.50	0.72		
	40 – 49 ปี	3.49	0.72		
	50 ปีขึ้นไป	3.62	0.85		
2. การสร้างและแสวงหาความรู้	ต่ำกว่า 30 ปี	3.40	0.64	0.45	0.657
	30 – 39 ปี	3.31	0.72		
	40 – 49 ปี	3.23	0.73		
	50 ปีขึ้นไป	3.32	0.67		
การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	ต่ำกว่า 30 ปี	3.56	0.46		
	30 – 39 ปี	3.31	0.71		
	40 – 49 ปี	3.30	0.67		
	50 ปีขึ้นไป	3.53	0.63		
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้	ต่ำกว่า 30 ปี	3.68	0.67	0.70	0.536
	30 – 39 ปี	3.48	0.69		
	40 – 49 ปี	3.47	0.67		
	50 ปีขึ้นไป	3.57	0.68		
5. การเข้าถึงความรู้	ต่ำกว่า 30 ปี	3.64	0.46	0.78	0.472
	30 – 39 ปี	3.46	0.67		
	40 – 49 ปี	3.40	0.62		
	50 ปีขึ้นไป	3.42	0.91		
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	ต่ำกว่า 30 ปี	2.96	0.68	2.43	0.062
	30 – 39 ปี	2.92	0.78		
	40 – 49 ปี	2.73	0.73		
	50 ปีขึ้นไป	3.07	0.58		

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

การปฏิบัติเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ 7 ด้าน	อายุ	\bar{X}	S.D.	t - test	Sig.
7. การเรียนรู้	ต่ำกว่า 30 ปี	3.25	0.57	2.20	0.102
	30 – 39 ปี	3.29	0.76		
	40 – 49 ปี	3.13	0.70		
	50 ปีขึ้นไป	3.49	0.66		
รวม				1.20	0.307

* P < .05

จากตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน อาศัยการทดสอบความแตกต่างของตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ F - test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สามารถสรุปได้ดังนี้

เมื่อพิจารณาความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรทั้ง 7 ด้าน และโดยภาพรวมนั้น พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.307 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวม ที่มีอายุต่างกัน มีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถพิจารณาจำแนกตามการปฏิบัติทั้ง 7 ด้าน พบว่า แต่ละด้านค่า Sig. มากกว่า 0.05 นั่นคือระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการเข้าถึงความรู้ ที่มีอายุต่างกัน มีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรด้านการเข้าถึงความรู้ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบความแตกต่างการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้จำแนกตามระดับการศึกษา

การปฏิบัติเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ 7 ด้าน	ระดับการศึกษา	\bar{X}	S.D.	t - test	Sig.
1. การค้นหาความรู้	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.38	0.76	0.49	0.571
	ปริญญาตรี	3.51	0.73		
	ปริญญาโท	3.55	0.58		
2. การสร้างและแสวงหาความรู้	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.29	0.61	0.06	0.993
	ปริญญาตรี	3.28	0.72		
	ปริญญาโท	3.33	0.74		
การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.28	0.71	0.13	0.838
	ปริญญาตรี	3.35	0.67		
	ปริญญาโท	3.38	0.74		
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.37	0.86	0.58	0.529
	ปริญญาตรี	3.50	0.64		
	ปริญญาโท	3.55	0.83		
5. การเข้าถึงความรู้	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.22	0.74	1.72	0.143
	ปริญญาตรี	3.46	0.64		
	ปริญญาโท	3.53	0.75		
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.83	0.63	0.79	0.437
	ปริญญาตรี	2.88	0.75		
	ปริญญาโท	2.69	0.79		
7. การเรียนรู้	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.20	0.72	0.19	0.834
	ปริญญาตรี	3.25	0.72		
	ปริญญาโท	3.17	0.83		
รวม				0.33	0.718

* P < .05

จากตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน อาศัยการทดสอบความแตกต่าง

ของตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ F – test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เมื่อพิจารณาความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรทั้ง 7 ด้านและโดยภาพรวมนั้น พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.718 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวม ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถพิจารณาจำแนกตามการปฏิบัติทั้ง 7 ด้าน พบว่าแต่ละด้านค่า Sig. มากกว่า 0.05 นั่นคือระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการเข้าถึงความรู้ ที่มีอายุต่างกัน มีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้ง 7 ด้าน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบความแตกต่างการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้จำแนกตามตำแหน่งงาน

การปฏิบัติเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ 7 ด้าน	ตำแหน่งงาน	\bar{X}	S.D.	t - test	Sig.
1. การค้นหาความรู้	ด้านสรรพากร	3.50	0.66	1.72	0.156
	ด้านคอมพิวเตอร์	3.58	0.77		
	ด้านกายี	3.56	0.68		
	อื่น ๆ	3.31	0.86		
2. การสร้างและแสวงหาความรู้	ด้านสรรพากร	3.27	0.74	1.12	0.338
	ด้านคอมพิวเตอร์	3.35	0.61		
	ด้านกายี	3.22	0.71		
	อื่น ๆ	3.42	0.76		
การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	ด้านสรรพากร	3.36	0.66	2.60	0.059
	ด้านคอมพิวเตอร์	3.37	0.70		
	ด้านกายี	3.24	0.67		
	อื่น ๆ	3.57	0.67		
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้	ด้านสรรพากร	3.53	0.64	1.68	0.170
	ด้านคอมพิวเตอร์	3.55	0.77		
	ด้านกายี	3.40	0.67		
	อื่น ๆ	3.62	0.70		
5. การเข้าถึงความรู้	ด้านสรรพากร	3.41	0.72	8.85	0.464
	ด้านคอมพิวเตอร์	3.49	0.58		
	ด้านกายี	3.40	0.62		
	อื่น ๆ	3.56	0.74		
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	ด้านสรรพากร	2.87	0.70	4.79*	0.003*
	ด้านคอมพิวเตอร์	2.94	0.70		
	ด้านกายี	2.71	0.75		
	อื่น ๆ	3.16	0.76		

