

บทที่ 2

ผลงานวิจัย และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม” มีผลงานวิจัย และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
 - 1.1 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
 - 1.2 การประมวลความรู้ (Knowledge Codification)
 - 1.3 การเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Distribution and Exchanging)
 - 1.4 การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Knowledge Utilization)
2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้
3. ข้อมูลองค์การ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน (ก.พ.ร., อ้างถึงใน กลินจันทร เขียวเจริญ, 2550, น. 8) การจัดการความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ยุค ได้แก่

ยุคแรก มีความเชื่อว่าความรู้ความสามารถจัดการได้แต่ต้องมีการจัดการที่เป็นระบบ มีโครงสร้างตายตัว ในยุคนี้การจัดการความรู้ใช้เฉพาะกับกระบวนการทางวิศวกรรมเครื่องจักรกลเท่านั้น

ยุคที่สองของการจัดการความรู้เริ่มต้นในปี 2538 โดยการนำการจัดการความรู้มาใช้กับมนุษย์ ทำให้เกิด SECI Model ซึ่งเป็นการนำความรู้ของมนุษย์มาสู่การบันทึกข้อมูลความรู้ผ่านกระบวนการ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization แต่อย่างไรก็ตามรูปแบบดังกล่าวไม่สามารถอธิบายความซับซ้อนของมนุษย์และความรู้ได้ เนื่องจากมนุษย์ส่วน

ใหญ่จะตัดสินใจบนพื้นฐานของประสบการณ์และความเคยชินมากกว่าการใช้เหตุผล ดังนั้น การจัดการความรู้ที่ได้ผลดีที่สุดต้องมีการผสมผสานความรู้ทั้งแบบ Tacit และแบบ Explicit ในช่วงเวลาที่เหมาะสม

ยุคที่สามของการจัดการความรู้ ได้มีการนำระบบความซับซ้อนมาอธิบายความรู้ โดยการจัดการความรู้จะไม่ใช้ภาษาของคอมพิวเตอร์แต่จะให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของมนุษย์ ด้วยการใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Storytelling) เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรได้อย่างดี (Snowden, อ้างถึงใน พรทิพย์ กาญจนะนิตย, พัด นิลพันธุ์ และ นพรัตน์ ประสาทเขตการณ์, 2546, น. 4-6)

นอกจากนี้ การจัดการความรู้ยังเป็นการรวบรวมความรู้ที่เน้นการปฏิบัติ (Tacit Knowledge) ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงาน ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลในองค์กร ซึ่งมีการปฏิบัติงานร่วมกัน แล้วมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และนำความรู้ที่ได้มาทำการสังเคราะห์ จัดเป็นระบบใหม่ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้อย่างเป็นระบบระเบียบเพื่อนำไปสู่การเผยแพร่ความรู้ ถ้าองค์กรใดมีการจัดการความรู้เช่นนี้ได้ ก็จะทำให้องค์กรนั้นสามารถพัฒนาไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ได้ในที่สุด (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2549, น. 2-4)

พาวัวญ ลออสอาด (2548, น. 14) ได้กล่าวถึงความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้ว่าคือกระบวนการในการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์จากการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในต่อไปนี้

1) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Exchanging) คือ กระบวนการในการถ่ายทอดความรู้โดยการให้และแบ่งปันความรู้

2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creating) คือ กระบวนการในการคิดเพื่อพัฒนาและยกระดับความรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการ

3) การใช้ความรู้ (Knowledge Using) คือ กระบวนการในการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำรงชีวิตได้จริง

ทั้งนี้ การสร้างและการใช้รู้นั้น จะเกี่ยวข้องกับการจัดการทางปัญญา (wisdom) จินตนาการ (Imagination) และความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ส่วนการแลกเปลี่ยนความรู้จะเกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดการ ความสัมพันธ์ระหว่างคน เพื่อให้เกิดการให้และการแบ่งปันความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, น. 15-23) มองว่าการจัดการความรู้ คือการจัดการสารสนเทศ และการบริหารคน ทุก ๆ องค์กร มีการใช้สารสนเทศ และมีการจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลใน

องค์การมีการเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์การ จึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาจัดเก็บความรู้ในองค์การและนอกองค์การ องค์ประกอบของการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย

1) ด้านคน กลยุทธ์หลักในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจะต้องมุ่งเน้นที่ความสามารถของคนในองค์การ การพัฒนาคนจึงสำคัญเป็นอันดับแรก ด้วยเหตุนี้การจัดการความรู้จึงเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในองค์การ เพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยนความรู้ และทำให้ความรู้ที่ต้องการ ได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องการ

2) ด้านกระบวนการ กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก และต้องแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์การ และนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบและตรวจสอบ ความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์การว่าต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร

3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์การให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ

1.1 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

ในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น การสร้างและพัฒนาความรู้จึงเปรียบเสมือนจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการความรู้ การสร้างและพัฒนาความรู้ ก็คือ การสร้างสรรค์และการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ว่าอยู่ที่ใดและอยู่ในรูปแบบใด เพื่อให้ตรงกับความต้องการของตน (กลินจันท์ เขียวเจริญ, 2550, น. 11)

การสร้างความรู้ คือ การค้นหาความรู้จากต้นแบบหรือความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายมาอยู่ร่วมกัน เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2549, น. 5)

ยุทธนา แซ่เตียว (2547, น. 256-258) กล่าวว่าการพัฒนาความรู้ คือ การกระทำใด ๆ ก็ตามที่ทำให้ได้ความรู้เข้ามาในองค์การ โดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) การพัฒนาความรู้จากภายนอก คือ การเข้าไปซื้อหรือเช่าความรู้ ซึ่งที่จริงแล้วการพัฒนาความรู้ลักษณะนี้พบได้บ่อย เช่น การซื้อหนังสือทางวิชาการ การตัดข่าวมาสรุป การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การหาหน่วยงานภายนอกเข้ามาร่วมทีม

2) การพัฒนาความรู้จากภายใน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นการพัฒนาโดยหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดูแลด้านนี้โดยเฉพาะ เช่น หน่วยวิจัยและพัฒนา ไม่ว่าความรู้จะมาจากที่ใด ย่อมเกิดจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง จากการทดลอง จากการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น และการเรียนรู้จากการอบรมและพัฒนา

การสร้างความรู้เกิดจากการที่องค์การจะต้องมีการปะทะสังสรรค์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จึงทำให้ต้องมีการดูดซับเอาสารสนเทศเข้ามาแปลงเป็นความรู้ การสร้างความรู้จึงหมายถึงกิจกรรมหรือโครงการริเริ่มต่าง ๆ ที่หน่วยงานนำเข้ามาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่หน่วยงาน โดยทั่วไปมักจะเป็นกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ไม่ค่อยเป็นระบบมากนัก วิธีการสร้างความรู้ประกอบไปด้วย 5 รูปแบบ คือ การซื้อกิจการ คือ การซื้อกิจการใดกิจการหนึ่งหรือจ้างคนที่มีรูปร่างนั้นอยู่เพื่อมุ่งหวังจะได้รับคุณค่าจากการนำเอาความรู้ใหม่มาผสมผสานกับที่ตนมีอยู่เดิมเพื่อพัฒนาหน่วยงานของตน การตั้งแผนกความรู้โดยเฉพาะเป็นวิธีที่นิยมวิธีหนึ่ง กล่าวคือ การสร้างความรู้ในรูปแบบนี้จะตั้งหน่วยงานเฉพาะขึ้นมา โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งบุคคลที่ทำงานในส่วนนี้จะมีอิสระเสรีในการคิดหาสิ่งใหม่โดยไม่ต้องกังวลกับผลกำไรของหน่วยงาน เช่น แผนกวิจัยและพัฒนา การรวมกลุ่ม คือ การนำเอาบุคคลที่มีมุมมองต่างกันมาอยู่ในที่เดียวกัน เพื่อดำเนินโครงการหรือการแก้ไขปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเท่ากับว่าบุคคลเหล่านี้จะต้องแสวงหาความรู้และคำตอบร่วมกัน เกิดเป็นความรู้ขึ้นมา การปรับเปลี่ยนหรือปรับตัว คือ การพยายามที่จะพัฒนาอยู่ตลอดเวลาด้วยการสร้างสัมผัสเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ก่อนที่จะเกิดขึ้นจริง ซึ่งความสามารถในการปรับตัวขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ ต้องมีทรัพยากรเก่าที่มีศักยภาพสามารถนำมาใช้ประโยชน์แบบใหม่ได้ และต้องเปิดกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการสร้างเครือข่ายความรู้ คือ การรวมตัวของบุคคลที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันมาอยู่รวมกัน ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้มักมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ในระยะแรกอาจจะรวมตัวแบบไม่เป็นทางการ และพัฒนาจนเป็นทางการ สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นในหน่วยงาน (โทมัส เอช. ดาเวนพอร์ท และ ลอเรนซ์ พูแซค, 2542, น. 85-109)

