

บทที่ 1

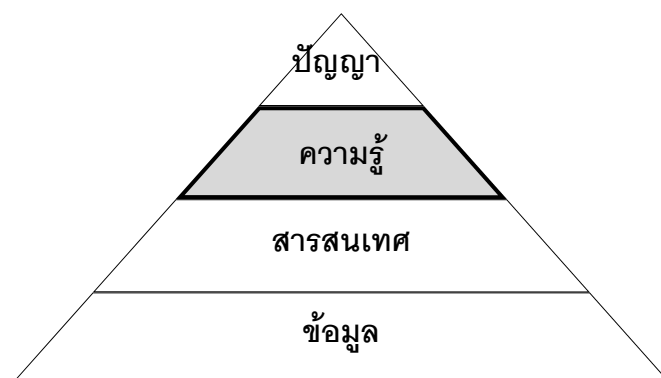
บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

สภาพสังคมของไทยในปัจจุบันอยู่ท่ามกลางของการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนจึงต้องแสวงหาหนทางที่จะนำมาสู่ความอยู่รอด และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการสร้างความได้เปรียบเชิงทรัพยากรภายในหน่วยงานของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ให้มีศักยภาพ มีคุณค่า และสามารถทดแทนได้ยาก โดยทุนมนุษย์ดังกล่าวจะต้องมีความรู้ และความสามารถอยู่ในระดับที่เหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้ องค์กรหรือหน่วยงานทั้งหลายจึงได้ให้ความสำคัญกับการนำแนวคิดการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรเป็น Knowledge Worker ที่สามารถทำงานได้อย่างรอบด้าน และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีคุณภาพ รวมทั้งมีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2549, น. 2) โดยจุดมุ่งหมายหลักของการจัดการความรู้ คือ การทำให้องค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและในองค์กร ตลอดจนสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

ความรู้ ถือเป็นสารสนเทศที่มีคุณค่ามากที่สุด เป็นส่วนผสมของสารสนเทศที่มีสาระ ค่านิยม ประสพการณ์และกฎเกณฑ์ (Pearlson, อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, น. 20) ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยรูปแบบของปิรามิดความรู้หรือโครงสร้างความรู้ (Hideo Yamazaki, อ้างถึงใน บุรชัย ศิริมหาสาคร, 2550, น. 22-24) ตามภาพที่ 1.1 ดังนี้

ภาพที่ 1.1
ปิรามิดความรู้



ข้อมูล คือ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ได้จากการสังเกตสิ่งเกิดขึ้น โดยยังไม่ผ่านกระบวนการ การวิเคราะห์ด้วยกลวิธีทางสถิติ

สารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการการวิเคราะห์แล้ว และสามารถนำมาใช้ประโยชน์เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ปัญญา คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนาการทำงาน

ความแตกต่างระหว่างข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา คือ ข้อมูลจะง่ายในการรวบรวมและจัดโครงสร้าง และง่ายต่อการถ่ายโอน ส่วนสารสนเทศจะต้องมีหน่วยในการวิเคราะห์และต้องตกลงเรื่องความหมายกับผู้ใช้ สำหรับความรู้นั้นยากที่จะประมวลด้วยอิเล็กทรอนิกส์ การจัดโครงสร้างและถ่ายโอนในข้อมูลจะเกิดขึ้นก่อน แล้วจึงพัฒนามาเป็น สารสนเทศ ความรู้ และปัญญาในที่สุด (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, น. 32)

โดยทั่วไปแล้ว ความรู้มีหลายลักษณะ อิกุจิโร โนนากะ (อ้างถึงใน น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547, น. 29) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล หรือความรู้ที่อยู่ในสมองมนุษย์ (Tacit knowledge) หมายถึง สิ่งที่เราสัมผัสแต่ไม่แสดงออกอย่างรวดเร็ว การถ่ายทอดจะผ่านการลงมือทำสัญลักษณ์ การเปรียบเทียบ อุปมาอุปไมยและถ่ายทอดให้รับรู้ เช่น สัญชาตญาณ สามัญสำนึก เป็นต้น ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่ถูกประมวลโดยแต่ละคนในองค์การในการวางแผนดำเนินการเรื่องใดเรื่อง

หนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากกว่าที่เคยทำมาก่อน ซึ่งความรู้ประเภทนี้อาจจะอยู่ในเพื่อนร่วมงาน ที่ปรึกษา คู่แข่ง เป็นต้น

2) ความรู้ที่มองเห็นได้ชัดหรือบันทึกไว้แล้ว (Explicit Knowledge) ความรู้ที่คนสร้างขึ้นและถ่ายทอดโดยการถ่ายทอดผ่านภาษาอย่างเป็นทางการและมีรูปแบบของการจัดระบบที่บันทึกข้อมูลไว้ในสื่อรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ความรู้ประเภทนี้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้ง่าย เช่น การจัดความรู้ในห้องสมุด คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ซึ่งความรู้เหล่านี้มีอยู่ในแหล่งเก็บความรู้ขององค์กร หรือเรียกว่า คลังความรู้ขององค์กร ได้แก่ สมอพนักงาน เอกสารกระดาษ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ฐานข้อมูลความรู้ โดยแต่ละแหล่งมีสัดส่วนตามตารางที่ 1.1 ดังนี้

ตารางที่ 1.1

แหล่งเก็บความรู้ขององค์กร

แหล่งความรู้	ร้อยละ
สมอพนักงาน	42
เอกสารกระดาษ	26
เอกสารอิเล็กทรอนิกส์	20
ฐานข้อมูลความรู้	12
รวม	100

ที่มา: ก.พ.ร. อ้างถึงใน กลิ่นจันทร์ เขียวเจริญ, 2550, น. 10

เพราะฉะนั้น การจัดการความรู้ (Knowledge Management) จึงเป็นการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนานาตนเองให้เป็นผู้รู้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน (ก.พ.ร., อ้างถึงใน กลิ่นจันทร์ เขียวเจริญ, 2550, น. 8-10) ภายใต้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management

Process) ซึ่งเป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

1) การบ่งชี้ความรู้ เช่น พิจารณาว่า วิทยาลัยฯ/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้ว

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ เป็นต้น

5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ > นำความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

การจัดการความรู้นี้มีคุณประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์การ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2550) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ไว้ดังนี้

1) ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ที่ดีทำให้องค์กรสามารถจะรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงาน หรือการลาออกจากงาน ฯลฯ

2) เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภท คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึง ความรู้ เป็นปัจจัยของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3) ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้

ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

5) การพัฒนาทรัพยากร เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

6) การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อีกด้วย

7) การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจ และเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8) การลงทุนทางทรัพยากรมนุษย์ การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความไม่เป็นทางการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจูงใจและฝึกฝนบุคลากร

การจัดการความรู้จึงเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการที่องค์กรต่าง ๆ เลือกใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาครัฐ ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารงานในส่วนของภาครัฐนั้นจะเน้นที่การบริหารงานภายใต้การแบ่งงานของบุคลากรตามลักษณะการทำงานเฉพาะด้าน ทำให้บุคลากรที่ทำงานจะสั่งสมความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หากองค์กรไม่มีการจัดการความรู้แล้วความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของแต่ละคนก็จะกระจัดกระจายหรือสูญหาย ส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรหรือแหล่งข้อมูลที่สำคัญในการบริหารองค์กรไป เนื่องจากความรู้นั้นไม่มีการรวบรวมอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการเข้าถึงและใช้ร่วมกันในภายหลังได้ อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติแล้วการจัดการความรู้ยังควบคู่กับอุปสรรคสำคัญที่องค์กรต้องประสบ ซึ่งส่วนใหญ่มาจากโครงสร้างองค์กรและการบริหารองค์กรแบบดั้งเดิมที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบต่างคนต่างอยู่ ทำให้บุคลากรขาดการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นต่อกัน วิธีการทำงานก็เป็นไปตามกรอบ ไม่ต้องคิดในเชิงระบบ ความรู้ที่มีอยู่ก็ไม่นำมาสังเคราะห์ให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าถึงง่าย ไม่มีการประสานกิจกรรมให้การบริหารจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีระบบ และความรู้ที่มีอยู่ก็ไม่ได้ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2550, น. 72)

