

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์การของคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” ได้อาศัยแนวทางการศึกษาตัวแปร โดยการค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

- 1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
- 1.2 แหล่งที่มาของวัฒนธรรมองค์การ
- 1.3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
- 1.4 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ
- 1.5 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ
- 1.6 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

ส่วนที่ 2 องค์การแห่งการเรียนรู้

- 2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.2 แนวคิดในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.3 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 การจัดการความรู้

- 3.1 ความหมายของความรู้
- 3.2 ประเภทของความรู้ (Type of Knowledge)
- 3.3 องค์ประกอบของความรู้ (Component of Knowledge)
- 3.4 กระบวนการของความรู้
- 3.5 ความหมายของการจัดการความรู้
- 3.6 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้
- 3.7 กระบวนการจัดการความรู้
- 3.8 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

ส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ
- 4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
- 4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันไป ซึ่งผู้วิจัยพอจะสรุปได้ดังนี้

Schein (1991: 9) ได้นิยามว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของสมมติฐานพื้นฐาน ซึ่งได้สร้าง ค้นพบ หรือพัฒนาขึ้นมาโดยกลุ่มที่ได้เรียนรู้แก้ปัญหาปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอก และมีการรวมตัวกันภายในองค์กรอย่างสมเหตุสมผล ดังนั้นจึงมีการถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องที่ได้รับการยอมรับ ความคิด และความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้น

Hofstede (1997: 180) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบแผน ความคิด ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กร ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกขององค์กรนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์กรอื่น

Robbins (1998: 595) ได้นิยามว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของการให้ความหมายร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งสิ่งนี้เองทำให้เกิดความแตกต่างขององค์กรหนึ่งกับองค์กรอื่น ๆ

Dubrin (1997: 232) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นระบบของการมีค่านิยม และความเชื่อร่วมกันในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร

Denison (2007) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อหลักซึ่งตอบสนองต่อพื้นฐานของระบบการจัดการขององค์กร รวมทั้งชุดของการจัดการและพฤติกรรม ซึ่งทั้งสองนี้มีผลต่อพื้นฐานที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ

Gordon (1990: 621) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรรู้ว่าจะต้องทำอะไร ต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร

Vecchio (2006: 342) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมร่วมและบรรทัดฐานซึ่งฝังอยู่ในองค์กร และถูกสอน ถ่ายทอดให้กับบุคลากรทั้งผู้มาใหม่และผู้อยู่เดิม

Greenberg (2005: 394) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กรอบแนวความคิดของคนในองค์กรที่ประกอบด้วย สมมติฐาน และค่านิยมซึ่งสมาชิกในองค์กรใช้ร่วมกัน

Schermerhorn et al., (2000: 265) ได้นิยามว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของกิจกรรม ค่านิยม และความเชื่อร่วมกัน ซึ่งมีการพัฒนาขึ้นภายในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

Newstrom (2007: 87) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ชุดของสมมติฐาน ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานซึ่งถูกใช้ร่วมกันของสมาชิกของคนในองค์กร

Daft (2006: 95) นิยาม วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและวิธีการคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์การและมีการถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เกิดความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและความเชื่อขององค์การ

สมยศ นาวิการ (2540: 79) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของค่านิยม สมมติฐาน ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมกันที่ผูกพันสมาชิกขององค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 11) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประติษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

วันชัย มีชาติ (2548: 271) เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นในองค์การ ซึ่งมีสิ่งที่แสดงออกอย่างชัดเจน สามารถจับต้องได้ และสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในวัฒนธรรมเป็นระบบคุณค่า และความเชื่อร่วมกันขององค์การ ซึ่งจะกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ทั้งในเรื่องการปรับตัวขององค์การต่อสภาพแวดล้อม และกระบวนการในการทำงานขององค์การ การประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ ตลอดจนผ่านโครงสร้างองค์การ การออกแบบและจัดสำนักงานขององค์การ

จากความหมายต่าง ๆ ที่นักวิชาการได้กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบ ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่ร่วมกันสร้างขึ้นมาและใช้ร่วมกัน และมีการถูกสอน และถ่ายทอดให้สมาชิกผู้มาใหม่หรือสมาชิกเดิมได้ ซึ่งสามารถทำให้กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้มีความแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ

1.2 แหล่งที่มาของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีแหล่งที่มาได้หลายทาง ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

Greenberg (2005: 397-398) ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของวัฒนธรรมองค์การว่ามี 3 ปัจจัย ประกอบด้วย

1. ผู้ก่อตั้งองค์การ (Company Founder) ผู้ก่อตั้งย่อมมีสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการสะสมแนวความคิดต่าง ๆ อาทิ บุคลิกภาพ ค่านิยม และความชัดเจนในงานที่ทำอยู่ ที่งานชุดแรกที่ถูกเลือก ผู้ก่อตั้งจะมีทัศนคติและค่านิยมถ่ายทอดไปสู่บุคลากร และเมื่อองค์การประสบความสำเร็จแล้ว ก็จะมีถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นมาไปสู่สมาชิกใหม่

2. ประสบการณ์ขององค์การ (Experience with the Environment) ทุกองค์การพยายามหาหนทางเพื่อให้ตนเองอยู่รอดและอยู่ในตลาดได้ ซึ่งจะต้องพบกับอุปสรรคต่าง ๆ ในช่วงแรก โดยจะมีการหาแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประสบการณ์ที่องค์การได้เรียนรู้จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อมภายนอก

3. ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ (Contact with Others) วัฒนธรรมองค์การได้พัฒนาต่อเนื่องในปฏิสัมพันธ์ในการติดต่อต่าง ๆ ทำให้คนในองค์การมีการร่วมกันรับรู้และให้ความหมายที่เหมือนกันออกมา การที่บุคคลมาอยู่และทำงานร่วมกันย่อมทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การได้

ส่วน Schein (1991: 210) กล่าวถึงแหล่งที่มาของวัฒนธรรมองค์การ มีกระบวนการดังนี้

1. ผู้ก่อตั้ง (Founder) มีความคิดในการจัดตั้งกิจการใหม่
 2. ผู้ก่อตั้งดึงบุคคลต่าง ๆ มาสร้างกลุ่มแกนนำที่มีแนวคิดเดียวกันและวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับผู้ก่อตั้ง
 3. กลุ่มแกนนำที่ก่อตั้งจะแสดงออกในทิศทางเดียวกันเพื่อสร้างองค์การโดยการเพิ่มทุน มีสิทธิบัตรเป็นของตนเอง มีความร่วมมือกัน การแบ่งปันพื้นที่ในการทำงาน และอื่น ๆ
 4. สมาชิกในองค์การคนอื่น ๆ เริ่มเข้ามา และวัฒนธรรมองค์การต่าง ๆ ก็เริ่มขึ้น
- ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจะมีแหล่งที่มาของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญและได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน แต่ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า แหล่งที่มาของวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญที่สุดคือ ผู้ก่อตั้ง (Founder) เพราะจะเป็นผู้ถ่ายทอดแนวความคิดที่ตนเองต้องการให้คนองค์การเป็นในลักษณะต่าง ๆ ได้

1.3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การจะมีลักษณะที่สำคัญของแต่ละองค์การที่แตกต่างกันไป เปรียบได้กับบุคลิกลักษณะหรือนิสัยของบุคคลต่าง ๆ ที่บางครั้งมีอารมณ์ โกรธ ดีใจ เสียใจ ใจเย็น สุขภาพ เกรี้ยวกราด วิตกกังวล เป็นต้น ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

O'Reilly III et al. (1991, cited in Robbins, 1998: 595-596) ได้อธิบายถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. นวัตกรรมและความกล้าเสี่ยง (Innovation and Risk Taking) เป็นระดับของการสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ขึ้นมา ซึ่งจะทำให้องค์การมีความเสี่ยงต่อการล้มเหลวในอนาคต เพราะถ้าไม่มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ แล้ว อาจทำให้องค์การประสบความล้มเหลวในระยะยาวได้
2. การให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to Detail) เป็นระดับของการคาดหวังในบุคลากรที่จะให้ความสำคัญในรายละเอียดการดำเนินงาน ทั้งการวิเคราะห์ ความถูกต้อง เป็นต้น
3. การมุ่งผลสำเร็จของงาน (Outcome Orientation) เป็นระดับที่ผู้บริหารจะเน้นผลลัพธ์ของงาน มากกว่าเทคนิคและกระบวนการ
4. การมุ่งให้ความสำคัญกับคน (People Orientation) เป็นระดับที่ผู้บริหารตัดสินใจในการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ และผลกระทบของ คน ในองค์การ

5. การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) เป็นระดับของการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งเน้นทีมมากกว่าการเน้นบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

6. การทำงานเชิงรุก (Aggressiveness) เป็นระดับของการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานในเชิงรุกมากกว่าการทำงานแบบตามสบาย

7. ความมั่นคง (Stability) เป็นระดับของการทำงานที่มีการร่วมมือกันอย่างดี มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งความมั่นคงอาจจะมีตรงกันข้ามกับความเจริญ (Growth) ขององค์กร

ส่วน เสนาะ ดิยาวี (2544: 166-167) มีแนวคิดที่แตกต่างของ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. ความเป็นอันหนึ่งเดียวกัน (Collective) หมายความว่า วัฒนธรรมองค์กรทำให้สิ่งที่มีอยู่ร่วมกัน องค์กรที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กรจะอยู่รวมกันยาก วัฒนธรรมเป็นพลังที่ทำให้คนร่วมกันทำงานอยู่ในองค์กร เพื่อทำให้องค์การนั้นดำเนินงานต่อไปได้ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็คือพลังรวม (Synergy)

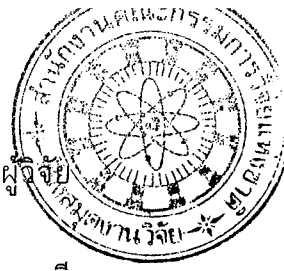
2. การก่อให้เกิดอารมณ์ (Emotion Charged) คนมักจะเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยคุ้มครองและวัฒนธรรมองค์กรยังช่วยให้คนเหล่านั้นสามารถเผชิญกับปัญหาและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ จึงไม่แปลกใจแต่อย่างใด ที่จะพบเห็นอยู่บ่อย ๆ ว่า คนจะเกิดอารมณ์รุนแรงเพื่อปกป้องวัฒนธรรมของตนเอง

3. การอยู่บนพื้นฐานของประวัติศาสตร์ (Historically Based) การมีประสบการณ์ร่วมกันอันยาวนานจะเชื่อให้คนอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่ม ซึ่งจะพบเห็นอยู่เสมอว่า คนที่มีประสบการณ์ในชีวิตคล้ายกันจะรวมกันเป็นวัฒนธรรมเดียวกัน และเวลาที่ยาวนาน ทำให้วัฒนธรรมถาวรสัมพันธ์ยิ่งยงกับเวลา ความไว้วางใจกันและความจงรักภักดีและสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการคาดคะเนคำพูดและการกระทำของคนได้

4. การยึดติดอยู่กับสัญลักษณ์ (Inherently Symbolic) การใช้คำพูดบางคำ หรือคำขวัญบางประโยคก็สามารถใช้เป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญที่มีความหมายต่อองค์กรจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรไป สัญลักษณ์ที่ยึดติดและใช้กันต่อมาจึงสามารถกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรได้

5. การเคลื่อนไหว (Dynamic) แม้ในระยะยาววัฒนธรรมองค์กรทำให้สามารถคาดคะเนล่วงหน้าได้ ทำให้มีความเป็นหนึ่งเดียวกันและทำให้เกิดความมั่นคงก็ตาม แต่ภายในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา การเคลื่อนไหวนั้นเป็นไปเพื่อทำให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจแก่นที่แท้จริงของวัฒนธรรมนั้น

6. การยึดติดที่เรื้อรัง (Inherently Fuzzy) ความกำกวม ความตรงกันข้ามและการมีความหมายหลายอย่างเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร ไม่มีใครที่จะหาได้ว่าแก่นที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไรได้ภายในระยะเวลาสั้น ๆ จะต้องใช้เวลายาวนานจึงจะสังเกตเห็นแก่นสารที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์กรนั้น



ไม่ว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์การจะมีแนวคิดที่แตกต่างของนักวิชาการ แต่ผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์การควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ความเป็นเอกลักษณ์ (Identity) เป็นของตนเอง เนื่องจากองค์การแต่ละองค์การจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไป อันเนื่องจากเงื่อนไขที่เกิดจากคนในองค์การมีความแตกต่างเช่นเดียวกัน

2. มีการเน้นคนหรืองาน (People or Outcome Orientation) ให้เหมาะสม เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับในองค์การควรมีเป้าหมายที่เน้นที่คนหรืองาน แล้วแต่แนวคิดที่ต้องการให้เป็น แต่ไม่ว่าจะเน้นงานหรือคนก็ตาม ควรที่จะให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม

3. ความเป็นสัญลักษณ์ (Symbols) ขององค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การของแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน ดังนั้นบุคคลภายนอกจะมององค์การเป็นสัญลักษณ์ที่แตกต่างกันไปด้วย

4. มีความมั่นคง (Stability) การมีความสามัคคี และร่วมมือกันในการทำงาน ย่อมทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายซึ่งผลต่อความมั่นคงต่อคนในองค์การ

1.4 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ ไว้ดังนี้

Robbins (1998: 595) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การไว้ 5 ประการประกอบด้วย

1. วางขอบเขตของบทบาทที่กำหนดขึ้นมา ซึ่งบทบาทต่าง ๆ นั้นสามารถสร้างความแตกต่างแต่ละองค์การ

2. นำไปสู่การสร้างความรู้สึกที่แสดงถึงความเป็นสมาชิกขององค์การ

3. สนับสนุนให้คนในองค์การ มีความสนใจองค์การในเรื่องที่สำคัญมากกว่าความสนใจในเรื่องส่วนตัว

4. ปรับปรุงและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การทำให้มีการยกระดับความมั่นคงของระบบสังคม ที่เกิดขึ้นมาในองค์การ

5. เป็นกลไกในการควบคุมและความรู้สึกต่อการกระทำ ซึ่งทำให้เป็นแนวทางและรูปแบบทัศนคติและพฤติกรรมของคนในองค์การ

ส่วน Greenberg (2005: 395) ก็มีแนวคิดที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. สร้างความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์ให้กับสมาชิกในองค์การ เพราะยังทำให้เกิดการเข้าใจในการรับรู้ และค่านิยมมากเท่าไร ก็จะทำให้บุคลากรสามารถเข้าใจว่าองค์การมีภารกิจ และมีความรู้สึกที่ตนเองมีประโยชน์ และอยากจะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2. สร้างคำมั่นสัญญาให้กับภารกิจขององค์การ การมีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง ย่อมทำให้สมาชิกกระตือรือร้นอยู่เสมอดังภารกิจของธุรกิจ

สำนักการควบคุมการใช้อำนาจ
ห้องสมุด
วันที่ 21 ต.ค. 2553
เลขทะเบียน 227118
เลขเรียกหนังสือ