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

การปฏิบัติเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ 7 ด้าน	ตำแหน่งงาน	\bar{X}	S.D.	t - test	Sig.
7. การเรียนรู้	ด้านสรรพากร	3.31	0.73	3.66*	0.013*
	ด้านคอมพิวเตอร์	3.35	0.65		
	ด้านภาษี	3.08	0.70		
	อื่น ๆ	3.44	0.80		
รวม				1.79	0.146

* P < .05

หมายเหตุ

กลุ่มงาน ด้านสรรพากร ประกอบด้วยตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สรรพากร และ ตำแหน่งนักวิชาการ
สรรพากร
ด้านคอมพิวเตอร์ ประกอบด้วยตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์
ด้านภาษี ประกอบด้วยตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี และ นักวิชาการภาษี
อื่นๆ ประกอบด้วยตำแหน่ง นิติกร และอื่น ๆ (เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี
เจ้าหน้าที่บริหารงานสรรพากร เจ้าหน้าที่ธุรการ)

จากตารางที่ 4.16 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการ
ความรู้ขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน อาศัยการทดสอบความ
แตกต่างของตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ F - test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สามารถสรุปได้ดังนี้
เมื่อพิจารณาความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรทั้ง 7
ด้าน และโดยภาพรวมนั้น พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.146 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือระดับการปฏิบัติ
ด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวม ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับการปฏิบัติด้านการ
จัดการความรู้ขององค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถพิจารณาจำแนก
ตามการปฏิบัติได้ดังนี้

ด้านการค้นหาความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดความรู้ให้
เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ พบว่าค่า Sig. เท่ากับ
0.464 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวม ที่มี
ตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรทั้ง 5 ด้าน ไม่แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับการปฏิบัติด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านการเรียนรู้ โดยพบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.013 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการเรียนรู้ ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับการปฏิบัติด้านการเรียนรู้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05.

จึงทำการทดสอบความแตกต่างของตำแหน่งงานด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยค่าสถิติ LSD ซึ่งแสดงในตารางที่ 4.16.1

ตารางที่ 4.16.1 ผลต่างของระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ที่ได้จากการทดสอบด้วยวิธีของ LSD

กลุ่มงาน	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (Mean Difference (I-J))			
	Mean	ด้าน สรรพยากร	ด้าน คอมพิวเตอร์	ด้านภาษี อื่นๆ
ด้านสรรพยากร	2.87		.074	.153
ด้านคอมพิวเตอร์	2.94			.234
ด้านภาษี	2.71			
อื่นๆ	3.16			

* P < .05

จากตารางที่ 4.16.1 แสดงผลการทดสอบด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปผลได้ดังนี้คือ

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สรรพยากรและตำแหน่งนักวิชาการสรรพยากร มีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ แตกต่างกับตำแหน่งงานนิติกร และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่บริหารงานสรรพยากร เจ้าหน้าที่ธุรการ ส่วนตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี และ นักวิชาการภาษี มีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ แตกต่างกับตำแหน่งงานนิติกร และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่บริหารงานสรรพยากร เจ้าหน้าที่ธุรการ และ ตำแหน่งงานนิติกร และเจ้าหน้าที่

การเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่บริหารงานสรรพากร เจ้าหน้าที่ธุรการ มีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่แตกต่างกัน

จึงทำการทดสอบความแตกต่างของกลุ่มงานด้านการเรียนรู้ ด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยค่าสถิติ LSD ซึ่งแสดงในตารางที่ 4.16.1

ตารางที่ 4.16.2 ผลต่างของระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรในด้านการเรียนรู้ ที่มีกลุ่มงานต่างกัน ที่ได้จากการทดสอบด้วยวิธีของ LSD

กลุ่มงาน	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (Mean Difference (I-J))				
	Mean	ด้าน สรรพากร	ด้าน คอมพิวเตอร์	ด้าน ภาษี	อื่นๆ
ด้านสรรพากร	3.31		-0.039	.225*	-.125
ด้านคอมพิวเตอร์	3.35			.265*	-.085
ด้านภาษี	3.08				-.351*
อื่นๆ	3.44				

* P < .05

จากตารางที่ 4.16.2 แสดงผลการทดสอบด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปผลได้ดังนี้คือ

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สรรพากรและตำแหน่งนักวิชาการสรรพากร มีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการเรียนรู้ แตกต่างกับตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี และนักวิชาการภาษี ส่วนตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ มีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการเรียนรู้ แตกต่างกับตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี และนักวิชาการภาษี

ส่วนกลุ่มงานด้านภาษีมีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการเรียนรู้ แตกต่างกับตำแหน่งงานนิติกร และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่บริหารงานสรรพากร เจ้าหน้าที่ธุรการ ส่วนตำแหน่งงานนิติกร และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่บริหารงานสรรพากร เจ้าหน้าที่ธุรการ มีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบความแตกต่างการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ จำแนกตามระดับงาน

การปฏิบัติเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ 7 ด้าน	ระดับงาน	\bar{X}	S.D.	t - test	Sig.
1. การค้นหาความรู้	ระดับ 1 - 3	3.54	0.72	1.75	0.156
	ระดับ 4 - 5	3.51	0.76		
	ระดับ 6 - 7	3.45	0.67		
	ระดับ 8 ขึ้นไป	4.08	0.38		
2. การสร้างและแสวงหาความรู้	ระดับ 1 - 3	3.35	0.55	1.49	0.215
	ระดับ 4 - 5	3.27	0.76		
	ระดับ 6 - 7	3.26	0.68		
	ระดับ 8 ขึ้นไป	3.87	0.35		
การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	ระดับ 1 - 3	3.26	0.61	1.46	0.225
	ระดับ 4 - 5	3.34	0.70		
	ระดับ 6 - 7	3.34	0.66		
	ระดับ 8 ขึ้นไป	3.93	0.56		
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้	ระดับ 1 - 3	3.52	0.70	1.08	0.358
	ระดับ 4 - 5	3.52	0.64		
	ระดับ 6 - 7	3.44	0.74		
	ระดับ 8 ขึ้นไป	3.92	0.56		
5. การเข้าถึงความรู้	ระดับ 1 - 3	3.50	0.58	2.24	0.065
	ระดับ 4 - 5	3.46	0.68		
	ระดับ 6 - 7	3.37	0.67		
	ระดับ 8 ขึ้นไป	4.04	0.29		
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	ระดับ 1 - 3	2.96	0.61	0.58	0.686
	ระดับ 4 - 5	2.83	0.80		
	ระดับ 6 - 7	2.87	0.69		
	ระดับ 8 ขึ้นไป	3.17	0.39		

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

การปฏิบัติเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ 7 ด้าน	ระดับงาน	\bar{X}	S.D.	t - test	Sig.
7. การเรียนรู้	ระดับ 1 - 3	3.07	0.68	2.18*	.038*
	ระดับ 4 - 5	3.21	0.73		
	ระดับ 6 - 7	3.28	0.72		
	ระดับ 8 ขึ้นไป	4.04	0.29		
รวม				2.01	0.096

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ <0.05

จากตารางที่ 4.17 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับงานแตกต่างกัน อาศัยการทดสอบความแตกต่างของตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ F - test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สามารถสรุปได้ดังนี้

เมื่อพิจารณาความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรทั้ง 7 ด้าน และโดยภาพรวมนั้น พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.096 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวม ที่มีระดับงานต่างกัน มีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถพิจารณาจำแนกตามการปฏิบัติได้ดังนี้

ด้านการค้นหาความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ และด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.686 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรทั้ง 6 ด้าน ที่มีระดับงานต่างกัน มีระดับการปฏิบัติด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านการเรียนรู้ พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.038 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการเรียนรู้ ที่มีระดับงานต่างกัน มีระดับการปฏิบัติด้านการเรียนรู้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05.

จึงทำการทดสอบความแตกต่างของกลุ่มงานด้านการเรียนรู้ ด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยค่าสถิติ LSD ซึ่งแสดงในตารางที่ 4.18 ตารางที่ 4.18 ผลต่างของระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการเรียนรู้ ที่มีระดับงานต่างกัน ที่ได้จากการทดสอบด้วยวิธีของ LSD

ระดับงาน	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (Mean Difference(I-J))				
	Mean	ระดับ 1-3	ระดับ 4-5	ระดับ 6-7	ระดับ 8 ขึ้นไป
ระดับ 1-3	3.07		-0.136	-0.212	-0.965*
ระดับ 4-5	3.21			-0.076	-0.829*
ระดับ 6-7	3.28				-0.752*
ระดับ 8 ขึ้นไป	4.04				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ <0.05

จากตารางที่ 4.18 แสดงผลการทดสอบด้วยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปผลได้ดังนี้คือ

ระดับ 1-3 มีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการเรียนรู้ แตกต่างกับระดับ 8 ขึ้นไป ส่วนระดับ 4-5 และระดับ 6-7 มีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการเรียนรู้ แตกต่างกับระดับ 8 ขึ้นไป ส่วนระดับงานระดับ 1-3 , ระดับ 4-5 และระดับ 6-7 มีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ภูมิศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 6” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ทำให้ค้นพบข้อมูลที่สามารถนำไปอภิปรายผล เปรียบเทียบองค์ความรู้ ทฤษฎี ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย

1.1.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานสรรพากรภาค 6

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานสรรพากรภาค 6 โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในสำนักงานสรรพากรภาค 6 และหน่วยงานที่ภายใต้กำกับดูแล คือ สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์ จำนวนทั้งสิ้น 1,256 คน โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 303 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม โดยมีรายละเอียด แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้

การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองที่ สำนักงานสรรพากรภาค 6 ส่วนสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 จำนวน 8 แห่ง ผู้วิจัยประสานให้สรรพากรพื้นที่แต่ละแห่งช่วยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ประกอบด้วยการใช้สถิติ 2 ส่วน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้แก่

ก. สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) การคำนวณค่าร้อยละ (percentage) ใช้ อธิบายเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปที่ไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ หรือเป็นข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระดับงาน และระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) หรือ S.D. ได้แก่ การศึกษาระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน

ข. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบข้อสงสัย อิทธิพล หรือความสัมพันธ์ของปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ประกอบด้วย

- การทดสอบค่าสถิติ t-test สำหรับทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ยข้อมูล 2 กลุ่ม ได้แก่ การทดสอบเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของ บุคลากรเพศชายและเพศหญิงของหน่วยงาน

- การทดสอบค่าสถิติ f-test สำหรับทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ยข้อมูลมากกว่า 2 กลุ่ม ได้แก่ การทดสอบเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ของบุคลากรของหน่วยงานที่มีความแตกต่างกันด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระดับงาน

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล

ผลการวิจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 249 คน คิด เป็นร้อยละ 82.18 โดยมีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี มากที่สุด จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 44.88 มี ระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 83.17 ของผู้ตอบ แบบสอบถามทั้งหมด รองลงมาคือผู้ตอบแบบสอบถามระดับปริญญาโท จำนวน 26 คน คิดเป็น ร้อยละ 8.58 ตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีมากที่สุด จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 25.41 รองลงมาคือตำแหน่งนักวิชาการสรรพากร จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 22.11 และระดับ