ด้วยเหตุนี้ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม จึงได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในองค์กร เนื่องจากเป้าหมายหลักของการดำเนินงาน คือ การจัดที่ดิน การสร้างรายได้ และพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่เกษตรกร เพราะฉะนั้นจึงต้องอาศัยความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล หรือแหล่งความรู้ต่าง ๆ เป็นรากฐานในการนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการ จึงจำเป็นต้องมีจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงต้องการศึกษาว่าบุคลากรของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม โดยเฉพาะสำนักนิคมเศรษฐกิจพอเพียงและสำนักจัดการโครงการตามนโยบาย ว่าบุคลากรมีความสามารถในการจัดการความรู้ในระดับใด รวมทั้งศึกษาปัจจัยถึงที่จะส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากรนั้น ๆ เนื่องจากหน่วยงานทั้งสองของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม จัดตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการสนองต่อพันธกิจขององค์กร นั่นคือ การสร้างสรรคความรู้ใหม่ ๆ เพื่อถ่ายทอดให้แก่เกษตรกร และบุคลากรในองค์กร รวมไปถึงการจัดระบบความรู้ในรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ รวมไปถึงการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนการนำไปความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่เกษตรกร ทั้งนี้เพื่อทราบถึงแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการจัดการความรู้ในทุกกระบวนการ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากรในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร

ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากร

พื้นที่ศึกษา ได้แก่ สำนักนิคมเศรษฐกิจพอเพียง และสำนักจัดการโครงการตามนโยบาย สังกัดสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างชั่วคราวของสำนักนิคมเศรษฐกิจพอเพียง และสำนักจัดการโครงการตามนโยบาย สังกัดสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาศักยภาพในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานการปฏิรูปที่ดิน เพื่อเกษตรกรรม ประกอบไปด้วยเนื้อหาที่จะศึกษา ดังต่อไปนี้

- 1) ศักยภาพในการจัดการความรู้ของบุคลากรในกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้
 - การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
 - การประมวลความรู้ (Knowledge Codification)
 - การเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Distribution and Exchanging)
 - การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Knowledge Utilization)
- 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพในการจัดการความรู้ของบุคลากร ได้แก่
 - รูปแบบการบริหารขององค์การ ประกอบไปด้วย โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ อำนาจการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารขององค์การ และการวัดประสิทธิผลขององค์การ

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษานี้ได้กำหนดความหมายของศัพท์ที่เกี่ยวข้องไว้ดังต่อไปนี้

1. การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ และสามารถใช้ความรู้ในเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์การ
2. ศักยภาพในการจัดการความรู้ หมายถึง การปฏิบัติตนของบุคลากร หรือการแสดงพฤติกรรมหรือการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ในการแสดงออกถึงการสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้
3. การสร้างความรู้ หมายถึง การแสวงหาความรู้ หรือรับความรู้จากการฟัง การอ่าน การดู และการสังเกต ตลอดจนการรวบรวมข้อมูลผ่านกระบวนการคิด และการวิจัย เป็นต้น
4. การประมวลความรู้ หมายถึง การจัดรูปแบบความรู้ให้อยู่ในระบบและมาตรฐานเดียวกัน และสามารถเข้าถึงและนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

5. การเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การประสาน เผยแพร่ แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ทั้งในและนอกองค์กร โดยอาศัยการสื่อสารระหว่างบุคลากร การใช้เทคโนโลยีผ่านอีเมล e-learning video การประชุม การสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น เป็นต้น

6. การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ หมายถึง การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาขององค์กร ปรับปรุงองค์การ การนำความรู้มาใช้ซ้ำ การสรุปหรือประเมินผลการนำความรู้มาใช้ในการดำเนินการแต่ละครั้งเพื่อพัฒนาการนำไปใช้ต่อไป

7. ปัจจัยส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะที่เอื้อต่อความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร

8. รูปแบบการบริหารขององค์การ หมายถึง รูปแบบการบริหารที่องค์กรออกแบบหรือเลือกใช้ในการบริหารจัดการองค์การ ประกอบไปด้วย โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ อำนาจการบริหารขององค์การ การติดต่อสื่อสารขององค์การ และการวัดประสิทธิผลขององค์การ