3. สร้างมาตรฐานพฤติกรรมเกี่ยวกับความโปร่งใสและชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นคำพูด การกระทำในแต่ละสถานการณ์

ในขณะที่ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 27-29) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ วิธีคิดวิธีทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับคำชมเชย สรรเสริญหรือได้รางวัลและวิธีปฏิบัติใดที่ทำไปแล้วถูกตำหนิติเตียน หรือได้รับการลงโทษ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้บุคลากรใหม่ ๆ จะค่อย ๆ เรียนรู้จนทราบถึงวิธีคิดวิธีปฏิบัติที่สมาชิกส่วนใหญ่ปรารถนา

2. จัดระเบียบในองค์การ ถ้าพนักงานเรียนรู้ เข้าใจและยอมรับวิธีคิดวิธีทำงานที่องค์การคาดหวัง พนักงานก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงาน และการประพฤติปฏิบัติกันนานเข้า แนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตาม ผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิดธรรมเนียมบรรทัดฐานย่อมได้รับการลงโทษ

3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อบุคลากรในองค์การเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์การของตนแล้ว จะช่วยให้สมาชิกขององค์การเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่าง ๆ ในองค์การของตน

4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์การทำอยู่เป็นปกติวิสัยจนเคยชินกลายเป็นนิสัย ดังนั้น สมาชิกขององค์การสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติไม่ต้องตัดสินใจว่าในแต่ละช่วงเวลาจะต้องทำอะไรและทำอย่างไร

5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ

6. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและประพฤติปฏิบัติตนและถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นใหม่ รับรู้ว่าเป็นวิธีคิด วิธีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในหน่วยงาน

7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิกว่าเป็นพวกเดียวกัน อยู่ในกลุ่มเดียวกันและทำให้สมาชิกขององค์การรู้สึกว่าการกลุ่มของตนมีเอกลักษณ์แตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ เช่น การแต่งกาย ระยะเวลาในการทำงาน วิธีการทำงาน ชื่อเสียงและภาพพจน์ของกลุ่ม

1.5 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงระดับของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

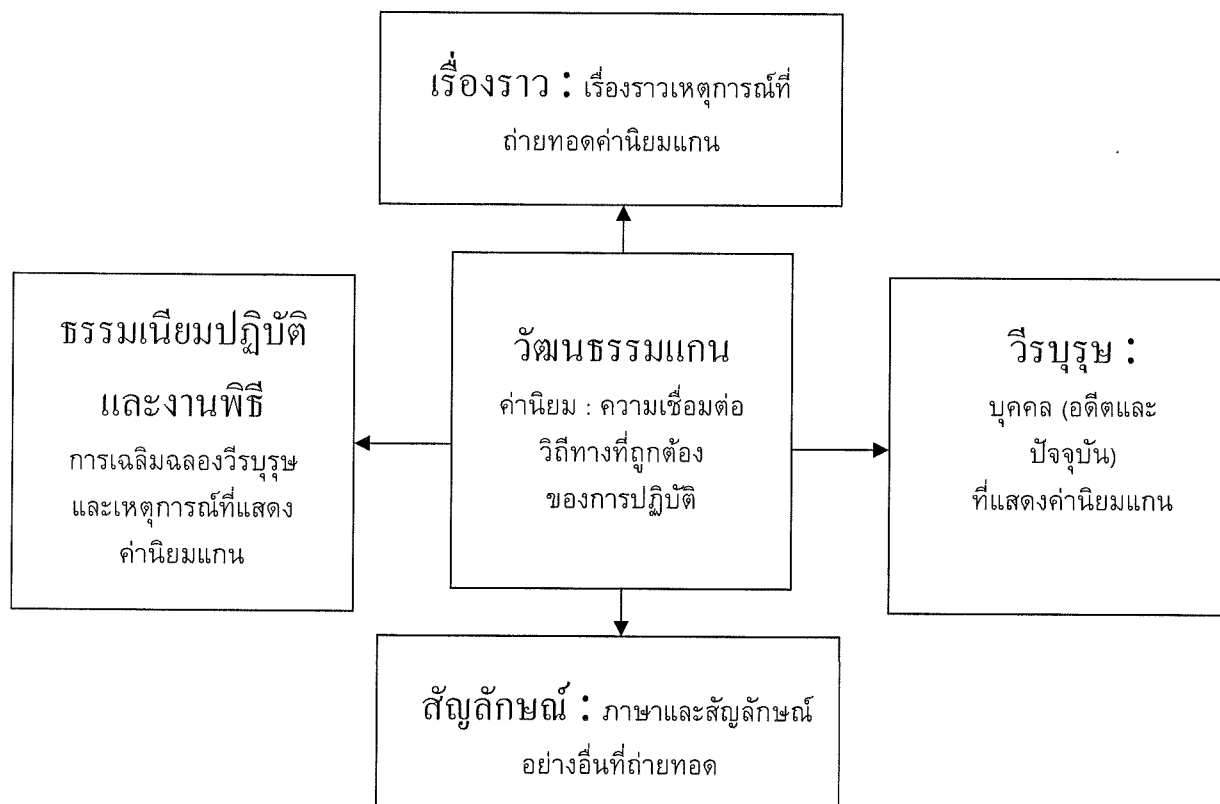
Daft (2006: 95-99) ได้วิเคราะห์ระดับของวัฒนธรรมองค์การได้ 2 ระดับ ได้ดังนี้

1. ระดับพื้นผิว (Surface level) หรือวัฒนธรรมที่มองเห็นได้ (Visible Culture) เช่น เครื่องแต่งกาย พฤติกรรมที่แสดงออกมา นอกจากนี้ยังรวมถึงการได้ยิน การสังเกตของสมาชิกในองค์การ

2. ระดับที่ลึกลงไป (Deeper level) หรือวัฒนธรรมที่มองไม่เห็น (Invisible Culture) ซึ่งเป็นค่านิยมที่อยู่ภายในจิตใจ สมมติฐาน ความเชื่อ กระบวนการทางความคิด ซึ่งเป็นวัฒนธรรม

ที่แท้จริงขององค์การ จะมีการแทรกซึมไปทั่วทั้งองค์การแต่ไม่เป็นที่สังเกตเห็น วัฒนธรรมจะเห็นเด่นชัดขึ้น ก็ต่อเมื่อมีการสร้างแนวทางใหม่ ๆ ที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การเดิม และวัฒนธรรมนั้นจะแสดงออกมาโดยผ่าน สัญลักษณ์ (Symbols) เรื่องราว (Stories) วีรบุรุษ (Heroes) สโลแกน (Slogan) พิธีกรรมและงานพิธี (Rite and Ceremonies)

เช่นเดียวกับ สมยศ นาวิการ (2540: 90-92) ที่ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 ระดับ คือ วัฒนธรรมที่สังเกตเห็นได้ (Visible Culture) และวัฒนธรรมที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ (Invisible Culture) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

ที่มา: สมยศ นาวิการ (2540: 91)

จากภาพที่ 2 ระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ระดับแรก เป็นวัฒนธรรมที่สังเกตเห็นได้ กล่าวคือ วิถีทางที่กลุ่มได้พัฒนาขึ้นมา ฝึกอบรมและประกาศแก่สมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่สังเกตเห็นได้มักจะเกิดขึ้นจาก เรื่องราวที่พิเศษ วิถีชีวิต และงานพิธี เป็นสิ่งที่บุคคลมองเห็นและได้ยินเมื่ออยู่ในองค์การ ดังนั้น ผู้เยี่ยมชม ลูกค้าและพนักงาน จะพบวัฒนธรรมที่สังเกตเห็นได้จากการทำงาน และการใช้ชีวิตประจำวันของสมาชิกในองค์การ

1.1 เรื่องราว ประวัติและเรื่องราวที่ถูกเล่าต่อกันมาภายในบรรดาสมาชิกขององค์การ เรื่องราวเหล่านี้จะเกี่ยวพันกับการผจญภัยหรือเหตุการณ์ที่น่าประหลาดภายในชีวิตขององค์การ

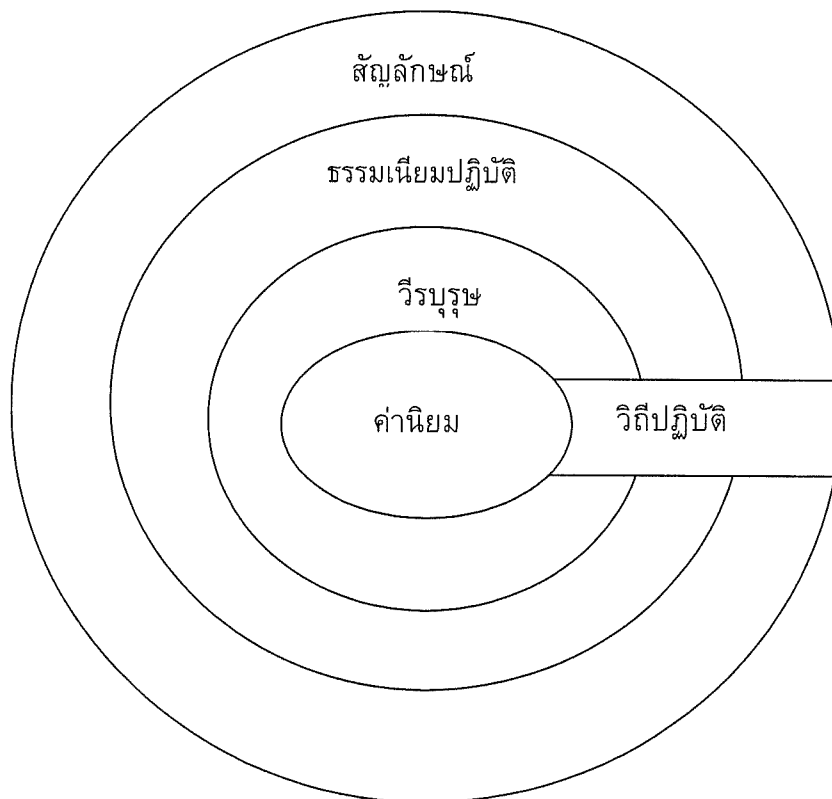
1.2 วีรบุรุษ บุคคลที่ถูกคัดเลือกเพื่อความสนใจเป็นพิเศษ และความสำเร็จของเขาจะถูกยกย่องด้วยการสรรเสริญและการชื่นชมภายในบรรดาสมาชิกขององค์กร

1.3 สัญลักษณ์ การใช้ภาษาพิเศษและการแสดงออกที่ไม่ใช้ภาษาอื่น เพื่อที่จะถ่ายทอดเรื่องราวที่สำคัญของชีวิตทางองค์กร

1.4 ธรรมเนียมปฏิบัติและงานพิธี

2. ระดับที่สอง เป็นวัฒนธรรมแกนหรือวัฒนธรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้ คือ ค่านิยมร่วมที่มีบทบาทสำคัญต่อการผูกพันบุคคลเข้าด้วยกันและจะเป็นกลไกการจูงใจที่มีอำนาจ นั่นคือ วัฒนธรรมที่เป็นแกน วัฒนธรรมแกนกลาง จะประกอบด้วย ค่านิยมหรือความเชื่อร่วมกันที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และทำให้เกิดคุณลักษณะของวัฒนธรรมที่สังเกตได้ ค่านิยมจะมีความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และมักจะถูกเผยแพร่ภายในถ้อยแถลงที่เป็นทางการของภารกิจและความมุ่งหมายขององค์กร

เช่นเดียวกับ Hofstede (1997: 7-9) ได้แบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 ระดับ ซึ่งได้เปรียบเทียบกับเปลือกของหัวหอม (Onion) ที่มีเปลือกชั้นนอกสุดที่มีเปลี่ยนแปลงได้ง่ายที่สุดที่ประกอบด้วย สัญลักษณ์ (Symbols) วีรบุรุษ (Heroes) ธรรมเนียมปฏิบัติ (Rituals) จนถึงเปลือกชั้นในสุดที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ยากที่สุด นั่นคือ ค่านิยม (Values) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรม

ที่มา: Hofstede (1997: 9)

จากภาพที่ 3 ระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง คำพูด การเคลื่อนไหว รูปภาพ และวัตถุต่าง ๆ ที่ใช้แทนความหมายซึ่งเป็นที่เข้าใจกันเฉพาะสมาชิกที่มีส่วนร่วมวัฒนธรรมของคนในองค์การเท่านั้น

2. วีรบุรุษ (Heroes) หมายถึง บุคคลที่ทั้งมีชีวิตและเสียชีวิตแล้ว ที่มีตัวตนหรืออยู่ในจินตนาการ ซึ่งสมาชิกองค์การมีการยกย่อง ชมเชยและนับถือเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่แสดงออกของคนในองค์การ

3. ธรรมเนียมปฏิบัติ (Rituals) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกมีความเห็นว่ามีควมจำเป็นต่อองค์การ ซึ่งเป็นวิถีทางในการช่วยควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก เช่น การทักทาย การเคารพต่อผู้อื่น ขนบธรรมเนียมประเพณีทางสังคมและศาสนา เป็นต้น

ทั้ง สัญลักษณ์ วีรบุรุษ และธรรมเนียมปฏิบัติ ได้รวมกันเรียกว่า วิถีปฏิบัติ (Practices) ซึ่งทั้งหมดนี้จะสามารถมองเห็นได้จากผู้สังเกตภายนอกองค์การ อย่างไรก็ตามจะมีบางสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้ นอกจากสมาชิกภายในองค์การเท่านั้น ที่สามารถแปลความหมายสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

4. ค่านิยม (Values) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกที่ใช้เป็นแนวโน้มนำกว้าง ๆ เพื่อเป็นประเมินมาตรฐานสิ่งต่าง ๆ ว่าควรหรือไม่ควรในการปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้น

จากการแบ่งระดับวัฒนธรรมองค์การของนักวิชาการ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การ สามารถทำให้ทราบถึงการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน และไม่ว่าวัฒนธรรมองค์การจะมีที่ระดับก็ตาม พฤติกรรมที่แสดงออกจะเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้ ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากความเชื่อ ความคิด การรับรู้ของสมาชิกในองค์การ

1.6 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

Quinn (1999, Cited in Vecchio, 2006: 396-397) ได้จำแนกองค์การออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติที่เกี่ยวกับการควบคุมองค์การที่พิจารณาการควบคุมที่เข้มงวดหรือการมีความยืดหยุ่นมาก และอีกมิติจะเกี่ยวกับการปรับตัวขององค์การ จะพิจารณาว่าจะเน้นภายในหรือภายนอกองค์การเป็นหลัก ซึ่งทั้ง 2 มิติได้จัดแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 ลักษณะคือ

1. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูงและเน้นภายในองค์การเป็นหลัก บุคลากรจะมีความเป็นมิตร เอื้ออาทรต่อกัน เปรียบเสมือนคนในครอบครัวเดียวกัน

2. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) เป็นลักษณะองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูงและเน้นภายนอกองค์การเป็นหลัก จะมีการสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเป็นอิสระ กล้าเสี่ยง และจะเป็นองค์การที่สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี

3. วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) เป็นองค์การที่มีการควบคุมสูงและเน้นภายในองค์การเป็นหลัก มีลักษณะเป็นทางการ มีลำดับขั้นตอน มีหลักการ และผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในกฎระเบียบและคำสั่ง

4. วัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จ (Market Culture) เป็นองค์การที่มีการควบคุมสูงและเน้นภายนอกองค์การ จะมีการเน้นผลสำเร็จขององค์การ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่พยายามผลักดันงานต่าง ๆ และมีการแข่งขันกันสูงในองค์การ

Hofstede (1997, cited in Ivancevich et al., 2008: 39-40) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ โดยการศึกษาถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศกว่า 70 ประเทศ และเก็บข้อมูลมากกว่า 116,000 ชุด ซึ่งเป็นงานวิจัยที่ได้รับการยอมรับในด้านวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากการทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมของแต่ละประเทศเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหารที่จะไปตั้งและดำเนินการ การผสมกลมกลืนระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมของสังคมจึงเป็นเรื่องที่จำเป็น เพราะมีผลที่กระทบต่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์การ Hofstede ได้แบ่งมิติของวัฒนธรรมออกเป็น 5 มิติคือ

1. มิติด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) มิตินี้เป็นการพิจารณาระดับการยอมรับความแตกต่างของอำนาจและสถานภาพระหว่างสมาชิกในองค์การ ในสังคมที่แตกต่างของอำนาจระหว่างสมาชิกน้อย หรือสังคมที่มีการเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะพบว่าผู้บริหารกับผูปฏิบัติงานจะมีความใกล้ชิดกัน กล่าวคือ ผูปฏิบัติงานสามารถพบผู้บริหารได้สะดวก และพบว่าการใช้อำนาจโดยตัวเองไม่ใช่สิ่งที่ดีหรือเลว แต่ขึ้นกับการใช้อำนาจและผลที่เกิดขึ้น ในขณะที่สังคมที่มีความแตกต่างของอำนาจสูงจะให้ความสำคัญกับการชี้นำผู้อื่น และสายการบังคับบัญชา ในสังคมที่วัฒนธรรมองค์การมีความแตกต่างกันของผู้บริหารมักจะมีลักษณะเผด็จการมากกว่าสังคมที่มีความแตกต่างทางอำนาจต่ำ ในขณะที่สังคมที่มีความแตกต่างทางอำนาจต่ำจะมีลักษณะการกระจายอำนาจ เน้นการมีส่วนร่วมและเปิดโอกาสให้ผูปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วม

2. มิติด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) มิตินี้เป็นการพิจารณาวัฒนธรรมโดยดูถึงการที่คนในองค์การมีความอดทนหรือยอมรับสภาพความไม่แน่นอนและสภาพการณ์ที่คาดการณไม่ได้ โดยผู้ที่มีความรู้สึกหลีกเลี่ยงความไม่มั่นคงต่ำจะมีทัศนคติว่าชีวิตเป็นเรื่องที่ไม่แน่นอน มักไม่ยึดหลักเกณฑ์นัก และเข้ากับสิ่งรอบตัวได้ง่าย ผู้ที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำจะมีความรู้สึกสบาย ไม่ลำบากใจ แม้จะไม่มั่นใจในอนาคตเลย ส่วนผู้ที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง เชื่อว่าความไม่แน่นอนของชีวิตเป็นอุปสรรคที่ต้องต่อสู้ และมีความเห็นว่าความมั่นคงและเสถียรภาพในชีวิตเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และจะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนด้วยการกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบ เพื่อลดความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น

3. มิติด้านความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism and Collectivism) เป็นมิติที่เน้นการตอบสนองความพอใจ เป้าหมายและความสำเร็จว่าเป็นเป้าหมายความพอใจและความสำเร็จของปัจเจกบุคคลหรือของกลุ่ม วัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคลจะให้ความสำคัญกับ

บุคคลมากกว่ากลุ่ม และเห็นว่าบุคคลจะทำงานได้ดีที่สุดหากทำงานด้วยตนเอง ส่วนวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม เห็นว่าหากบุคคลรวมกันเป็นกลุ่มหรือทำงานร่วมกันจะทำให้ผลงานสถานภาพ รวมทั้งความพอใจดีขึ้นกว่าทำงานเพียงคนเดียว วัฒนธรรมแบบกลุ่มจะให้ความสำคัญกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล และมีลักษณะของกลุ่มนิยมสูง จึงมีลักษณะคล้ายครอบครัวที่มีความจงรักภักดีซึ่งกันและกันในองค์กร

4. มิติด้านความเป็นชายหรือหญิง (Masculinity and Femininity) มิติดีนี้เป็นการพิจารณาถึงบทบาทของเพศในสังคม ซึ่งผู้ชายจะให้ความสำคัญด้านความเป็นผู้นำ ความเป็นอิสระ และแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมเป็นเรื่องของความทะเยอทะยานและรักษาผลประโยชน์ ส่วนลักษณะของวัฒนธรรมแบบผู้หญิงจะให้ความสำคัญกับอารมณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างกันและความเมตตาสงสาร และเชื่อว่าบทบาททางเพศมีความยืดหยุ่นและต้องการความเท่าเทียมกันทางเพศ และคุณภาพชีวิตก็สำคัญกว่าผลงานหรือความสำเร็จของบุคคล และคำว่าความเป็นชายหรือหญิงเป็นเพียงความสอดคล้องของศัพท์ แต่ไม่ได้มีความหมายตรงตัว เป็นการอธิบายถึงการแสดงพฤติกรรมตามบทบาททางเพศ กล่าวคือ ผู้ชายสามารถมีบทบาทความเป็นหญิงได้ และผู้หญิงก็สามารถมีพฤติกรรมความเป็นผู้ชายได้ โดยทุกสังคมจะมีความคาดหวังในการแสดงออกของความเป็นชายและหญิง

5. มิติด้านการมุ่งเน้นผลระยะยาว (Long-Term Orientation) มิติดีนี้เป็นการพิจารณาถึงการแสดงออกการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) โดยมุ่งเน้นผลในระยะยาวหรืออนาคต ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกการเป็นเจ้าของ บัณฑิตด้านความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการเริ่มต้นความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ ส่วนในแง่ของความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชาจะสะท้อนให้เห็นความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความรู้สึกที่ดีด้านความรับผิดชอบต่อการ การมีสายบังคับบัญชาและบทบาทที่ชัดเจน จะทำให้การแสดงออกในการรับผิดชอบต่อการทำได้ง่ายขึ้น โดยมีค่านิยมในแง่การมีความละเอียดถี่ถ้วนทางสังคม และการรักษาความผูกพันต่อความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กร

ในปัจจุบันการพัฒนาองค์กร นักวิชาการได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยได้ระบุว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการปรับตัวขององค์กรและมีผลต่อการพัฒนาในด้านอื่น ๆ ซึ่งมี Daniel Denison และ William Neale (Denison and Neale, 2001) ได้นำเสนอโมเดลที่น่าสนใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ของวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของการทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น ผลตอบแทนจากการสินทรัพย์ (Return on Asset: ROA) การเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรมและความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เป็นต้น โมเดลนี้เรียกว่า เดนิสันโมเดล (Denison Model) ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ด้านการสำรวจวัฒนธรรมองค์กรและการสำรวจด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ และโมเดลนี้ได้วัดประเด็นที่สำคัญ 4 ด้าน คือ ด้านภารกิจ (Mission) ด้านความสอดคล้องกัน (Consistency) ด้านความเกี่ยวข้องกัน (Involvement) และด้านการปรับตัว

(Adaptability) โดยแต่ละด้านยังแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะย่อย จึงรวมเป็น 12 ลักษณะย่อย ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านภารกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้สมาชิกของคนในองค์กรได้มีทิศทางและเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ด้านภารกิจนี้ยังแบ่งออกได้อีก 3 ลักษณะย่อย ดังนี้

1.1 ทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ภารกิจ (Strategic Direction and Intent) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการที่องค์กรจะมีจุดมุ่งหมายและทิศทางที่เด่นชัด การมีกลยุทธ์ที่ช่วยในการแข่งขันได้ การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนทำให้มีความหมายต่อการเข้าใจในการทำงาน การมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนในอนาคตต่อสมาชิกในองค์กร

1.2 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goals and Objectives) สามารถเชื่อมต่อกับภารกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้ เพื่อทำให้สมาชิกเข้าใจถึงทิศทางของการทำงาน สอดคล้องเกี่ยวกับเป้าหมาย มีการสื่อสารอย่างชัดเจนของผู้นำ และบุคลากรเข้าใจดีว่าจะทำสิ่งใดที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในระยะยาวได้

1.3 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการทำให้สมาชิกขององค์กรมีภาพข้างหน้าผู้นำในองค์กรปรารถนาต้องการที่จะไปถึง บุคลากรอาจมีความตื่นตัวกับวิสัยทัศน์และเป็นแรงจูงใจในการทำงานได้

2. ด้านความสอดคล้องกัน (Consistency) เป็นลักษณะที่สมาชิกในองค์กรมีการทำงานร่วมมือกัน ประสานงานกันได้ดี ทำให้มีความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการคาดหวังในสิ่งๆ ที่เหมือนกัน มีพันธสัญญา (Commitment) ร่วมกันสูง มีวิธีการทำงานที่หลากหลาย และเข้าใจในสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำ ความสอดคล้องกันจะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อและค่านิยมร่วมกันและเป็นที่เข้าใจในสมาชิกขององค์กร ด้านความสอดคล้อง ยังแบ่งออกได้อีก 3 ลักษณะย่อย ดังนี้

2.1 การประสานงานและบูรณาการ (Coordination and Integration) จะเกี่ยวข้องกับการที่การทำงานมีความมั่นคงสม่ำเสมอสามารถคาดคะเนในสิ่งที่ทำได้เสมอ นอกจากนี้การประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ก็สามารถทำได้ง่ายซึ่งทำให้การประสานงานและการบูรณาการในส่วนงานต่าง ๆ ก็ง่ายขึ้นไปด้วย

2.2 การมีความเห็นเหมือนกัน (Agreement) จะเกี่ยวข้องกับการเห็นพ้องต้องกัน ในการแก้ไขปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันอย่างมีหลักการ อาจมีการตัดสินใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ใช้มติส่วนใหญ่ เป็นต้น

2.3 ค่านิยมหลัก (Core Values) หมายถึง การที่สมาชิกมีการใช้กลุ่มของค่านิยมร่วมกันทำให้สร้างความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสามารถคาดหวังสิ่งต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามคำพูดของผู้นำเสมอ การมีค่านิยมและหลักยึดจริยธรรมที่เด่นชัด

3. ด้านความเกี่ยวข้องกัน (Involvement) ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ความเกี่ยวข้องกันสูง จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีความเกี่ยวข้องกันมากขึ้นและสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบมากขึ้นด้วย มักเกิดกับลักษณะองค์การที่ไม่เป็นทางการ การอาสาที่จะทำงานต่าง ๆ และมีระบบควบคุมที่ไม่เข้มงวด ด้านความเกี่ยวข้องกัน ยังแบ่งออกได้อีก 3 ลักษณะย่อย ดังนี้

3.1 การให้อำนาจ (Empowerment) จะเกี่ยวข้องกับการให้อำนาจในการทำงาน การตัดสินใจ เพื่อช่วยให้มีการแบ่งปันข้อมูล และอาจทำให้มีส่วนร่วมในการวางแผนธุรกิจร่วมกัน

3.2 การทำงานที่มุ่งทีม (Team Orientation) จะเกี่ยวกับการให้สมาชิกปฏิบัติหน้าที่ที่เน้นการทำงานเป็นทีม มีการจัดการที่ดีเพื่อให้บุคลากรทราบถึงความสัมพันธ์ของตนกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้นักงานเห็นว่าตนก็เป็นส่วนหนึ่งของทีมในการปฏิบัติงาน ทำให้เห็นความสำคัญและเป็นแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน

3.3 การพัฒนาความสามารถ (Capability Development) มีการปรับปรุงทักษะด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ทำให้สมรรถภาพของพนักงานมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบในความสามารถของการแข่งขันทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้ ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านการปรับตัว (Adaptability) เป็นการมุ่งตอบสนองสิ่งแวดล้อมภายนอกโดย การแสดงออกขององค์การ นั่นคือการปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในองค์การนั่นเอง ซึ่งจะทำให้้องค์การมีโอกาสที่จะอยู่รอด เติบโตและมีการพัฒนาได้ ด้านการปรับตัว ยังแบ่งออกได้อีก 3 ลักษณะย่อย ดังนี้

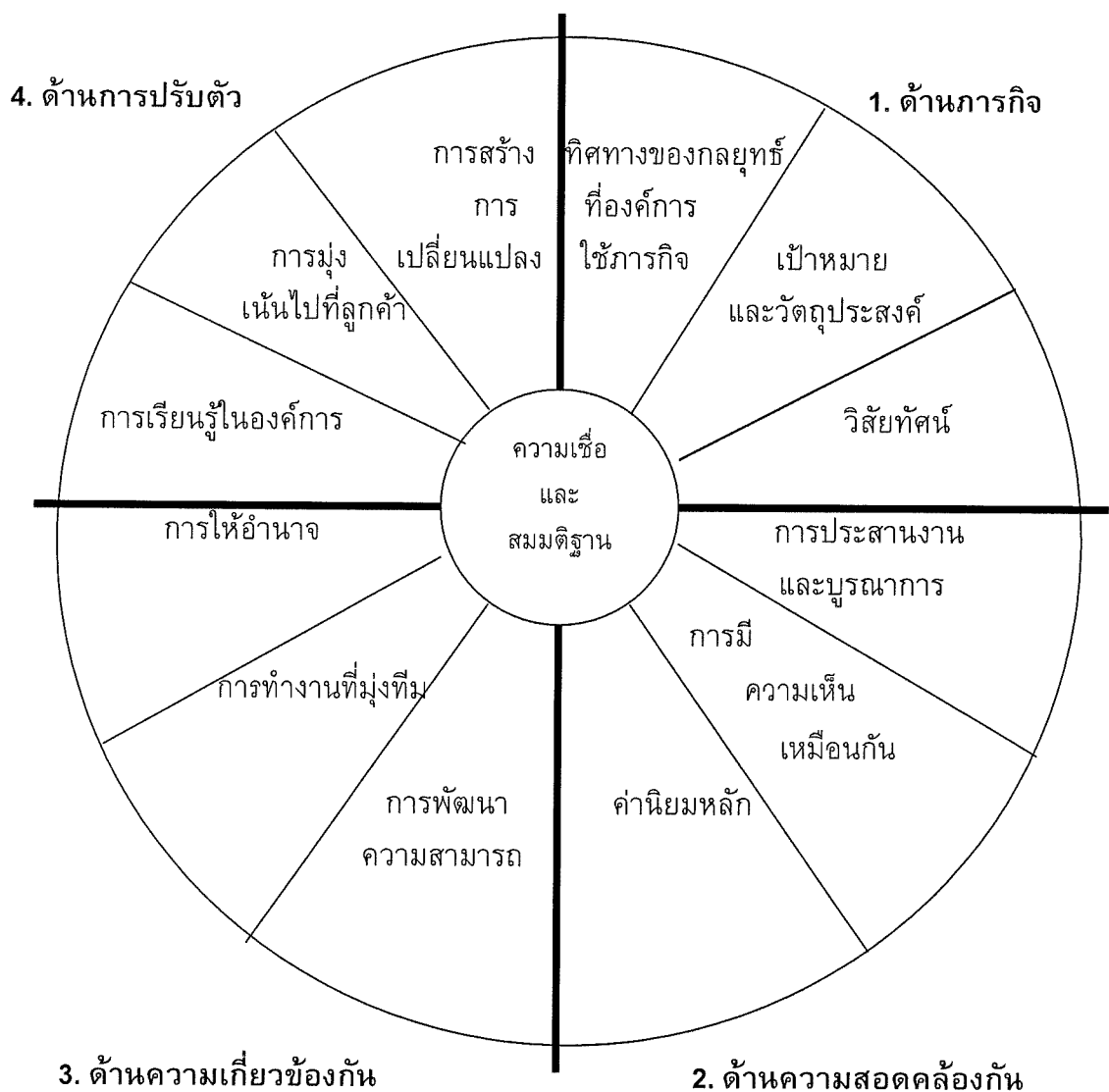
4.1 การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change) จะเกี่ยวกับลักษณะของการทำงานที่มีความยืดหยุ่น และวิธีการใหม่ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการต่อต้านหรือความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4.2 การมุ่งเน้นไปที่ลูกค้า (Customer Focus) องค์การจะเข้าใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและทราบถึงความต้องการในอนาคตของลูกค้า จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของลูกค้า หรือการส่งเสริมให้บุคลากรมีการติดต่อกับลูกค้าโดยตรงเป็นการทำให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