1.2 การประมวลความรู้ (Knowledge Codification)

การประมวลความรู้ คือ การจัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างสะดวก หลักของการประมวลความรู้มี 3 ประการ คือ

- 1) กำหนดขอบเขตและเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการประมวล

2) กำหนดแหล่งที่มาของความรู้ดังกล่าว รวมทั้งระบุกลไกและสื่อสำหรับรวบรวมความรู้ เวลา และความถี่ในการประมวล และการปรับปรุงให้ทันสมัย

3) ระบุวิธีการและเครื่องในการเข้าถึงและดึงความรู้ที่ได้มาประมวล

โดยความรู้แบบมาชัดแจ้งมักได้รับการประมวลและเก็บไว้ในความจำของบุคคล ส่วนความรู้แบบชัดแจ้งมักได้รับการประมวลและเก็บไว้ในเอกสารหรือแฟ้ม การจัดการความรู้ขององค์การส่วนใหญ่เน้นที่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมารวบรวม เก็บ และดึงความรู้แบบชัดแจ้งขององค์การ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, น. 80)

โทมัส เอช. ดาเวนพอร์ท และ ลอเรนซ์ พูแซค (2542, น. 111-139) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ในการประมวลความรู้ ก็เพื่อจัดการความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่คนซึ่งมีความต้องการใช้สามารถเข้าค้นหาได้อย่างสะดวก หรือเปลี่ยนความรู้ให้เป็นรหัส เพื่อความรู้มีความเป็นระบบระเบียบ มีความชัดเจน มีความกะทัดรัด และสามารถเข้าใจได้ง่ายมากที่สุด ด้วยเหตุนี้จึงมีหลักการเบื้องต้นของการประมวลความรู้ไว้ดังนี้

1) ต้องตัดสินใจให้ได้ว่าจะประมวลความรู้เพื่อเป้าหมายอะไรทางธุรกิจ เช่น บริษัทที่เน้นกลยุทธ์ในการเข้าหาลูกค้าให้ใกล้ชิดมากที่สุดก็อาจเลือกประมวลความรู้เกี่ยวกับลูกค้า เป็นต้น

2) ต้องสามารถแยกแยะความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในรูปแบบอันหลากหลาย ซึ่งเหมาะแก่การบรรลุเป้าหมายเท่านั้น

3) ต้องประเมินค่าความรู้ในด้านของประโยชน์ และความเหมาะสมสำหรับการประมวลความรู้

4) ต้องหาสื่อกลางที่เหมาะสมสำหรับการประมวลและการเผยแพร่

ก่อนที่จะประมวลความรู้จะต้องหาแหล่งความรู้ที่ต้องการนำความรู้เข้ามาประมวลเสียก่อน ถ้าเราไม่สามารถรู้ว่าคุณรู้ที่ไหน ก็ไม่สามารถทำอะไรกับความรู้ได้ เพราะฉะนั้นการกำหนดแหล่งความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของการประมวลความรู้ ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการทำแผนที่ความรู้ เพื่อให้บุคคลทราบว่าจะต้องไปที่ไหนเมื่อต้องการความรู้ นอกจากนี้แผนที่ความรู้อย่างทำหน้าที่เหมือนคลังเก็บความรู้ หรือแหล่งข้อมูลอีกด้วย

1.3 การเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Distribution and Exchanging)

การจัดการความรู้ที่ดีนั้น จะต้องมีการแลกเปลี่ยนหรือเผยแพร่ความรู้ระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานเพื่อให้รู้นั้นได้ถูกสร้างสรรค์และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งต้องมีการถ่ายทอดรู้นั้นให้แก่บุคคลที่เป็นเป้าหมาย โดยอาจจะจัดทำเป็นเอกสาร การจัดทำ

ฐานความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ หรือการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (กลินจันทร์ เขียวเจริญ, 2550, น. 11)

ในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย และถ่ายทอดความรู้ ได้มีมาตั้งแต่สมัย พ่อขุนรามคำแหงมหาราช ซึ่งทรงได้แบ่งปันความรู้ที่สร้างขึ้นโดยการสอนหนังสือให้แก่ราษฎรด้วย พระองค์เอง แบบพ่อสอนลูก(บุรชัย ศิริมหาสาคร, 2550, น. 122)

ยุทธนา แซ่เตี่ยว (2547, น. 258-260) การถ่ายทอดความรู้ คือ กระบวนการที่ทำให้ ความรู้ที่มีแลกเปลี่ยนและการแพร่กระจายไปสู่บุคลากร โดยทั่วไปแล้วการถ่ายทอดความรู้มี เป้าหมายแตกต่างกัน 2 ลักษณะ คือ

1) เน้นประสิทธิภาพ หรือให้การแพร่กระจายขององค์ความรู้นั้นเป็นไปได้อย่างรวดเร็วที่สุด ต้นทุนต่ำที่สุด ลักษณะการถ่ายทอดความรู้ ได้แก่ การถ่ายทอดความรู้บางอย่าง ให้กับพนักงาน การให้ ความรู้ในสิ่งที่ควรปฏิบัติ

2) เน้นประสิทธิผล หรือการแพร่กระจายขององค์ความรู้นั้น ๆ เป็นไปอย่างครบถ้วน มีการตกหล่นน้อยที่สุด ถ้าให้คน 100 คน เข้าไปฟังก็ควรเข้าใจถูกต้องตรงกันทั้ง 100 คน ตัวอย่าง องค์ความรู้ที่ควรถ่ายทอดในลักษณะนี้ ได้แก่ แนวทางการปฏิบัติซึ่งได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็น Best Practices สิ่งที่ไม่ปฏิบัติแล้วจะนำความเสียหายอย่างร้ายแรง

ในการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้นั้น ถ้าหากเรากำหนดกลยุทธ์ในการถ่ายทอดและ เผยแพร่ความรู้เสียก่อนว่ามีเป้าหมายคือใคร มีปริมาณมากน้อยขนาดไหน เนื้อความมีความสำคัญ ตรงไหน มีงบประมาณเท่าไร มีความเร่งด่วนมากน้อยเพียงไร ก็จะช่วยให้เราสามารถกำหนด รูปแบบวิธีการถ่ายทอดและเผยแพร่ได้อย่างถูกต้อง

1.4 การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Knowledge Utilization)

คุณค่าของความรู้อยู่ที่การนำไปใช้ และต้องนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาขององค์กร (กลินจันทร์ เขียวเจริญ, 2550, น. 11) โดยเฉพาะเมื่อมีการประยุกต์ความรู้เพื่อ สร้างความสามารถและนำไปปฏิบัติให้เกิดผล ดังนั้น องค์กรจึงควรสนับสนุนการใช้ความรู้เพราะ เป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดความรู้ โดยองค์กรควรมีการปรับ ประยุกต์ความรู้ให้เหมาะสม กับบริบทขององค์กรด้วย ซึ่งองค์กรควรจะต้องมีการคิดแบบสากล โดยรับรู้และเข้าใจว่ามีความรู้ อะไรใหม่เกิดขึ้นในโลก หรือในสากลโลก แล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, น. 81)