งาน 4-5 มากที่สุด จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 53.14 และระดับงาน 6-7 จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 36.63 ตามลำดับ

1.3.2 ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานสรรพากรภาค 6 ทั้ง 7 ด้าน มีดังต่อไปนี้

ลำดับ	การจัดการความรู้	ระดับ
1	ด้านการค้นหาความรู้	มาก
2	ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	ปานกลาง
3	ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ	ปานกลาง
4	ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้	มาก
5	ด้านการเข้าถึงความรู้	ปานกลาง
6	ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	ปานกลาง
7	ด้านการเรียนรู้	ปานกลาง

ผลการวิจัย พบว่า ของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานสรรพากรภาค 6 ทั้ง 7 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.31 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของแต่ละด้านพบว่า มีระดับค่อนข้างใกล้เคียงกัน โดยด้านการค้นหาความรู้ และด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.51 และด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเพียง 2.85 ซึ่งสามารถพิจารณาในแต่ละด้านได้ดังนี้

1) **ด้านการค้นหาความรู้** ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การจัดการความรู้ด้านการจัดให้มีระบบเครือข่าย Intranet เพื่อค้นหาความรู้เกี่ยวกับ งานกำกับดูแล มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีระบบเครือข่าย Intranet, Internet เพื่อค้นหาความรู้เกี่ยวกับข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการจัดให้มีระบบเครือข่าย Intranet เพื่อค้นหาความรู้เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ ความชำนาญงาน มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

2) **ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้** ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กิจกรรมการสัมมนา KM ในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีการสร้างข้อมูลสำหรับสนับสนุนการปฏิบัติงาน (บริการข้อมูล) ให้บุคลากรค้นหาความรู้เกี่ยวกับ

งานที่ปฏิบัติ ส่วนกิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้มีประสบการณ์นั้น ยังมีระดับการปฏิบัติที่น้อยอยู่

3) *ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ* ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สำนักงานสรรพากรภาค 6 จัดให้มีระบบ Intranet ที่สามารถค้นหาข้อมูลประเภทต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเป็นมาตรฐานเดียวกัน อย่างชัดเจน ส่วนด้านการจัดทำระเบียบ คำสั่ง แนวปฏิบัติแต่ละสายงาน ด้านการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแต่ละสายงาน ด้านการเก็บรักษาข้อมูลที่ศูนย์เทคโนโลยีส่วนกลาง และเผยแพร่บนระบบ Intranet ด้านการปรับปรุงข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบันเสมอ นั้น มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

4) *ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้* ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การจัดการความรู้ด้านการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับ กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง แนวทางปฏิบัติ ไว้ในระบบ Intranet บุคลากรในหน่วยงานมีระดับการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือด้านการจัดทำแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับ กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งที่ออกใหม่สม่ำเสมอ ส่วนด้านการจัดทำข้อมูลภาษีอากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน และด้านการจัดทำห้องสมุด on line เพื่อสนับสนุนข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

5) *ด้านการเข้าถึงความรู้* ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สำนักงานสรรพากรภาค 6 จัดให้ด้านมีระบบ Internet ที่สามารถเข้าไปค้นหาความรู้ต่าง ๆ ที่ต้องการได้โดยไม่จำกัดว่าอยู่ภายในหรือภายนอกองค์กร รองลงมาคือมีระบบ e-learning ให้บุคลากรเข้าไปเรียนรู้ทั้งเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติหน้าที่และ กิจกรรมการจัดการความรู้ด้านอื่น ๆ อย่างชัดเจน ส่วนด้านการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

6) *ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้* ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การจัดการความรู้ของสำนักงานสรรพากรภาค 6 มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ของทีมกำกับดูแลในแต่ละประเภท กิจกรรมบนระบบ Intranet มากที่สุด รองลงมาคือ กิจกรรมบน web Board สำหรับบุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ส่วนกิจกรรมการทำ CoP (ชุมชนนักปฏิบัติ) นั้น บุคลากรยังไม่ค่อยเห็นความสำคัญและจัดกิจกรรมในด้านนี้เท่าที่ควร

7) *ด้านการเรียนรู้* ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางานที่ปฏิบัติให้

เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด รองลงมาคือนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.3.1. ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานมีดังต่อไปนี้

1) บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้ง 7 ด้าน ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ ด้านการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพบว่า เพศชายมีระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้มากกว่าเพศหญิง ส่วนระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านอื่น ๆ ที่มีเพศต่างกัน ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กรไม่แตกต่างกัน

2) บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้ง 7 ด้าน ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

3) บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้ง 7 ด้าน ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งนี้เพราะระดับการศึกษาไม่ได้เป็นปัจจัยหรืออุปสรรคต่อการเรียนรู้ บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแม้ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือปริญญาโท ก็สามารถที่ใฝ่หาความรู้ เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันได้

4) บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้ง 7 ด้าน ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แต่เมื่อพิจารณาการจัดการความรู้เป็นรายด้าน พบว่า ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และด้านการเรียนรู้ มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย โดยพบว่า ในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่สรรพากร นักวิชาการสรรพากร เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน และนักวิชาการภายใน มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มากกว่าตำแหน่ง นิติกรและ

ตำแหน่งงานอื่น ๆ ส่วนในด้านการเรียนรู้ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สรรพากรและตำแหน่งนักวิชาการสรรพากร มีการเรียนรู้น้อยกว่าตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี และนักวิชาการภาษี เนื่องจากงานในหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี และนักวิชาการภาษี ต้องมีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานและระยะเวลาการให้บริการแก่ประชาชนให้เหมาะสม และพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วนเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี และนักวิชาการภาษี มีด้านการเรียนรู้ น้อยกว่าตำแหน่ง นิติกร เจ้าหน้าที่การเงิน และบัญชี เจ้าหน้าที่บริหารงานสรรพากร เนื่องจาก หน้าที่ ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันมีผลทำให้ตำแหน่งนิติกร เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่บริหารงานสรรพากร มีความจำเป็นต้องนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ พัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการสร้างบรรยากาศการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