4.3 การเรียนรู้ในองค์การ (Organization Learning) จะเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อทำให้องค์การมีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ทำให้มีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง และสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ทั้งสมาชิกเดิมและสมาชิกใหม่ให้อยู่กับองค์การตลอดไป

ปัจจุบัน โมเดลนี้ได้รับความนิยมจากองค์กรต่าง ๆ ที่มีชื่อเสียงกว่า 1,500 กิจการทั่วโลก ใช้เพื่อสำรวจวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งช่วยให้มีการเปรียบเทียบกับฐานข้อมูลของธุรกิจอื่น ๆ นอกจากนี้ยังทำให้มีพัฒนาการของปฏิบัติงานดีขึ้น และมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Adkins and Stewart, 2004)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะใช้โมเดลของเดนิสันในการสร้างและประยุกต์เครื่องมือแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการด้านความรู้ของแต่ละสถาบันการศึกษา โดยเดนิสันโมเดลนี้สามารถเขียนเป็นแผนภาพดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โมเดลของเดนิสัน
ที่มา: Juechter et al. (1998: 65)

2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ได้มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

Senge (1990: 3) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่สมาชิกขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ เพื่อนำไปสู่มุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง และเป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ สร้างความหวังร่วมกัน และเรียนรู้ด้วยกันไปทั้งองค์การ

Garvin (1993: 78) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีทักษะที่จะสร้างสรรค์ แสวงหา ถ่ายโอนความรู้ และปรับแต่งความรู้สู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนถึงองค์ความรู้ใหม่และภูมิปัญญาที่องค์การมี

Marquardt (2002: 56) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่บุคคลในหน่วยงานมีการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ อย่างเต็มความสามารถ มีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการและใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน มีการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีการขยายการเรียนรู้ที่ดีขึ้นและมีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

ตามที่นักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการส่งเสริม สนับสนุนให้คนในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินกิจการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.2 แนวคิดในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ได้เสนอแนวความคิดพื้นฐานของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะ เป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์การการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น เรียกว่าหลักวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นประกอบด้วย

วินัยที่ 1 มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) สมาชิกในองค์การจะต้องมีความ มุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เก่งทุก ๆ ด้าน ทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด และเก่งทำ ภายใต้ ยุคโลกาภิวัตน์นี้เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ เป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ (Knowledge-Based Economy) จำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันการ และยังต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการเรียนรู้นี้ก็จะเป็นหนทางหนึ่ง ที่จะช่วยสนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลบรรลุถึง ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) นี้ได้

วินัยที่ 2 รูปแบบวิธีคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) แนวความคิด มุมมอง วิธีการคิดและการเข้าใจของคนเราในแต่ละเรื่องล้วนเป็นประสบการณ์ที่ได้รับการสั่งสม มา โดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ ตัว รวมถึงการเรียนรู้จากสถาบัน ครู – อาจารย์ องค์การ และ

เพื่อนร่วมงาน Mental Models นี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient: E.Q.) ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ต่อการที่จะตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

วินัยที่ 3 การสร้างและประสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) วิสัยทัศน์องค์กร จึงเป็นความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันมีบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นให้ได้ในอนาคต

วินัยที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีมโดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจารณ์ญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่ากำลังทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้าและสร้างพัฒนาการแก่องค์กรได้ จิตสำนึกเช่นนี้ จะก่อให้เกิดความต้องการของกลุ่มคนในองค์กรที่จะเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำ จะเป็นเครื่องช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงาน

วินัยที่ 5 ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทุกวัน ล้วนแล้วแต่เป็นไปอย่างเป็นระบบ และระบบที่เกิดจากธรรมชาติ ซึ่งแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ยาก แต่ระบบอื่นในองค์กรสามารถจะเข้าใจได้ ควบคุมได้ ตั้งเกณฑ์มาตรฐานได้ และเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แล้วแต่ว่าจะมีความคิดในเชิงระบบ (Systems Thinking) และให้ความสำคัญมากน้อยเพียงใด

2.3 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt (2002: 23) ได้กล่าวถึงองค์การที่จะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จะประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) เป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่มหรือทีม และระดับองค์กร
2. องค์กร (Organization) ในการปรับตัวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Organization Transformation) จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ที่สำคัญในองค์กร คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กร
3. บุคคล (People) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถเกิดขึ้นจากบุคคลซึ่งเป็นผู้เรียนรู้ สร้างความรู้และประยุกต์นำความรู้ไปใช้ บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กรจะประกอบด้วย ผู้บริหาร หรือผู้นำ พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ และชุมชนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งบุคคลต้องได้รับสนับสนุนให้มีความเป็นอิสระในการเรียนรู้
4. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยมีการผสมผสานของ การได้มาซึ่งความรู้ การสร้างความรู้ การจัดระบบฐานข้อมูลความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการประยุกต์ที่จะพัฒนาความรู้ไปอย่างต่อเนื่อง

5. เทคโนโลยี (Technology) เป็นการช่วยประสานระหว่างเทคโนโลยีและความรู้เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ ในกระบวนการที่เกิดขึ้นในกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งทำให้สมาชิกของคนในองค์กรสามารถมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วน ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2547: 115) ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ มีปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

1. แหล่งความรู้ หรือแหล่งสารสนเทศ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนให้องค์การเข้าถึงแหล่งความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยเฉพาะความรู้ภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างมากมาย นอกจากนี้การสร้างศูนย์ความรู้ (Knowledge Center) ซึ่งองค์การสามารถพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ จากภายในองค์กร

2. การเน้นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ เป้าหมายของการจัดการความรู้คือการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมใหม่ ซึ่งองค์การต้องรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ของผลิตภัณฑ์และบริการ หรือเลือกเน้นไปที่กระบวนการขั้นตอนการผลิตผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

3. การจัดทำเอกสาร การเปลี่ยนรูปความรู้ที่เป็นความรู้โดยนัยให้เป็นความรู้ที่ปรากฏ ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ ความรู้เมื่ออยู่ในความรู้และความคิดของบุคคล ถ้ามองความรู้เป็นสินทรัพย์ส่วนบุคคลนั้น ความรู้คือสิ่งที่คน ๆ หนึ่งประมวลมาจากการศึกษาหรือจากประสบการณ์ ด้วยวิธีการสื่อสารด้วยการเขียนหรือวิธีการศึกษาอย่างเป็นทางการหรือให้การรับรองการเรียนรู้นั้น ด้วยการเขียนเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ความรู้ชนิดนี้จะสูญหายไป เมื่อพนักงานที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นเวลานานนั้นได้ลาออกจากบริษัทไป ความรู้ที่พนักงานคนนั้นได้ทำงานจนเกิดความชำนาญก็จะหายไปด้วยพร้อมกับพนักงานคนนั้นที่ลาออกไป ดังนั้นองค์การต้องพยายามที่จะรักษาความรู้ไว้ในองค์กร โดยการจัดทำคู่มือมาตรฐานการทำงานและบันทึกการทำงานซึ่งความรู้นั้นก็จะฝังตัวอยู่ในองค์กร

4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน องค์กรต้องสร้างบรรยากาศที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน หรือเกิดวิธีการที่มีโครงสร้าง และได้รับการควบคุมที่ชักนำไปสู่การเรียนรู้หรือไม่ สำหรับวิธีการที่มีโครงสร้างนั้นองค์กรควรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในตัวบุคคล และนำความรู้นั้นไปใช้กับแผนงานอื่น ๆ ขององค์กร สำหรับวิธีที่ไม่เป็นทางการทำให้สามารถเผยแพร่การเรียนรู้ด้วยการพบปะพูดคุยกันระหว่างผู้ที่มีบทบาทต่าง ๆ และผู้ที่มีอำนาจ ซึ่งจะบังคับให้เกิดการเรียนรู้ได้ อีกวิธีการหนึ่งนั้น การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกของกลุ่มวิชาชีพหรือกลุ่มงาน ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยการพูดคุยกันเป็นประจำ

5. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นไปที่วิธีการหรือเครื่องมือเพื่อพัฒนาสิ่งที่ได้ทำไปแล้วหรือเป็นการมุ่งเน้นไปที่สิ่งกำลังกระทำอยู่ การเรียนรู้ที่มุ่งเน้นไปที่วิธีการหรือเครื่องมือเพื่อพัฒนาสิ่งที่ได้ทำไปแล้วว่า การเรียนรู้แบบวงล้อเดียว และเรียกการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นไปที่การทดสอบสมมติฐาน ที่อยู่ภายใต้สิ่งที่กำลังกระทำอยู่นั้นว่าการเรียนรู้แบบลู่วิ่ง

6. เน้นคุณค่าหรือเอาใจตลาด เป้าหมายขององค์กรเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าถือได้ว่าเป็นคุณภาพขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงให้การสนับสนุน และเห็นถึงคุณค่าของสมรรถนะหลักและการลงทุนในการเรียนรู้แบบใด สำหรับการลงทุนในการ เรียนรู้นั้นจะต้องใช้ เงินและเวลาของบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะ ซึ่งต้องฝึกฝน โดยเฉพาะกิจกรรมทางธุรกิจจะเกี่ยวกับขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และวิศวกรรม การผลิต ที่ถูกกำหนดขึ้นภายในเกี่ยวกับธรรมชาติของการออกแบบและการผลิต และกิจกรรมที่ มุ่งเน้นส่วนภายนอกที่เกี่ยวกับธรรมชาติของการขาย การบริการ การส่งมอบสินค้า

7. การมุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร องค์กรจึงได้พัฒนาทักษะทั้งส่วนบุคคลและแบบกลุ่ม และ องค์กรต้องทราบว่าคุณลักษณะกำลังทำอะไรและพัฒนาวิธีการทำงานนั้น ๆ โดยองค์กรสามารถ พัฒนาวิธีการที่ดีกว่าในการรวมแผนการเรียนรู้ของบุคคลเข้ากับความต้องการของกลุ่ม โดยการ เน้นไปที่ประโยชน์และคุณค่าที่จะได้รับจากการพัฒนาของกลุ่ม

บุญดี บุญญากิจและคณะ (2548: 25) มีความเห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้และการ จัดการความรู้ เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจาก แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่ง การเรียนรู้ คือ การจะทำให้คนในองค์กรเรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อ นำมาใช้พัฒนาตนเองและการดำเนินงาน ทั้งนี้การที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้ อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยกัน เช่นเดียวกับ ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548: 103-104) ได้กล่าวถึงการรู้จักวิธีการจัดการความรู้เป็นสิ่งเดียวที่จะสร้าง ความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เหตุผลสำคัญที่สุดในการดำเนินการจัดการความรู้คือ การยอมรับความรู้ทางด้านการจัดการสารสนเทศ และการรู้จักการประยุกต์ใช้สำหรับองค์กร ธุรกิจสิ่งเหล่านี้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เป็นแบบใหม่และเรียกว่า องค์กรการเรียนรู้ หรือ องค์กรแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

3. แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

3.1 ความหมายของความรู้

Davenport and Prusak (2000: 5) ได้กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง การผสมผสานของ กรอบประสบการณ์ ค่านิยม และสารสนเทศ และการเข้าใจในการจัดการกรอบสำหรับการ ประเมินประสบการณ์และสารสนเทศ เป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างและประยุกต์ภายในจิตใจของ บุคคลที่มีความรู้ ไม่เพียงแต่ในเอกสารเท่านั้นที่ความรู้ฝังตัวอยู่ แต่วิถีการทำงานประจำวัน กระบวนการ การปฏิบัติ และบรรทัดฐาน

Drucker (1988: 4) อธิบายว่า ความรู้ เป็นสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงบางสิ่งหรือบางคน ไปสู่การปฏิบัติ หรือการทำให้คนหรือองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548: 17) ได้กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูล และสารสนเทศทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้

ราชบัณฑิตยสถาน (2546: 232,200) ให้ความหมาย ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา เข้าใจ รู้เรื่อง รู้ความหมาย

จากความหมายต่าง ๆ พอสรุปได้ว่า ความรู้ (Knowledge) เป็นส่วนที่บุคคลรับข้อมูลข่าวสาร ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบและเชื่อมโยงกับความรู้อื่น ๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจ และสามารถนำไปประยุกต์ได้

3.2 ประเภทของความรู้ (Type of Knowledge)

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของความรู้ แบ่งได้หลายลักษณะ ดังนี้

Polanyi (1966, Cited in Nonaka and Takeuchi, 1995: 59) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่อยู่ในแต่ละบุคคล (Tacit Knowledge) เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

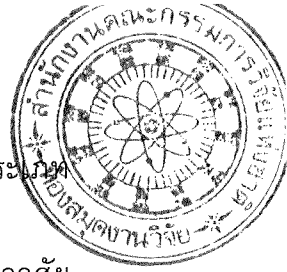
2. ความรู้ที่แสดงออกมาให้เห็นได้ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เหตุและผลสามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

กิริติ ยศยิ่งยง (2550: 16) ได้แบ่งประเภทความรู้ ออกเป็น

1. ความรู้ที่ฝังลึก หรือความรู้แบบซ่อนเร้น (Implicit or Tacit Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะหรือความรู้ทั่วไป หรือความรู้ทางสังคม หรือความรู้ขององค์การ หรือความรู้ส่วนบุคคลที่มีลักษณะเป็นความรู้ที่อยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ และสามารถเข้าใจและรับรู้ได้เพียงบุคคลนั้นหรือแต่ละบุคคล