Mary Broad และ John New Strom (อ้างถึงใน วีรุธ มามะศิริรานนท์, 2548, น. 301) พบว่าความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ในห้องเรียนจะถูกนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงไม่ถึง ร้อยละ 10 แต่เราสามารถเพิ่มปริมาณการนำความรู้ไปใช้ได้โดยให้ผู้จัดการ ผู้เรียน และผู้ฝึกอบรม ปฏิบัติตาม ตารางที่ 1.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.1
การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

กลุ่มเป้าหมาย	ก่อนการเรียน	ระหว่างการเรียนรู้	หลังการเรียนรู้
ผู้จัดการ	ต้องทำความเข้าใจกับแผนการที่ใช้ความรู้	ควรป้องกันไม่ให้ผู้เรียน ถูกขัดจังหวะขณะเรียน	สร้างโอกาสให้ปฏิบัติในสิ่งที่เรียนรู้ทันที
ผู้เรียน	ปรึกษาผู้ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรม	จดบันทึกแนวคิดที่สำคัญและประยุกต์ใช้	ประเมินผลงานเป็นระยะ เพื่อดูความก้าวหน้า
ผู้ฝึกอบรม	ปรึกษาหัวหน้างานถึงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น	จัดตั้งกลุ่มเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	คอยติดตาม สนับสนุนในการนำเอาทักษะมาใช้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, น. 121) ได้เสนอแนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่

- 1) เข้าใจระดับการใช้ความรู้ในองค์กร โดยสำรวจสถานะปัจจุบันขององค์กร
- 2) เข้าใจขั้นตอนการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสร้างความรู้ใหม่และส่งเสริมการใช้ความรู้ร่วมกัน

- 3) เข้าใจการพัฒนาประสิทธิภาพของคนในองค์กร

- 4) ทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของคนในองค์กร

ความสำเร็จของการจัดการความรู้ จึงอยู่ที่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรการเรียนรู้ ความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร การกำหนดเป้าหมายและดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้แนวความรู้ใหม่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการเรียนรู้หลากหลายจะทำให้ได้รับความรู้รอบด้าน

ดังนั้น การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ โดยใช้เทคโนโลยีที่มี

คุณค่าในการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ และสามารถใช้ความรู้ในเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้

การศึกษาครั้งนี้ได้นำคุณลักษณะที่เอื้อต่อความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร นั่นคือ รูปแบบการบริหารขององค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารนั้นจะมีส่วนช่วยให้เกิดความสามารถในการจัดการความรู้มากขึ้น ถ้ารูปแบบการบริหารมีโครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นก็จะเอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ และร่วมมือในการจัดการความรู้ เช่น การหมุนเวียนคนทำงานทำให้คนในองค์กรมีประสบการณ์หลากหลายมากขึ้น รวมทั้งระบบการให้ผลตอบแทนที่จูงใจให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารขององค์กร ดังนี้

โครงสร้างองค์กร

โดยทั่วไปแล้ว โครงสร้างองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็นโครงสร้างที่เป็นทางการ และโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ (ไจ จามรนาน, 2551, น. 8-10) โดยมีรายละเอียดดังนี้

โครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ ประกอบไปด้วย โครงสร้างที่แบ่งตามหน้าที่ คือ การนำเอาผู้ที่มีความสามารถหรือมีความชำนาญด้านเดียวกันมาไว้ในหน่วยงานเดียวกัน โดยแบ่งงานกันทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และโครงสร้างแบบแบ่งตามแผน ได้แก่ โครงสร้างแบบแบ่งพื้นที่ คือ การแบ่งงานตามลักษณะของพื้นที่ เพื่อให้สินค้ากระจายไปอย่างทั่วถึงในแต่ละพื้นที่ โครงสร้างแบบแบ่งตามลูกค้า คือ การจัดแผนลูกค้าขึ้น เพื่อให้ตอบสนองความต้องการต่อลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ และโครงสร้างแบบแบ่งตามผลิตภัณฑ์ คือ การแบ่งสายงานตามผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถดูแลผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นอย่างทั่วถึง

โครงสร้างองค์กรแบบไม่เป็นทางการ คือ การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่มีหน้าที่ซ้ำซ้อนกับหน้าที่และหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ผู้ปฏิบัติงานต้องทำหน้าที่ 2 หน้าที่ คือ หน้าที่หลักที่ต้องทำงานอยู่แล้ว และหน้าที่รอง คือ ต้องไปทำงานตามโครงการต่าง ๆ เรียกว่า การจัดโครงสร้างแบบแมทริกซ์

นอกจากนี้ วิเชียร วิทย์อุดม (2550, น. 73-83) ยังได้แบ่งโครงสร้างองค์การ 3 รูปแบบ คือ โครงสร้างแบบแนวดิ่ง โครงสร้างแบบแนวนอน และโครงสร้างแบบแยกธุรกิจและแบบผสม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

โครงสร้างองค์การแบบแนวดิ่ง ประกอบด้วย

- 1) สายการบังคับบัญชา : หน่วยงาน-หัวหน้า-ผู้จัดการ-ผู้บริหารสูง
- 2) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ : ทุกตำแหน่งต้องมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ที่ได้รับมอบหมาย อำนาจตัดสินใจ
- 3) การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ : สูงกระจายการตัดสินใจให้ระดับล่าง
- 4) ช่วงการปฏิบัติงาน : การทำงานอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้จัดการกับผู้บังคับบัญชา
- 5) ตำแหน่งหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา : ตำแหน่งเท่ากันทั้งหลักและที่ปรึกษา

ตัวอย่างลักษณะองค์การที่มีโครงสร้างแบบแนวดิ่ง ได้แก่ องค์การตามหน้าที่ (Functional Organization) องค์การลักษณะนี้ จะมีการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะ ทำให้มีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสม แต่อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์การรูปแบบนี้ยังมีข้อจำกัดอยู่มาก เช่น อาจเกิดปัญหาและมีอุปสรรคในการประสานการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ เมื่อหน่วยงานใหญ่ขึ้น ขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงอาจแคบลง ประสิทธิภาพลดลง พนักงานตามสายงานในหน้าที่ต่าง ๆ สนใจเฉพาะงานของแผนกตน เป็นต้น

โครงสร้างองค์การแบบแนวนอน เป็นการประสานงานความร่วมมือ (ผู้จัดการจะต้องมีการจัดแผนกและประสานความร่วมมือในแนวนอน) ลักษณะองค์การที่มีโครงสร้างแบบแนวนอน ได้แก่ องค์การตามการจัดแผนก ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ลักษณะ ได้แก่

- 1) การจัดแผนกโดยจำนวนพนักงาน จัดไปกับองค์การระดับต่ำที่ไม่ต้องการความรู้ความชำนาญ
- 2) การจัดแผนกโดยเวลา รวมกลุ่มโดยใช้เกณฑ์เวลา
- 3) การจัดแผนกตามหน้าที่
- 4) การจัดแผนกโดยพื้นที่หรือภูมิศาสตร์
- 5) การจัดแผนกตามอุปกรณ์หรือกระบวนการ
- 6) การจัดแผนกโดยผลิตภัณฑ์ : ดูแลไม่ทั่วถึงผลิตภัณฑ์มาก

การจัดโครงสร้างองค์การตามแผนกสามารถจัดในองค์การเล็กหรือใหญ่ก็ได้ ซึ่งข้อดีของการจัดโครงสร้างองค์การรูปแบบนี้ คือการ ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของแต่ละแผนก แต่ก็ยังพบข้อจำกัด ในเรื่องของค่าใช้จ่ายและมีการใช้ทรัพยากรที่ซ้ำซ้อนกันในแต่ละแผนก บางแผนกอาจกระทบแผนกอื่น แต่ละแผนกก็จะเน้นเป้าหมายของตนเอง ความร่วมมือระหว่างแผนกจะลำบากมากกว่าความร่วมมือภายในแผนก