5) บุคลากรที่มีระดับงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้ง 7 ด้าน ที่มีระดับงานแตกต่างกัน มีระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กร โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

บุคลากรที่มีระดับงาน 1 - 7 มีระดับการปฏิบัติปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กรด้านการเรียนรู้ พบว่า มีความแตกต่างกับ บุคลากรที่มีระดับงาน 8 ขึ้นไป แต่ในส่วนของระดับงานตั้งแต่ 1 ถึง 7 นั้น มีระดับการปฏิบัติปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

2. อภิปรายผล

ผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยขอนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานสรรพากรภาค 6

ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานสรรพากรภาค 6 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญส่งหาญพานิช (2546: บทคัดย่อ) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการในระดับมาก ในขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการ

บริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ การบริหารความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับปานกลางให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดการความรู้ด้านการค้นหาความรู้ และด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ จึงสรุปได้ดังนี้

การจัดการความรู้ของสำนักงานสรรพากรภาค 6 ด้านแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ บุคลากรมีระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เพราะ สำนักงานสรรพากรภาค 6 ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นหัวใจหลักของการจัดการความรู้ เนื่องจากทำให้เกิดความเพิ่มพูนความรู้และสามารถต่อยอดองค์ความรู้ทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรตามมา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2549 : www.) กล่าวว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้สำคัญที่สุด ถ้าไม่มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ และพฤติกรรมภายในองค์กรมีผลต่อการแบ่งปันความรู้

สาเหตุที่สำคัญที่มีผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรของสำนักงานสรรพากรภาค 6 เนื่องมาจากอุปสรรคในการแลกเปลี่ยนความรู้ทางด้านสถานภาพ กล่าวคือภารกิจหลักในการจัดเก็บภาษีอากรเป็นหน้าที่หลักในการจัดการเก็บภาษีให้ได้ตามประมาณการของกระทรวงการคลัง หน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับทำให้ไม่มีเวลา ประกอบกับบุคลากรที่มีจำนวนจำกัดไม่สามารถขยายอิตรากำลังได้ ทำให้ต้องรับภาระงานที่หนักจนไม่มีเวลาให้ความสนใจกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยไม่ทราบถึงความสำคัญของการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือมีเวลาที่จะเข้าไปแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรในองค์กรเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธิดา จุลินทร (2549 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ปัญหาและข้อจำกัดในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือ บุคลากรมีน้อย ภาระงานมาก เวลาในการดำเนินการจัดการความรู้มีน้อย บุคลากรบางคนยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการจัดการความรู้ และบุคลากรบางคนยังไม่เห็นประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สวรรส บัวมีรูป (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กร แนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำแนวทาง และแผนงานในการจัดการความรู้ในองค์กรที่ศึกษา คือ การประสานครหลวง พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ พนักงานยังไม่สนใจกิจกรรมการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ ขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม หวงแหวนความรู้ และองค์กรยังไม่มีการดำเนินการในการเชื่อมโยงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

กับพฤติกรรมด้านความรู้ของพนักงานงาน นอกจากนี้ยังไม่มีการจัดตั้งคณะทำงานรับผิดชอบการจัดการความรู้ขององค์กร จึงยังไม่มีการดำเนินกิจกรรมด้านอื่น ๆ ที่ชัดเจนตามแนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้

ปัญหาและอุปสรรคของสำนักงานสรรพากรภาค 6 ในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่พบอีกประการหนึ่ง คือ ไม่มีนโยบายการจัดสรรบุคลากรให้มีการสับเปลี่ยนงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้บุคลากรทำงานเดิม ๆ ไม่มีความรู้งานในหน้าที่อื่น จึงไม่เกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเองและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงาน ก.พ.ร. ที่ได้เสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องมีการสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)

การจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้ บุคลากรมีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุดเป็นอันดับที่สอง ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เพราะ บุคลากรยังไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของการเรียนรู้ และไม่มีโอกาสที่จะนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา ปรับปรุงองค์กร กล่าวคือ สำนักงานสรรพากรภาค 6 ไม่มีการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดี ๆ และให้โอกาสกับบุคลากรในการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคน พัฒนางาน ให้เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงาน ก.พ.ร. ที่ได้เสนอบริบทกระบวนการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยได้กำหนดรูปแบบการเรียนรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลดังกล่าวข้างต้น กล่าวคือ การเรียนรู้ (Learning) เป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากร และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และปรับปรุงองค์กร กล่าวคือ หากองค์กรใดก็ตามถึงแม้จะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังความกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรรู้ก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ” การเรียนรู้ของบุคลากร จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้น ซึ่งจะไปเพิ่มพูนความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

2.2 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ ของสำนักงานสรรพากรภาค 6 โดยจำแนกตามข้อมูลพื้นฐานปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระดับงาน พบว่า

บุคลากรของสำนักงานสรรพากรภาค 6 ที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระดับงาน ให้ความสำคัญเห็นต่อการจัดการความรู้ ใน 5 ด้าน คือ ด้านการค้นหาความรู้ ด้านการสร้าง และแสวงหาความรู้ ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ด้าน การเข้าถึงความรู้ ไม่แตกต่างกัน ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เพราะ ความจำเป็นในการใช้ข้อมูลที่ สำนักงานสรรพากรภาค 6 จัดรูปแบบเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น ระบบ Intranet, Internet ระบบ e-learning เพื่อค้นหาความรู้ เรียนรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ จึงเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรต้อง มีการค้นคว้าและติดตามการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับ กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง และแนวปฏิบัติที่เป็น ปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา และพร้อมที่จะให้บริการกับผู้ประกอบการตลอดเวลา ซึ่งไม่สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ฉันทน์นันทน์ ขอดคนเพเกล้า (2548 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า บุคลากรทางการแพทย์ของ โรงพยาบาลรวมแพทย์ ที่มี ระดับการศึกษานุปริญญาหรือต่ำกว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ด้านการค้นหาความรู้ ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรอง ความรู้ และด้านการเรียนรู้ มากกว่า ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า

บุคลากรของสำนักงานสรรพากรภาค 6 ที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระดับงาน ให้ความสำคัญเห็นต่อการจัดการความรู้ ใน 2 ด้าน คือ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และด้านการเรียนรู้ แตกต่างกัน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี และ นักวิชาการภาษี มีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กร ในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ น้อยกว่าตำแหน่งนิติกร เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่บริหารงานสรรพากร อันอาจ เกิดจากสาเหตุที่ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี และนักวิชาการภาษีมีภารกิจหลัก ในการจัดเก็บภาษีให้ได้ตามประมาณการ จึงไม่มีเวลาที่เข้าไปร่วมกิจกรรม Cop หรือเข้าไปใน web board หรือแลกเปลี่ยนความรู้ของทีมกำกับดูแล เหมือนกับบุคลากรตำแหน่งอื่น ๆ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ธิดา จุลินทร (2549 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ปัญหาและข้อจำกัดในการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ คือ บุคลากรมีน้อย ภาระงานมาก เวลาในการดำเนินการจัดการความรู้มีน้อย บุคลากรบาง คนยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการจัดการความรู้ และบุคลากรบางคนยังไม่เห็น ประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ แต่ไม่สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ฉันทน์นันทน์ ขอดคนเพเกล้า (2548 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า บุคลากรทางการแพทย์ของ โรงพยาบาลรวมแพทย์ ที่มี เพศ อายุ วิชาชีพ ตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้ง 7 ด้านไม่แตกต่างกัน

2) ด้านการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า เพศ ตำแหน่งงาน และระดับงาน มีความ คิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน ดังนี้

เพศ ผลการวิจัยพบว่า เพศชายมีระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ด้านการ เรียนรู้มากกว่าเพศหญิง เนื่องจาก เพศชายมีสถานภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้มากกว่าเพศหญิง เพราะ

เพศหญิงมีภาระทางครอบครัว ร่วมกับภาระงานในหน้าที่จึงไม่มีเวลาที่จะเรียนรู้ ศึกษา หรือนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดนวัตกรรมในการเรียนรู้ได้ ในขณะที่เพศชายมีลักษณะของการเป็นผู้นำโดยสถานภาพอยู่แล้ว จึงสามารถที่จะทำการศึกษาเรียนรู้ และ นำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดนวัตกรรมในการเรียนรู้ได้ดีกว่าเพศหญิง

ตำแหน่งงาน ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่สรรพากรและตำแหน่งนักวิชาการสรรพากร มีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการเรียนรู้ต่ำกว่าตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี และนักวิชาการภาษี เนื่องจากงานในหน้าที่ของกลุ่มงานด้านภาษีต้องมีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานและระยะเวลาการให้บริการแก่ประชาชนให้เหมาะสม และพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วนตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี และนักวิชาการภาษี มีด้านการเรียนรู้ น้อยกว่าตำแหน่ง นิติกร เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่บริหารงานสรรพากร เนื่องจาก หน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันมีผลทำให้ตำแหน่งนิติกร เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่บริหารงานสรรพากร มีความจำเป็นต้องศึกษา เรียนรู้ พร้อมกับนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ พัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาการสร้างบรรยากาศการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงาน ก.พ.ร. ที่ได้เสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยได้กำหนดรูปแบบการเรียนรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลดังกล่าวข้างต้น กล่าวคือ การเรียนรู้ (Learning) เป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากร และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และปรับปรุงองค์กร กล่าวคือ หากองค์กรใดก็ตามถึงแม้จะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังความกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรมากกว่าตามอย่างมีประสิทธิภาพ” การเรียนรู้ของบุคลากร จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้น ซึ่งจะไปเพิ่มพูนความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” แต่ไม่สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ฉันทนันท์ ยอดคนพเกล้า (2548 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า บุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาลรวมแพทย์ ที่มี เพศ อายุ วิชาชีพ ตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้ง 7 ด้านไม่แตกต่างกัน

ระดับงาน ระดับ 1 – 3 มีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการเรียนรู้ น้อยกว่าระดับ 8 ขึ้นไป ส่วนระดับ 4 – 5 และระดับ 6 – 7 มีระดับการปฏิบัติด้าน

การจัดการความรู้ขององค์กรในด้านการเรียนรู้ แตกต่างน้อยกว่า ระดับ 1 – 3 กับระดับ 8 ขึ้นไป ซึ่งอาจเป็นเพราะว่า บุคลากรในระดับ 8 ขึ้นไป นั้นต้องนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน และระยะเวลาการให้บริการแก่ประชาชนให้เหมาะสม พัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ พัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการสร้างบรรยากาศการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยข้าราชการระดับ 8 ขึ้นไป ส่วนใหญ่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Andragogy หรือทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ที่กล่าวว่าผู้ใหญ่แต่ละคนเป็นผู้ซึ่งมีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ ด้วยเหตุนี้ จึงมีความต้องการและความสามารถที่จะเป็นผู้ชี้นำตนเอง (Self-Directing) ในการใช้ประสบการณ์ในการเรียนรู้ ในการระบุนความพร้อมที่จะเรียนของตนเองและจัดการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาในชีวิตของตนเองได้ แต่ไม่สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ฉันทนันท์ ขอดคนพเกล้า (2548 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า บุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาลรวมแพทย์ ที่มีอายุวิชาชีพและประสบการณ์ทำงาน/การดำรงตำแหน่ง มีความคิดเห็นต่อการจัดการความเป็นรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

3.1.1 ด้านการค้นหาความรู้ ควรนำความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน ความชำนาญงานแต่ละด้าน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้เรียนรู้ เพื่อเป็นปัจจัยส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถนำไปใช้ต่อขอคชขยความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยอาจนำความรู้ ต่าง ๆ วางไว้ในระบบ Intranet

3.1.2 ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ควรจัดกิจกรรมให้บุคลากรที่สร้าง ความกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ เช่น มีการสัมมนาด้าน KM บ่อยครั้งขึ้น มีการจัดตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะ หรือจัดกิจกรรมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นนอกกรอบเพื่อนำมาต่อขอคชขยความรู้ต่อไป

3.1.3 ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ควรมีระบบการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแต่ละสายงานให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ เพื่อค้นหาความรู้นำไปปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเน้นให้บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย เรียนรู้ได้ง่ายกว่า

3.1.4 ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ควรจัดทำห้องสมุด On line เพื่อเก็บรวบรวมความรู้ต่าง ๆ สำหรับสนับสนุนการปฏิบัติงานแต่ละด้านให้เหมาะสมและหลากหลายรูปแบบ รวมถึงความรู้อื่น ๆ ที่น่าสนใจและน่าติดตามเรียนรู้ โดยเน้นการสื่อสารที่สะดวกและรวดเร็ว

3.1.5 ด้านการเข้าถึงความรู้ ควรมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทต่าง ๆ ให้เป็นมาตรฐาน เริ่มตั้งแต่หนังสือเวียน หรือกิจกรรม ข่าวสารต่าง ๆ โดยบุคลากรอาจเลือกรับเอาแต่เฉพาะข้อมูลที่ตนเองต้องการเท่านั้น ซึ่งบางครั้งหนังสือเวียนต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเวียนในระบบ หรือเวียนเฉพาะสายงานที่มีความต้องการเท่านั้น และยังสามารถช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่จำเป็นออกไปได้

3.1.6 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ควรจัดให้มีกิจกรรม Cop (ชุมชนนักปฏิบัติ) ในแต่ละสายงานให้มากขึ้น กล่าวคือ บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจหรือตระหนักถึงคุณค่าของความรู้หรือทรัพยากรทางปัญญา ควรให้มีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและจริงจัง เช่น การสัมมนาทางวิชาการ หรือการส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ กระบวนการขั้นตอนในการทำงาน เพื่อนำมาปรับปรุงหรือต่อยอดหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

3.1.7 ด้านการเรียนรู้ ควรจัดกิจกรรมให้บุคลากรในหน่วยงานนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการปฏิบัติงานและระยะเวลาการให้บริการที่เหมาะสม เช่น จัดโครงการปรับให้บุคลากรนำเสนอกระบวนการขั้นตอนในการทำงานที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน และให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ แล้วนำกระบวนการนั้นมาสร้างวัฒนธรรมในองค์กร เพื่อต่อยอดการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการให้บริการประชาชน

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาความพร้อมของบุคลากรในหน่วยงานในการนำเอาการจัดการความรู้ไปใช้ เนื่องจากแต่ละองค์กรบุคลากรมีความพร้อมในกระบวนการจัดการความรู้ไม่เท่าเทียมกัน

3.2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งต่อการจัดการความรู้ในด้านอื่น ๆ เช่น ผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการส่งเสริม หรือผลักดันให้บุคลากรในองค์กรประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้ และการสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ขององค์กรก็มีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จ เช่นกัน

บรรณานุกรม

- ชวินท์ ชัมมนันท์กุล (2542) *Learning organization training for the trainers. สำหรับธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)* กรุงเทพมหานคร บิสิเนส อินเทลลิเจนซ์ แอนด์ ครีเอทีวิตี
- ณัฐนันท์ ขอดคนเพเกล้า (2548) “การจัดการความรู้ของโรงพยาบาลรวมแพทย์ อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์” วิทยานิพนธ์ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ (2546) *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร แชนพอร์พรีนติ้ง
- ทัศนีย์ สมสมาน (2548) “โครงสร้าง และกระบวนการ การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา สำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดยะลา” ภาคนิพนธ์ คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ธิดา จุลินทร(2549) “กระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร ศึกษากรณี ศูนย์ สุขภาพจิตเขต กรมสุขภาพจิต” ภาคนิพนธ์ คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547) *การจัดการความรู้สู่...ปัญญาปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร กรมกมลการพิมพ์,
- บุญดี บุญญากิจ. (2547) *การจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส
- บุญส่ง หาญพานิช (2546) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประเวศ วะสี (2537) “กระแสโลกาภิวัตน์กับการพัฒนามนุษย์ในองค์กรของไทย” การบรรยายพิเศษ ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพมหานคร : กรมกมล การพิมพ์
- ภัชภิษา จำปาเฟื่อง (2549) “การจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ SMEs ที่เป็นสมาชิกสภาอุตสาหกรรมในเขต จังหวัดมหาสารคาม” งานวิจัย คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ราชบัญญัติสถาน(2525) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน . กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์.
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) “การพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้” วิทยานิพนธ์รัฐศาสตร มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิจารณ์ พานิช (2548) การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ
- _____ . การจัดการความรู้ ค้นคืนวันที่ 3 เมษายน 2550 จาก <http://www.dopa.go.th>
- _____ . กระบวนการจัดการความรู้ ค้นคืนวันที่ 20 เมษายน 2550 จาก <http://www.dopa.go.th>

- สมชัย วงษ์นำยะ(2548) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ” งานวิจัย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงแสน
- สรวส บั้วมีรูป (2547) “การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษาการประสานครหลวง” สารนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สุกิจ เตงมีแสง, ขงบุท อิมอุไร(2547) “การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา ยูเอชเอ็ม จำกัด” สาร นิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์
- สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543) “องค์กรแห่งการเรียนรู้: การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์กรใหม่” วารสารเพิ่มผลผลิต (เมษายน - พฤษภาคม) : 3-18
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ(กพร.)(2547) การจัดการความรู้ (ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง) ม.ป.ท.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย (แบบสอบถาม)



ที่ ศธ 0522.17/ บ ๕๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๗ กันยายน 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองฝึกอบรมกรมสรรพากร (คุณ สติริชัช วัชรพินธุ์)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด.
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาว จีรวรรณ วุฒิกุลตระกูล นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ได้รับอนุมัติให้วิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ : กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรภาค 6 " ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา ฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นนักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ5๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120.

ท. กันยายน 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วิฑาธร ท่อแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด.
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาว จิรวรรณ วุฒิกมลตระกูล นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้: กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรภาค 6 ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา ฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นนักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ5ฯ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๑ กันยายน 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณ นิตยา ทองทิพยา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด.
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาว จีรวรรณ วุฒิกุลตระกูล นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้: กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรภาค 6 ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นนักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

หัวข้อวิทยานิพนธ์ : ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 6

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ บนช่องคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ ชาย หญิง

2. อายุ

19 – 28

29 – 38

39 – 48

49 ขึ้นไป

3. การศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ตำแหน่ง

เจ้าหน้าที่สรรพากร

เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์

เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี

นิติกร

เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล

นักวิชาการสรรพากร

นักวิชาการภาษี

อื่น ๆ โปรดระบุ.....

5. ระดับ

ระดับ 1 – 3

ระดับ 6 – 7

ระดับ 4 – 5

ระดับ 8 ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานสรรพากรภาค 6

แบบสอบถามนี้มี 49 ข้อ โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และแสดงความคิดเห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ตรงกับความความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ปฏิบัติมาก

ระดับ 3 หมายถึง ปฏิบัติปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ปฏิบัติน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ปฏิบัติน้อยหรือไม่มีการนำมาปฏิบัติเลย

การจัดการความรู้	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5
ด้านการค้นหาความรู้					
1. จัดให้มีระบบเครือข่าย Intranet เพื่อค้นหาความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย					
2. จัดให้มีระบบเครือข่าย Intranet เพื่อค้นหาความรู้เกี่ยวกับ งานกำกับดูแล					
3. จัดให้มีระบบเครือข่าย Intranet, Internet เพื่อค้นหาความรู้เกี่ยวกับ ข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติงาน					
4. จัดให้มีระบบเครือข่าย Intranet เพื่อค้นหาความรู้เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพความชำนาญงาน					
ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้					
5. มีการจัดตั้ง CKO และคณะทำงาน เพื่อรับผิดชอบโครงการจัดการความรู้ (KM)					
6. มีการสัมมนา KM ในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ					
7. มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ					
8. มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้มีประสบการณ์สม่ำเสมอ					
9. มีการสร้างข้อมูลสำหรับสนับสนุนการปฏิบัติงาน (บริการข้อมูล)					
ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ					
10. มีการจัดทำระเบียบ คำสั่ง แนวปฏิบัติแต่ละสายงาน					
11. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแต่ละสายงาน					
12. มีการเก็บรักษาข้อมูลที่ศูนย์เทคโนโลยีส่วนกลาง และเผยแพร่บนระบบ Intranet					

การจัดการความรู้	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5
13. บนระบบ Intranet สามารถค้นหาข้อมูลประเภทต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเป็นมาตรฐานเดียวกัน					
14. มีการปรับปรุงข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบันเสมอ					
ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้					
15. มีการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับ กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง แนวทางปฏิบัติ ไว้ในระบบ Intranet					
16. มีการจัดทำแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งที่ออกใหม่สม่ำเสมอ					
17. มีการจัดทำข้อมูลภายในเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน					
18. มีการจัดทำห้องสมุด on line เพื่อสนับสนุนข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน					
ด้านการเข้าถึงความรู้					
19. มีระบบ e-learning ให้เข้าไปเรียนรู้					
20. ในระบบ Intranet สามารถเข้าไปค้นหาข้อมูลสนับสนุนเกี่ยวกับงานได้					
21. ในระบบ Internet สามารถเข้าไปค้นหาความรู้ต่าง ๆ ที่ต้องการได้					
22. มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร					
ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้					
23. มีการทำ CoP (ชุมชนนักปฏิบัติ)					
24. มี web Board สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน					
25. มีการจัดสรรบุคลากรให้มีการสับเปลี่ยนงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน					
26. มีการให้ความรู้แก่บุคลากรในหน่วยงานโดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ด้าน					
27. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของทีมกำกับดูแลในแต่ละประเภทกิจการบนระบบ Intranet					
ด้านการเรียนรู้					
28. มีการนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานและระยะเวลาให้บริการที่เหมาะสม					
29. มีการนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ					
30. มีการนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					

การจัดการความรู้	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5
31. มีการนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการสร้างบรรยากาศการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					

ภาคผนวก ก

ค่าความเชื่อมั่น

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 4

Alpha = .8293

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 5

Alpha = .8040

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 5

Alpha = .7860

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 4

Alpha = .8555

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 4

Alpha = .9008

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 5

Alpha = .8654

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 4

Alpha = .8522

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 31

Alpha = .9651

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวจิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล
วัน เดือน ปีเกิด	18 มิถุนายน 2505
สถานที่เกิด	เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ.2534
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสรรพากรภาค 6 อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
ตำแหน่ง	นิติกร 7ว.