2. ความรู้แจ้งชัด หรือความรู้ที่แสดงออกมาให้เห็น (Explicit Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะ หรือความรู้ทั่วไป หรือความรู้ทางสังคม หรือความรู้ขององค์การที่มีลักษณะเป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาอย่างเห็นได้ชัดในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

3. ความรู้โครงสร้าง หรือความรู้ที่ต่อยอดจากความรู้เดิม (Structural Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะ หรือความรู้ทั่วไป หรือความรู้ทางสังคม หรือความรู้ขององค์การที่เป็นระบบที่เกิดจากการต่อยอดองค์ความรู้



นอกจากนี้ นฤมล พุกษศิลป์ และ พัทธรา หาญเจริญกิจ (2543: 61-62) ได้แบ่งประเภทของความรู้ได้ ดังนี้

1. ความรู้ก่อนประสบการณ์ (Priori Knowledge) คือ ความรู้ที่ไม่ต้องอาศัยประสบการณ์
 2. ความรู้หลังประสบการณ์ (Posteriori Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดหลังจากที่มีประสบการณ์แล้ว
 3. ความรู้โดยประจักษ์ (Knowledge by Acquaintance) คือ ความรู้ที่เกิดจากสิ่งที่ถูกรู้ซึ่งปรากฏโดยตรงต่อผู้รู้ผ่านทางหู ตา จมูก ลิ้น หรือ กาย
 4. ความรู้โดยบอกกล่าว (Knowledge by Description) คือ ความรู้ที่เกิดจากการบอกเล่า
 5. ความรู้เชิงประจักษ์ หรือความรู้เชิงประสบการณ์ (Empirical Knowledge) คือ ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ หรือความรู้หลังประสบการณ์
 6. ความรู้โดยตรง (Immediate Knowledge) คือ ความรู้ที่ได้รับโดยสัมผัสทั้ง 6 คือ เห็น ได้ยิน กลิ่น รส สัมผัส และรับรู้ทางใจ
 7. ความรู้เชิงประวิสัย หรือ ความรู้เชิงวัตถุวิสัย (Objective Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากเหตุผลหรือประสบการณ์ที่สามารถอธิบาย หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้
 8. ความรู้เชิงอัตวิสัย หรือความรู้เชิงจิตวิสัย (Subjective Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากการประสบด้วยตนเอง และตนไม่สามารถอธิบายได้ หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้
- จากการแบ่งประเภทของความรู้ของนักวิชาการต่าง ๆ นั้น สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ความรู้โดยนัยหรือความรู้มองเห็นไม่ชัดเจน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นภายใน อาจเกิดจากประสบการณ์ หรือสัญชาตญาณ ของแต่ละบุคคล และสื่อสารออกมาเป็นคำพูด หรือตัวหนังสือได้ยาก เช่น ทักษะการทำงาน กระบวนการในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น
2. ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรตามสื่อต่าง ๆ ได้ เช่น คู่มือการทำงานของพนักงานใหม่ หนังสือสัญญา ระหว่างบริษัท ข้อมูลจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

3.3 องค์ประกอบของความรู้ (Component of Knowledge)

Tiwana (2002: 45-48) ได้อธิบายองค์ประกอบของความรู้มีปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. สิ่งที่เกิดขึ้นจริง (Truth) โครงการและการลงทุนขององค์การมักอยู่บนพื้นฐานปัจจัยต่าง ๆ เช่น ตลาด ลูกค้า สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ พฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขัน เป็นต้น บางครั้งการตัดสินใจก็มีความผิดพลาดเนื่องจากสมมติฐานได้เปลี่ยนแปลงไป การจะทำให้

องค์การประสบความสำเร็จจะต้องมีการค้นพบ การบันทึกและการรักษา เพื่อทำให้เกิดความรู้ต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรจริง

2. การตัดสินใจ (Decision) เนื่องจากการตัดสินใจจำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศ ถึงแม้จะมีข้อมูลที่ดีแต่ไม่มีการตัดสินใจ ก็ถือว่าไม่ก่อให้เกิดการยกระดับของความรู้ได้

3. ประสบการณ์ (Experience) ความรู้มักจะเกิดจากประสบการณ์ การถ่ายทอดความรู้ทำให้เห็นการถ่ายทอดประสบการณ์ของบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง บุคลากรที่มีคุณค่าในองค์กร คือ บุคคลที่มีประสบการณ์ เนื่องจากได้ผ่านสิ่งต่าง ๆ มากมายสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้และเป็นผู้ที่เชื่อมโยงให้ได้ทราบถึงประสบการณ์ต่าง ๆ ที่บุคลากรใหม่ไม่มี

4. ค่านิยม สมมติฐาน และความเชื่อ (Values, Assumptions, and Beliefs) ทั้งสามเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสร้างองค์ความรู้ การค้นหา และการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งสามารถทำให้มีความแตกต่างระหว่างความรู้ที่มีอยู่และไม่มีอยู่ในองค์กร

5. การรู้ที่จะคิด (Intelligence) เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรไปประยุกต์เมื่อมีความจำเป็นต้องใช้ เมื่อมีการตัดสินใจ และทำให้เกิดผลลัพธ์ของการทำงานที่ดีขึ้น และเมื่อองค์กรมีอิสระที่จะใช้ความรู้ประยุกต์ในการทำงานมากขึ้นก็จะพัฒนาองค์กรเป็น “องค์กรที่รู้จะคิด” (Intelligence Enterprise)

นอกจากนี้ Davenport and Prusak (1998: 7-11) ได้อธิบายถึงความรู้เป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการคือ

1. ประสบการณ์ (Experience) ความรู้ได้มีการพัฒนาขึ้นตามกาลเวลา โดยประสบการณ์ได้มาจากการเรียนหนังสือและการเรียนที่ไม่เป็นทางการ ประสบการณ์ คือ สิ่งที่เราได้กระทำลงไปแล้ว และเป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์จะรับรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันแล้วทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและในอดีต

2. ความจริงขั้นพื้นฐาน (Ground Truth) หมายถึง การที่ประสบการณ์นั้นช่วยเปลี่ยนความคิดที่ว่าอะไรควรเกิดขึ้นจากที่รู้เพียงว่าเกิดขึ้นเท่านั้น ความรู้จะมีความจริงพื้นฐานอยู่ด้วย

3. ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความสำคัญของประสบการณ์และความจริงขั้นพื้นฐาน ก็เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าความรู้ นั้น สามารถจะตอบสนองต่อความยุ่งยากซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ความรู้ไม่ใช่โครงสร้างตายตัวที่คงที่จนไม่ยอมรับสิ่งใดเข้าไปอีกได้ แต่เป็นสิ่งที่สามารถจัดการกับความสลับซับซ้อนได้ด้วยวิธีการที่สลับซับซ้อนเช่นเดียวกัน

4. การวินิจฉัยหรือการตัดสินใจ (Judgment) ความรู้มีความแตกต่างจากข้อมูลและสารสนเทศ เนื่องจากการวินิจฉัยหรือตัดสินใจอยู่ด้วย ความรู้ไม่เพียงสามารถตัดสินใจสถานการณ์ใหม่เท่านั้น แต่ยังสามารถตัดสินใจและกลั่นกรองตัวเองให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์และสารสนเทศใหม่ ๆ อีกด้วย

5. กฎของการสืบค้นโดยลองผิดลองถูกและการรับรู้โดยสัญชาตญาณ (Rules of Thumb and Intuition) ความรู้ในลักษณะนี้เกิดจากการลองผิดลองถูกโดยผ่านประสบการณ์ที่

ยาวนานและมีการสังเกตอีกด้วย ส่วนการรับรู้โดยสัญชาตญาณ เป็นชุดของการกระทำที่เกิดขึ้นโดยไม่ต้องนึกถึงสิ่งที่กำลังทำอยู่ เช่น การขับรถของคนที่มีประสบการณ์ เป็นต้น ซึ่งจะสามารถทำได้เลย โดยที่ไม่ต้องมีการลองผิดลองถูกอีกต่อไป

6. ค่านิยม และความเชื่อ (Values and Beliefs) เป็นสิ่งที่ทำให้ความรู้มีความสมบูรณ์ คนที่มีค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกัน ย่อมมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในสถานการณ์เดียวกัน แตกต่างกันไป ซึ่งบุคคลจะจัดการความรู้ของตนเองตามสิ่งที่ตนเองยึดมั่นอยู่

3.4 กระบวนการของความรู้

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการของความรู้หรือวงจรความรู้ ได้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

เจนเนตร มณีนาคและคณะ (2546: 96-98) อธิบายถึง กระบวนการความรู้หรือวงจรความรู้ว่า ความรู้ทั่วไปส่วนมากจะมีการถ่ายทอดหรือไหลจากบุคคลจากระดับบนสู่บุคคลจากระดับล่าง แต่ต้องการที่มีการจัดการความรู้จะมีการไหลข้อมูลไปทุกระดับ กล่าวคือจากบนลงล่างและไปในระดับเดียวกัน ซึ่งจะประกอบด้วยกระบวนการ 4 ประการคือ

1. การค้นหาและสร้างสิ่งใหม่ (Find and Create) สามารถดำเนินการได้หลายวิธีการ เช่น จากสื่อต่าง ๆ สื่อสิ่งพิมพ์ การพบปะและการประชุม ประสบการณ์ด้านโครงการ การวิจัย ฯลฯ

2. การรวบรวมจัดการ (Organized) สามารถดำเนินการได้ในลักษณะกรองความรู้และจัดวางเป็นหมวดหมู่ จากนั้นเชื่อมโยงออกไปข้างนอก

3. การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ (Share) เป็นขั้นตอนที่ความรู้จะถูกแบ่งปันและกระจายออกไปให้ผู้อื่นได้ใช้ประโยชน์ โดยการใช้การสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น อินเทอร์เน็ต และเทคนิคอื่น ๆ เช่น การประชุม เป็นต้น ทั้งนี้ควรมีผู้จัดการความรู้ (Knowledge Manager) เข้ามาช่วยในการจัดทำข้อมูล มีการจัดเรียงข้อมูลที่เป็นระบบ หรือการเก็บความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ รวมถึงทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการกระจายข้อมูลให้บุคคลสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

4. การใช้งานและกลับมาใช้ใหม่ (Use and Reuse) จะเกี่ยวพันระหว่างการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการและการติดต่อสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย ทั้งในรูปของรายงาน นิทรรศการ และการฝึกอบรม ทั้งนี้ ความรู้เหล่านี้ สามารถนำไปแพร่กระจายในอินเทอร์เน็ตและกลับมาใช้ใหม่ได้

นอกจากนี้ Nonaka and Takeuchi (1995: 62-73) ได้คิดค้นกระบวนการความรู้ ขึ้นมาโดยนำความรู้ 2 ประเภท คือ ความรู้ที่แอบแฝงในบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ที่เห็นได้ (Explicit Knowledge) มาสร้างความสัมพันธ์กันโดยจะมีการเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่าเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model ซึ่งมี 4 รูปแบบคือ

1. Socialization: เป็นลักษณะของการแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น การเรียนรู้เทคนิคใหม่ ๆ ของผู้ที่ประสบความสำเร็จ โดยการพูดคุยและปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทำให้มีความรู้ใหม่เพื่อใช้ในการทำงานต่อไป เป็นต้น

2. Externalization: เป็นลักษณะของการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge เช่น การเขียนเทคนิคที่ประสบความสำเร็จออกมาเป็นหนังสือ เอกสาร หรือรายงานต่าง ๆ เป็นต้น

3. Combination: เป็นลักษณะของการแปลง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge โดยการรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้ มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ เช่น การศึกษาข้อมูลที่ประสบความสำเร็จ แล้วได้มีการนำมาสรุปและเผยแพร่เทคนิครูปแบบใหม่ ซึ่งเกิดจากการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ และความรู้ของตนเอง

4. Internalization: เป็นลักษณะของการแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge เกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ เช่น การที่ได้ศึกษาเทคนิคที่ประสบความสำเร็จจากหนังสือและตำราต่าง ๆ แล้วมีการนำไปปรับใช้กับงานของตนเองจนกลายเป็นความรู้ที่อยู่ในแต่ละบุคคลของตนเองในที่สุด และเมื่อมีการนำความรู้ที่มีอยู่ไปแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่นต่อไป ทำให้เกิดกระบวนการ Socialization ต่อไป

3.5 ความหมายของการจัดการความรู้

ได้มีนักวิชาการจำนวนมากได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ดังนี้

ยุทธนา แซ่เตียว (2547: 251) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ คือ การนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ได้มากที่สุด โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547: 15-16) อธิบายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People) ในทุกองค์การมีการใช้สารสนเทศที่จัดเก็บไว้ในรูปดิจิทัลและจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์การมีการเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์การ จึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตและโซลูชันกรุปแวร์เป็นเครื่องมือ โดยการจัดเก็บความรู้้นไม่เพียงเฉพาะความรู้ในองค์การ แต่เป็นความรู้นอกองค์การ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรด้วย

Tiwana (2002: 4) ได้ให้ความหมาย การจัดการความรู้ ว่าเป็นความสามารถในการสร้าง และการรักษาคุณค่าที่ยิ่งใหญ่จากความสามารถหลักของธุรกิจ การจัดการความรู้จะช่วยสร้างและส่งผลผลิตหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ การจัดการและการส่งเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่แล้วและลูกค้าใหม่ หุ่นส่วน และตัวแทนจำหน่าย หรือเป็นการบริหารและการปรับปรุงการปฏิบัติและกระบวนการทำงาน

Awad and Ghaziri (2004: 2-3) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการเกี่ยวกับการค้นหาและการนำความรู้ในที่ต่าง ๆ มาใช้แลกเปลี่ยนกันในองค์การอาจอยู่ในรูปของรายงาน เอกสาร ฐานข้อมูล ซึ่งเรียกว่าความรู้โดยนัย (Explicit Knowledge) หรือในความคิดของคนในองค์การ ซึ่งเรียกว่าความรู้โดยชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกัน คือ คน องค์การ และเทคโนโลยี เป็นส่วนที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

Hibbard (1997: 46) ได้ให้ความหมาย การจัดการความรู้ ว่าเป็นกระบวนการของการค้นหาความรู้ที่เก็บรวบรวมจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจอยู่ในฐานข้อมูล รายงานต่าง ๆ หรืออาจอยู่ในตัวบุคคล แล้วนำมาเผยแพร่เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุด

Kucza (2001: 16) กล่าวว่า การจัดการความรู้ งานทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกระบวนการของการสร้างความรู้ การเก็บรักษา การเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากความหมายต่าง ๆ พอสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการที่มีกระบวนการและเป็นระบบตั้งแต่การประมวลผลข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ตลอดจนประสิทธิภาพของบุคคล เพื่อสร้างความรู้ (Knowledge) และจะต้องมีการจัดเก็บในลักษณะที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางที่สะดวก เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน ทำให้เกิดการจัดเก็บ และโอนถ่ายความรู้ ทำให้มีการแพร่กระจายไหลเวียนไปทั้งองค์การ