โครงสร้างองค์การแบบแยกธุรกิจและแบบผสม โครงสร้างองค์การแบบนี้จะเป็นแบบอิสระ (Matrix Organization) ผู้นำเรียกว่า Matrix boss ข้อดีของโครงสร้างองค์การรูปแบบนี้ คือ องค์การสามารถที่จะนำพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมาช่วยทำงาน ทำให้ผลของงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ข้อจำกัด คือ บางครั้งอาจจะทำให้พนักงาน และเจ้าหน้าที่เกิดความสับสนว่าตนเองมีสายการบังคับบัญชา 2 สาย ทำให้การกำหนดความสำคัญของงานไม่ถูกต้องว่าจะทำอันไหนก่อน

เพราะฉะนั้น เราจึงสามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การโดยส่วนใหญ่แล้ว มักจะประกอบไปด้วยโครงสร้างองค์การทั้ง 5 รูปแบบหลัก ๆ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2550, น. 80-82) ดังต่อไปนี้ คือ

- 1) โครงสร้างองค์การแบบแนวดิ่ง (Vertical Structure)
- 2) โครงสร้างแบบแนวนราบ (Horizontal Structure)
- 3) โครงสร้างแบบเครื่องจักร (Mechanistic Structure)
- 4) โครงสร้างแบบมีชีวิต (Organic Structure)
- 5) โครงสร้างแบบเสมือนมีชีวิต (Virtual Organization Structure)

โดยแต่ละโครงสร้างขององค์การนั้น สามารถอธิบายถึงลักษณะ และรายละเอียดได้ตามตารางที่ 1.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.2
รูปแบบโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ	ลักษณะ
โครงสร้างองค์การแบบแนวดิ่ง	เป็นโครงสร้างธรรมดาที่สุด การทำงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญ ของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับ ผู้บริหารระดับบน ขาดการประสานงานและความ ร่วมมือระหว่างหน่วยงาน
โครงสร้างองค์การแบบแนวราบ	เป็นโครงสร้างที่ลดลำดับชั้นในแนวดิ่ง เน้นการสื่อสารและให้ความร่วมมือแบบข้ามแผนก สามารถประสานงานกันคล่องขึ้น มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ซึ่งกันและกัน
โครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร	เป็นโครงสร้างที่ให้ความสำคัญกับองค์การมากกว่า คน เต็มไปด้วยกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ มีการ กำหนดมาตรฐานการทำงาน เพื่อง่ายต่อการดูแล อย่างทั่วถึง เน้นการติดต่อสื่อสารแบบแนวดิ่ง
โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต	เป็นโครงสร้างให้ความสำคัญกับคนมากกว่าองค์การ ไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ตายตัว มีความยืดหยุ่น เปิด โอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีปรับเปลี่ยน แก้ไขได้ตามสภาพแวดล้อม
โครงสร้างองค์การแบบเสมือนมีชีวิต	เป็นโครงสร้างองค์การที่มีลักษณะเหมือนกับองค์การ มีชีวิตแต่จะใช้คอมพิวเตอร์หรือเครื่องมือทาง อิเล็กทรอนิกส์เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและ แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน

วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของแบบแผนความเชื่อ ค่านิยม ความคิด ทักษะคติ และการกระทำของบุคลากรในองค์การ ซึ่งมีผลต่อการบริหารจัดการความรู้ในองค์การอย่างมาก

วิเชียร วิทยอุดม (2550, น. 94-99) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยความเชื่อ ค่านิยมและคุณค่าที่บุคลากรปฏิบัติต่อกัน ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยได้แบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

- 1) แบบสถาบันนิยม (Academy) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยให้พนักงานรุ่นใหม่มีความสามารถในหน้าที่การงานและไต่เต้าขึ้นไปตามสายงานตำแหน่งขององค์การอย่างสม่ำเสมอ
- 2) แบบสโมสร (Club) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการช่วยเหลือพนักงานให้ปรับตัวเข้าองค์การที่ทำงานอยู่ได้ ความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับความอาวุโสในหน่วยงาน
- 3) แบบทีมกีฬาเบสบอล (Baseball Team) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ไม่พยายามที่จะเลื่อนพนักงานไปตามหน้าที่ แต่จะพยายามให้พนักงานมีความมั่นคงในตำแหน่งที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ดี โดยไม่มีการฝึกอบรมให้
- 4) แบบสร้างป้อมปราการ (Fortress) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความอยู่รอดของบริษัทหรือหน่วยงาน หน่วยงานลักษณะนี้ ไม่เน้นเรื่องความมั่นคงของงานแต่จะเน้นการสร้างโอกาสให้พวกผู้จัดการที่ชอบเปลี่ยนงานหรือเปลี่ยนแปลงการบริหารบ่อย ๆ

นอกจากนี้ ยังได้แสดงให้เห็นถึงระดับวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญ 3 ระดับ คือ วัฒนธรรมที่สังเกตได้ ค่านิยมร่วม และข้อสันนิษฐานทั่วไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระดับแรก จะตระหนักถึงวัฒนธรรมได้ง่าย รวมไปถึงทั้งภายในและภายนอก อันเป็นวิถีต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวเรา เช่น เครื่องแบบ โลโก้ การตกแต่ง การจัดสำนักงาน เป็นต้น

ระดับที่สอง จะตระหนักถึงค่านิยมร่วม สามารถแสดงถึงบทบาทอันเป็นส่วนหนึ่งที่เชื่อมโยงบุคลากรในองค์การไว้ด้วยกัน และเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของบุคลากร

ระดับที่สาม จะตระหนักถึงวัฒนธรรมที่เป็นส่วนที่เห็นได้ยากที่สุด คือข้อสันนิษฐานทั่วไป ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปัญหาทั่วไป ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ได้แก่ ความถูกต้อง ความซื่อตรง ความยุติธรรม ความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น

Brown (1998, p. 66) ได้เสนอว่าวัฒนธรรมองค์การมี 4 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ อำนาจ บทบาท งาน และบุคคล ซึ่งมีบทบาทอย่างมากในการจัดตั้งวิถีทางวัฒนธรรมของนักวิชาการ ให้เข้าใจว่าองค์การทำงานกันอย่างไร วัฒนธรรมองค์การดังกล่าว ได้แก่

1) วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power Orientation) มีศูนย์กลางอำนาจเพียงที่เดียวแต่สามารถควบคุมได้ทั้งองค์การ ภายในองค์การต้องอาศัยความไว้วางใจกันและการเห็นใจ มีการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวสูง สามารถตอบสนองกลับได้อย่างรวดเร็ว ผู้ที่มีอำนาจในองค์การจะพยายามควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาและมีการต่อสู้กันเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

2) วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role Orientation) มีลักษณะเป็นแบบระบบราชการซึ่งยึดถือหลักเหตุผล กฎเกณฑ์ กระบวนการ เน้นลำดับชั้นของอำนาจและสถานภาพ มีการตระหนักและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงช้าและให้คุณค่ากับความมั่นคงและความน่าเชื่อถือมาก ๆ เท่ากับความสามารถของบุคคล

3) วัฒนธรรมมุ่งงาน (Task Orientation) มีลักษณะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงาน โดยการประเมินให้โครงสร้าง กลไก และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์การได้ มีการร่วมมือประสานงานกัน และเพิ่มทักษะ ความสามารถให้เหมาะสมกับการทำงานอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น

4) วัฒนธรรมมุ่งคน (People Orientation) มุ่งเน้นการให้บริการตามความต้องการของสมาชิกขององค์การเป็นหลัก บุคคลมีความเป็นตัวของตัวเองอย่างสมบูรณ์แบบ มีการแบ่งอำนาจ โดยการมอบอำนาจจะพิจารณาที่ตัวบุคคลมากกว่าพิจารณาที่ความสามารถในการทำงาน ลักษณะการทำงานนิยมใช้การลงมติเป็นเอกฉันท์