3.6 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้

ได้มีผู้สรุปปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญ และทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ ดังนี้

บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (กิริติ ยศยิ่งยง, 2550: 151) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ คือ

1. ผู้บริหารทุกระดับขององค์การมีส่วนร่วมในการผลักดัน และสนับสนุนทั้งในด้านทรัพยากรความรู้ ทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐาน นอกจากนี้ยังมีการร่วมประชุมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ด้านการจัดการความรู้
2. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อการระบุแหล่งที่มาของความรู้ และทิศทางเกี่ยวกับแนวความคิดการจัดการความรู้ให้กับพนักงาน
3. มีการจัดตั้งทีมงานด้านการจัดการความรู้ และผู้เชี่ยวชาญ และทุกคนในสายงานให้มีส่วนร่วมในโครงการ โดยผู้บริหารทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

ส่วน จำเริญ จิตรหลัง (2549: 208-209) ได้กล่าวถึงปัจจัยของการจัดการความรู้ที่สำคัญ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ หลักการสำคัญในการนำเอาการจัดการความรู้มาปฏิบัติในองค์การได้ อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ

และยุทธศาสตร์ขององค์กร ยุทธศาสตร์ เป็นตัวบ่งบอกถึงทิศทางในทางปฏิบัติว่าองค์กรควรทำงานอย่างไร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่ถูกกำหนดขึ้นสัมฤทธิ์ผลได้มากที่สุด และวิสัยทัศน์จะต้องสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าใจอย่างชัดเจน

2. บุคลากรที่มีความสามารถ มีทักษะในการเรียนรู้ คิดทำสิ่งใหม่ๆ และสามารถแก้ปัญหาได้ อีกทั้งมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้จะต้องมีผู้นำที่บุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ และพร้อมให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและได้พัฒนาตนเอง

4. โครงสร้างขององค์กร การจัดระบบโครงสร้างขององค์กรที่กระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีการติดต่อสัมพันธ์กันภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการประสานงาน

5. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบเปิดเผย ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันทำงาน เป็นอย่างดีมีความพึงพอใจในการทำงานไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน มีค่านิยมร่วมกันและทำงานเป็นทีม

6. เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลและช่วยในการจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ สนับสนุนและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

นอกจากนี้ Davenport and Prusak (2000: 153-159) ได้กล่าวถึงปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ (A Knowledge-oriented Culture) โดยถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด อันจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ กล่าวคือพนักงานทุกคนควรมีนิสัยแสวงหาความรู้ โครงการการจัดการความรู้ต้องเป็นที่ยอมรับและเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร มิฉะนั้นโครงการที่จัดทำขึ้นมาจะไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้

2. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Technical and Organizational Infrastructure) เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ใช้กับความรู้โดยเฉพาะและพนักงานในองค์กรสามารถใช้งานได้

3. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนับสนุน (Senior Management Support) โดยแสดงให้พนักงานทุกคนรู้ว่าการจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กร มีการจัดสรรงบประมาณและกำหนดประเภทของความรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อองค์กร

4. มีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรม (A Link to Economics or Industry Value) เนื่องจากประโยชน์ของโครงการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จก็คือการประหยัดเงิน และเพิ่มกำไร และประโยชน์โดยอ้อม เช่น การวัดกระบวนการเกี่ยวกับวงจรการใช้เวลา (cycle time) ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

5. มีความรู้ในขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้บ้าง (A Modicum of Process orientation) ผู้จัดการควรมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพสินค้าและบริการ และควรเน้นกระบวนการที่นำมาใช้จริงมากกว่า

6. มีวิสัยทัศน์และภาษาที่ใช้ต้องมีความชัดเจน (Clarity of Vision and Language) ควรมีความชัดเจนของเป้าหมายและคำจำกัดความถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงโครงการขององค์กร และเป็นสิ่งที่สำคัญทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

7. มีสิ่งล่อใจที่ไม่ธรรมดา (Nontrivial Motivational Aids) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้านความรู้มากขึ้น สิ่งจูงใจในการสร้างพฤติกรรมด้านความรู้ควรเป็นการจูงใจในระยะยาว แต่ถ้ายึดการให้เงินผลงานในระยะสั้นที่สูงขึ้นควรเป็นการจูงใจในระยะสั้น

8. มีโครงสร้างของความรู้อยู่บ้าง (Some Level of Knowledge Structure) เช่น ฐานข้อมูลความรู้ขององค์กร เป็นต้น

9. มีช่องทางหลายชนิดสำหรับถ่ายทอดความรู้ (Multiple Channels for Knowledge Transfer) ไม่เพียงเฉพาะการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี แต่ควรมีเวลาในการพบปะพูดคุย ซึ่งจะทำให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรให้ลุล่วงไป

Association Management Consulting & Evaluation Services (AMCES) (1996) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. กระบวนการ (Process) คุณสมบัติของกระบวนการที่กำหนด คือ การที่องค์กรมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องของการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงในเรื่องความรู้ เพื่อให้ถ่ายทอดการนำไปใช้ และมีวิธีการที่ชัดเจนในการแก้ไข ปรับปรุง นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการแสวงหาข้อมูล ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากองค์กรที่มีบริการที่คล้ายคลึงกัน อย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม และทุกคนในองค์กร จะมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ระดับเทียบเคียง (Benchmark) และสิ่งที่ดีที่สุด (Best Practices) จากองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน และจากองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิงและมีการถ่ายทอด Best Practices อย่างเป็นระบบ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคนและทำให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้น ๆ ทั่วทั้งองค์กร

2. ภาวะผู้นำ (Leadership) คุณสมบัติของภาวะผู้นำประกอบด้วยความพอใจและการตัดสินใจในการจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของผู้บริหารในองค์กร มีการตระหนักว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ที่สามารถทำให้เกิดประโยชน์ในองค์กรได้ คุณสมบัติที่ถูกระบุว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเข้าใจถึงประสิทธิภาพของการสร้างรายได้ของแหล่งทรัพยากรความรู้ขององค์กรและพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดและการขายความรู้ มีการใช้ความรู้และการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนสิ่งที่มีอยู่แล้วและเพื่อสร้างความสามารถหลักขององค์กร แต่ละบุคคลได้รับการแต่งตั้ง มีการประเมินและได้รับรางวัลบนพื้นฐานของความช่วยเหลือที่บุคคลปฏิบัติเพื่อการพัฒนาความรู้ นอกจากนี้ อาจมีการตั้งผู้จัดการความรู้ขึ้นมา เพื่อให้

การจัดการความรู้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ โดยผู้ซึ่งมีอำนาจและแหล่งทรัพยากรที่จะส่งเสริมการเก็บรวบรวมความรู้ขององค์กร จะเป็นตัวกำหนดความสามารถหลักขององค์กร

3. วัฒนธรรม (Culture) คุณสมบัติของวัฒนธรรมที่ถูกกำหนดคือ มีการสนับสนุนและทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร บรรยากาศเต็มไปด้วยของการเปิดใจกว้าง มีความไวเนื้อเชื้อใจกัน มีความยืดหยุ่นและความต้องการนวัตกรรมที่กระตุ้นกระบวนการเรียนรู้ และบุคลากรต้องมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะมีการแพร่หลายในระดับบุคคลและระดับองค์กร พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิดและความรู้ซึ่งกันและกัน องค์กรจะมีการปรับวิธีการใหม่ในการเก็บรวบรวม และแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถหลัก และประสบการณ์ต่าง ๆ โดยถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร

4. เทคโนโลยี (Technology) คุณสมบัติของเทคโนโลยีคือ มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้ และมีการเชื่อมโยงองค์ความรู้ระหว่างบุคคลในองค์กรกับบุคคลภายนอกที่มีความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน มีการสร้างคลังความรู้ทำให้สามารถเข้าถึงได้ตลอดทั่วทั้งองค์กร มีการส่งเสริมพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ใช้งานได้ง่าย และใกล้ชิดผู้ใช้บริการมากขึ้น และมีการสนับสนุนความร่วมมือทำให้มีการเผยแพร่ไปสู่บุคลากรได้อย่างรวดเร็ว ระบบการสื่อสารทำให้เกิดการเชื่อมโยงกับภายนอกองค์กร โดยเฉพาะองค์กรจะมีการใช้ระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้เกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

5. การวัดผล (Measurement) คุณสมบัติของการวัดผล คือ มีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร เช่น ผลลัพธ์ด้านผู้ใช้บริการ ด้านการพัฒนาองค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาตัวชี้วัดโดยเฉพาะสำหรับการจัดการความรู้ โดยองค์กรจะสร้างตัวชี้วัดที่สามารถตีค่าเป็นเงินได้ง่าย เช่น ต้นทุนที่ลดได้ เป็นต้น กับตัวชี้วัดที่ตีค่าเป็นเงินได้ยาก เช่น ความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ การตอบสนองผู้ใช้บริการได้เร็วขึ้น การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น และองค์กรจะมีการจัดสรรทรัพยากรในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มมากขึ้น

Stankosky (2005: 6-7) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดกรอบของการจัดการความรู้ (Frame of Knowledge Management) ที่มีประสิทธิภาพ และได้เปรียบปัจจัยเหล่านี้ว่าเป็นสายพันธุกรรม หรือ DNA ของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งมีคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การแบ่งปันวิสัยทัศน์ การสร้างพันธสัญญาของผู้บริหารระดับสูง การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั่วไปและเฉพาะเจาะจง การให้รางวัลผลตอบแทนที่จับต้องได้ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้

2. องค์การ (Organization) จะมีคุณสมบัติที่เกี่ยวกับ กระบวนการไหลของงาน ขั้นตอนในการปฏิบัติสำหรับการแบ่งปันความรู้ การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) และวัฒนธรรมองค์การ

3. เทคโนโลยี (Technology) หมายถึงระบบสารสนเทศต่าง ๆ ที่องค์การสร้างขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้และการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยระบบอี-เมลล์ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ กรู๊ปแวร์ อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต เป็นต้น

4. การเรียนรู้ (Learning) จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของทีม การสนับสนุนการจัดการสำหรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทีมเสมือน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices: CoPs) และการเรียนรู้จะเน้นในการกำหนดและประยุกต์เพื่อให้องค์การเป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization: LO)

แนวความคิดของ Stankosky (2005: 5-6) ได้มีนักวิชาการจำนวนมาก นำแนวความคิดของกรอบการจัดการความรู้ทั้ง 4 ประการหรือเรียกว่า “4 Pillars” ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ องค์การ เทคโนโลยี และการเรียนรู้ เป็นแนวทางของการศึกษาวิจัย (Booker, 2006; Harp, 2006; Marshall, 2007; Ribiere, 2005; Giraldo, 2005; Park, 2005) จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะใช้กรอบแนวความคิดนี้มาประยุกต์เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัยเล่มนี้ และนำไปเป็นกรอบในการศึกษาหาความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ และข้อมูลส่วนบุคคลต่อไป

3.7 กระบวนการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี มีการวางแผนและควบคุมในแต่ละขั้นตอนอย่างรัดกุม อันจะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานให้เป็นตามเป้าหมายได้ โดยบุญดี บุญญากิจและคณะ (2548: 54-59) กล่าวถึงขั้นตอนของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย องค์การจำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง มีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

ขั้นที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า ก่อจัดความรู้ที่ไม่ใช่แล้ว

ขั้นที่ 3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

ขั้นที่ 4 การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการปรับปรุงแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

ขั้นที่ 5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้ นั้น เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ BLOG บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ขั้นที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เช่น จัดทำเอกสารฐานความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดสร้างระบบ ทีมสายงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

ขั้นที่ 7 การเรียนรู้ (Learning) เป็นการทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้ ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

Marquardt (2002: 142-169) ได้กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ได้แบ่งเป็นระบบย่อย ๆ ที่สำคัญ 6 ขั้นตอน คือ

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) บุคคลต่างมีความจำเป็นที่แสวงหาความรู้ที่หลากหลาย องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังนี้

1.1 การเก็บรวมความรู้จากภายในองค์การ (Internal Collections of Knowledge) ปัญหาหนึ่งที่สำคัญที่มักพบในบุคลากรคือ บุคลากรไม่มีความรู้ที่สำคัญในการทำงาน แม้ว่าทุกคนจะมีความรู้ที่เป็นทุนปัญญา ซึ่งเรียกว่า ความรู้ที่เป็นนัย (Tacit Knowledge) ซึ่งอาจหมายถึงความเชี่ยวชาญ ความทรงจำ ความเชื่อ และคติฐาน เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อองค์การมาก ดังนั้นความรู้ที่มาจากแหล่งภายในนี้ อาจได้มาจากการแสวงหาโดยการดึงความรู้บุคลากร จากการเรียนรู้ด้วยการแบ่งปันความรู้ และมีการนำไปใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

1.2 การเก็บรวมความรู้จากภายนอกองค์การ (External Collections of Knowledge) ผู้นำองค์การต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อปรับปรุงผลงาน และสร้างความคิดให้เกิดใหม่อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งอาศัยข้อมูลจากภายนอกที่สำคัญ คือ การเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์การอื่น การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การจ้างบุคคลภายนอกมาเป็นที่ปรึกษา การอ่านหนังสือพิมพ์ วารสารและข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ การดูโทรทัศน์ การตรวจสอบแนวโน้มภาวะเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ส่งวัตถุดิบ และแหล่งอื่น ๆ การจ้างบุคคลใหม่ ร่วมมือกับองค์การภายนอก สร้างพันธมิตรและการร่วมทุน

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแสวงหาความรู้เป็นการปรับใช้ความรู้แบบทั่วไป (General Adaptive) ส่วนการสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ใหม่ (Generative) ความรู้สามารถสร้างได้หลากหลาย แต่ควรที่อยู่ภายใต้หน่วยงานและคนในองค์การ การสร้างความรู้ขององค์การสามารถสร้างได้ 4 ลักษณะกิจกรรม คือ

2.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เกี่ยวข้องกับการทำงานบนปัญหาจริง โดยเน้นการได้มาของการเรียนรู้และเลือกรูปแบบที่นำไปใช้ สมการของการเรียนรู้จากการ

ปฏิบัติ คือ ความรู้ที่ใช้ในปัจจุบัน และ คำถามที่ยังไม่รู้ การเรียนรู้จากประสบการณ์และความรู้ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม โดยการเพิ่มคำถามและมีคำถามย้อนกลับ ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่

2.2 การแก้ปัญหาที่เป็นระบบ (Systematic Problem Solving) ถึงแม้ว่าโปรแกรมและเครื่องมือการแก้ไขปัญหาส่วนมากจะมีความสัมพันธ์โดยตรงและง่ายในการติดต่อสื่อสารเป็นการยากที่จะสร้างขึ้นมาให้สำเร็จ บุคลากรต้องมีวินัยในการคิดและให้ความสนใจในรายละเอียดมากขึ้น

2.3 การทดลอง (Experimentation) วิธีนี้จะแตกต่างจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการแก้ปัญหาที่เป็นระบบเพราะไม่ได้ถูกกระตุ้นโดยสถานการณ์ปัจจุบัน แต่จะถูกกระตุ้นโดยโอกาสและการขยายขอบเขต ตัวอย่างการทดลองจะรวมถึงการพัฒนาผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา โครงการนำร่อง การทดลองอาจอยู่ในรูปของโปรแกรมต่อเนื่องส่วนมากจะมีขนาดเล็กซึ่งจะเป็นการสร้างความรู้ที่เพิ่มขึ้นทีละเล็กทีละน้อย หรือโครงการสาธิต การทดลองส่วนมากจะมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อน

2.4 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา (Learning from Past Experience) การเรียนรู้สามารถสร้างความรู้ได้จากการทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ การถ่ายทอดความรู้และบันทึกสิ่งที่ได้เรียนรู้ในวิถีทางที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3. การจัดเก็บความรู้ (Storage Knowledge) ก่อนที่องค์กรจะเริ่มการจัดเก็บความรู้จำเป็นต้องมีการกำหนดข้อมูลที่สำคัญและวิธีที่ดีที่สุดที่จะรักษาข้อมูล การจัดเก็บไม่ได้เป็นเรื่องที่ใหม่ ซึ่งในอดีตจะมีเก็บในสถานที่ต่าง ๆ และแคตตาล็อก เป็นต้น ระบบการจัดเก็บควรมีโครงสร้างที่สามารถค้นหาและส่งต่อสารสนเทศได้อย่างชัดเจน รวดเร็ว ถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์ของสารสนเทศตามที่ผู้ใช้งานต้องการ เทคโนโลยีก็มีส่วนช่วยให้การจัดเก็บความรู้มีคุณค่าหรือสินทรัพย์ให้กับองค์กร ได้มีจัดกลุ่มประเภทของการจัดเก็บความรู้ ดังนี้

3.1 สมุดหน้าเหลือง (Corporate Yellow Pages) ประกอบด้วย ความสามารถของพนักงาน ที่ปรึกษา และผู้ให้คำแนะนำองค์กรที่มีความสามารถด้านต่าง ๆ

3.2 บทเรียนในการเรียนรู้ (Lesson Learned) ประกอบด้วย การตรวจสอบรายการที่สำเร็จ ความผิดพลาด หรือความล้มเหลวที่เป็นบทเรียนในโครงการต่อไป

3.3 ความรู้ความสามารถของคู่แข่งและผู้แทนจำหน่าย (Competitor and Supplier Intelligence) ประกอบด้วย การปรับปรุงข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องจากการทำธุรกิจและแหล่งข้อมูลสาธารณะ รายงานจากพนักงานขาย การบันทึกจากการสัมมนา ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ และข่าวสารกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.4 ประสบการณ์และนโยบายของธุรกิจ (Company Experience and Policies) ประกอบด้วย แผนที่กระบวนการ การไหลของงาน การวางแผนงาน กระบวนการ หลักการและแนวทาง มาตรฐาน นโยบาย การวัดผลการดำเนินงานข้อมูลลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ

3.5 ผลิตภัณฑ์และกระบวนการขององค์กร (Company Products and Policies) ประกอบด้วย เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ ข้อมูล การตีพิมพ์ กลยุทธ์และวัฒนธรรม โครงสร้างและระบบ กระบวนการปฏิบัติงานที่ทำประจำ

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและเหมืองข้อมูล (Analysis and Data Mining) กว่า 30 ปีที่ผ่านมา การวิเคราะห์ข้อมูลยังระบบเก่าอยู่ แต่เนื่องจากข้อมูลมีจำนวนที่มากขึ้น ปัจจุบันเครื่องมือต่าง ๆ ได้มีการทำใหม่ขึ้นเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ฐานข้อมูลที่มีขนาดใหญ่ และแปลความหมายข้อมูล การทำเหมืองข้อมูลเป็นวิธีใหม่ที่ทำให้องค์กรสามารถทำงานได้หลากหลายรูปแบบ เช่น การค้นหา การเก็บข้อมูล การดึงข้อมูลมาใช้ เป็นต้น

5. การถ่ายทอดและการเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Transfer and Dissemination) เป็นความจำเป็นสำหรับองค์กร ที่จะถ่ายทอดทั้งที่ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ความรู้ควรมีการเผยแพร่อย่างเหมาะสมและอย่างรวดเร็ว และอาจมีอุปสรรคบางอย่างที่ทำให้การถ่ายทอดไม่ประสบความสำเร็จ เช่น กระบวนการทางธุรกิจที่วิกฤต แต่สามารถใช้ประโยชน์ได้กับเพียงบางคนเท่านั้น ความรู้ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้ในสถานที่หรือเวลาที่เหมาะสม การรักษาความปลอดภัยของความรู้ นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่าย ความสามารถของผู้รับ การส่งข้อมูลที่ล่าช้า เป็นต้น

การถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ สามารถถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง มี 2 ลักษณะ คือ 1. ถ่ายทอดแบบมีความตั้งใจ (Intention Transfer of Knowledge within the Organization) 2. ถ่ายทอดแบบไม่มีความตั้งใจ (Unintentional Transfer of knowledge within the Organization) โดยลักษณะที่มีความตั้งใจที่จะถ่ายทอด ประกอบด้วย การสื่อสารด้วยการเขียน เช่น บันทึกภายใน รายงาน ประกาศ เป็นต้น การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ส่วนลักษณะที่ไม่มีความตั้งใจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัวหรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานประจำอย่างไม่มีแบบแผน ประกอบด้วย การหมุนเวียนงานที่ทำเป็นกิจวัตร ประสบการณ์หรือเรื่องเล่าต่อ ๆ กันมา เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เป็นต้น

6. การประยุกต์และการนำความรู้ไปใช้ที่ถูกต้อง (Knowledge Application and Validation) การใช้ประโยชน์ของความรู้และประสบการณ์ขององค์กรอย่างสร้างสรรค์ และเทคโนโลยียังสามารถช่วยในการรวบรวมความรู้จำนวนมาก ซึ่งตัวอย่างของการประยุกต์นำไปใช้ที่เห็นได้ชัด เช่น การตอบสนองการให้บริการลูกค้าโดยมีการวินิจฉัยและแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพตามที่ลูกค้าต้องการ

จากแนวคิดด้านกระบวนการจัดการความรู้ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ควรมีกระบวนการที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดความรู้ เป็นการทำให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน ทราบบถึงทิศทางและเป้าหมายระยะยาวขององค์กรว่าเป็นเช่นไร ซึ่งจะทำให้มีการวางแผนในทุกระดับของผู้บริหารได้

2. การสร้างความรู้ เป็นการทำให้ความรู้ที่อยู่ในองค์การสามารถมีสร้างขึ้นมา หรือต่อยอดขึ้นมาจากความรู้เดิม นอกจากนี้ยังคำนึงถึงความรู้ที่มาจากภายนอกองค์การ ซึ่งจะทำให้องค์การมีความรู้เกิดขึ้นมาใหม่อย่างต่อเนื่อง

3. การแสวงหาความรู้ เป็นการทำให้บุคลากรมีการกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อให้บุคลากรต้องการที่จะได้รับความรู้อย่างสม่ำเสมอ

4. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้เกิดช่องทางในการเข้าถึงความรู้ที่อยู่ในองค์การ อาจจะมีการใช้สื่อ หรือกิจกรรมที่ช่วยทำให้บุคลากรสามารถได้รับความรู้อย่างต่อเนื่อง

5. การนำความรู้ไปใช้ เป็นการทำให้บุคลากรในองค์การนำความรู้ที่เข้าถึงมาใช้ ทำให้เกิดประโยชน์กับตนเองและองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การประเมินผล เป็นการทำให้ผู้บริหารทราบถึงสถานะของการจัดการความรู้ในองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะนำปัญหาที่พบ ไปแก้ไข และพัฒนาและปรับปรุงที่ดีต่อไป

3.8 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

กรรณก ทิพรสและ พิชัย ตั้งภิญโญพัฒนคุณ (2548: 92) กล่าวถึงหน่วยงานที่ให้ความสนใจในการจัดการความรู้และทำให้กระบวนการจัดการความรู้เกิดขึ้นจะสามารถช่วยให้หน่วยงานนั้น สัมฤทธิ์ผลในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ทำให้ไม่ต้องเสียเวลากับการแก้ไขปัญหาเดิมซ้ำซาก
2. ลดรอบเวลาในการปฏิบัติงานเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. กระตุ้นให้เกิดบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้
4. สร้างความเชื่อมั่นในความรู้ของบุคลากร ทำให้บุคลากรได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
5. มีความยั่งยืนในผลของการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน
6. การปฏิบัติงานสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการหรือลูกค้าได้ดีขึ้น

นอกจากนี้ ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548: 64-66) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มผลผลิต พัฒนาคุณภาพขององค์การให้ดีขึ้นเพิ่มประโยชน์กับบุคคล และความคิด นวัตกรรม การเรียนรู้ และความสามารถของบุคคลในการนำไปปฏิบัติซึ่งจะเป็นการปรับปรุง และเพิ่มสินทรัพย์ความรู้ขององค์การ และได้แบ่งประโยชน์ของการจัดการความรู้ได้ 4 ลักษณะคือ

1. ประโยชน์ของการจัดการความรู้โดยทั่วไป
 - 1.1 เพิ่มศักยภาพขององค์การ ช่วยในการจัดการความเปลี่ยนแปลงซึ่งองค์การมีความจำเป็นต้องรักษาตำแหน่ง ของการเป็นผู้นำในยุคสังคมเศรษฐกิจความรู้
 - 1.2 ปรับปรุงความรับผิดชอบและการลดต้นทุน
 - 1.3 เพิ่มการเรียนรู้และนวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการความรู้และมีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง
 - 1.4 การเรียนรู้ที่มีความสะดวก จะเป็นการสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

1.5 ช่วยในการจัดการความรู้ที่เป็นพื้นฐานขององค์กร โดยการสร้างระบบติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว

1.6 การลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิต โดยการจัดการกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่มีประสิทธิภาพ

1.7 ปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพทำให้องค์กรมีความคล่องตัว

1.8 จัดการกับตราสินค้า (Brand) ภาพลักษณ์ และสถานภาพขององค์กรในตลาดให้อยู่ในแถวหน้า

1.9 ช่วยในการคัดกรองความรู้และประหยัดต้นทุน

2. ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับองค์กร

2.1 ช่วยในการเพิ่มผลผลิตและกำไร

2.2 ช่วยพัฒนาและรักษาแรงงานความรู้และหุ้นส่วน

2.3 ช่วยในการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การขาย การตลาด การสนับสนุนทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และมีคุณค่าสูงขึ้น

2.4 ช่วยในการค้นหาความคาดหวังของลูกค้า และเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจ

2.5 กระจายวัฒนธรรมการเรียนรู้และวัฒนธรรมในทุก Business Function ในการจัดการกับสายการผลิตที่สูงสุด

3. ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับสถาบันการศึกษา

3.1 เป็นการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษาโดยการเข้าถึงศูนย์ความรู้และขยายเขตแดนของมหาวิทยาลัยสู่โลกกว้าง

3.2 ช่วยในการจัดการเรียนรู้ทางไกล และ E-learning ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.3 ให้มีการทำงานระหว่างนักเรียนและครูระหว่างสถาบันทำงานร่วมกันเรียนรู้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกัน

3.4 ช่วยจำลองประสบการณ์การเรียนรู้ ทำให้เข้าใจในเนื้อหา นั้น ๆ มากขึ้น

3.5 ปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเองและศักยภาพในการเรียนรู้ โดยปรับปรุงโปรแกรมพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

4. ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับรัฐบาล

4.1 ช่วยพัฒนาคนในชาติให้มีความฉลาดมากยิ่งขึ้น

4.2 ปรับปรุงมาตรฐานคุณภาพชีวิตให้มีทุนทางปัญญา

4.3 ลดปัญหาในการแสวงหาสารสนเทศ

4.4 ช่วยจัดการความรู้ของชุมชน การเริ่มต้นโดย E-government ในการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมความรู้

จากที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. ป้องกันการสูญหายของความรู้ในองค์กร ในกรณีที่บุคลากรเกษียณ ลาออก หรือเสียชีวิต
2. เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว
3. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. สามารถแบ่งปันความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับคนอื่น ๆ ในองค์กร และนำความรู้ไปปรับใช้กับงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
5. ช่วยในการตัดสินใจและวางแผนดำเนินงานให้รวดเร็ว และดีขึ้น เพราะมีแหล่งข้อมูล ข่าวสารหรือแหล่งความรู้ที่น่าเชื่อถือได้ สนับสนุนอยู่
6. เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้อันนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป
7. ผู้บริหารสามารถทำงานเชื่อมโยงกับบุคลากรในระดับเดียวกันหรือต่ำกว่า ใกล้ชิดกันมากขึ้น ช่วยเพิ่มความสามัคคีในหน่วยงาน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : บริบทใน บริษัท เบ็ทเทอร์ ฟาร์มา จำกัด ผลการวิจัยพบว่า มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมทั้ง 3 รูปแบบ คือ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ และ 3) ความสอดคล้องต้องกัน อยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง กลยุทธ์ที่สำคัญเป็นอันดับแรกในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การรักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงานและองค์กร

บุญญาดา มะคำไก่อ (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษากรมป่าไม้ พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมของกรมป่าไม้ทั้งภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางโดยด้านความสามารถในการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ และด้านความสอดคล้องกัน

จิระพร เรืองจิระชูพร (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ ได้ใช้แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร และการจูงใจในการทำงาน ผลการวิเคราะห์พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และคณะที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ จะ

มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมากกว่าคณะที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบปกป้อง (ปกป้องเชิงรับและปกป้องเชิงรุก)

เอกชัย อภิศักดิ์กุล (2549) ได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับจรรยาบรรณธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ระดับการรับรู้จรรยาบรรณธุรกิจ และหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับจรรยาบรรณธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับสูงทุกลักษณะ โดยมีการรับรู้ลักษณะมุ่งวัตถุประสงค์สูงสุด และมีการรับรู้ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมต่ำสุด

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

อุษาลักษณ์ ฮวบเยี่ยม (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรของคณะทำงานเพื่อดำเนินการบริหารจัดการความรู้ภายในกรมบังคับคดีเพื่อเป็นองค์การการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่าคณะทำงานภายในกรมบังคับคดี มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่มีผลต่อความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรของคณะทำงานภายในกรมบังคับคดี คือระดับการศึกษา

นัยนา กรุดนาค (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การยอมรับของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) ระดับการยอมรับในการนำการจัดการความรู้ (KM) ในการปฏิบัติงานพบว่า บุคลากรประมาณสองในสามมีการยอมรับในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 67.6)