ในการพิจารณาว่า วัฒนธรรมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์การ ผลิน ภูเจริญ (2550) กล่าวว่าผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงแตกต่างกัน โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ ส่งเสริมให้ทดลองทำ ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้ การให้อิสระโดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ และวัฒนธรรมที่การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งนั้นจะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์การที่แตกต่างกันไป แต่ส่วนใหญ่แล้ว วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและนำมาสู่ความสำเร็จขององค์การ คือ วัฒนธรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีม การร่วมแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ โดยไม่ถือว่าเป็นลูกน้องเจ้านาย สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เน้นความแตกต่าง ตัวอย่างขององค์การที่ประสบผลสำเร็จ คือ บริษัท Honda

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ระบบค่านิยมร่วม ความเชื่อและอุปนิสัยภายในองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ถ้าวัฒนธรรมองค์การเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ก็จะส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ในทางตรงกันข้ามถ้าวัฒนธรรมองค์การเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ก็จะส่งผลให้องค์การประสบความล้มเหลว

อำนาจการบริหารขององค์การ

อำนาจในการบริหารจัดการถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการความรู้ของบุคคลากร เนื่องจากองค์การใดที่มี การรวมอำนาจมากเกินไปย่อมเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การ เพราะฉะนั้นองค์การควรมีการบริหารอย่างสมดุล

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544, น. 90-91) ได้ให้ความหมายของการรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจไว้ดังนี้

การรวมอำนาจ คือ ขอบเขตการตัดสินใจจะถูกรวมไว้ที่จุดเดียวภายในองค์การ โดยมีลักษณะดังนี้

- การรวมอำนาจจะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างที่เป็นทางการ
- การรวมอำนาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับอำนาจในการตัดสินใจ โดยรวมอำนาจไว้ที่จุดเดียวในองค์การ ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้บริหารสูงสุด
- การประมวลสารสนเทศจะช่วยให้ฝ่ายบริหารในการควบคุม

ซึ่งประโยชน์ของการรวมอำนาจจะช่วยให้การตัดสินใจในระยะยาว เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงจะมีประสบการณ์ในการทำงานและเห็นภาพรวมขององค์การมากกว่า และยังช่วยให้กิจกรรมบางอย่างมีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การกระจายอำนาจ คือ การกระจายอำนาจในการตัดสินใจอย่างเป็นทางการสู่ระดับล่าง โดยผู้บริหารให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจบางขอบเขตแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

มัลลิกา ต้นสอน (2544, น. 121) กล่าวว่า การรวมอำนาจ คือการรวมอำนาจในการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง หรือส่วนกลางของหน่วยงาน ส่วนการกระจายอำนาจ คือ การมอบอำนาจหน้าที่ ในการตัดสินใจและความรับผิดชอบให้แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการตัดสินใจ

สรุป คือ การรวมอำนาจ (centralization) จะมีการดำเนินอยู่ส่วนกลาง หน่วยงานย่อยส่งข้อมูลมาประมวลผลที่ส่วนกลาง แล้วจึงส่งผลได้จากส่วนกลางไปยังหน่วยงาน ข้อดี คือ

เหมาะกับองค์กรขนาดเล็ก และมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ไว้ชัดเจนและแตกต่างกัน ข้อจำกัด คือ มีลักษณะงานซ้ำซ้อนโดยเฉพาะในหน่วยงานย่อย มีการลงทุนสูง ถ้ามีข้อผิดพลาด การแก้ไขทำได้ไม่สะดวก ส่วนการกระจายอำนาจ (decentralization) เป็นการจัดสรรทรัพยากร ข้อมูล อุปกรณ์การสื่อสาร และบุคลากรไปยังหน่วยงานย่อยเพื่อดำเนินการเอง ข้อดี คือ ทำงานได้สะดวก มีประสิทธิภาพ เพราะไม่ต้องรอผลที่ประมวลจากส่วนกลาง ข้อจำกัด คือ ต้องมีการอบรม บุคลากรจำนวนมาก และอาจมีความสับสนเรื่องข้อมูลที่ใช้ร่วมกัน

การติดต่อสื่อสารขององค์กร

การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร เพราะการติดต่อสื่อสารจะช่วยให้การเชื่อมโยงความรู้ และข้อมูลระหว่างองค์กรมีประสิทธิภาพ ถ้าขาดการติดต่อสื่อสารทุกอย่างก็จะหยุดนิ่ง และเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน วิเชียร วิทยอุดม (2550, น. 231-234) ได้จำแนกลักษณะของการติดต่อสื่อสารขององค์กร ดังต่อไปนี้

1) การติดต่อสื่อสารตามลักษณะการใช้ แบ่งเป็น 2 วิธี ดังนี้

- การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีขั้นตอนเป็นไปตามสายบังคับบัญชา
- การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่กำหนดแบบแผนตายตัว เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลขึ้นอยู่กับความชอบ และความสนใจร่วมกัน

2) การติดต่อสื่อสารตามลักษณะทิศทางของการติดต่อ แบ่งเป็น 4 วิธี ดังนี้

- การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการถ่ายทอดข้อมูล การสั่งการให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร
- การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาสู่ผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารลักษณะนี้ เป็นการตรวจสอบผลย้อนกลับของผลปฏิบัติงาน
- การติดต่อสื่อสารตามแนวนอนเป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่เน้นตามสายบังคับบัญชา เป็นการติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานและการร่วมกันแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน
- การติดต่อสื่อสารตามแนวทแยงมุมเป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เน้นการติดต่อแบบข้ามแผนก หรือข้ามสายงาน เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

3) การติดต่อสื่อสารที่ใช้ช่องทางเป็นหลัก มี 2 วิธี ดังนี้

- การติดต่อสื่อสารทางเดียว เป็นการติดต่อสื่อสารที่ส่งข่าวสารไปเพียงอย่างเดียว ไม่มีการย้อนกลับข้อมูลข่าวสารมาให้รับรู้

- การติดต่อสื่อสารสองทาง เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้รับข่าวสารมีการตอบสนองต่อผู้ส่งข่าวสาร

4) การติดต่อสื่อสารตามลักษณะของวิธีการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 วิธี ดังนี้

- การติดต่อสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำ เป็นการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้าด้วยวาจา
- การติดต่อสื่อสารด้วยภาษาที่ไม่ใช่ถ้อยคำ เป็นการติดต่อสื่อสารในลักษณะอื่นที่ไม่ใช่การพูด แต่จะใช้สัญลักษณ์ เครื่องหมาย กิริยาท่าทางแทน

5) การติดต่อสื่อสารตามลักษณะจำนวนผู้ที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

- การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร อันเกิดจากการพบปะสังสรรค์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

- การติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่ม เป็นการติดต่อสื่อสารของกลุ่มที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เข้าร่วมกัน เนื่องจากมีความสนใจ อุดมการณ์ และผลประโยชน์ร่วมกัน

- การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรกับสาธารณชน เป็นการติดต่อสื่อสารกับสภาพภายนอก เพื่อองค์กรจะได้นำข้อมูลข่าวสารมาเป็นประโยชน์ต่อการบริหารองค์กร

สรุปแล้ว การติดต่อสื่อสารขององค์กร เป็นกลไกที่มีความสำคัญต่อการทำหน้าที่รวมส่วนต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับการบริหารองค์กร

การวัดประสิทธิผลขององค์กร

การบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน จะต้องให้ความสำคัญกับการวัดประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งเกณฑ์การวัดผลย่อมแตกต่างกันไปลักษณะขององค์กร

การบริหารจัดการอย่างง่าย ๆ ที่ทรงประสิทธิภาพ คือเราจะต้องรู้ว่าอะไรเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จที่จะบรรลุเป้าหมาย ยิ่งรู้เร็วเท่าไรเราก็สามารถแก้ไขได้ทันกาลเท่านั้น คำว่ารู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการวัด (Measure) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดดัชนีชี้วัด (Indicators) โดยที่ดัชนีชี้วัดดังกล่าวจะต้องมีความสัมพันธ์กับปัจจัยแห่งความสำเร็จและปัจจัยวิกฤต (Key Success Factor & Critical Success Factor) ซึ่ง นพพร จุณณะปิยะ (2550) ได้ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดที่เรียกว่า KPIs เป็นอย่างมาก

KPIs (Key Performance Indicators) เป็นเรื่องของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เพราะมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงาน จากนั้นก็จะมาพิจารณาว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือปัจจัยวิกฤตคืออะไร ปัจจัยดังกล่าวเกี่ยวข้องกับกระบวนการ (Process) อะไรบ้าง และเราควรจะไปติดตาม Output ของแต่ละกระบวนการอะไรบ้างและอย่างไร (เหมือนเฝ้าติดตาม Critical Path

Activities ของ PERT เพราะถ้าเวลาของ Critical Path ล่าช้าจากเป้าหมาย ระยะเวลาของโครงการก็จะล่าช้าแน่นอน)

สรุปแล้วถ้าเราไม่วัด เราก็จะไม่รู้ว่าเกิดอะไรขึ้น และที่เกิเกิดขึ้นนั้นความเสียหายมาน้อยแค่ไหน การวัดทำให้ทราบผลลัพธ์ (Key Result) เปรียบเสมือนหน้าปัดรถยนต์ บางดัชนีเป็นสัญญาณเตือนภัย (Warning System) ทำให้เราสามารถป้องกันปัญหาได้ล่วงหน้าไม่ต้องเผชิญกับความเสียหายที่ไม่อาจจะเรียกกลับคืนมาได้ การวัดทำให้เราสามารถยกระดับสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้สูงขึ้น และเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การวัดทำให้เรารู้ถึงความต้องการ และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบ ธนาคาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น หรือสังคมรอบข้าง การวัดทำให้เรารู้ว่าสิ่งที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันนี้ได้สนับสนุนการสร้างความยั่งยืนขององค์กรเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จในระยะยาวหรือไม่

วันชัย มีชาติ (2550, น. 324-359) ได้กำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์กร เป็น 3 รูปแบบ คือ การวัดประสิทธิผลด้านการบรรลุเป้าหมาย การวัดประสิทธิผลด้านความคิดเชิงระบบ และการวัดประสิทธิผลด้านจุดเน้นขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 1.4 ดังนี้

ตารางที่ 2.3

รูปแบบการวัดประสิทธิผลขององค์กร

รูปแบบการวัดประสิทธิผลขององค์กร	ตัวอย่างเกณฑ์การวัด
การวัดประสิทธิผลด้านการบรรลุเป้าหมาย	ความสามารถในการทำกำไร การเจริญเติบโต ความรับผิดชอบต่อสังคม สวัสดิการพนักงาน คุณภาพของสินค้าและบริการ การขยายธุรกิจ การพัฒนาการบริหาร เสถียรภาพทางการเงิน เป็นต้น
การวัดประสิทธิผลด้านความคิดเชิงระบบ	ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร คุณภาพของทรัพยากรที่หามาได้ ความทันต่อ เวลาของการได้ทรัพยากร ราคาของทรัพยากร จำนวนทรัพยากร เป็นต้น
การวัดประสิทธิผลด้านจุดเน้นขององค์กร	อัตราการลาออก การขาดงาน บรรยาการใน องค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น

รูปแบบการบริหารขององค์กรนั้นมีอยู่อย่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรต่าง ๆ จะเลือกรูปแบบใดมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งรูปแบบการบริหารขององค์กรที่ดีนั้น จะต้องสามารถปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยรูปแบบการบริหารขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร อำนาจการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารขององค์กร และการวัดผลขององค์กรต้องเอื้อ และยืดหยุ่น ต่อสภาพแวดล้อม และบริบทขององค์กรตลอดเวลา

3. ข้อมูลองค์กร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ประวัติความเป็นมา

หลังจากเหตุการณ์ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2516 ได้มีกลุ่มชาวไร่ ชาวนา นักศึกษา นักการเมือง ร่วมกันเดินขบวนเรียกร้องอยู่หลายครั้ง โดยสาเหตุมาจาก ปัญหาที่ดินทำกินและการถูกเอารัดเอาเปรียบจากนายทุน ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลในสมัย ฯพณฯ นายสัญญา ธรรมศักดิ์ จึงได้แก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยประกาศใช้พระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2518 โดยมีหลักการและเหตุผลว่า

เกษตรกรกำลังประสบความเดือดร้อน เนื่องจากต้องสูญเสียสิทธิในที่ดินและกลายเป็นผู้เช่าที่ดินต้องเสีย ค่าเช่าในอัตราสูงเกินควร ที่ดินขาดการบำรุงรักษา จึงทำให้อัตราการผลิตผลเกษตรกรรมอยู่ในระดับต่ำ เกษตรกรไม่ได้รับความเป็นธรรม และเสียเปรียบจากการเช่าที่ดิน จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐจะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างรวดเร็วที่สุด โดยวิธีการปฏิรูปที่ดิน เพื่อช่วยให้เกษตรกรมีที่ดินทำกินและให้การใช้ที่ดินเกิดประโยชน์มากที่สุด

ผลจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2518 มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการปรับปรุง สิทธิการถือครองที่ดิน การกระจายสิทธิในที่ดิน ทั้งในที่ดินของรัฐและที่ดินของเอกชนที่มีมากเกินความจำเป็นให้ไปสู่เกษตรกรที่ไม่มีที่ดินทำกินพร้อมทั้งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาอาชีพ ปรับปรุง ส่งเสริม และสนับสนุน ปัจจัยการผลิตที่จำเป็นต่าง ๆ และให้มีการจัดตั้งกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เพื่อเป็นทุนหมุนเวียน และใช้จ่ายเพื่อการปฏิรูปที่ดิน เพื่อให้เกษตรกรมีรายได้ และมีการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ความเป็นมาของการปฏิรูปที่ดิน

เมื่อพูดถึงการปฏิรูปที่ดิน ก็มักจะมีผู้เข้าใจผิดอยู่เสมอว่า เป็นวิธีการและแนวความคิดที่ประเทศซึ่งปกครองด้วยลัทธิคอมมิวนิสต์นำมาใช้ก่อนประเทศอื่น ซึ่งความจริงหาได้เป็นเช่นนั้นไม่ ถ้าเราได้ศึกษาถึงทฤษฎีเศรษฐกิจของลัทธิมาร์กซิสต์แล้ว เราจะพบว่า แนวความคิดในการกระจายการถือครองที่ดินซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตของประเทศนั้น จะไม่มีอยู่ในทฤษฎีเศรษฐกิจแบบมาร์กซิสต์ ตรงกันข้าม ทฤษฎีเศรษฐกิจแบบมาร์กซิสต์จะเน้นถึงการรวมกรรมสิทธิ์ในที่ดิน เพื่อให้การผลิตทางการเกษตรเป็นการผลิตขนาดใหญ่ โดยรัฐบาลเป็นผู้ถือกรรมสิทธิ์ในที่ดิน ส่วนเกษตรกรจะไม่มีกรรมสิทธิ์ในที่ดิน แต่จะมีฐานะเป็นกรรมกรเท่านั้น อย่างไรก็ตาม คอมมิวนิสต์เป็นพวกแรกที่ได้นำวิธีการปฏิรูปที่ดินมาใช้เป็นเครื่องมือต่อสู้ทางการเมืองอย่างสำคัญและจริงจัง จนทำให้พวกตนประสบความสำเร็จในที่สุด

ในเรื่องของการปฏิรูปที่ดินนั้น ถ้าเราได้ศึกษาถึงความเป็นมาแล้ว เราจะพบว่า การปฏิรูปที่ดินเป็นกลยุทธ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง ในการปกครองประเทศซึ่งได้ถูกนำมาใช้ตั้งแต่สมัยโบราณ การปฏิรูปที่ดินเริ่มมีขึ้นในอาณาจักรกรีก ในสมัยของจักรพรรดิโซลอน (Solon) และในสมัยของจักรพรรดิพิซิสตราตัส (Pisistratus) ซึ่งอยู่ในระยะเวลาศตวรรษที่หกก่อนคริสตกาลในอาณาจักรโรมัน ก็ได้มีการปฏิรูปที่ดินในสมัยของจักรพรรดิกรากิ (Grachi) ซึ่งอยู่ในศตวรรษที่สองก่อนคริสตกาล ต่อมาเมื่อเกิดการปฏิวัติใหญ่ในประเทศฝรั่งเศสในปี ค.ศ. 1789 การปฏิรูปที่ดินก็ได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือ ในการปฏิรูปเศรษฐกิจและสังคมของประเทศฝรั่งเศสในสมัยนั้น

อย่างไรก็ตาม การปฏิรูปที่ดินที่ใช้ในสมัยโบราณ มีลักษณะเป็นการจัดสรรระบบการถือครองกรรมสิทธิ์ในที่ดินแบบประนีประนอม และมีได้มีการดำเนินการอย่างจริงจังมากนัก ดังนั้นวิธีการปฏิรูปที่ดินจึงเป็นแต่เพียงมาตรการที่ช่วยเหลือผ่อนปรนความกดดันทางการเมือง และช่วยให้ผู้ปกครองประเทศได้รับการสนับสนุนจากประชาชนส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นการสร้างเสถียรภาพทางการเมืองของประเทศได้ในระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น ส่วนการปฏิรูปที่ดินที่เกิดขึ้นในประเทศรัสเซีย การปฏิวัติใหญ่ ปี ค.ศ. 1917 นั้น ได้มีการจัดระบบ การกระจายการถือครองที่ดินอย่างจริงจัง และด้วยวิธีรุนแรง ซึ่งเป็นที่รู้จักของคนโดยทั่วไปนั้น เป็นการปฏิรูปที่ดินที่ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเศรษฐกิจ และการเมืองอย่างมากมาย ซึ่งมีบางคนเรียกการปฏิรูปที่ดินดังกล่าวว่าเป็น "การปฏิวัติที่ดิน" ที่ได้ช่วยให้ผู้ปกครองประเทศสามารถสร้างอำนาจและรักษาเสถียรภาพทางการเมืองภายในประเทศได้อย่างมั่นคง

จุดมุ่งหมายของการปฏิรูปที่ดินเพื่อที่จะช่วยลดช่องว่างความแตกต่างในฐานะความเป็นอยู่ของคนในสังคม และเพื่อสร้าง เสถียรภาพของการเมือง ทั้งนี้ก็โดยการให้ผลประโยชน์และความช่วยเหลือเกษตรกรที่ยากจน ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ และชักนำให้เขาเหล่านั้นหันมาจงรักภักดีและสนับสนุนรัฐบาลที่ทำการปฏิรูปที่ดิน

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปที่ดินในประเทศไทย ปรากฏหลักฐานตั้งแต่หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง โดยในปี 2476 นายปรีดี พนมยงค์ ได้เสนอแนวคิดในการจัดระบบการถือครองที่ดิน โดยกล่าวว่า ให้รัฐบาลซื้อที่ดินจากประชาชนที่ต้องการขาย และจัดทำเป็นที่ดินประกอบการเกษตรของรัฐ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนา และมีการใช้วิชาการสมัยใหม่ จากนั้นให้ราษฎรมาเป็นลูกจ้างประกอบการเกษตร ของรัฐบาล แต่แนวคิดนี้ถูกคัดค้านเป็นอย่างมาก ต่อมา มีการเรียกร้องให้รัฐบาลแก้ไขปัญหที่ทำกินจากบุคคลหลายกลุ่ม มีทั้งข้าราชการ นักการเมือง ชาวไร่ ชาวนา ดร.ไชยยงค์ ชูชาติ ซึ่งเป็นรองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน ได้ศึกษาปัญหาการถือครองที่ดิน และจัดปฏิรูปที่ดินขึ้น เพื่อให้พิจารณากำหนดเป็นนโยบายของรัฐบาล ซึ่งการเคลื่อนไหวในครั้งนั้นทำให้รัฐบาลสนใจปัญหาที่ดินทำกินของเกษตรกร และมีการจัดตั้ง กองทุนเพื่อจัดหาที่ดินให้เกษตรกร เมื่อเดือนพฤษภาคม 2513 เพื่อใช้ในการจัดหาที่ดินแปลงใหญ่ที่เหมาะสม มาจัดสรรให้เกษตรกร ผ่อนส่ง ภายใน 15-20 ปี โดยคิดดอกเบี้ยไม่เกินร้อยละ 10 ต่อปี และยังได้แต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อพิจารณาเรื่องการปฏิรูปที่ดินด้วย หลังปี 2516 ในช่วงที่แรงผลักดันทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตยทวียิ่งขึ้น ชาวนา ชาวไร่ นัดชุมนุมกันหลายครั้ง เพื่อเรียกร้องขอความช่วยเหลือจากรัฐบาล เนื่องจากความเดือดร้อนไม่มีที่ดินทำกิน รัฐบาลในขณะนั้น โดย ฯพณฯ สัญญา ธรรมศักดิ์ นายกรัฐมนตรี ได้ตัดสินใจแก้ไขปัญา โดยวิธีการปฏิรูปที่ดิน และได้เสนอร่างพระราชบัญญัติ การปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ จนประกาศใช้บังคับเป็นกฎหมายเมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2518 ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2517 มาตรา 81 ระบุว่า "ให้รัฐพึงส่งเสริมให้เกษตรกรมีกรรมสิทธิ์ และสิทธิในที่ดิน เพื่อประกอบเกษตรกรรมอย่างทั่วถึง โดยการปฏิรูปที่ดิน และวิธีการอื่น ๆ"

วิสัยทัศน์

จัดที่ดิน สร้างมูลค่าที่ทำกิน พัฒนาคุณภาพชีวิตเกษตรกร ค้ำครองที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

พันธกิจ

- 1) จัดที่ดินและที่อยู่อาศัยให้เกษตรกร
- 2) พัฒนาคุณภาพแวดล้อม และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรในเขตปฏิรูปที่ดิน
- 3) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและส่งเสริมการเรียนรู้
- 4) สนับสนุนเงินทุนเพื่อพัฒนาอาชีพเกษตรกร

อำนาจหน้าที่

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2) ดำเนินการจัดหาที่ดินเอกชน และที่ดินของรัฐ มาดำเนินการปฏิรูปที่ดิน ตลอดจนการจัดที่อยู่อาศัยจัดที่ดินให้เกษตรกรทำประโยชน์ เช่า เช่าซื้อ การให้กรรมสิทธิ์และการใช้ประโยชน์ที่ดิน ประสานงานส่งเสริมการเกษตร รวมทั้งการศึกษา ค้นคว้า วิจัยและ พัฒนาองค์ความรู้ด้านการปฏิรูปที่ดินและวิชาการด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง

3) ดำเนินการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน จำแนกการใช้ประโยชน์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากร พื้นฟูสภาพแวดล้อม และรักษาพื้นที่เกษตรกรรม

4) บริหารกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนและค่าใช้จ่ายเพื่อการปฏิรูปที่ดินการบริหารจัดการที่ดินของรัฐ การให้กู้ยืมเงินสำหรับการพัฒนาอาชีพ รวมตลอดถึงการใช้เงินกองทุน เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรมิให้สูญเสียสิทธิในที่ดิน รวมทั้งการจัดทำสารบบที่ดินเพื่อการปฏิรูปที่ดิน

5) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมหรือตามที่กระทรวง หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ผลผลิต

ประเด็นยุทธศาสตร์: การแก้ไขความยากจน กระจายความเจริญสู่ชนบท และลดช่องว่างของรายได้

แผนงบประมาณ : การขจัดความยากจนและพัฒนาชนบท งบประมาณ 1,780,748,600 บาท

ผลผลิตที่ 1 : เกษตรกรได้รับการจัดที่ดินและค้ำครองพื้นที่เกษตรกรรม

- 1) บริหารจัดการ (จัดที่ดิน-สนับสนุน)
- 2) จัดที่ดิน
 - 2.1) ที่ดินทำกิน 100,000 ราย 1.5 ล้านไร่
 - 2.2) ที่ดินชุมชน 78,000 ราย 600 ชุมชน
- 3) แผนแม่บทการพัฒนาพื้นที่ปฏิรูปที่ดิน 8 ล้านไร่ 500 ตำบล
- 4) ปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อฟื้นฟูสภาพแวดล้อมในเขตปฏิรูปที่ดิน 6,000 ไร่ 200 ตำบล

ผลผลิต 2 : เกษตรกรได้รับการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ และสร้างมูลค่าที่ทำกิน

- 1) ศูนย์บริการประชาชนเคลื่อนที่ 800 ตำบล
- 2) ศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงชุมชน 80,000/800 ราย/ตำบล
- 3) นิคมเศรษฐกิจพอเพียง 30 แห่ง 90,000 ไร่
- 4) พัฒนาเกษตรกร 3,260 ราย
- 5) สานฝันเยาวชนเกษตรกรในโรงเรียนขยายโอกาสเขตปฏิรูปที่ดิน 1,000 โรงเรียน
- 6) โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ 7 โครงการ
 - ฝึกอบรมตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง 2,590 ราย
- 7) พัฒนาองค์ความรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยสหกิจชุมชน 16,000 ราย
(ฝึกทักษะอาชีพสร้างรายได้เข้าสู่แหล่งทุน)

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการความรู้

ทิพย์รัตน์ อติวัฒนชัย (2550, น. 89-92) ศึกษาการจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ โดยศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษา การ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) สภาพการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้ พบว่า องค์र्मี่สถานที่ เครื่องมือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้มากที่สุด
- 2) สภาพการจัดการความรู้ด้านการรวบรวมความรู้ พบว่ามีการจัดทำเอกสารสรุปคู่มือการปฏิบัติงาน รายงาน สรุปผลการดำเนินงานมากที่สุด

3) สภาพการจัดการความรู้ในการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์มาช่วยในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงทั้งในและนอกองค์กรมากที่สุด

4) สภาพการจัดการความรู้ในการแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้บุคลากรใช้ประโยชน์สื่อสาร เชื่อมโยงข้อมูลในองค์กรมากที่สุด

วสันต์ ไทรแก้ว (2550, น. 33) ศึกษาการจัดการความรู้ในชุมชนเพื่อสนับสนุนการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระ อำเภอพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ความรู้เกิดจากการการใช้ชีวิตประจำวันในท้องถิ่นโดยถ่ายทอดความรู้ภายในบุคคลแบบตัวต่อตัว และมีการจัดบันทึกความรู้บางประเภทเท่านั้น องค์กรส่วนท้องถิ่นมีส่วนสนับสนุนในกระบวนการจัดการความรู้ โดยการจัดให้มีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลในชุมชน สกัดความรู้จากบุคคลออกมา และมารวบรวมให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อเผยแพร่ให้ผู้สนใจทราบทั่วกัน

สุภาพร ตั้งจตุรโสภณ (2549, น. 73-75) ศึกษาการจัดการความรู้ของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจค้าปลีก ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะนำความรู้ที่มีอยู่มากมายในองค์กรมาจัดการให้เกิดประโยชน์ โดยนำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรซึ่งประกอบไปด้วย

- 1) การค้นหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้
- 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้
- 5) การเข้าถึงความรู้
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
- 7) การเรียนรู้

ชุติมา เมฆวัน (2549, น. 88-90) ศึกษาการจัดการความรู้ของกลุ่มธุรกิจชุมชนจังหวัดร้อยเอ็ด ได้ระบุนวัตกรรมความรู้โดยการเลือกผลิตภัณฑ์และตัดสินใจในการผลิต กระบวนการแสวงหาความรู้ของกลุ่มธุรกิจ การใช้และพัฒนาความรู้ของกลุ่มธุรกิจ การถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิก และการเก็บรักษาความรู้ของกลุ่มธุรกิจ พบว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนมากเลือกผลิตภัณฑ์และตัดสินใจในการผลิตด้วยตนเอง และแสวงหาความรู้จากกรณีฝึกอบรม กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ นำความรู้ไปใช้และพัฒนาในการผลิต ซึ่งความรู้ที่ได้ถูกถ่ายทอดจากการสาธิตและทำให้ดูเป็นส่วนใหญ่ และนำความรู้ทั้งหมดมาเก็บจดจำโดยผ่านตัวบุคคลเป็นส่วนใหญ่

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

ชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง (2550, น. 157-160) ศึกษาความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กรและผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร พบว่า บทบาทของผู้บริหารความรู้ กลยุทธ์การจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีการจัดการความรู้ และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ รวมทั้งศึกษาผลของการจัดการความรู้ในด้านความพึงพอใจ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจมากกับลักษณะโครงการการจัดการความรู้ที่มีองค์กรมดำเนิน การ สภาพแวดล้อมการทำงานดีขึ้น ความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีมากขึ้น และการยอมรับนับถือของบุคลากรภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

ประชาสรรค์ แสนภักดี (2549, น. 196-198) ศึกษาถึงปัจจัยที่เกื้อหนุน 5 ประการต่อการจัดการความรู้ของเครือข่ายทางสังคมเพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพ ได้แก่

- 1) ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐาน พบว่า ททรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีระบบเป็นปัจจัยหลักของการจัดการความรู้ เนื่องจากมีระบบราชการที่มีรูปแบบที่ชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้
- 2) ปัจจัยภาวะผู้นำและกลยุทธ์ พบว่า องค์กรที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้จะมีการกำหนดกลยุทธ์ของการทำงานแบบเครือข่าย
- 3) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า การฝึกอบรม การประชุม และการสัมมนา เป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อกระบวนการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การกระจายความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ได้ดี
- 4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร IT มีบทบาทสำคัญต่อการเกื้อหนุน ในการจัดทำฐานความรู้ไว้บนเว็บไซต์ เพื่อให้ผู้ที่ต้องการข้อมูลได้เข้าถึงข้อมูลทุกเวลาที่ต้องการ
- 5) ปัจจัยด้านการติดตามวัดผล พบว่า กระบวนการควบคุมและติดตามผลมีผลต่อการพัฒนาและการจัดการความรู้ของเครือข่าย เนื่องจากในการนำเสนอผลดำเนินการจะต้องมีหลักความรู้เป็นองค์ประกอบ

พาขวัญ ลออสอาด (2548, น. 91) ศึกษาความสามารถในการจัดการความรู้ของสมาชิกองค์กรชุมชนจังหวัดนครนายก พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ดังกล่าว ประกอบด้วย ประสพการณ์เป็นผู้นำอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อยู่ระดับปานกลาง และความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

วสันต์ ลาจน์ทีก (2548, น. 58-60) ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 พบว่าองค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้สำเร็จ มีดังนี้

1) ส่วนของสถานศึกษา การส่งเสริมบุคลากร มีนโยบายแผนงานที่ชัดเจน และ สารสนเทศ

2) ส่วนของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน สร้างขวัญและกำลังใจโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นบุคคลที่รับผิดชอบ และกระจายอำนาจให้แก่สมาชิกในบางส่วน

3) ด้านของครูผู้สอน ต้องเป็นบุคคลที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่ สร้างบรรยากาศประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทและหน้าที่ของตน พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

จากการศึกษาและทบทวนผลงานวิจัย และงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ดังนี้

กรอบแนวคิด