2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับของบุคลากรในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ ระดับการศึกษา การเข้าร่วมกลุ่มการจัดการความรู้ การรับรู้ข่าวสารที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้

3) ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับของบุคลากรในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ อายุงาน รายได้ หน่วยงาน ตำแหน่งงาน และลักษณะของตำแหน่งงาน

มลฤดี โภคศิริ (2549) ได้ศึกษา ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยอมรับการจัดการความรู้ของพยาบาลประจำการ สังกัดโรงพยาบาลกองทัพบก ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับการยอมรับ การจัดการความรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลกองทัพบก โดยรวมอยู่ในระดับสูง

2. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับการจัดการความรู้คือ การได้รับข่าวสารการจัดการความรู้ การมีทีมงานการจัดการความรู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารโรงพยาบาล

3. ปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับการจัดการความรู้คือ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ กลยุทธ์องค์การ วิสัยทัศน์องค์การ

4. ปัจจัยการรับรู้คุณลักษณะนวัตกรรมการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับการจัดการความรู้คือ ด้านการทดลองใช้ ด้านเข้ากันได้ ด้านความไม่ซับซ้อน ด้านประโยชน์เชิงเปรียบเทียบ

5. ปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ การยอมรับการจัดการความรู้ คือ วัฒนธรรมองค์การ การรับรู้คุณลักษณะนวัตกรรมการจัดการความรู้ด้านความไม่ซับซ้อน ด้านโครงสร้างองค์การ อายุและการไม่เคยใช้คอมพิวเตอร์ในการค้นหาข้อมูลวิชาการทางอินเทอร์เน็ต

กานต์สุตา มาพะศิริานนท์ (2546) ได้ศึกษาการนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร 2) วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 3) พันธกิจการจัดการความรู้ 4) นโยบายการจัดการความรู้ 5) เป้าหมายการจัดการความรู้ 6) เทคโนโลยี 7) บุคลากรที่ใช้ความรู้ และ 8) ทีมผู้ชำนาญการ

2. ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชนมี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้มี 5 ขั้นตอนย่อย: กำหนดนโยบายในสิ่งที่ต้องการต้องเรียนรู้ ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ หาความต้องการในเรื่องที่จะเรียนรู้ของพนักงาน ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาความเหมาะสม และประกาศและประชาสัมพันธ์ความรู้ที่ต้องเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้ มี 7 ขั้นตอนย่อย: กำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้ ประกาศนโยบาย กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากร เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ / สื่อโสตทัศนประเมีนความพร้อม และแสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างความรู้

ขั้นที่ 3 การสร้างความรู้ในองค์กรมี 7 ขั้นตอนย่อย: กำหนดนโยบายในการสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ผลงานใหม่ รวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร วิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ ทดลองใช้ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้น และประกาศองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่

ขั้นที่ 4 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กรมี 9 ขั้นตอนย่อย: กำหนดนโยบายในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ประเมินความรู้เดิมที่องค์กรมีอยู่ บูรณาการความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้กลั่นกรองตรวจสอบ คัดเลือก ความรู้ เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดเก็บความรู้และปรับปรุง และพัฒนาองค์ความรู้ให้ใหม่อยู่เสมอ

ขั้นที่ 5 การถ่ายโอน และการนำความรู้ไปใช้ มี 8 ขั้นตอนย่อย: กำหนดนโยบาย ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ

เฉพาะทาง เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อโสตทัศน เลือกวิธีการที่จะถ่ายโอนความรู้ เปิดโอกาสให้พนักงานมีการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามวาระ และเปิดโอกาสให้พนักงานถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กร

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดที่เกี่ยวกับธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์คืออธิการบดี กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน 19 แห่ง

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความต้องการในระดับมากขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม นออลลิเจ้เวอร์เคอร์ (Knowledge Worker) สิ่งท้าทาย และ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก ให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมา คือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การชำระรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และ การบริการความรู้ ผู้บริหารมีความประสงค์ให้ในระดับมาก ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่ต่างฝ่ายต่างเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ ใน 5 ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษา

รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่นำเสนอ เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการ ด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอด และบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้พัฒนานออลลิเจ้เวอร์เคอร์ (Knowledge Worker) พัฒนาศักยภาพความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นออลลิเจ้เวอร์เคอร์ (Knowledge Worker)

ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์ร่วมพลัง ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันและเปลี่ยนและบริการ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้ได้ วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ชุมชนนอกลีดจ์เวอร์เคอร์ (Knowledge Worker) ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลลัพธ์และการบริการ

พิชานันท์ สุริยรัตน์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง บรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรกับการจัดการความรู้ตามการรับรู้ของพยาบาล ในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ พบว่า 1) บรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรตามการรับรู้ของพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ อยู่ในระดับดี 2) การจัดการความรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ อยู่ในระดับดี 3) บรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับน้อยกับการจัดการความรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ภาคเหนือตอนล่าง

Choi (2000) ได้วิจัยเรื่อง An Empirical Study of Factors Affecting Successful Implementation of Knowledge Management โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยหลักที่มีกระทบต่อความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้ไปใช้ และได้ใช้วิธีวิจัยหลายรูปแบบเพื่อให้ข้อมูลมีการแปลและความเที่ยงตรง จากการศึกษาพบว่า การตอบสนองขององค์กรจำนวนมาก ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในรูปแบบของประสิทธิภาพการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคต องค์กรส่วนมากให้ความสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ให้เข้มแข็ง ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศจึงถูกนำมาใช้ในการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตามองค์กรไม่เชื่อผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการความรู้ เช่น Chief Knowledge Officer (CKO) หรือที่ปรึกษาจากภายนอกองค์กร นอกจากนี้การศึกษาพบว่าภาวะผู้นำ พันธสัญญาและข้อจำกัดขององค์กรยังเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในระดับความสำคัญ และโครงสร้างระบบสารสนเทศ ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญในระดับการนำไปใช้ และสุดท้ายปัจจัยการจัดการความรู้จะอยู่บนฐานของระดับความสำคัญ ซึ่งมีผลกระทบที่สำคัญต่อประเภทขององค์กร เวลาที่ใช้ในการจัดการความรู้ส่วนรายได้ และจำนวนพนักงานไม่ได้มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้มากนัก

Marshall (2007) ได้ศึกษาเรื่อง A Comparative Assessment of Knowledge Management Leadership Approaches within the Department of Defense โดยใช้โมเดลของ Stankosky (2005) ซึ่งมี 4 ปัจจัยที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำ องค์กร เทคโนโลยี และการเรียนรู้ แต่การศึกษานี้จะเน้นในการบริบทของภาวะผู้นำ ที่มีผลต่อผู้บริหารของกระทรวงกลาโหมที่ประกอบด้วยทหารอากาศ ทหารบก และทหารเรือ ซึ่งจะใช้กรณีศึกษาเป็นแนวทางการวิจัยของ 3 หน่วยงานและอธิบายด้วยการเปรียบเทียบและความแตกต่าง ผลการศึกษาการจัดการความรู้ของภาวะผู้นำในแต่ละหน่วยงานจะแตกต่างกันไป และมีความเป็นเอกลักษณ์เป็นของตนเอง

นอกจากนี้ยังได้พบหลักฐานของความเป็นภาวะผู้นำเกี่ยวกับการจัดการความรู้มากกว่าก่อนการศึกษา อย่างไรก็ตามหน่วยงานต่าง ๆ ยังเน้นระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศมากกว่าการจัดการความรู้ ผู้ศึกษาจึงแนะนำให้หน่วยงานตระหนักถึงการจัดการความรู้มากกว่าระบบสารสนเทศในองค์กร

Booker (2006) ศึกษาเรื่อง A Comparative Assessment of Knowledge Management Programs Across the United States Armed Services โดยใช้โมเดลของ Stankosky (2005) ซึ่งทั้ง 4 ปัจจัย คือภาวะผู้นำ องค์กร เทคโนโลยี และการเรียนรู้ จะมีผลต่อการจัดการความรู้ของหน่วยงานบริการทั้งกองทัพ 3 คือ ทหารอากาศ ทหารบก และทหารเรือ ซึ่งจะใช้กรณีศึกษาเป็นแนวทางการวิจัย ผลการศึกษาพบว่าแต่ละหน่วยงานบริการมีส่วนที่แตกต่างกันบ้างเล็กน้อย โดยเฉพาะกองทัพบกจะมีความสมบูรณ์มากที่สุดตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ และนอกจากนี้ยังมีการร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จเป็นอย่างดี ถ้ามีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการบริหารและทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้

Holowetski (2002) ศึกษา The Relationship between knowledge management and organizational culture: An examination of cultural factors that support the flow and management of knowledge within organization เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กร โดยการตรวจสอบปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมซึ่งสนับสนุนการไหลเวียนและจัดการของความรู้ภายในองค์กร ด้วยการทำวิจัยเชิงพรรณนาของเอกสารที่ตีพิมพ์ระหว่าง 1998-2002 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นกุญแจหลักของความสำเร็จการจัดการความรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแล้วพบว่า สิ่งที่สำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ประกอบด้วยวัฒนธรรมด้านต่าง ๆ 6 ปัจจัย ดังนี้ 1. ระบบสารสนเทศ (Information Systems) 2. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) 3. ระบบการให้รางวัล (Reward Systems) 4. กระบวนการ (Processes) 5. บุคลากร (People) 6. ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรขนาดเล็กและองค์กรไม่หวังผลกำไร พยายามหาหนทางและจัดการความรู้ในองค์กรทั้งปัจจัยที่ช่วยและขัดขวางต่อการเริ่มการจัดการความรู้ในองค์กร อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้สรุปว่าอันดับแรกๆที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรควรที่จะเน้นในการจัดการความรู้ก็คือมุมมองด้านวัฒนธรรม

Lemken et al., (2000) ได้ศึกษาเรื่อง Sustained knowledge management by organizational culture เป็นการจัดการความรู้ให้ยั่งยืนด้วยวัฒนธรรมองค์กร โดยการทำวิจัยในธุรกิจบริการ ด้วยการวิเคราะห์เกี่ยวกับด้านองค์กรและด้านเทคนิคมีผลอย่างไรต่อการแบ่งปันและถ่ายทอดข้อมูล ได้มีการกล่าวถึงการแบ่งปันความรู้ทำให้มีการแพร่ขยายและจัดเก็บซึ่งต้องคำนึงถึงการใช้เทคโนโลยีด้วยการใช้ Web-based ได้ถูกแนะนำ ช่วยทำให้ความรู้มีการไหลถ่ายเทภายในองค์กร เป็นแนวทางใหม่ของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้การจัดการ

ความรู้มีความยั่งยืน ต้องมีการบันทึกความจำต่าง ๆ ในองค์กรด้วยความยืดหยุ่นและปรับตัว เข้ากับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป นี่คือการสำเร็จที่ดีที่สุดที่จะทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีความแข็งแกร่ง ซึ่งจะเน้นการแบ่งปันความรู้ด้วยการใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย

Gary and Densten (2005) กลุ่มผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่อง Towards an Integration Model of Organizational Culture and Knowledge Management โดยได้นำแนวความคิดด้าน วัฒนธรรมองค์กรของ Quinn ซึ่งศึกษากรอบแนวความคิดคุณค่าเชิงการแข่งขัน (The Competing Values Framework) และแนวความคิดของการจัดการความรู้ของ Nonaka และ Takeuchi ซึ่งศึกษาโมเดลการสร้างและหมุนกลับของความรู้ (Creation and Conversion Model) โดยได้นำโมเดลทั้งสองมาวิเคราะห์ ได้รูปแบบแนวคิดใหม่เรียกว่า โมเดลการจัดการความรู้ในองค์กร (Organizational Knowledge Management Model) ทำให้เข้าใจถึง กระบวนการสังคมและวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้น ซึ่งเป็นตัวผลักดันการสร้างความรู้และทำให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร

Ribiere (2005) ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง Building a Knowledge-Centered Culture: a Matter of Trust Services Services โดยใช้โมเดลการจัดการความรู้ของ Stankosky (2005) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจกันระหว่างบุคคลกับปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ที่เริ่มต้นประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังหาความสัมพันธ์กับระดับของความเกี่ยวข้องกันในชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices: CoPs) และหาความสัมพันธ์กับ ทางเลือกของแหล่งข้อมูลหลักในการแก้ไขปัญหา โดยศึกษาใน 100 องค์กรและพบว่าปัจจัย สำคัญที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรด้านความไว้วางใจกันประกอบด้วย 4 ประการคือ 1) การ กระตุ้นนวัตกรรมในองค์กร 2) การนำไปสู่การสร้างอารมณ์ที่มั่นคง 3) การยอมรับและเปิดใจ ผู้อื่น 4) การกระตุ้นต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กร กล่าวโดยสรุปการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดีเกี่ยวกับความไว้วางใจกันเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้

Park (2005) ได้วิจัยเรื่อง Knowledge management technology and organizational culture โดยใช้โมเดลการจัดการความรู้ของ Stankosky (2005) ซึ่งเน้นมิติด้านเทคโนโลยี มีการศึกษาเทคโนโลยีการจัดการความรู้จากผลกระทบวัฒนธรรมองค์กร และได้พัฒนารูปแบบ (Typology) สำหรับเทคโนโลยีการจัดการความรู้และใช้ในการศึกษาโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน แต่ละชนิดของเทคโนโลยีการจัดการความรู้ ผู้วิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบโดยตรง ต่อการเลือกเทคโนโลยี ดังนั้นผู้บริหารจะต้องตระหนักในประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ 1) การทำงาน เป็นทีม 2) การแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเป็นอิสระ 3) การทำงานที่ใกล้ชิดกัน 4) ความไว้วางใจกัน 5) การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม 6) การสนับสนุนบุคลากรอย่างเต็มที่ กล่าวโดยสรุป การที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีนั้น ต้องมีการ กำหนดวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีส่วนประสมที่ีระหว่างผลิตภัณฑ์และบุคลากร

สรุป จากการศึกษาศึกษาการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่าจะมีหลายปัจจัยที่จะเป็นตัวแปรสำคัญต่อการจัดการความรู้ ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ คือ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การเข้าร่วมกลุ่มการจัดการความรู้ การรับรู้ข่าวสารที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อการจัดการความรู้ มาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เพศ อายุงาน รายได้ หน่วยงาน ตำแหน่งงาน และลักษณะของตำแหน่งงาน

เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นศาสตร์ใหม่ที่มีการเรียนรู้ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา แต่ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว โดยปัจจัยหนึ่งที่ผู้วิจัยเห็นความสำคัญ อันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ วัฒนธรรมองค์กร (De Long and Fahey, 2000; Gupta and Govindarajan, 2000; Gary and Densten, 2005; Holowetski, 2002) ส่วนความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ จากการศึกษาที่มีความเกี่ยวข้องที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง (Davenport and Prusak, 2000; Nonaka and Takeuchi, 1995) จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจและได้นำไปตั้งสมมติฐานเพื่อค้นหาประกอบการทำวิจัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กรของคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เอกชนเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล