

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ตามการรับรู้ของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ และงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### วัฒนธรรมองค์การ

##### แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

Smircich, 1983 : 339 – 358; Smircich & Calas, 1987 : 229 – 263 (อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยวรรณ , 2540 : 7) เห็นว่านิยามวัฒนธรรมองค์การทั้งหลายนั้นมีที่มาจากความคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลัก คือ แนวทางที่เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในองค์การ (culture as a variable) และแนวทางที่เห็นว่าองค์การเปรียบเสมือนวัฒนธรรมๆหนึ่ง (culture as a root metaphor) แนวทางแรกเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ และเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวที่องค์การมีอยู่ (ตัวแปรอื่น ๆ เช่น โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี ฯลฯ) แนวทางแรกจึงมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “culture is something an organization has” ส่วนแนวทางหลังเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นความคิด ความเชื่อ ที่อยู่ภายในจิตใจของคนกลุ่มหนึ่งและไม่ใช่เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์การ แต่ตัวองค์การเองทั้งหมดคือวัฒนธรรม ๆ หนึ่งหรืออุปมาได้ว่าเปรียบเสมือนวัฒนธรรม ๆ หนึ่ง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม แนวทางหลังจึงมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “culture is something an organization is” ซึ่งสรุปความแตกต่างไว้ใน ตาราง 1

ตาราง 1 แสดงมุมมองหรือความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร 2 แนวทางหลัก

วัฒนธรรมเป็นตัวแปรตัวหนึ่ง	องค์การเปรียบเสมือนวัฒนธรรม
<p>1. วัฒนธรรมองค์กรเป็นเพียงตัวแปรหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวในองค์การ</p> <p>2. มีความเชื่อพื้นฐานภายใต้ปรัชญาปฏิญาณนิยม (positive research) ส่งผลให้</p> <p>2.1 เน้นวิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) มิได้เป็นผู้กำหนดมันขึ้นมาเอง</p> <p>2.2 มองวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นพฤติกรรมที่มีตัวตนเป็นรูปธรรมสัมผัสได้วัดได้ จิตใจของมนุษย์มิได้เป็นผู้กำหนดมันขึ้นมาเอง</p> <p>2.3 เน้นระดับการศึกษาวิเคราะห์ (level of analysis) ที่กลุ่ม/องค์การ</p> <p>3. เนื่องจากเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความเป็นรูปธรรม จึงเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ควบคุมหรือจัดการได้</p> <p>4. ผู้ก่อตั้งและผู้นำเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>5. วัฒนธรรมแต่ละองค์กรมีลักษณะคล้ายคลึงกัน</p> <p>6. เน้นข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมภายนอกที่รับรู้ได้จากประสาทสัมผัสทั้งห้า (หู ตา จมูก ลิ้น และสัมผัส) ซึ่งเป็นวัตถุวิสัย</p>	<p>1. วัฒนธรรมองค์กรครอบคลุมเรื่องราวทุกส่วนในองค์การ</p> <p>2. มีความเชื่อพื้นฐานภายใต้ปรัชญาปรากฏการณ์นิยม (phenomenology) ส่งผลให้</p> <p>2.1 เน้นวิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research)</p> <p>2.2 มองวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นค่านิยม ความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจคน</p> <p>2.3 เน้นระดับการศึกษาวิเคราะห์ที่ตัวบุคคลแต่ละคน (individual) กล่าวคือ สนใจค่านิยม ความเชื่อ ความคิดที่อยู่ภายในจิตใจของแต่ละคน</p> <p>3. เนื่องจากเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องความรู้สึกนึกคิดภายในจิตใจคนไม่มีตัวตนเป็นรูปธรรม จึงเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมหรือจัดการ ทำได้เพียงพยายามอธิบายหรือตีความหมายของมัน</p> <p>4. สมาชิกขององค์การทุกคนเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>5. วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่ซ้ำกับองค์การอื่นเลย</p> <p>6. เน้นข้อมูลที่อยู่ภายในความคิดหรือจิตใจของแต่ละคน (ค่านิยม วามเชื่อ ฯลฯ) ซึ่งเป็นอัตวิสัย</p>

ตาราง 1 (ต่อ)

วัฒนธรรมเป็นตัวแปรตัวหนึ่ง	องค์การเปรียบเสมือนวัฒนธรรม
7. เป้าหมายการศึกษาเพื่อใช้วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือในการจัดการ 8. ตัวอย่างงานของนักวิชาการที่อยู่ในแนวนี้นี้ได้แก่ Deal & Kennedy, 1982 ; Kilmann, Saxton & Serpa, 1985; Peters & Waterman, 1982	7. เป้าหมายการศึกษาเพื่อให้วัฒนธรรมองค์การเป็นแนวคิดหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การมากขึ้น 8. ตัวอย่างงานของนักวิชาการที่อยู่ในแนวนี้นี้ได้แก่ Gregory, 1983 ; Smircich, 1983; Van Maanen, 1979

ที่มา : สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540 : 7 – 9)

แม้ Smircich จะเห็นว่าแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 แนวทางหลักก็ตาม แต่ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 9) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าจะมีแนวทางที่สามซึ่งเป็นการผสมระหว่างสองแนวทางข้างต้น กล่าวคือ แนวทางที่สามนั้นเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นทั้งพฤติกรรมของคนในองค์การซึ่งแสดงออกมาให้เห็น และเป็นทั้งค่านิยมความคิดภายในจิตใจคนด้วย การมองวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นเรื่องเฉพาะพฤติกรรมภายนอกหรือเฉพาะค่านิยมความคิดภายในจิตใจเป็นมุมมองที่แคบเกินไป เพราะเป็นไปได้ยากที่จะเข้าใจกลุ่มบุคคลในองค์การได้อย่างลึกซึ้ง ถ้าไม่ศึกษาทำความเข้าใจทั้งกระบวนการทางความคิดภายในจิตใจ (ค่านิยม ความเชื่อ ฯลฯ) และพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกมา นอกจากนั้นกระบวนการความคิด ค่านิยม ความเชื่อ มักเป็นเหตุผลเบื้องหลังพฤติกรรมที่แสดงออกมา ดังนั้นการจะศึกษาทำความเข้าใจเรื่องราวของคนในหน่วยงานอย่างครอบคลุม ควรศึกษาทั้งในแง่มุมมองค่านิยม ความเชื่อ และการกระทำ

มุมมองหรือความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การตามแนวทางที่สามในทัศนะของสุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 10 - 11) มีความสำคัญ ดังนี้

1. เน้นประโยชน์ในทางปฏิบัติมากกว่ายึดติดกับปรัชญาความเชื่อพื้นฐานอันใดอันหนึ่ง กล่าวคือแนวทางที่สามนี้มีลักษณะเป็นการผสมผสานความคิดของสองแนวทางแรกเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้การศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การมีความครอบคลุมครบถ้วนมากขึ้น
2. เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นทั้งความคิดที่อยู่ภายในจิตใจคนและเป็นทั้งพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกมา

3. ผู้ก่อตั้ง ผู้นำรุ่นต่างๆ และสมาชิกองค์กรต่างก็มีส่วนร่วมในการสร้างและทิศทางของวัฒนธรรมองค์กร
4. เห็นว่าควรใช้ระเบียบวิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณร่วมกับระเบียบวิธีเชิงคุณภาพในการศึกษาหรือสืบค้นวัฒนธรรมองค์กร
5. วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรมีบางส่วนที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวและบางส่วนที่เหมือนกันกับองค์กรอื่น
6. เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ควบคุมหรือจัดการได้ระดับหนึ่ง
7. การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร และใช้สิ่งนี้เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการ

#### ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้หลายแง่มุมที่แตกต่างกัน ดังนี้

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆอันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

เสนาะ ดิยาวี (2544 : 165) ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรมี 2 ลักษณะ คือ ประการแรก วัฒนธรรมองค์กรเป็นการรับรู้ (Perception) คนในองค์กรรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้วยการเห็นและการได้ยินสิ่งต่างๆในองค์กร แม้คนในองค์กรจะมีพื้นฐานส่วนตัวต่างกัน หรือทำงานในระดับที่แตกต่างกัน แต่คนเหล่านั้นจะเห็นและรับรู้เหมือนกัน วัฒนธรรมจึงเกิดจากการรับรู้ร่วมกัน ประการที่สอง วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะ (Descriptive Term) นั่นคือ สมาชิกองค์กรเห็นอย่างไร หรือรับรู้วัฒนธรรมเป็นอย่างไร ไม่ได้ระบุว่าสมาชิกขององค์กรชอบหรือไม่ชอบวัฒนธรรมนั้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นเพียงการอธิบายลักษณะไม่ใช่เป็นการประเมินลักษณะนั้นว่าดีหรือไม่ดี ผิดหรือไม่ผิด

Robbin (1993 : 602 อ้างถึงในพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2545 : 175) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ระบบความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกว่าองค์กรของเรามีลักษณะเด่นจากองค์กรอื่นอย่างไร ซึ่งระบบความเข้าใจร่วมกันนี้จะปรากฏออกมาในรูปแบบของค่านิยมต่างๆขององค์กร

ภิกพ ชวังเงิน (2547 : 132) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) คือ มรรคผลที่เกิดจากแนวความคิด ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถาน และการกระทำจนเป็นที่

ยอมรับของบุคคลในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์ในองค์กรร่วมกันสร้างขึ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์กรทั้งทางด้านกายภาพ และทางด้านจิตวิทยาสังคม

อังกา บุญช่วย (2549 : 88) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวัง ความเข้าใจ กฎระเบียบ บรรทัดฐาน และข้อตกลงที่มีร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ส่งผลต่อการแสดงออก วิถีชีวิต และความเป็นอยู่ขององค์กรซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 410) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกัน (System of Shared Meaning) ที่เป็นที่ยอมรับระหว่างสมาชิกในองค์กรซึ่งส่งผลให้สามารถแยกแยะองค์กรหนึ่งออกจากอีกองค์กรหนึ่งซึ่งระบบความเข้าใจร่วมกัน

วิเชียร วิทย์อุดม (2551 : 94) วัฒนธรรมองค์กร คือ ส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นข้อสมมติฐาน ความเชื่อและคุณค่า ซึ่งสมาชิกองค์กรมีส่วนร่วม และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ วัฒนธรรมจะอิงถึงความหมายร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ และใช้อธิบายให้เห็นถึงคุณลักษณะเฉพาะของกลุ่ม หรือสมาชิกขององค์กรอันเน้นถึงการกระทำของสมาชิกในองค์กร หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า วัฒนธรรมองค์กรคือการสร้างของค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์กร วัฒนธรรมจึงเป็นเหมือนส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทัศนคติ และประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมของพนักงาน นอกจากนั้นแล้ว วัฒนธรรมก็ยังมีอิทธิพลหรือมีอำนาจเหนือองค์กร ไม่ว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะอ่อนแอหรือแข็งแกร่งสักปานใดก็ตาม ย่อมมีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร นับได้ตั้งแต่ การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การตัดสินใจ ตลอดจนการแต่งกาย การกีฬา การทำงาน ฯลฯ

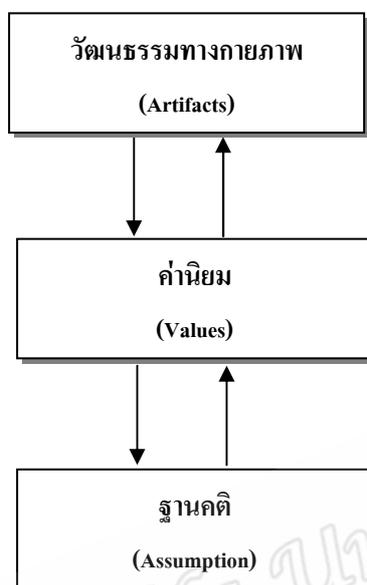
สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของกลุ่ม หรือสมาชิกในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ทัศนคติ ค่านิยม ความเข้าใจ บรรทัดฐาน และข้อตกลงร่วมกันของสมาชิก ที่ส่งผลต่อการกระทำ การแสดงออกถึงวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

### ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กร

ในการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีการจำแนกให้เห็นถึงระดับของวัฒนธรรมองค์กรในหลายลักษณะ ดังนี้

Edgar Schein (1990 อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546 : 189) เป็นนักจิตวิทยาซึ่งได้เสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรมี 3 ระดับ คือ ระดับทางกายภาพ (Artifacts), ค่านิยม (Values) และระดับฐานคติ (Assumptions)

ภาพประกอบ 1 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร



ที่มา : Schein (1990 อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546 : 18)

ตาราง 2 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

ระดับ	ความหมาย	ตัวอย่าง
ทางกายภาพ (Artifacts)	วัฒนธรรมที่สามารถมองเห็นและจับต้องได้	เอกสารที่เขียนไว้, การออกแบบสำนักงาน, ภาษา, การแต่งตัว, พิธีกรรม
ค่านิยม (Values)	ความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่ควรจะเป็นในองค์กร	ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน
ฐานคติ (Assumptions)	ความคิดหรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งยอมรับปฏิบัติ โดยไม่เคยตั้งคำถามหรือข้อสงสัย (taken-for-granted)	มาตรฐานการทำงาน วิธีการทำงานที่คิดว่ามีประสิทธิภาพ

ที่มา : ปรับจาก Schein (1992 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546 : 190)

**1. วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น(Artifacts)** เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็น จับต้องได้ สามารถได้ยินหรือรู้สึกได้ง่ายเมื่อเราเข้าไปองค์กรใดองค์กรหนึ่ง วัฒนธรรมทางกายภาพจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1) ประเภทวัตถุ เช่น ศิลปะต่าง ๆ โลโก้ของหน่วยงาน รูปทรงหรือการออกแบบตึก เฟอร์นิเจอร์ในองค์กร เครื่องแต่งกายในสถานที่ทำงาน รูปลักษณ์ วัตถุและการวางผังงาน (lay-out)

2) ประเภทพฤติกรรม เช่น พิธีกรรมต่าง ๆ รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ประเพณีการให้รางวัลหรือการลงโทษพนักงาน

3) ประเภทภาษา เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับความยากลำบากในการก่อตั้งองค์กร เรื่องตลกในหน่วยงาน ชื่อจริงหรือชื่อเล่นที่ใช้เรียกในที่ทำงาน คำศัพท์เฉพาะที่ใช้กันในหน่วยงาน คำอธิบายเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ประวัติศาสตร์ ลักษณะของวีรชนหรือทรชน อุปมาอุปมัยหรือคำขวัญที่มักใช้กันในองค์กร

**2. ค่านิยม (Values)** ค่านิยมเป็นหลักการ เป้าหมาย และมาตรฐานทางสังคม ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บอกว่าคุณค่าขององค์กรให้ความสนใจในเรื่องใด เช่น อิสรภาพ ประชาธิปไตย ความมั่งคั่ง หรือความจงรักภักดี ค่านิยมนี้จะพื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด ค่านิยมเป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึกหรือรู้ตัว เช่น ลูกค้าจะต้องได้รับการบริการที่ดีเสมอ

ธรรมเนียมปฏิบัติ (Norms) มีความหมายใกล้เคียงกับค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติเป็นเหมือนกฎที่ไม่ได้เขียนไว้ แต่เป็นสิ่งที่บอกให้สมาชิกทราบว่าควรประพฤติตัวอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ เช่น การไม่พูดคุยในโรงหนังขณะที่หนังกำลังฉายอยู่ การไม่ตัดแถวในขณะที่กำลังเข้าคิวอยู่ ความเหมาะสมในการแต่งตัวในสถานที่ หรือพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว

ขณะที่ค่านิยมจะบอกว่าสิ่งใดเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสมาชิก แต่ธรรมเนียมปฏิบัติจะบอกว่าพฤติกรรมแบบใดที่เราจะคาดหวังจากกันและกัน อย่างไรก็ตามทั้งค่านิยมและธรรมเนียมปฏิบัติต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน คือ ธรรมเนียมปฏิบัติจะเป็นผลมาจากค่านิยม เช่น การไม่ตัดแถว และการไม่พูดคุยในโรงหนัง เป็นผลมาจากค่านิยมของความสุภาพและความเกรงใจผู้อื่น

**3. ฐานคติ (Assumptions)** ฐานคติเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรแสดงออกโดยไม่รู้ตัว (Unconsciously) ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริง ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้และพฤติกรรมของคนหรือความคิดหรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งยอมรับปฏิบัติ

โดยไม่มี การตั้งคำถามหรือตั้งข้อสงสัยแต่อย่างใด (Schein, 1992 อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546 : 191)

วันชัย มีชาติ (2548 : 272-273) กล่าวว่า ระดับของวัฒนธรรมองค์การเป็นการแสดงให้เห็นถึงขั้นหรือความลึกของวัฒนธรรมในแต่ละระบบของวัฒนธรรมองค์การ ในการศึกษา เรื่องของวัฒนธรรมองค์การควรพิจารณาถึงระดับของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งระดับการวิเคราะห์ ของวัฒนธรรมองค์การแบ่งออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน

### 1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ หรือวัฒนธรรมทางกายภาพ (Observable Culture)

เป็นวัฒนธรรมในระดับบน / ระดับพื้นผิว ที่สามารถเห็นได้เป็นการแสดงถึงวิธีการแสดง พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ และเป็นแนวทางที่องค์กรถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ เพื่อให้ มีพฤติกรรมสอดคล้องกับองค์การ วัฒนธรรมในระดับนี้จะเป็นผลของการแสดงออกของสิ่งที่อยู่ ภายในหรือวัฒนธรรมในระดับที่ลึกกว่านี้ วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้แก่ พิธีกรรม ต่างๆ สัญลักษณ์ในองค์การ ระเบียบแบบแผน ตำนานหรือเรื่องราวต่างๆ และประวัติศาสตร์ ขององค์การ

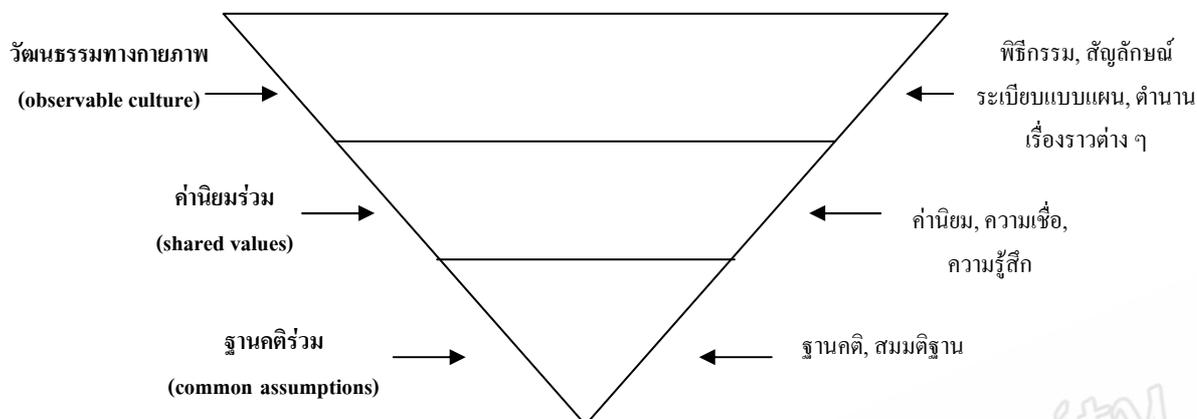
### 2. ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์การ (Shared Values) เป็นระดับของ

ค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่างๆ ในองค์การเนื่องจากพฤติกรรมจะต้อง มีสาเหตุที่มาอธิบายพฤติกรรม ค่านิยมร่วมกันจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงพนักงานในองค์การ เข้าด้วยกัน การมีความเชื่อและความเห็นร่วมกันจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมขององค์การ ซึ่งจะสะท้อนถึงความเชื่อและค่านิยมร่วม (การแสดงพฤติกรรมองค์การจะแสดงออกอย่างมีสำนึก หรือรู้ตัว สามารถอธิบายได้และไม่ได้ออกมาจากสิ่งที่สัมผัสได้)

### 3. ฐานคติร่วมกัน (Common Assumptions) เป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุด

กล่าวคือ ในระดับนี้สมาชิกในองค์การจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคติร่วมกันของ องค์การ ซึ่งทุกคนรับรู้และเข้าใจเหมือนกัน จนอาจจะไม่ต้องมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อีก ระดับของวัฒนธรรมองค์การสามารถแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้

## ภาพประกอบ 2 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร



ที่มา : ดัดแปลงจาก Schermerhorn, Hunt และ Osborn (อ้างอิงในวินชัย มีชาติ, 2548 : 273)

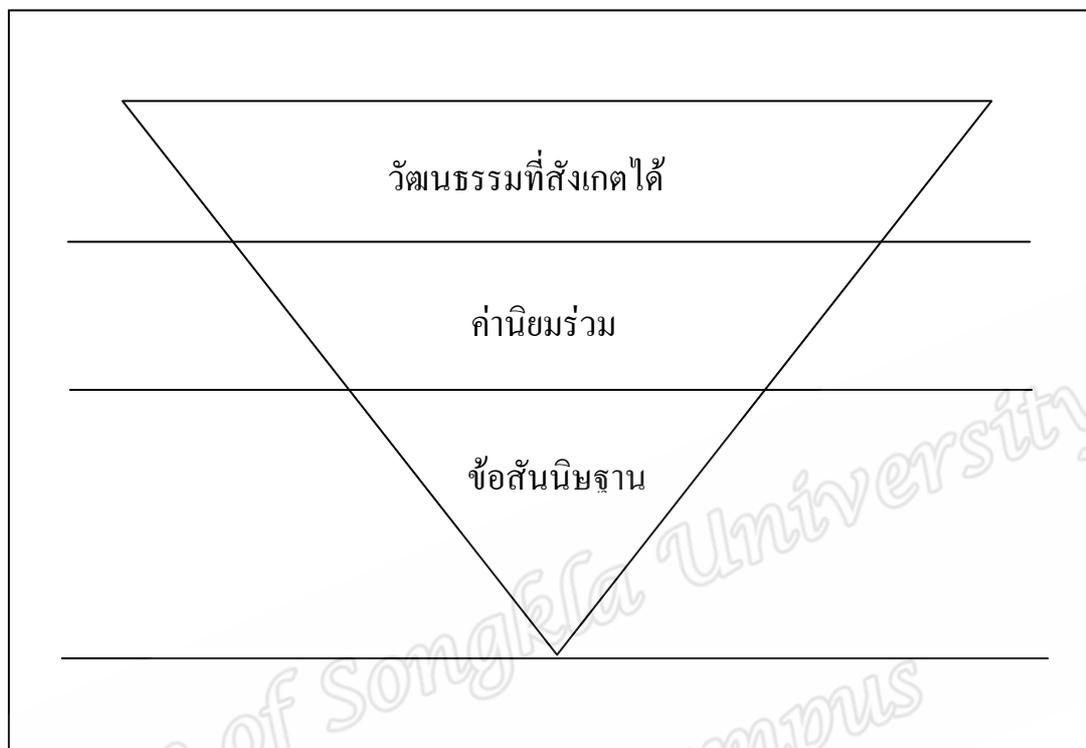
Hodge and Anthony (1994 : 447 – 449 อ้างถึงในอำภา บุญช่วย, 2549 : 89 - 90) แบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 2 ระดับ ดังนี้

**1. วัฒนธรรมในระดับลึก (Thick Culture)** เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกของกลุ่มประสบความสำเร็จในความพยายามที่จะสร้างค่านิยมร่วม (Shared Value) หรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม เพื่การดำเนินการตามเป้าหมายของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมระดับลึก จะได้รับการยอมรับกระจายไปทั่วทั้งองค์กร เกิดเป็นค่านิยมที่พึงปรารถนาในการอยู่ร่วมกัน เช่น เปิดเผย ใจกว้างใจ ร่วมมือ เป็นกันเอง ทำงานเป็นทีม เป็นความสำเร็จที่มีคุณภาพ

**2. วัฒนธรรมระดับพื้นผิว (Thin Culture)** เป็นวัฒนธรรมที่มองเห็นได้ด้วยตา ในขณะที่วัฒนธรรมระดับลึกมองไม่เห็น แต่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกมากกว่าวัฒนธรรมระดับพื้นผิว ได้แก่ เครื่องแต่งกาย สัญลักษณ์ คำขวัญ งานพิธีต่างๆ

วิเชียร วิทยอุดม (2551 : 98 - 99) ซึ่งให้เห็นถึงระดับที่สำคัญ 3 ระดับของการวิเคราะห์ทางวัฒนธรรมองค์กรได้แก่ 1) วัฒนธรรมที่สังเกตได้ 2) ค่านิยมร่วมและ 3) ข้อเสนอพื้นฐานต่างๆไป ซึ่งเราสามารถจะมองวัฒนธรรมองค์กรได้เป็นระดับชั้น ยิ่งระดับชั้นที่มีความลึกมากเท่าไร ก็ยิ่งมีความยากที่จะหาวัฒนธรรมได้เจอ

ภาพประกอบ 3 ระดับของการวิเคราะห์ทางวัฒนธรรม



ที่มา : Schien (1985 : 14 อ้างถึงในวิเชียร วิทยอุดม, 2551 : 98)

**ระดับแรก** จะตระหนักเห็นถึงวัฒนธรรมได้ง่าย รวมไปถึงทั้งภายในและภายนอก อันเป็นวิถีทางที่เราทำสิ่งต่างๆอยู่รอบๆตัวของเรา ตัวอย่างเช่น เครื่องแบบของบริษัท การจัดสำนักงาน การตกแต่ง และการปรับชื่อเสียงของบริษัทในเรื่องที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ทางสังคม และลักษณะอื่นๆของวัฒนธรรมที่สังเกตได้ รวมไปถึงเรื่องราวความเป็นมาของบริษัท ประเพณี ภาษาศิลกรรมต่างๆของบริษัท

**ระดับที่สอง** ระดับที่สองของการวิเคราะห์วัฒนธรรมคือ ค่านิยมร่วม (Shared Value) สามารถแสดงบทบาทอันเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยเชื่อมโยงบุคคลในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน และใช้ป็นสิ่งจูงใจสร้างพลังในการทำงานให้กับสมาชิกในองค์กร หรืออาจจะกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ค่านิยมร่วม คือศูนย์รวมทั้งหมดที่สมาชิกทุกคนมีความเชื่อร่วมกันว่าสิ่งใดสำคัญและสิ่งใดไม่สำคัญ สมาชิกทุกคนอาจไม่เห็นด้วยกับค่านิยม แต่ทุกคนก็ต้องได้รับการรับรู้ถึงค่านิยมร่วมทั้งหมดว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรไม่มากก็น้อย เช่น Hewlett - Packard คำว่า “คุณภาพ (Quality)” เป็นส่วนหนึ่งของคำศัพท์ที่ทุกคนต้องมีความเข้าใจ บริษัทสร้างขึ้นเพื่อให้เป็น

ค่านิยมร่วม หรือความเชื่อที่เป็นแบบฉบับที่แสดงถึงความรู้สึกร่วมกัน ด้วยมีความเชื่อว่า ทุกคนสามารถที่จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้

**ระดับที่สาม** ระดับขั้นที่ลึกที่สุดของการวิเคราะห์ทางวัฒนธรรม เป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้ยากที่สุด คือ ข้อสันนิษฐานต่างๆไป (Common Assumption) หรือความจริงที่ข้อสันนิษฐานเอาเอง อันเป็นรากฐานของค่านิยมและพฤติกรรมร่วมของสมาชิกในองค์การ ข้อสันนิษฐานเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องปัญหาของปรัชญาต่างๆไป ซึ่งมักไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจ แต่จะมีความเกี่ยวข้องโดยทางอ้อม แล้วนำมาใช้ประกอบกันเป็นปรัชญาทางการจัดการ ข้อสันนิษฐานดี เป็นเครื่องสะท้อนถึงค่านิยมได้แก่ ความถูกต้อง ความซื่อตรง ความยุติธรรม ความอบอุ่น ผลประโยชน์ ความเห็นอกเห็นใจ ความตระหนงของแต่ละคน และความมั่งคั่ง ข้อสันนิษฐาน ซึ่งเป็นรากฐานของค่านิยมเหล่านี้ เป็นความเชื่อมั่นที่มีต่อตัวบุคคลที่จะทำดีหรือถูกต้องหรือมีศีลธรรม ซึ่งมีผลต่อความประพฤติที่บุคคลได้แสดงออก พนักงานจะแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน เช่น ต่อตัวเอง ต่อบริษัท ต่อตัวลูกค้า และอื่นๆ บางคนมีความเชื่อว่า ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งที่น่าทำมากที่สุด การทำธุรกิจต้องมีความซื่อสัตย์จึงจะก้าวหน้า ถ้าไม่มีความซื่อสัตย์ก็จะทำให้อยู่ในธุรกิจได้ไม่นาน

สรุปได้ว่า ระดับขั้นของวัฒนธรรมองค์การสามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับทางกายภาพ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่สามารถสังเกตเห็นได้ เช่น เครื่องแบบ ประเพณี การจัดสำนักงาน 2) ระดับค่านิยม เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกสามารถแสดงบทบาทและพยายามที่จะสร้างค่านิยมร่วมเพื่อบำเพ็ญตามเป้าหมายของสมาชิก เช่น ความไว้วางใจ การทำงานเป็นทีม ปรัชญา วิสัยทัศน์ 3) ระดับฐานคติ เป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุด คือ สมาชิกมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกัน โดยไม่ต้องระบุเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น มาตรฐานการทำงานวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

### ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

ภิกพ ชวงเงิน (2547 : 136 - 137) เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดเจตคติ นิสัยของมนุษย์ในสังคม ไม่ว่าจะเป็นสังคมเล็กหรือสังคมใหญ่ องค์การก็เป็นสังคมย่อยๆสังคมหนึ่ง จึงต้องขอมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับการประพฤติปฏิบัติหรือพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ การอยู่ร่วมกันในองค์การ Kluckhohn และ Kelly มีแนวคิดว่ “วัฒนธรรมในองค์” เป็นแบบหรือวิธีการดำรงชีวิตที่ทำให้้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเอง ซึ่งอาจต่างไปจากวัฒนธรรมองค์การอื่นๆ โดยมากสิ่งที่มีสารประโยชน์อันเป็น

พฤติกรรมพื้นฐานแต่ละองค์การจะมีเหมือนกัน แบบการดำเนินหรือดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกัน แพร่กระจายไหลสู่กันได้ในหมู่สมาชิกขององค์การในสังคม โดยซึมซับและมีการเรียนรู้ผ่านสังคมประกิต หรือสังคมปรกรณ์ หรือกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) วัฒนธรรมองค์การเป็นหลักขององค์การ เสมือนการยึดโยงหน่วยงานในองค์การให้เกิดความกลมเกลียวประสานกันอย่างแนบเนียน (Jaques, 1952 อ้างถึงในภิกพ ชวังเงิน, 2547 : 136 – 137)

มีหลักฐานการวิจัย แสดงให้เห็นความสำคัญของวัฒนธรรมดังนี้ (ภิกพ ชวังเงิน, 2547 : 136 – 137)

**1. Bate และ Seligman มีผลงานจากการศึกษาว่า วัฒนธรรมการยอมตาม** ผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิด ก่อให้เกิดสิ้นหวังในองค์การ ตามปกติ “วัฒนธรรม” เป็นปัจจัยที่มีผลอำนาจที่จะชักนำให้เกิดภาวะการณ์เรียนรู้สิ่งต่างๆได้ ผู้ที่ได้รับประสบการณ์เรียนรู้ (Learned Helplessness) อันเป็นสถานภาพทางจิตที่จะเกิดขึ้น เมื่อเขาเรียนรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ เป็นเหตุให้การจูงใจในการโต้ตอบต่อปัญหาหายหมดไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรค ไม่ต่อสู้ฝ่าฟันให้เป้าหมาย Bate ได้ศึกษาจากองค์การต่างๆในสหรัฐอเมริกา และอีกหลายคน เช่น Tayelb กิติ Hofstede กิติ ได้ศึกษาในหลายประเทศและยืนยันว่าเป็นจริง

**2. รูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์การ อาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ**

Argyris และ Crozier ได้ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาของความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์การ จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องให้ความสนใจ ต้องระลึกถึงต้องศึกษาปัญหาขององค์การทั้งโครงสร้าง ปรัชญา กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมขององค์การ แล้วแก้ปัญหาในทางที่ถูก รูปแบบที่เป็นอยู่ทั่วไปคือ เมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับเรื่องงานหรือพฤติกรรมของบุคคล จำเป็นต้องแก้ปัญหา ถ้าวัฒนธรรมองค์การนั้นต้องอยู่ภายใต้อำนาจของผู้นำ เมื่อพฤติกรรมของคนในองค์การต้องเกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ คนก็จะไม่กล้าตัดสินใจแก้ไขปัญหา ไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มสร้างสรรค์ ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อน กลายเป็นวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่มียั้งคิด (Subordination Culture) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือหลายหัวดีกว่าหัวเดียว ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งดีและจำเป็น

กลุ่มหรือคนส่วนใหญ่ในองค์การยอมรับหรือไม่ ย่อมอยู่ในใจโดยอัตโนมัติ วัฒนธรรมองค์การที่กลุ่มมีอยู่ในใจที่เชื่องชินแล้ว วิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม เป็นไปตามแผนการประพฤติ ถ้าถูกปิดกั้นจนเป็นวัฒนธรรม ก็จะเกิดความกลัว

หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาขัดกับวัฒนธรรมองค์การที่กลุ่มมีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ ก็จะเป็นที่ยอมรับไม่ได้ ในความความกล้าหาญที่จะริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกันในองค์การ (Kluckhohn, 1964 : 342 – 357 อ้างถึงในภิกพ ชวังเงิน, 2547 : 136 - 137)

### 3. วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้

Evan, Brossard และ Child (Salaman, 1992 : 228 อ้างถึงในภิกพ ชวังเงิน, 2547 : 136 - 137) ได้ศึกษาพบว่า พฤติกรรมในองค์การที่คนนับถือปฏิบัติกัน แม้จะเป็นพฤติกรรมที่ไม่ดีต่อองค์การหรือหมู่สมาชิกส่วนมากก็มักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ ปล่อยเรื่อยเรื่อย ไม่ถูกคิดปรับเปลี่ยนแก้ไข จนกระทั่งคนส่วนใหญ่หรือทั้งหมดทั้งกลุ่ม ก็ปฏิบัติเช่นนั้น เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของบุคคลในองค์การก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การนั้นๆต่อไป

วัฒนธรรมในองค์การมีฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ ซึ่งองค์การทุกแห่งจะละเลยมิได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์การ

Hodge and Anthony (1991 : 454 อ้างถึงในอำภา บุญช่วย, 2549 : 90 - 91)

ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมมีความสำคัญต่อองค์การ 3 ประการด้วยกัน

1. **ด้านการชี้นำ (Direction)** วัฒนธรรมจะชี้นำให้สมาชิกทั้งเก่าและใหม่ให้ความเชื่อ ค่านิยม และอื่นๆไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้มีการแสดงออกที่เหมาะสม
2. **ด้านความแพร่หลาย (Pervasiveness)** วัฒนธรรมจะอาศัยช่องทางการสื่อสารต่างๆเพื่อหลอมรวมสมาชิกขององค์การให้มีความเชื่อ และพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ
3. **ด้านความแข็งแกร่ง (Strength)** วัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งดึงดูดให้สมาชิกอยู่กับองค์การ ทำงานในองค์การแบบอุทิศตน เนื่องจากมีความเชื่อ ค่านิยมอันเดียวกัน และมีความรู้สึกปลอดภัย

วิเชียร วิทษอุดม (2551 : 95) กล่าวว่า องค์การสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมา ก็เพื่อให้เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง โดยการสร้างค่านิยม ความเชื่อ ที่ถ่ายทอดต่อกันไป ตำนาน เรื่องเล่าขาน สัญลักษณ์ บรรทัดฐาน อุดมการณ์ วีรบุรุษ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยกย่องเอาเป็นแบบอย่างมากมาย ฯลฯ วัฒนธรรมเหล่านี้มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เป็นอย่างมาก มีการประมาณการว่า ภายใต้วุฒฒนธรรมที่เข้มแข็ง จะเป็นผลให้พนักงานในองค์การจะทุ่มเทการทำงานเพิ่มมากขึ้น 1 – 2 ชั่วโมงใน 1 วัน และจะช่วยลดอัตราของการลาออกและ

มีบทบาทในการหล่อหลอมค่านิยมอันถูกต้องให้แก่พนักงานใหม่ ทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้ามบทบาทของตนเองในการสร้างและหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่แต่เดิมอาจจะเป็นวัฒนธรรมเก่าๆ ซึ่งไม่มีความเหมาะสมกับรูปแบบขององค์กรสมัยใหม่ ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับระบบของการทำงานในองค์กรขึ้นมาใหม่ ผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงในเรื่องเหล่านี้ และจะต้องมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร เพราะว่าความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ว่า วัฒนธรรมไหนจะมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในองค์กร ทำให้รู้จักวางแผน ส่งเสริม ก่อตั้ง บำรุงรักษา และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรสำหรับนักบริหารซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กร ถ้าทำงานอย่างรอบคอบ จะมีผลกระทบในทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กร ในทางตรงข้าม ถ้าทำงานอย่างขาดความระมัดระวังก็จะมีผลกระทบในทางลบต่อความล้มเหลวขององค์กรได้

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรสร้างขึ้นเพื่อเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง โดยการสร้างค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน กฎระเบียบ วิถีชีวิต เพื่อให้สามารถกระตุ้นการดำเนินงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน มีการแสดงออกที่เหมาะสม และมีพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ

### ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการต่างๆเสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรหลายทัศนะดังนี้  
 สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 14 - 20) กล่าวว่า การเข้าใจถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้มองเห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อของคน ซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ยาก แม้ว่านักวิชาการจะมีความเห็นที่แตกต่างกันบ้างในเรื่องคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร แต่ส่วนใหญ่แล้วเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีคุณลักษณะ ดังนี้

**1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน** วัฒนธรรมองค์กรเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำของคนคนเดียว แต่ละคนในหน่วยงานอาจมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำแตกต่างกันไป สิ่งต่างๆเหล่านี้ไม่ใช่วัฒนธรรม เพราะไม่ใช่เป็นสิ่งที่มิ หรือเห็นร่วมกันในกลุ่มคนจำนวนหนึ่ง ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่หลายคน

ยอมรับ และนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมองค์กรได้ เช่น กำหนดเวลาทำงานจึงเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเงินทุน (ระดมเงินฝาก) ของบริษัทเงินทุนบางแห่งอาจมีการยืดหยุ่นเวลาเข้าทำงานให้สายกว่าพนักงานในฝ่ายอื่นได้บ้าง เพราะบางครั้งต้องไปพบลูกค้าก่อนเข้าบริษัท ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่คาดคะเนได้ว่าพนักงานในฝ่ายพัฒนาเงินทุนจำนวนหนึ่งอาจเข้าทำงานในบางวันสายกว่าพนักงานในแผนกอื่นของบริษัท

**2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม** ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่คนในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับ และมีอยู่ร่วมกันนั้นมิได้เกิดขึ้นภายในช่วงระยะ 2-3 วัน แต่ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมบ่มเพาะ ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้ เช่น แนวปฏิบัติในการให้สินเชื่อของธนาคารบางแห่งนั้น กว่าจะพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่คนในหน่วยงานยอมรับ และนำไปใช้เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ต้องผ่านเวลาแห่งการเรียนรู้และแก้ไขร่วมกันพอสมควร ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้อีกแห่งหนึ่งว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งทำงานด้วยกันมานานพอสมควร

**3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social Interaction)** วัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของสมาชิกที่เกิดจากสัญชาตญาณของมนุษย์ นอกจากนั้นวัฒนธรรมองค์กรก็ไม่ได้เกิดขึ้นจากการถ่ายทอดทางพันธุกรรมด้วย แต่วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรค่อยๆ เรียนรู้ทีละเล็กละน้อย นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในหน่วยงานนั้น พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organizational Socialization) โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะวิธีคิดวิธีการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง นอกจากนั้นพนักงานใหม่ยังเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจากการเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆของหน่วยงาน และจากการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างานและหลักเกณฑ์การได้ความดีความชอบอีกด้วย ผลจากการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรทำให้พนักงานรู้ว่าตนควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้สามารถอยู่ร่วมและเป็นที่ยอมรับของคนอื่นในหน่วยงานได้ กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่คนในหน่วยงานเรียนรู้จากการเป็นสมาชิกของหน่วยงานนั้น นั่นคือเป็นการเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคมนั่นเอง

**4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรไม่ค่อยตระหนักถึง** หลังจากที่วัฒนธรรมองค์กรได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์กรจำนวนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ คนในองค์กรก็จะคิด เชื่อ และทำสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นระยะเวลาอันยาวนาน จนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาไป นั่นย่อมนิยามความว่า สิ่งที่

คิดหรือกระทำนั้นกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์กรกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คิดถึง การมีอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม เช่น พนักงานเสิร์ฟของภัตตาคารญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพฯ จะพูดเสียงดัง (เกือบเป็นการตะโกน) เป็นภาษาญี่ปุ่นแสดงการต้อนรับ และเชื่อเชิญ ลูกค้าที่เข้ามารับประทานอาหารในภัตตาคาร พนักงานเสิร์ฟเหล่านี้จะทำเช่นนี้เป็นประจำทุกครั้งที่ พบลูกค้ากำลังเดินเข้าในร้านจนเป็นเรื่องปกติวิสัย กลายเป็นสามัญสำนึกที่กระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่คิดว่ามันเป็นกฎเกณฑ์ของภัตตาคารที่พนักงานเสิร์ฟต้องทำอีกต่อไป ดังนั้นวัฒนธรรม องค์กรจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรมสำหรับสมาชิกองค์กรเพราะพวกเขาไม่ค่อย ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของสิ่งนี้

**5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กรที่พึ่งพาการใช้สัญลักษณ์ (Symbol) สัญลักษณ์** หมายถึงสิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมายถึงอีกสิ่งหนึ่ง เช่น นายอนุชา มีรถประจำตำแหน่งพร้อม คนขับ และมีห้องทำงานส่วนตัวที่ใหญ่โตพร้อมเลขานุการหน้าห้อง รถประจำตำแหน่ง คนขับรถ ห้องทำงาน และเลขานุการ เป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกว่านายอนุชาเป็นผู้บริหารระดับสูง

#### **การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กรมักเกิดขึ้นใน 2 กรณี**

**กรณีแรก** เป็นเรื่องที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรไปยังสมาชิก ใหม่ กล่าวขยายความก็คือ เป็นกรณีที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดหรือสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังให้พนักงานทำตามผ่านสัญลักษณ์ต่างๆ สัญลักษณ์ที่ หน่วยงานนิยมใช้ในกรณีนี้ได้แก่ ภาษา พิธีกร เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น พิธีมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปี พิธีมอบโล่แก่เกียรติคุณแก่พนักงานที่เสียสละ และอุทิศตน แก่หน่วยงาน มักเป็นสัญลักษณ์ที่หน่วยงานนิยมใช้สื่อความหมายถึงพนักงานว่าผู้ใดทำงานดี มีผลงานตามที่หน่วยงานคาดหวังก็จะมีโอกาสเข้ารับรางวัลและได้รับการยกย่องชมเชยในพิธีการ ต่างๆดังกล่าว หรือเรื่องเล่าเกี่ยวกับการต่อสู้เอาชนะอุปสรรคจนประสบความสำเร็จของผู้ก่อตั้ง บริษัทหรือหน่วยงาน มักถูกถ่ายทอดให้พนักงานรุ่นหลังรับรู้ เพื่อเป็นคติเตือนใจให้ระลึกถึงวิธี ทำงานของท่าน และนำส่วนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันมาเป็นแบบอย่างในการทำงาน

**กรณีที่สอง** เป็นเรื่องที่พนักงานหรือบุคคลภายนอก (เช่น นักวิจัย) พยายาม สืบค้นหรือแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนั้นสัญลักษณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงาน จึงอาจบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมในหน่วยงานนั้นได้ เช่น หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกอาจารย์ มหาวิทยาลัยอาจเป็นสิ่งบ่งชี้ประการหนึ่งให้บุคคลภายนอกทราบว่า มหาวิทยาลัยแห่งนั้นมี วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเข้มแข็งทางวิชาการหรือไม่ พฤติกรรมการทำงานของพนักงานดีเด่น หรือข้าราชการที่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ขั้นก็อาจเป็นสิ่งบ่งชี้ประการหนึ่งให้พนักงานหรือ

ข้าราชการใหม่ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กร ว่าเน้นผลงานทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณหรือเน้นระบบอุปถัมภ์ก็เกือกลูกกันในระหว่างพวกพ้อง

**6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้** ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการเกิดวัฒนธรรมองค์กรต้องใช้เวลาในการพัฒนาจนเป็นหนทางที่กลุ่มยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของกลุ่มได้ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจึงมักตรงไปกับกลุ่มและเปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างยาก อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิตในโรงงานแห่งหนึ่ง จากการทำงานด้วยมือและอุปกรณ์อย่างง่ายมาเป็นการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ ทำให้วัฒนธรรมในโรงงานดังกล่าวเปลี่ยนไป การพึ่งพาอาศัยกันแบบเดิมในหมู่พนักงานมีน้อยลง เนื่องจากร ความผูกพันในหมู่พนักงานลดลง ความภูมิใจในฝีมือและความสำคัญของงานที่ตนทำมีน้อยลงด้วย เพราะเนื้องานถูกแบ่งหรือตัดทอนออก เป็นการทำให้หรือประกอบเฉพาะส่วนเท่านั้น เวลาในการทำงานถูกเร่งรัดให้ทันกับการทำงานของเครื่องจักร ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานจึงเปลี่ยนจากการมีน้ำใจช่วยเหลือพึ่งพาอะลุ่มอล่วยกันแบบเดิม มาเป็นความสัมพันธ์แบบเครื่องจักรที่ต้องทำงานแข่งกับเวลาและความซ้ำซาก หรือองค์กรอาจมีการแยกหน่วยงานในองค์กรบางส่วนออกไปตั้งบริษัทใหม่ ทำให้วัฒนธรรมในหน่วยงานที่แยกออกไปนั้นเปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ การครอบงำกิจการของบริษัทอื่นอย่างไม่เป็นมิตร (Hostile Takeover) อาจทำให้วัฒนธรรมเวลาและความซ้ำซาก หรือองค์กรอาจมีการแยกหน่วยงานในองค์กรบางส่วนออกไปตั้งเป็นบริษัทใหม่ ทำให้วัฒนธรรมในหน่วยงานที่แยกออกไปนั้นเปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ การครอบงำกิจการของบริษัทอื่นอย่างไม่เป็นมิตร อาจทำให้วัฒนธรรมในองค์กรที่ถูกครอบงำเปลี่ยนแปลงไป

เสนาะ ดิยาวี (2544 : 166 - 167) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็นซึ่งเป็นพลังที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล บางคนเรียกวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นกาวทางสังคม (Social Glue) ที่เชื่อมสมาชิกขององค์กรให้รวมกันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน องค์กรที่ไม่มีวัฒนธรรมจะทำให้องค์กรรวมตัวอย่างหลวมๆ ของคนที่มาทำงานด้วยกันอย่างไม่มี ความหมาย วัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่เป็นกลไกที่เกิดมาจากข้างบนที่กำหนดขึ้นมาโดยฝ่ายบริหาร หรืออำนาจทางการบริหาร แต่เกิดจากองค์กรเข้ามาพิจารณาเป็นส่วนสำคัญของการบริหารงาน พลังที่มองไม่เห็นก็จะเปิดหนีไป ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรมี 6 ลักษณะ

**1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Collective)** หมายความว่า วัฒนธรรมองค์กรทำให้สิ่งที่มีอยู่ร่วมกัน (Social entity) องค์กรที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กรจะอยู่ร่วมกันได้ยาก หรือสังคมที่ไม่มีวัฒนธรรมก็อยู่ร่วมกันได้ยาก วัฒนธรรมเป็นพลังที่ทำให้คนร่วมกันทำงานอยู่ใน

องค์การเพื่อทำให้องค์การนั้นดำเนินงานต่อไปได้ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็คือพลังรวม (Synergy) ตามที่เคยกล่าวมาแล้วคือทำให้ผลงานรวมกันมากกว่าต่างคนต่างทำ หรือ  $2 + 2 = 5$

**2. การก่อให้เกิดอารมณ์ (Emotionally Charged)** คนมักจะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ช่วยคุ้มครอง และวัฒนธรรมองค์การยังช่วยให้คนเหล่านั้นสามารถเผชิญกับปัญหาและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับตัวเขาได้ จึงไม่แปลกใจแต่อย่างใดที่จะพบเห็นอยู่บ่อยๆว่า คนจะเกิดอารมณ์รุนแรงเพื่อปกป้องคุ้มครองวัฒนธรรมของตัวเอง คนยินดีต่อสู้เพื่อปกป้องวัฒนธรรมของตัวเอง และถ้าจะถามถึงเหตุผลว่าทำไมจึงทำเช่นนั้นในการปกป้องคำนิยมหรือความเชื่อเช่นนั้น ก็ปฏิเสธที่จะให้เหตุผล วัฒนธรรมจึงเป็นเรื่องของอารมณ์มากกว่าเหตุผล และเมื่อกล่าวถึงวัฒนธรรมทุกครั้ง อารมณ์จะเกิดขึ้น

**3. การอยู่บนพื้นฐานของประวัติศาสตร์ (Historically Based)** การมีประสบการณ์ร่วมกันอันยาวนาน จะเชื่อมให้คนอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่ม ซึ่งจะพบเห็นอยู่เสมอว่า คนที่มีประสบการณ์ในชีวิตคล้ายกันจะรวมกันเป็นวัฒนธรรมเดียวกัน และเวลาที่ยาวนานก็ทำให้วัฒนธรรมถาวรยิ่งขึ้นสัมพันธ์กับเวลา ความไว้วางใจกัน และความจงรักภักดี นับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรม และสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการคาดคะเนคำพูด และการกระทำของคนได้

**4. การยึดติดอยู่กับสัญลักษณ์ (Inherently Symbolic)** แม้ว่าจะยอมรับกันว่า การกระทำดีกว่าคำพูดก็ตาม แต่การใช้คำพูดบางคำ หรือคำขวัญบางประโยค ก็สามารถใช้เป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญที่มีความหมายต่อองค์การจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การไป สัญลักษณ์ที่ยึดติดและใช้กันต่อมาจึงสามารถกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การได้ เช่น คำขวัญของบริษัทฟอร์ด มอเตอร์ ที่โด่งดังว่า “คุณภาพคืองานหมายเลขหนึ่งของเรา”

**5. การเคลื่อนไหว (Dynamic)** แม้ในระยะยาววัฒนธรรมองค์การทำให้สามารถคาดคะเนล่วงหน้าได้ ทำให้มีความเป็นอันหนึ่งเดียวกัน และทำให้เกิดความมั่นคงก็ตาม แต่ภายในของสิ่งที่กล่าวมามีการเปลี่ยนแปลง มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา การเคลื่อนไหวนั้นเป็นไปเพื่อทำให้คนในองค์การมีความรู้ความเข้าใจแก่นที่แท้จริงของวัฒนธรรมนั้น เช่น ในบริษัทแห่งหนึ่ง พนักงานมักจะเรียกชื่อประธานบริษัทโดยใช้ชื่อแรก แต่ต่อมารู้ว่า ชื่อแรกของประธานตรงกับชื่อของผู้ก่อตั้งบริษัทที่พนักงานเคารพนับถือ พนักงานก็จะเรียกชื่อนามสกุลแทน แม้ว่าประธานจะขอร้องให้เรียกชื่อแรกเหมือนเดิม บรรดาพนักงานก็ไม่ยอมเรียกชื่อแรกอย่างที่เคยเรียก

**6. การยึดติดที่เลือนราง (Inherently Fuzzy)** ความกำกวม ความตรงกันข้าม และการมีความหมายหลายอย่างเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ ไม่มีใครที่จะหาได้ว่าแก่นที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไรได้ภายในระยะเวลาสั้นๆ จะต้องใช้เวลายาวนานจึงจะ

สังเกตเห็นแก่นสารที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์กรนั้น เพราะวัฒนธรรมไม่ใช่เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นได้ชัดเจนเหมือนการคิด บางวัฒนธรรมจะมองไม่เห็นหากไม่มีสถานการณ์เกิดขึ้น

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะที่สำคัญ 3 ลักษณะคือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่ก่อให้เกิดพลังในการดำเนินงานต่างๆ การอยู่บนพื้นฐานของประวัติศาสตร์ คือ การที่สมาชิกมีประสบการณ์ร่วมกันอันยาวนาน ส่งผลให้สมาชิกมีความไว้วางใจกัน มีความรัก ความสามัคคี เกื้อกูลซึ่งกันและกัน และการยึดติดอยู่กับสัญลักษณ์ ซึ่งได้แก่ ภาษา คำพูด คำขวัญ

### บทบาทและหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 27 - 31) กล่าวว่า นักวิชาการมีความเห็นแตกต่างกันบ้างในเรื่องหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร แต่โดยส่วนใหญ่แล้วเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่ดังนี้

**1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรยอมรับ** จากการศึกษาในหน่วยงานทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในเรื่องงาน ทำให้บุคคลากรใหม่ขององค์กรเรียนรู้วิถีคิด วิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม (วัฒนธรรมองค์กร) จากคำแนะนำของสมาชิกเก่าหรือไม่ก็เรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์หรือการสังเกตส่วนตัวว่า วิถีคิด วิถีทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับคำชมเชยสรรเสริญหรือได้รางวัล และวิธีปฏิบัติใดที่ทำไปแล้วถูกตำหนิติเตียน หรือได้รับการลงโทษ สิ่งต่างๆ เหล่านี้บุคคลากรใหม่จะค่อยๆ เรียนรู้ จนทราบถึงวิถีคิด วิธีปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่ปรารถนา

**2. จัดระเบียบในองค์กร** ถ้าพนักงานเรียนรู้ เข้าใจ และยอมรับวิถีคิด วิถีทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง พนักงานก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงานและการประพฤติปฏิบัติต่อกัน นานวันเข้าแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตาม ผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิดธรรมเนียมบรรทัดฐานดังกล่าว ย่อมได้รับการลงโทษ รูปแบบต่างๆ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร จะช่วยวางกฎเกณฑ์ให้สมาชิกของหน่วยงานคิดและทำอย่างมีระเบียบแบบแผน ช่วยให้หน่วยงานทำงานไปได้อย่างมีระบบและราบรื่น ธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มจะถูกใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินว่าวิถีคิด วิธีปฏิบัติใดที่เหมาะสม หรือไม่เหมาะสม

**3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัว** เมื่อบุคคลากรในหน่วยงานเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์กรของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่างๆ ในหน่วยงานของตน เช่น ช่วยให้อาจารย์ประจำวิชาของมหาวิทยาลัยเปิดแบบสอนทางไกลแห่งหนึ่งเข้าใจความหมาย

และหน้าที่ของ “ประธานคณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชา” ว่าเป็นประธานของคณะกรรมการชุดหนึ่งที่มีมหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ผลิตตำราเรียนในแต่ละชุดวิชา ให้เป็นไปตามมาตรฐานและภายในเวลาที่กำหนด การเข้าใจความหมายของพฤติกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงานยังเป็นการแยกผู้ที่เป็นสมาชิกของหน่วยงานออกจากผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกด้วย เพราะคนส่วนใหญ่แล้วเฉพาะสมาชิกของหน่วยงานหรือผู้คุ้นเคยกับวัฒนธรรมของหน่วยงานเท่านั้นที่จะเข้าใจความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง

**4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ** ดังที่เราทราบมาแล้วว่า วัฒนธรรมมองการณ์เป็นค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์กรทำอยู่เป็นปกติวิสัยจนเคยชินกลายเป็นนิสัย ดังนั้นสมาชิกขององค์กรสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติไม่ต้องตัดสินใจมากกว่าในแต่ละช่วงเวลาเราจะต้องทำอะไร และทำอย่างไร ตัวอย่างเช่น หน่วยงานราชการและเอกชนบางแห่งมีธรรมเนียมปฏิบัติในการเรียกรายเงินจากราชการหรือพนักงานเพื่อรวบรวมเงินไปซื้อของขวัญให้แก่ผู้บังคับบัญชาระดับสูง เนื่องในโอกาสครบรอบวันเกิดและวันขึ้นปีใหม่ การเรียกรายเงินในโอกาสดังกล่าวเป็นกิจกรรมที่ปฏิบัติเป็นประจำทุกปี จนสมาชิกหน่วยงานทราบดีว่าควรจะทำอย่างไร และทำเมื่อใด

**5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร** วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ช่วยแก้ไขปัญหาพื้นฐานขององค์กร เพื่อให้องค์กรอยู่รอด (1992 : 51 อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ, 2540 : 27 - 31) เห็นว่าทุกหน่วยงานมีปัญหาพื้นฐานที่จะต้องแก้ไข 2 ประการคือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Adaptation) และการบูรณาการส่วนต่างๆ ภายในองค์กร (Internal Integration) ให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องช่วยขจัดปัดเป่าให้ปัญหาหลักทั้ง 2 ประการทุเลาเบาบางลง Schein ให้รายละเอียดเพิ่มเติมว่า หน้าที่ในการแก้ปัญหาหลัก 2 ประการอาจแยกออกเป็นหน้าที่ย่อยๆ ได้ดังที่สรุปไว้ในตาราง 3

ตาราง 3 แสดงรายละเอียดของการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายในองค์กร

การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก	การบูรณาการภายในองค์กร
1. การกำหนดภารกิจหลักและกลยุทธ์	1. ทำให้สมาชิกมีความเข้าใจและความคิดเห็นร่วมกัน
2. กำหนดเป้าหมาย	2. กำหนดคุณสมบัติของสมาชิกและเกณฑ์ในการเข้าร่วมและถอดถอน
3. กำหนดวิธีการบรรลุเป้าหมาย	3. จัดสรรอำนาจและสถานภาพแก่สมาชิก
4. กำหนดมาตรการจัดการบรรลุเป้าหมาย	4. พัฒนาบรรทัดฐานของความสนิทสนม ความเป็นเพื่อน และความรักในหมู่สมาชิก
5. รับปรุงแก้ไขหากไม่บรรลุเป้าหมาย	5. กำหนดเกณฑ์การให้รางวัลและลงโทษ
	6. นิยามความหมายของอุดมการณ์และความเชื่อ

ที่มา : Schein (1992 : 52 อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540 : 30)

ดังนั้นในสายตาของ Schein แล้ว เขาเห็นว่าสิ่งที่ป็นวัฒนธรรมองค์กรนั้น จะต้องผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกองค์กรส่วนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหาคือพื้นฐานต่างๆขององค์กรได้ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอดขององค์กร จะเห็นได้ว่าความคิดของ Schein ในเรื่องหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับความคิดของทฤษฎีหน้าที่นิยม (Functionalism) ในวิชามานุษยวิทยา ที่มองว่าวัฒนธรรมเป็นหนทางที่มีขึ้นเพื่อสนองตอบความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) ของมนุษย์ (เช่น ความต้องการปัจจัย 4) เพื่อให้สมาชิกของสังคมอยู่รอด ส่วนต่างๆของวัฒนธรรม (เช่น ระบบเศรษฐกิจ ระบบการศึกษา) ต่างมีหน้าที่ของตัวเองในการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน และจะทำงานประสานสอดคล้องกันเพื่อจัดความขัดแย้งและรักษาความสมดุลของสังคมเอาไว้

6. **ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและประพฤติปฏิบัติตัว** เมื่อวัฒนธรรมองค์กร ได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกองค์กรส่วนหนึ่งแล้วสามารถช่วย แก้ปัญหาพื้นฐานต่างๆขององค์กรได้ สิ่งเหล่านี้ก็จะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิธี คิด วิธีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในหน่วยงาน กระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร ให้สมาชิกรุ่นใหม่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organization Socialization) การ หล่อหลอมขัดเกลาสมาชิกใหม่ขององค์กรมีจุดประสงค์เพื่อให้พวกเขาเรียนรู้และปรับตัวให้เข้า กับวัฒนธรรมในองค์กรที่พวกเขาเพิ่งเข้ามาทำงาน และให้พวกเขาปรับเอาวิธีคิด วิธีทำงานดังกล่าว เป็นแนวทางในการดำเนินงานและประพฤติปฏิบัติต่อไป

7. **สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก** วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้สมาชิกของ หน่วยงานตระหนักว่าแต่ละคนเป็นพวกเดียวกัน หรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน และเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น สิ่งที่ทำให้ สมาชิกองค์กรรู้สึกว่าการมีเอกลักษณ์แตกต่างจากกลุ่มอื่นมีหลายประการ เช่น การแต่ง กาย ระยะเวลาทำงาน วิธีการทำงาน ผลงาน ชื่อเสียงและภาพพจน์ของกลุ่ม ตัวอย่างเช่น เครื่องแบบพนักงานของแต่ละธนาคารทำให้พนักงานธนาคารรู้สึกว่าการมีเอกลักษณ์ ที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น ทำให้รู้สึกว่าผู้ที่ใส่เครื่องแบบเดียวกันเป็นพรรคเดียวกัน มีความคุ้นเคย หรือใกล้ชิดกัน มีระเบียบวินัยและความเป็นหนึ่งเดียวกัน

ภิกขุ ชวังเงิน (2547 : 141) ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นต้นกำเนิด รูปแบบกระบวนการทำงานขององค์กร เป็นครรลองของการประพฤติปฏิบัติ เป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยว จิตใจของบุคคลากรองค์กร เป็นความเชื่อของปรัชญา และสัญลักษณ์ขององค์กร หน้าที่ของ องค์กรจึงประกอบด้วย

1. วัฒนธรรมที่มีขอบเขตที่ชัดเจน เป็นรูปแบบเฉพาะขององค์กรหนึ่งๆ สามารถแบ่งแยกองค์กรหนึ่งให้แตกต่างจากองค์กรหนึ่ง มีรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน
2. วัฒนธรรมจะทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันร่วม มีอิทธิพลเหนือผลประโยชน์ ส่วนตัว
3. วัฒนธรรมที่ชัดเจน สามารถทำให้สมาชิกองค์กรจำแนกสิ่งต่างๆออกมาได้ว่าการกระทำนั้นถูกต้องหรือไม่ เป็นการปฏิบัติตามแบบฉบับที่ผู้สถาปนาได้กำหนดไว้
4. วัฒนธรรมเป็นกลไกควบคุมและชี้นำเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลากรใน องค์กร
5. ส่งเสริมระเบียบสังคมให้มีเสถียรภาพ วัฒนธรรมเป็นปัจจัยโน้มน้าวให้สมาชิก ในสังคมมีมาตรฐานที่เหมาะสม ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้ คือ 1) สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกยอมรับ 2) สร้างกฎระเบียบเพื่อให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตาม 3) กำหนดนิยามพฤติกรรมเพื่อให้สมาชิกเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมในองค์การ 4) ลดความจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ 5) แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของสมาชิก 6) ชี้แนวทางในการทำงาน และพฤติกรรมให้แก่สมาชิกใหม่ 7) สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันของสมาชิก

### องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

เสนาะ ตีเขาว์ (2544 : 165 - 166) กล่าวว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมมีดังนี้

1. การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ และการเสี่ยงภัย (Innovation and Risk Taking) ได้แก่ ระดับความมากน้อยในการกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และเสี่ยงที่จะแสวงหาสิ่งใหม่ๆ ที่ก้าวหน้าและดีกว่าเดิม

2. ความมุ่งมั่นอย่างลึกซึ้ง (Attention to Detail) หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของคนในองค์การที่จะแสวงหาความจริง วิเคราะห์รายละเอียดของสิ่งที่ศึกษาค้นคว้าอย่างลึกซึ้งจริงจังจนบรรลุสิ่งที่เป็ความจริง

3. การมุ่งที่ผลงาน (Outcome Orientation) ได้แก่ ระดับที่ผู้บริหารจะเน้นที่ผลงานหรือผลที่ได้จากการทำงานมากกว่าเทคนิคหรือกระบวนการทำงานที่ทำให้บรรลุผลงานมากน้อยเพียงใด

4. การมุ่งที่คน (People Orientation) ได้แก่ ระดับที่ผู้บริหารนำมาพิจารณาเพื่อการตัดสินใจ โดยเน้นผลกระทบที่มีต่อคนในองค์การนั้นมากน้อยเพียงใด หรือเห็นว่าคนในองค์การมีความสำคัญอย่างไร

5. การมุ่งที่ทีม (Team Orientation) ได้แก่ ระดับในการจัดรูปแบบการทำงาน โดยเน้นที่การทำงานเป็นทีม มากกว่าการจัดรูปแบบการทำงานโดยเน้นที่ตัวบุคคล หรือเห็นว่าการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากกว่าการทำงานเป็นแต่ละบุคคล

6. การก้าวไปข้างหน้าอย่างจริงจัง (Aggressiveness) หมายถึง ระดับของการกระทำอย่างจริงจังให้สำเร็จ หรือการมุ่งที่จะแข่งขันกับคนอื่น ไม่ใช่การกระทำอย่างง่าย ๆ ตามสบาย หรือการอ้อมอ้อมกัน

7. ความมั่นคง (Stability) หมายถึง ระดับที่องค์การจะดำเนินกิจกรรมเพื่อมุ่งไปสู่ความมั่นคง หรือการรักษาสถานะเดิมเอาไว้ ซึ่งตรงกันข้ามกับการเติบโต

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2551 : 256 - 258) กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์กรจะเป็นตัวแทนของค่านิยมและความเข้าใจร่วมกันของพนักงานทุกคน และค่านิยมเหล่านี้จะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในเรื่ององค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถสรุปองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรได้ 8 ประการ คือ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ค่านิยม สัญลักษณ์ เรื่องราว วีรบุรุษ คำขวัญ งานพิธี หรือธรรมเนียมปฏิบัติและเครือข่ายทางวัฒนธรรมโดยแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

**1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ( Environmental in Business)** บริษัทแต่ละบริษัทจะดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่จะกำหนดประเภทขององค์กรที่ต้องการจะเจริญเติบโต

**2. ค่านิยม (Value)** เป็นแนวความคิดและความเชื่อพื้นฐานที่กำหนดมาตรฐานของความสำเร็ภายในองค์กรภายใต้การยึดถือร่วมกันของพนักงานทุกคน ฉะนั้นค่านิยมคือสิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์กร และค่านิยมรอง (Sub Values) จะเป็นการประนีประนอมความคิดและความเชื่อที่ถูกต้อง ซึ่งค่านิยมรองจะไม่ขัดแย้งกับค่านิยมแกนกลางขององค์กร และสามารถให้การสนับสนุนเท่าที่จะเป็นไปได้

**3. สัญลักษณ์ ( Symbol)** คือวัตถุ การกระทำ หรือเหตุการณ์ที่ถ่ายทอดความหมายบางอย่างเป็นสัญลักษณ์ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อเป็นสัญลักษณ์ของค่านิยมที่สำคัญ เช่น การติดกระดุมสีแดงจะแสดงสัญลักษณ์ความค้ำขันของสถานการณ์ และพนักงานทุกคนจะต้องช่วยเหลือใครก็ตามที่ติดกระดุมสีแดง

**4. เรื่องราว ( Stories)** คือเรื่องเล่าบนรากฐานของเหตุการณ์จริงที่ถูกบอกเล่าอยู่บ่อยครั้งและรับรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กร เรื่องราวจะถูกบอกเล่าแก่พนักงานใหม่เพื่อรักษาค่านิยมขององค์กรเอาไว้ เช่น โซนี่ คอร์ปอเรชั่น มีเรื่องราวเกี่ยวกับว่าทำไมพนักงานทุกคนต้องใส่ผ้ากันเปื้อนของบริษัท เนื่องจากภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โซนี่ยังมีขนาดเล็กอยู่และกำลังดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดและพนักงานของเขาก็กำลังดิ้นรนอยู่เหมือนกันด้วย เนื่องจากพนักงานจำนวนมากไม่สามารถรับการเปลี่ยนเสื้อผ้าได้ ผ้ากันเปื้อนจึงได้ถูกแจกจ่ายกันออกไป เพื่อป้องกันการเปื้อนของเสื้อผ้าของพนักงาน เรื่องราวเหล่านี้จะถูกบอกเล่าอย่างกว้างขวางเพื่อให้พนักงานทุกคนรู้จักพวกเขาและค่านิยมของพวกเขา

**5. วีรบุรุษ ( Hero)** คือตัวเชิดเพื่อแสดงเป็นตัวอย่างการกระทำ คุณลักษณะ และบุคลิกภาพของวัฒนธรรมองค์กรวีรบุรุษคือแบบจำลองของบทบาทเพื่อการดำเนินตามของพนักงาน การกระทำของวีรบุรุษจะผิดธรรมดา แต่ไม่ผิดธรรมดาจนทำให้พนักงานคนอื่นไม่สามารถกระทำได้ วีรบุรุษจะแสดงให้เห็นถึงการกระทำที่ถูกต้องภายในองค์กร ซึ่งวีรบุรุษบางคน

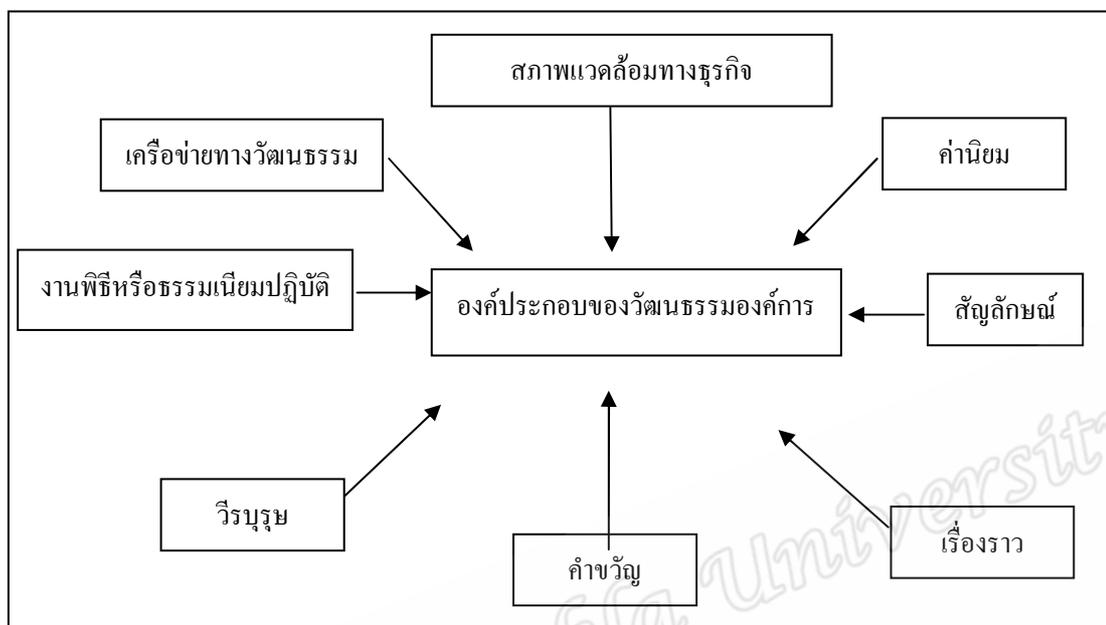
จะถูกยกย่องโดยเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากความสำเร็จบางอย่าง บริษัทที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งจะใช้ประโยชน์จากความสำเร็จเหล่านี้ เพื่อสร้างวีรบุรุษที่เป็นตัวแทนค่านิยม

**6. คำขวัญ (Slogan)** คือประโยคหรือถ้อยคำที่แสดงค่านิยมขององค์กร บริษัทหลายแห่งได้ใช้คำขวัญเพื่อถ่ายทอดความหมายพิเศษแก่พนักงาน เช่น ที.เจ. วัตสัน จูเนียร์ ลูกชายของผู้ก่อตั้งไอบีเอ็มว่า ได้ใช้ว่า “เปิดป่า” เพื่ออธิบายค่านิยมของไอบีเอ็มแก่พนักงานว่า เปิดป่าจะเป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอิสระ และโอกาสที่ไม่ทำให้พนักงานเซื่อง บทสอนของคำขวัญ “เปิดป่า” คือเราสามารถทำให้เปิดป่าเชื่อได้ แต่เราไม่สามารถทำให้เปิดเชื่อเป็นเปิดป่าได้อีก ซึ่งคำขวัญจะเป็นวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่คืออย่างหนึ่ง เพราะว่าคำขวัญสามารถใช้เป็นถ้อยแถลงต่าง ๆ โดยผู้บริหารระดับสูงได้ ซึ่งคำขวัญจะช่วยเผยแพร่ปรัชญาของผู้บริหารระดับสูงออกไปอย่างกว้างขวาง

**7. งานพิธีหรือธรรมเนียมปฏิบัติ (Tradition)** คือกิจกรรมที่เตรียมเอาไว้ที่เป็นเหตุการณ์พิเศษและดำเนินเพื่อประโยชน์ของผู้เข้าร่วม ผู้บริหารจัดงานพิธีขึ้นมาเพื่อปลูกฝังค่านิยมจากงานพิธีสามารถแสดงให้เห็นได้โดยการให้รางวัลยอดเยี่ยมดีเด่น ของขวัญจะถูกแจกจ่ายแก่พนักงานที่ทำงานมานาน การเลื่อนตำแหน่งถูกประกาศและให้การยกย่องแก่ความสำเร็จพิเศษ เป้าหมายของปีหน้าจะถูกกำหนดขึ้นมา เหตุการณ์หลายอย่างจะถูกรวมเข้าไว้ภายในงานพิธีครั้งเดียวเพื่อการเพิ่มความสำคัญ และพนักงานใหม่จะมีความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมขององค์กร

**8. เครือข่ายวัฒนธรรม (Culture Network)** วัฒนธรรมองค์กรจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้ จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร และระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน

ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ



ที่มา : ณิชฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2551 : 258)

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ สภาพแวดล้อม ค่านิยม สัญลัษณ์ บุคลิกภาพ คำขวัญ ธรรมเนียมปฏิบัติ เรื่องราว และการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น

#### วัฒนธรรมที่เข้มแข็งกับวัฒนธรรมที่อ่อนแอ

เสนาะ ตีเยาว์ (2544 : 167 - 168) กล่าวว่า แม้ว่าทุกองค์การจะมีวัฒนธรรม แต่วัฒนธรรมองค์การก็จะส่งผลต่อวัฒนธรรมไม่เท่ากัน แล้วแต่ว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นเข้มหรืออ่อน

วัฒนธรรมแข็ง (Strong Culture) หมายถึงวัฒนธรรมที่ค่านิยม และความเชื่อนั้น พนักงานมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง การที่พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับและมีความยึดเหนี่ยวในค่านิยมและความเชื่อของวัฒนธรรม และความเชื่อของวัฒนธรรม วัฒนธรรมแข็งก็จะมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมอ่อน (Weak Culture) แต่วัฒนธรรมจะเข้มหรืออ่อนขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ขนาดขององค์การ อายุขององค์การยาวนานแค่ไหน อัตราการหมุนเวียนการเข้าออกจากราชการของพนักงานมีมากน้อยเพียงใด และความชัดเจนของวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นตอนเริ่มแรก เป็นต้น

บางองค์การมิได้ระบุอย่างชัดเจนว่าส่วนใดของวัฒนธรรมมีความสำคัญ ส่วนใดไม่สำคัญ ก็เป็นสาเหตุให้เกิดวัฒนธรรมอ่อน และวัฒนธรรมที่อ่อนจะส่งผลกระทบต่อผู้บริหารในทางลบ แต่องค์การส่วนใหญ่มักมีวัฒนธรรมที่ไม่แข็งและไม่อ่อน คืออยู่ในระดับปานกลาง หรือกล่าวได้ว่ามีวัฒนธรรมที่แข็งปานกลาง และนี่เองที่เป็นต้นเหตุแห่งปัญหาในการบริหารงาน ผู้บริหารและพนักงานไม่สามารถที่จะตกลงกันได้ว่าสิ่งใดสำคัญสิ่งใดไม่สำคัญ พฤติกรรมใดดีและเหมาะสม องค์การควรจะไปข้างหน้าอย่างไร และอื่นๆ จากการศึกษาพบว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมแข็ง พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมอ่อน องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งสามารถระดมความคิด ความพยายาม และใช้กระบวนการทางสังคม (Socialization Practice) ให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ และผลการศึกษายังระบุอีกว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็ง ผลการปฏิบัติงานสูงด้วย ดังนั้น การทำให้องค์การมีวัฒนธรรมแข็งจะก่อให้เกิดผลบวกทางการบริหารขององค์การ

ในแง่ของพนักงาน วัฒนธรรมองค์การที่แข็งมีผลในทางบวกต่อพฤติกรรมของ คนในองค์การ และการทำงานเป็นระบบ วัฒนธรรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เสริมแรงจูงใจในการทำงานและร่วมมือกันทำงานระหว่างพนักงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ หรือเพื่อมุ่งไปสู่ เป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญมากกว่าจะนึกถึงประโยชน์ส่วนตัว พฤติกรรมที่ทำให้งานไม่สามารถจะดำเนินต่อไปได้ลดลงหรือหมดไป เช่น การทะเลาะกันอย่างไร้เหตุผลในคณะกรรมการ ต่างๆ ลดลง การทำงานมีความเครียดน้อยลง และการทำงานมีเหตุผลและดำเนินไปโดยอาศัย กฎเกณฑ์อย่างง่าย ๆ มากกว่าที่จะเคร่งครัดหรือเข้มงวดกับกฎข้อบังคับขององค์การ

วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีลักษณะดังต่อไปนี้ (อากา บุญช่วย, 2549 : 94)

1. เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม
2. สมาชิกในองค์การมีความมุ่งมั่น ผูกพันต่อองค์การ
3. อัตรการโยกย้ายลาออกน้อย
4. ทุกคนมีจุดหมายเหมือนกัน
5. สมาชิกมีความรักสามัคคี มีความสุขในการทำงาน

วัฒนธรรมใดที่อ่อนแอ มักจะปรากฏให้เห็นในหลายๆลักษณะต่อไปนี้ (อากา บุญช่วย, 2549 : 95)

1. ทำงานแบบตัวใครตัวมัน ไม่มีค่านิยมขนบธรรมเนียมประเพณีที่แน่นอนต่างคนต่างอยู่
2. คนจะปล่อยเวลาไปวันๆ ทำงานตามหน้าที่ไม่เป็นชิ้นเป็นอัน
3. สมาชิกวิพากษ์วิจารณ์องค์การในทางลบ

4. มีอัตราการใช้สูง
5. ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน แสดงอาการกันโดยไม่เกรงใจใคร
6. ขวัญกำลังใจของคนส่วนใหญ่ไม่ดี
7. ให้กฎหมายอยู่เหนือกฎหมาย เมืองซ้อนเมือง ออฟฟิศ ตั้งถาวร เป็นต้น
8. วีรบุรุษขององค์การเป็นผู้ร้ายมากกว่าพระเอก
9. กลุ่มมีความเชื่อแตกต่างกัน และตกลงกันไม่ได้ว่าจะยึดความเชื่อใดเป็นความเชื่อขององค์การตน ทำให้เกิดความขัดแย้ง

### สิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการเรียกสัญลักษณ์ที่ใช้สื่อถึงวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน เช่น Trice และ Beyer (1993 : 77 อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540 : 166) เรียกว่า “รูปแบบของวัฒนธรรม” (Cultural Forms) Alvesson และ Berg (1992 : 86 อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540 : 166) เรียกตามชื่อที่ Dandridge (1980 อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540 : 166) ตั้งให้ว่า “สัญลักษณ์” (Symbols) Sackman (1991 : 297 อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540 : 166) เรียกว่า “การแสดงออกของวัฒนธรรม” (Expression of Culture) Cook และ Rousseau (1988 : 247 อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540 : 166) เรียกว่า “องค์ประกอบที่มียทางวัฒนธรรม” (Culture – Bearing Elements) แต่นักวิชาการส่วนใหญ่เรียกสัญลักษณ์ที่ใช้สื่อถึงวัฒนธรรมว่า “สิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ” (Manifestation of Culture or Cultural Manifestation) (Sathe, 1983 : 8 ; Siel & Martin, 1988 : 81 ; Wilkins, 1983 : 27 อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540 : 166)

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 166) กล่าวว่า เหตุที่นักวิชาการส่วนใหญ่เรียกว่า สิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมคงเป็นเพราะ สัญลักษณ์เหล่านี้เป็นเบาะแส หรือร่องรอยที่บ่งชี้ไปถึงวัฒนธรรมองค์การ ตัวอย่างเช่น พิธีมอบรางวัลให้พนักงานที่ทำงานครบ 10 ขึ้นไป อาจบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การนั้นว่า ให้การสนับสนุน ยกย่อง และเห็นคุณค่าของพนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ดังนั้น จึงอาจให้ความหมายของสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การว่า คือสิ่งที่จะสะท้อนวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมออกมาให้เป็นรูปธรรม สังเกตเห็นและเข้าใจได้ง่ายขึ้น จนผู้สืบค้นสามารถใช้เป็นเบาะแสในการสืบหาวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการแบ่งประเภทของสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันตามความคิดของแต่ละคน ดังนี้

Alvesson และ Berg (1992 : 86 อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540 : 167 - 178) เรียกสิ่งบ่งชี้ว่า สัญลักษณ์ และแบ่งสัญลักษณ์ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สัญลักษณ์ที่เป็นการกระทำ (Action Symbols) เช่น พิธีประกาศเกียรติคุณพนักงานที่ทำงานครบ 10 ปีขึ้นไป การประพฤติปฏิบัติตัวของหัวหน้างานเพื่อเป็นแบบอย่างแก่พนักงาน งานฉลองครบรอบการก่อตั้งหน่วยงาน

2. สัญลักษณ์ที่เป็นวาจา (Verbal Symbols) เช่น ตำนานเกี่ยวกับการบุกเบิกฝ่าฟันอุปสรรคของผู้ก่อตั้ง เรื่องเล่าขาน สำนวนภาษาที่ใช้เฉพาะกลุ่ม

3. สัญลักษณ์ที่เป็นวัตถุ (Material Symbols) เช่น รูปลักษณ์ของอาคาร สไตส์การตกแต่งสำนักงาน ตราประจำหน่วยงาน เอกสารต่างๆ

Trice และ Beyer (1993 : 77 – 127 อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540 : 167 - 178) แบ่งสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง สิ่งที่ใช้สื่อความหมายถึงสิ่งอื่น ตัวอย่างของสัญลักษณ์ ได้แก่ เครื่องแบบของพนักงาน การตกแต่งสำนักงาน รูปลักษณ์ของอาคาร ตราประจำหน่วยงาน

2. ภาษา (Language) หมายถึง ระบบสัญลักษณ์ที่เป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสาร ตัวอย่างของภาษาในหน่วยงานที่อาจบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ เพลงประจำหน่วยงาน ข่าวลือ เรื่องซุบซิบ คำขวัญ

3. เรื่องเล่า (Narratives) เช่น ตำนานการต่อสู้ของผู้ก่อตั้ง ความเชื่อดั้งเดิมเรื่องเล่าขาน

4. การปฏิบัติ (Practices) ได้แก่ กิจกรรมที่กระทำอยู่ในหน่วยงาน รวมถึงข้อห้ามต่างๆ เช่น แนวปฏิบัติ พิธีการต่างๆ งานฉลอง ระเบียบข้อบังคับ

Schultz (1994 : 27 อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540 : 167 - 178) แบ่งสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. สิ่งบ่งชี้ทางกายภาพ (Physical Manifestations) เช่น สไตส์การตกแต่งภายในสำนักงาน เครื่องแบบพนักงาน การจัดวางผังห้องทำงาน การดูแลรักษาอาคาร

2. ภาษา (Language) เช่น คำขวัญ ศัพท์สแลงต่างๆที่ใช้ในหน่วยงาน

3. เรื่องเล่า (Stories) เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญ เรื่องเล่าที่ได้ยินในเวลาทำงานแต่ละวัน

4. เทคโนโลยี (Technology) เช่น อุปกรณ์เครื่องใช้ ความรู้ที่ใช้ในการดำเนินงาน

5. ประเพณีที่เห็นได้ชัด (Visible Traditions) เช่น ประเพณีเกี่ยวกับงาน (Work Tradition) ประเพณีเกี่ยวกับผู้นำ (Leadership Traditions)

จะเห็นว่า สิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นการจัดแบ่งของนักวิชาการคนใด เป็นสิ่งที่มนุษย์รับรู้ด้วยประสาทสัมผัส เช่น พิธีการต่างๆในหน่วยงาน เป็นสิ่งที่สังเกตได้ ส่วนนวนภาษาต่างๆในหน่วยงาน เป็นสิ่งที่รับรู้ด้วยการฟัง จึงอาจกล่าวได้ว่า สิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ คือ ส่วนที่เป็นตัวตน หรือรูปธรรมของวัฒนธรรมองค์การนั่นเอง

### การสืบค้นวัฒนธรรมองค์การจากสิ่งบ่งชี้

เนื่องจากสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การมีหลายประเภท จึงเกิดคำถามขึ้นว่าควรพิจารณาหรือวิเคราะห์สิ่งบ่งชี้ประเภทใดบ้าง นักวิชาการบางท่านเห็นว่าไม่จำเป็นต้องพิจารณาสิ่งบ่งชี้หลายประเภท อาจพิจารณาสิ่งบ่งชี้ประเภทเดียวก็ได้ ซึ่งนักวิชาการเรียกงานสืบค้นวัฒนธรรมองค์การโดยวิเคราะห์สิ่งบ่งชี้เพียงประเภทเดียวว่า “Specialist Cultural Research”

อย่างไรก็ตามนักวิชาการส่วนใหญ่นิยมสืบค้นวัฒนธรรมองค์การโดยพิจารณาจากสิ่งบ่งชี้หลายประเภทประกอบกัน เพราะยังมีหลักฐานหลายชิ้นบ่งชี้ไปในทิศทางเดียวกันแล้ว ผู้สืบค้นจะยิ่งมั่นใจมากขึ้นได้ว่าสืบค้นถึงเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์การอย่างถูกต้อง นักวิชาการเรียกงานสืบค้นวัฒนธรรมองค์การโดยวิเคราะห์สิ่งบ่งชี้หลายประเภทว่า “Generalist Cultural Research”

ตัวอย่างนักวิชาการที่สนับสนุนให้พิจารณาสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การหลายประเภทประกอบกัน (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540 : 168 - 171)

Sathe (1985 : 16 – 20 อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540 : 168 - 171) เสนอให้สืบค้นวัฒนธรรมองค์การโดยวิเคราะห์จากสิ่งบ่งชี้ 4 ประเภทคือ

1. สิ่งของ (Objects) ได้แก่ สิ่งที่มีสมาชิกองค์การมีหรือใช้ร่วมกัน เช่น การจัดวางผังห้องทำงาน สไลด์การตกแต่งหน่วยงาน
2. การสนทนา (Talk) ได้แก่ สำนวน ภาษา หรือเรื่องราวที่มีสมาชิกองค์การพูดเหมือนกัน
3. พฤติกรรม (Behavior) ได้แก่ สิ่งที่มีสมาชิกองค์การทำเหมือนกัน
4. อารมณ์ (Emotion) ได้แก่ ความรู้สึกที่มีสมาชิกองค์การมีอยู่ร่วมกัน

นอกจากสิ่งบ่งชี้ 4 ประเภทนี้แล้ว Sathe ยังเสนอให้ตั้งคำถามหลักอีก 3 ข้อคือ

1. ภูมิหลังของผู้ก่อตั้ง และผู้นำรุ่นต่อมาเป็นอย่างไรร คำตอบของคำถามนี้อาจช่วยชี้ให้เห็นถึงเนื้อหาสาระของวัฒนธรรมองค์การในบางแง่มุม
2. หน่วยงานมีปฏิกริยาอย่างไรในสถานการณ์คับขันหรือเหตุการณ์วิกฤติ และได้เรียนรู้อะไรบ้างจากประสบการณ์เหล่านั้น คำตอบของคำถามเหล่านี้จะช่วยให้เราเข้าใจสมมติฐานที่มีต่อโลกภายนอกของสมาชิกองค์การ

3. ใครคือบุคคลที่ชอบฝ่าฝืนกฎระเบียบของหน่วยงาน และหน่วยงานมีปฏิกริยาอย่างไรต่อพวกเขา คำตอบของคำถามนี้อาจจะช่วยให้เข้าใจถึงขอบเขตของวัฒนธรรมองค์การ

Luthans (1989 : 50 – 51 อ้างถึงในอำภา บุญช่วย, 2549 : 92) กล่าวถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์การไว้ 6 ประการ คือ

1. มีพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ด้วยตาเป็นปกติวิสัย หรือเห็นพฤติกรรมนั้นๆ อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) เช่น การใช้ภาษาในการสื่อสารพิธีการต่างๆ ที่จัดทำเป็นประจำตลอดจนรูปแบบพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์การให้การยอมรับปฏิบัติ

2. มีบรรทัดฐาน (Norm) ที่ยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรม และแนวทางในการทำงานร่วมกันว่าสิ่งใดต้องทำมากน้อยเพียงใดในการปฏิบัติงาน

3. มีค่านิยมที่เด่น (Dominant Values) ซึ่งเป็นค่านิยมที่บุคคลในองค์การให้การยอมรับและสนับสนุน และคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน

4. มีปรัชญาองค์การ (Philosophy) ที่เป็นความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ

5. มีระเบียบกฎเกณฑ์ (Rules) ที่สมาชิกในองค์การทุกคนจะต้องเรียนรู้และปฏิบัติเพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

6. มีบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การกำหนดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและนอกองค์การ

Harris (1985 cited by Vonder, 1992 : 32 – 33 สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ, 2540 : 168 - 171) เสนอให้สืบค้นวัฒนธรรมองค์การจากสิ่งบ่งชี้ถึง 12 จุด คือ

1. เป้าหมาย ภารกิจ และวัตถุประสงค์ซึ่งระบุอยู่ในหนังสือรับรองหรือตราสารเกี่ยวกับการจัดตั้งบริษัท
2. ทักษะคติ ความเชื่อ หลักการ และปรัชญาของหน่วยงาน
3. ลำดับความสำคัญของทรัพยากร ค่านิยม จรรยาบรรณ สถานภาพ และระบบการให้รางวัล

4. บรรทัดฐาน มาตรฐาน กฎเกณฑ์ และข้อบังคับต่างๆ
5. การออกแบบ โครงสร้าง การจัดองค์การ และเทคโนโลยี
6. นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ และกระบวนการต่างๆ
7. ระบบการสื่อสาร ภาษา และคำศัพท์ต่างๆที่ใช้
8. การควบคุม การรายงาน และการบริหารงานบุคคล
9. การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการจัดการความขัดแย้ง
10. ค่าตอบแทน การให้การยอมรับ และการเลื่อนตำแหน่ง
11. สภาพแวดล้อมของงานในแง่ที่เกี่ยวกับลักษณะท่าทางของคน (Appearance of People) และสภาพของสถานที่ทำงาน
12. ความเป็นผู้นำในแง่ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง การสอนงาน และการฝึกฝนผู้อื่น

Sergiovanni (1988 : 107 – 109 อ้างถึงในยุวดี กังสาดล, 2545 : 71 – 73) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมสถานศึกษาว่า มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา 10 ประการ ได้แก่

1. ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (School Purpose) สถานศึกษาควรมีการประชาสัมพันธ์ ซึ่งแจ้งให้บุคลากรภายในสถานศึกษาเข้าใจ เห็นคุณค่า และความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการและประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งเป็นสิ่งช่วยจูงใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเสมือนกระจายอำนาจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่
2. การมอบอำนาจ (Empowerment) ผู้บริหารมอบหมายงานและการตัดสินใจให้ครูนำไปปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารเห็นความสำคัญและไว้วางใจในการมอบอำนาจแก่ครูผู้นั้นด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารควรดูแล ช่วยเหลือ รับรู้ข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่างๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน
3. การตัดสินใจ (Decision Making) ในการตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่สถานศึกษา พร้อมทั้งการมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด
4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Sense of Community) สถานศึกษามีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเป็นเจ้าของ มีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน

5. ความไว้วางใจ (Trust) ผู้บริหารควรให้โอกาสครูเลือกทำงานตามความต้องการ และให้ความไว้วางใจว่า ครูจะสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี เมื่อคนเรามีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น อบอุ่น และยอมรับในตำแหน่งความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานต่างๆภายในสถานศึกษาจะดำเนินไปได้อย่างสะดวกราบรื่นยิ่งขึ้นความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงานต่างๆของบุคลากร

6. ความมีคุณภาพ (Quality) เกี่ยวข้องกับคุณค่าและความคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และมาตรฐาน เชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครู และความสามารถของผู้เรียน รวมทั้งให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจและความร่วมมือของทุกคนในสถานศึกษา

7. การยอมรับ (Recognition) เป็นการที่สถานศึกษาเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู รวมทั้งยอมรับในความสำเร็จและผลงานของครูและผู้เรียน กล่าวได้ว่า ในสถานศึกษานักวิชาการทุกฝ่ายต่างต้องการได้รับการยกย่องยอมรับจากผู้อื่น เมื่อได้รับการยกย่องยอมรับนับถือจากผู้อื่นแล้ว จะทำให้นักวิชาการเหล่านี้มีความภูมิใจในตนเอง มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

8. ความเอื้ออาทร (Caring) ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญต่อครู จะต้องใช้เวลาว่างอยู่ใกล้ชิด ให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของครู และความก้าวหน้าในอาชีพของครูผู้สอน เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจ ผู้บริหารควรสนใจ เอาใจใส่ ดูแล และจัดสวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากรเพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ซึ่งการแสดงความรักที่มิต่อกันนี้ จะก่อให้เกิดความรัก ความผูกพัน ห่วงใยซึ่งกันและกัน ยินดีที่จะเสียสละเพื่องานของสถานศึกษา

9. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) เป็นการที่สถานศึกษาเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ ความมานะพยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดแนวทางให้ครูทุกคนปฏิบัติตามโดยยึดมั่นจริยธรรมเป็นหลัก โดยที่ผู้บริหารให้การชมเชยและให้ผลตอบแทนกับบุคลากรที่ปฏิบัติเป็นแบบอย่าง

10. ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) เป็นการที่สถานศึกษาให้ความสำคัญในความแตกต่างเกี่ยวกับปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีสอนที่แตกต่างของครูแต่ละคน และการรู้จักยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียน ดังนั้น การจัดให้ครู – อาจารย์ร่วมมือกันทำกิจกรรมต่างๆในลักษณะของกลุ่ม และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน จะก่อให้เกิดเป็นความผูกพัน รักใคร่ อารมณ์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยให้หลอมให้ความแตกต่างระหว่างบุคคลกลายเป็นความรู้สึก ความคิด ทักษะ และค่านิยมของกลุ่มขึ้นมาได้

Robbins (1991 : 572 – 574 อ้างถึงในบุญช่วย ศิริเกษ, 2540 : 132) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ 10 ประการ ได้แก่

1. การริเริ่มรายบุคคล (Individual Initiative) คือ ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระ และความเป็นอิสระภาพที่บุคคลแต่ละคนมี
2. ความอดทนที่เสี่ยงภัย (Risk Tolerance) คือการที่พนักงานสนับสนุนให้ก้าวร้าว เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ และมองหาความเสี่ยง
3. ทิศทาง (Direction) คือ การที่องค์การสร้างวัตถุประสงค์และคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
4. บูรณาการ (Integration) คือ การที่หน่วยงานภายในองค์การถูกสนับสนุนให้ปฏิบัติการในลักษณะทำที่ประสานหรือร่วมมือกัน
5. การสนับสนุนการบริหาร (Management Support) คือ การที่ผู้บริหารจัดเตรียมการติดต่อสื่อสาร การช่วยเหลือ การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน
6. การควบคุม (Control) เป็นเรื่องที่กฎเกณฑ์และระเบียบและการนิเทศโดยตรงถูกนำมาใช้เพื่อการกำกับและควบคุมพฤติกรรมพนักงาน
7. ความกระจ่าง (Identifying) ชัดขึ้นที่สมาชิกมีความเข้าใจชัดเจนต่อองค์การในภาพรวมทั้งหมด ก่อนข้างจะมากกว่ากลุ่มทำงานเฉพาะ หรือกลุ่มของผู้ชำนาญการวิชาชีพ
8. ระบบรางวัล (Reward System) การจัดสรรรางวัล (เช่น การเพิ่มเงินเดือนหรือการเลื่อนตำแหน่ง) โดยยึดพื้นฐานไว้ที่เกณฑ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผิดแผกแตกต่างไปจากความอาวุโส ความชอบพอพิเศษ และอื่นๆ
9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือการที่พนักงานถูกสนับสนุนต่อความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์อย่างเปิดเผย
10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร (Communication Pattern) คือการติดต่อสื่อสารในองค์การถูกจำกัดไว้ตามสายบังคับบัญชา

จากผลการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการต่างๆเกี่ยวกับสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบในตารางเพื่อให้เห็นความเหมือนและความแตกต่าง เพื่อเป็นแนวทางในการที่จะสังเคราะห์และกำหนดเป็นสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมที่จะใช้ในการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 4 เปรียบเทียบสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การของ Harris, Robbins และ Sergiovanni

Harris	Robbins	Sergiovanni
1. เป้าหมาย ภารกิจ	1. การริเริ่มรายบุคคล	1. ความมุ่งประสงค์ ของสถานศึกษา
2. ทักษะคติ ความเชื่อ	2. ความอดทนที่เสี่ยงภัย	2. การมอบอำนาจ
3. ลำดับความสำคัญ	3. ทิศทาง	3. การตัดสินใจ
4. บรรทัดฐาน	4. นูรณาการ	4. ความรู้สึกเป็นส่วน หนึ่งขององค์การ
5. การออกแบบ โครงสร้าง การจัดองค์การ	5. การสนับสนุนการ บริหาร	5. ความไว้วางใจ
6. นโยบาย	6. การควบคุม	6. ความมีคุณภาพ
7. ระบบการสื่อสาร	7. ความกระฉับ	7. การยอมรับ
8. การควบคุม	8. ระบบรางวัล	8. ความเอื้ออาทร
9. การตัดสินใจ	9. ความอดทนต่อความ ขัดแย้ง	9. ความซื่อสัตย์สุจริต
10. คำตอบแทน การให้การ ยอมรับ	10. แบบแผนของการ ติดต่อสื่อสาร	10. ความหลากหลาย ของบุคลากร
11. สภาพแวดล้อม		
12. ความเป็นผู้นำ		

ที่มา : Sergiovanni (1988 : 107 – 109 อ้างถึงในชวดี กังสดาล, 2545 : 71 – 73), Robbins (1991 : 572 – 574 อ้างถึงในบุญช่วย ศิริเกษ, 2540 : 132), Harris (1985 cited by Vonder, 1992 : 32 – 33 อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ, 2540 : 168 - 171)

จากตารางวิเคราะห์ สิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ มีหลายองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน และแตกต่างกัน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้สิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ 5 ด้านที่มีลักษณะคล้ายกันได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความไว้วางใจ การมอบอำนาจ การตัดสินใจ และการควบคุม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### การติดต่อสื่อสาร

อากม วัชโรสง (2547 : 98) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการบริหารงานขององค์การ ผู้บริหารจะให้การติดต่อสื่อสาร ถ่ายทอดความคิด นโยบาย ระเบียบข้อบังคับ และการตัดสินใจต่างๆ ไปยังบุคลากรทุกฝ่าย ถ้าการติดต่อสื่อสาร มี

ประสิทธิภาพ บุคลากรทุกฝ่ายรับรู้และเข้าใจตรงกัน การบริหารงานก็จะเป็นไปได้ด้วยความราบรื่น และมีความสำเร็จ สอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550 : 135) ที่เห็นว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากในกระบวนการบริหารอย่างหนึ่งเพราะ การติดต่อสื่อสารคือ กระบวนการสื่อข้อมูลซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้บริหาร และระหว่างพนักงาน การสื่อสารเกี่ยวข้องกับข่าวสารของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มคนที่ต้องการสื่อเพื่อให้ทุกคนเข้าใจในข่าวสารนั้น การสื่อสารที่ดีต้องใช้ทักษะและความสามารถในการสื่อโดยการเรียนรู้ว่าจะสื่ออย่างไร โดยวิธีไหนที่จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีที่สุด เทคนิคการสื่อสารแบบใหม่ช่วยให้ผู้บริหารมีการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ดีขึ้น

#### ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

อากม วัคไชสง (2547 : 98) ให้คำนิยามว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งการถ่ายทอดอาจใช้ภาษาพูด ภาษาเขียน หรือสัญลักษณ์อื่นๆ ที่ทำให้เข้าใจข่าวสารอื่นๆ

บุตรี จารุโรจน์ และคณะ (2549 : 215) นิยามว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร และการทำความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง

ชาญชัย อาจินสมาจารย์ (2535 : 101) ได้ให้ความหมายการติดต่อสื่อสารว่า หมายถึง การแลกเปลี่ยน นั่นคือ การให้และการรับข่าวสาร แต่การแลกเปลี่ยนทางกายภาพ (Physical Exchange) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเท่านั้น ความเข้าใจก็เป็นส่วนหนึ่ง เช่นเดียวกัน ถ้าเราไม่ทำให้คนอื่นเข้าใจในตัวเรา หรือไม่เข้าใจคนอื่น กระบวนการติดต่อสื่อสารก็ไม่เกิดขึ้น

สรุปว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการสื่อข้อมูล ข่าวสาร ทักษะคิด ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรต่างๆ โดยใช้เทคนิคในการส่งสื่อในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้ส่งสื่อและผู้รับสื่อ

#### จุดมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสาร

Robbins (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, ผู้แปล, 2548 : 104) กล่าวว่า การสื่อสารมีจุดมุ่งหมาย 4 ประการได้แก่ การควบคุม การจูงใจ การแสดงอารมณ์ และการส่งข้อมูลข่าวสาร ดังนี้

1. เพื่อควบคุมพฤติกรรมต่างๆของสมาชิกในองค์กร หรือในกลุ่มบุคคล องค์กรต่างๆจะมีการกำหนดระดับชั้นของการบังคับบัญชา กำหนดแนวทางเพื่อให้บุคคลปฏิบัติตาม เช่น กำหนดว่าพนักงานต้องสื่อสารกับหัวหน้างานชั้นต้น เพื่อร้องเรียน ปรีกษา ปัญหาที่เกี่ยวข้อง

ในการปฏิบัติงาน เพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจที่กำหนดในคำพรรณนาลักษณะงาน หรือเพื่อปฏิบัติ ตามนโยบายของบริษัท การสื่อสารจึงมีขึ้นเพื่อควบคุมให้งานดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการช่วยควบคุมพฤติกรรมการทำงานเช่นเดียวกัน

2. การสื่อสารช่วยส่งเสริมการจูงใจโดยทำให้พนักงานทราบว่า ต้องทำอะไรบ้าง อย่างชัดเจนขึ้น ควรทำให้ดีเพียงใด และต้องทำอะไรบ้างเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานในกรณีที่ ผลงานต่ำกว่ามาตรฐานที่วางไว้ การสื่อสารในแง่นี้เกี่ยวข้องกับเรื่องการกำหนดเป้าหมาย

3. กลุ่มทำงานเป็นแหล่งพื้นฐานที่พนักงานจะมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างกัน การสื่อสารที่เกิดขึ้นในกลุ่มทำงานถือเป็นกลไกพื้นฐานที่สมาชิกของกลุ่มจะแสดงออกถึงความคับ ข้องใจ และความรู้สึกพึงพอใจได้ ดังนั้นการสื่อสารจึงเป็นช่องทางหนึ่งที่จะแสดงอารมณ์ และ สนองความต้องการทางสังคมของบุคคล

4. การสื่อสารช่วยให้การตัดสินใจดำเนินไปได้ เพราะการสื่อสารทำให้มีการ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการตัดสินใจ เพราะข้อมูลต่างๆจะเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ใช้ในการ ระบุและประเมินทางเลือกต่างๆ

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) ธรรมานะ (2550 : 382) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร ภายในองค์กรมิใช่เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้รับและผู้ส่งเท่านั้น แต่ยังมีจุดประสงค์ที่จะ ทำให้เกิดพลังกลุ่ม ความรู้และทัศนคติที่จำเป็น ซึ่งจะยังผลให้มีการทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพได้ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรอาจกระทำได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ ที่อาศัยช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ หรือการติดต่อสื่อสาร แบบเถาองุ่นที่ไม่อาศัยช่องทางการติดต่อสื่อสาร

#### กระบวนการติดต่อสื่อสาร

Robbins และ Coulter (1996 : 611 – 613 อ้างถึงในอาคม วัดไชยสง, 2547 : 100 - 101) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบกระบวนการติดต่อสื่อสารไว้ 7 องค์ประกอบคือ

1. **ผู้ส่งข่าวสาร** อาจเป็นคนหนึ่งหรือกลุ่มคนที่ต้องการสื่อสารไปยังผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดนโยบาย การแนะนำ การสอนงาน หรือการกระตุ้นจูงใจในการทำงาน ผู้ส่งข่าวสาร จะต้องมีความหมายชัดเจนว่าตนจะสื่อสารอะไร ไปให้ใคร เพื่อเป้าหมายใด และใช้ช่องทางการ สื่อสารแบบใด
2. **ข่าวสาร** ได้แก่ สิ่งที่ผู้ส่งข่าวสารต้องการถ่ายทอดให้ผู้รับข่าวสารรับรู้ อาจเป็นนโยบาย การแนะนำ การสอนงาน การกระตุ้นจูงใจ หรืออื่น
3. **การเข้ารหัส** การเข้ารหัสหรือการแปลความหมายของข่าวสารที่จะส่ง ผู้บริหารจะต้องแปลความคิดของตนให้เป็นสัญลักษณ์ที่มีความหมายและให้ผู้รับเข้าใจ ซึ่งอาจเป็น

การพูด การเขียน หรืออย่างอื่น ที่ไม่ใช่การพูด หรืออาจใช้ผสมผสานกัน ข่าวสารที่แปลความหมายจะต้องกะทัดรัดชัดเจน มีสาระและถูกต้อง หลังจากนั้นผู้ส่งข่าวสารจะต้องเลือกช่องทางส่งข่าวสารให้เหมาะสม

**4. ช่องทางส่งข่าวสาร** หลังจากผู้ส่งข่าวสารได้เตรียมข่าวสารดีแล้วก็ต้องเลือกช่องทางให้เหมาะสมกับจุดประสงค์หรือชนิดของข่าวสาร รวมทั้งพิจารณาสภาพแวดล้อมอื่นๆ ประกอบ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ช่องทางส่งข้อมูลข่าวสารหลายทางผสมผสานกันไป เช่น การประชุมแบบเผชิญหน้า จดหมายข่าว บันทึกความจำ คำสั่ง อีเมล แฟกซ์ หรืออื่นๆ การเลือกช่องทางในการส่งข่าวสารมีความสำคัญต่อผลการส่งข่าวสารอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาจะส่งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ก็อาจใช้การประชุม ถ้าต้องการกระตุ้นการทำงานก็อาจเดินตรวจเยี่ยม เป็นต้น

**5. การแปลความหมายหรือถอดรหัส** ผู้รับข่าวสารจะต้องแปลความหมายของข่าวสารที่ส่งมา ซึ่งผู้รับข่าวสารจะต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและความสัมพันธ์ของเขาที่มีกับผู้ส่งข่าวสารด้วย นอกจากนี้การแปลความหมายของข่าวสารอาจจะได้รับอิทธิพลจากเพื่อน หรือผู้บังคับบัญชาบางคน

**6. ผู้รับข่าวสาร** ได้แก่ ผู้ฟัง ผู้อ่าน หรือผู้รับสัญญาณต่างๆ ผู้รับข่าวสารอาจจะเป็นคนเดียวหรือกลุ่มก็ได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจลักษณะของผู้รับข่าวสารแต่ละคน หรือลักษณะของกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ นิสัยใจคอ วัฒนธรรม หรือความคาดหวัง เพื่อจะได้สื่อสารให้ผู้รับข่าวสารเข้าใจได้

**7. การส่งข้อมูลป้อนกลับ** สิ่งที่ผู้รับข่าวสารระมัดระวังหรือกังวลใจในการรับข่าวสาร ก็คือช่องว่างระหว่างความเข้าใจของผู้รับกับผู้ส่งสาร เพื่อแก้ไขให้เข้าใจข่าวสารตรงกันก็โดยอาศัยการให้ข้อมูลป้อนกลับโดยผู้รับข่าวสาร ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะทำให้การสื่อสารมีคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย พร้อมจะรับฟังข้อท้วงติงจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสุภาพ ปราศจากการใช้อารมณ์ เพื่อที่จะปรับปรุงการติดต่อสื่อสารของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

#### รูปแบบการติดต่อสื่อสาร

การจำแนกรูปแบบการติดต่อสื่อสาร แบ่งได้ลักษณะ ดังนี้ (อาคม วัชโรสง, 2547 : 101 - 104)

#### 1. การติดต่อสื่อสารแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการ

**1.1 การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication)** เป็นการติดต่อสื่อสารที่กระทำผ่านสายบังคับบัญชาตามลำดับขั้นตอน ซึ่งการติดต่อสื่อสารแบบนี้ผู้มีอำนาจ

ตามตำแหน่งสามารถสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาตามขอบเขตอำนาจที่เขามีอยู่ การติดต่อสื่อสารแบบนี้ จะใช้เงินนโยบาย วิธีดำเนินการ และระเบียบข้อบังคับต่างๆ ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา

**1.2 การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication)** เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่อยู่ในบังคับบัญชาตามลำดับขั้นตอน การติดต่อสื่อสารแบบนี้จะมีอยู่ทุก องค์การ ซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้เพื่อเสริมการสื่อสารแบบเป็นทางการ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการจะใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการติดต่อประสานกันก่อนที่จะตามด้วยการติดต่ออย่างเป็นทางการ

## 2. การติดต่อสื่อสารแบบ 3 ทาง

**2.1 การติดต่อสื่อสารจากบนลงมาล่าง (Downward Communication)** เป็นการติดต่อสื่อสารที่นิยมใช้ในองค์การมานาน เป็นการถ่ายทอดนโยบาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ การทำงาน แนวการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง วิธีทำงาน รายงานประจำปี และ ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ถือเป็น การติดต่อสื่อสารที่มีผลต่อความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลในองค์การ

**2.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)** การติดต่อสื่อสารแบบนี้ก็มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การเช่นเดียวกันกับการติดต่อสื่อสารแบบบนลงมาล่าง การติดต่อสื่อสารแบบนี้มีจุดประสงค์หลายอย่าง ได้แก่ การออกความคิดเห็นและข้อเสนอแนะการปรับปรุงการทำงาน การร้องทุกข์เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ การแสดงความรู้สึกรู้สึกต่อองค์การ และงานที่ทำ การบอกกล่าวความต้องการ การวิพากษ์วิจารณ์ และการรายงานการปฏิบัติงาน เป็นต้น

**2.3 การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication)** การติดต่อสื่อสารแบบนี้ เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลระดับเดียวกัน เช่น การติดต่อสื่อสารระหว่างครูกับครู หัวหน้าสายกับหัวหน้าสาย หรือหัวหน้าฝ่ายกับหัวหน้าฝ่าย การติดต่อสื่อสารก็เป็นเรื่องปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเกี่ยวกับปัญหา ความต้องการ ข้อเสนอแนะ หรือข้อมูลป้อนกลับ องค์การโดยทั่วไปจะให้ความสำคัญเฉพาะการติดต่อสื่อสารตามแนวตั้ง อย่างไรก็ตาม ยังมีนักทฤษฎีบางคนเห็นความสำคัญการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน โดยนำไปใช้ส่งเสริมสนับสนุนการสื่อสารตามแนวตั้ง

### วิธีการติดต่อสื่อสาร

Robbins and Coulter (1996 : 613 – 615 อ้างถึงในอาคม วัตโรสง, 2547 : 101 - 104) ได้กล่าวถึงวิธีการติดต่อสื่อสารไว้ 4 วิธีคือ

1. การติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูด (Oral Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่คนทั่วไปนิยมใช้กัน ซึ่งรูปแบบการใช้คำพูดที่นิยมกัน เช่น การกล่าวสุนทรพจน์ การพูดคุยกัน ตัวต่อตัว การอภิปรายกลุ่ม การอภิปรายอย่างไม่เป็นทางการ หรือการส่งข่าวลือ เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารโดยใช้ภาษาเขียน (Written Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารโดยใช้จดหมาย บันทึกรายงาน วารสารของหน่วยงาน ป้ายประกาศ คำสั่ง และอื่นๆ ที่จำเป็นต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

3. การติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Nonverbal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีความหมายมากอีกวิธีหนึ่ง การสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูดที่รู้จักกันดีคือ ภาษากาย (Body Language) และน้ำเสียงการพูด (Verbal Communication)

ภาษากาย (Body Language) หมายถึง การแสดงลักษณะต่างๆ เช่น การแสดงสีหน้า การแสดงท่าทางส่วนอื่นๆของร่างกาย

น้ำเสียงการพูด (Verbal Communication) หมายถึง การเน้นเสียงการพูดบางคำหรือบางวลี คนจะมีปฏิริยาตอบกับน้ำเสียงพูดแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษา มีการสื่อข้อมูล ข่าวสาร ทิศนคติ ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และฝ่ายงานต่างๆ ในสถานศึกษา โดยผ่านการประชุม สัมมนา เผยแพร่ และการประชาสัมพันธ์ ทั้งในรูปแบบเอกสาร และคำพูด เพื่อให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจและเกิดพลังกลุ่ม ที่ส่งผลให้มีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และไปในทิศทางเดียวกัน

### ความไว้วางใจ

Robbins (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ผู้แปล, 2548 : 138 - 139) กล่าวว่าความไว้วางใจ ประเด็นสำคัญที่ผู้นำในปัจจุบันจะต้องตระหนักถึง ผู้นำจะมีวิธีสร้างความน่าเชื่อถือ และสร้างความไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับได้อย่างไร ความไว้วางใจเป็นความคาดหวังเชิงบวกจากผู้อื่นที่ติดต่อคนนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ส่วนประกอบสำคัญของความไว้วางใจคือ

1. ความเป็นมิตรสนิทสนมกันเอง (Familiarity)
2. ความเสี่ยง (Risk)

ความคาดหวังเชิงบวก (Positive Expectation) เป็นเรื่องของความรู้สึก และความคุ้นเคยสนิทสนมกันเอง เกี่ยวกับบุคคลอื่น ความไว้วางใจจึงเป็นกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างกัน และมีการสร้างสมความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันมาจนเกิดความไว้วางใจ ส่วนคำที่ตรงข้ามกับความคาดหวังเชิงบวกคือ ความเสี่ยง หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคน มีความสัมพันธ์ที่ไม่มั่นคง มีสัมพันธ์ภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ทำให้คนๆนั้นไม่สมหวัง อันเป็นสาเหตุทำให้ไม่พึงพอใจ ความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้นั้น อีกฝ่ายหนึ่งจะต้องไม่คาดหวังว่าจะต้องได้รับประโยชน์จากอีกฝ่าย แต่ควรเป็นความเต็มใจในการปฏิบัติจนทำให้อีกฝ่ายไว้วางใจ

จินดालักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2530 : 733 – 734 อ้างถึงในนิภารัตน์ ป้อสีลา, 2550 : 29) กล่าวว่า การไว้นับถือเชื่อใจ (Trust) คือ การยอมรับของบุคคลอื่น เป็นการลดความกระวนกระวายและความกลัว สร้างขึ้นมาโดยการยอมรับของบุคคลอื่น และการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยระหว่างบุคคลในองค์กร การทำงานระหว่างกันจะมีความหมายน้อยมากถ้าขาดการไว้นับถือเชื่อใจกันและกัน การสร้างบรรยากาศของการไว้นับถือเชื่อใจกันจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กรตนเองอย่างน้อย 2 คนขึ้นไป เมื่อมีการสัมพันธ์ซึ่งกันและกันนอกจากจะเชื่อตนเองแล้ว การไว้วางใจกันและกันมีความสำคัญมาก และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย จำเป็นต้องอาศัยการเปิดเผยความรู้สึกระหว่างกันพอสมควร การไม่เปิดเผยความรู้สึกจะทำให้ผู้พบเห็นขาดความนับถือหรือไม่ยอมรับได้โดยง่าย การที่บุคคลได้รับความไว้วางใจสะท้อนให้เห็นว่าบุคคลอื่นจะมองเห็นว่าเขาเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริต เมื่อคนเรามีความไว้วางใจซึ่งกันและกันจะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น อบอุ่น ยอมรับในค่าแห่งความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กรจะดำเนินไปได้อย่างสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น

หลักในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา หลักการสำคัญที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการที่จะมุ่งพัฒนาสัมพันธ์ภาพในเชิงไว้วางใจกันมีดังนี้

1. ต้องมีการเปิดเผย และความซื่อสัตย์ระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา
  2. ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งมิใช่เพราะถูกกำหนดให้ปฏิบัติตาม แต่เป็นเพราะผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้บริหารเข้าใจตนและเข้าใจปัญหา
  3. ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาสิทธิในการที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง
- ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจที่ถูกจัดการ ถูกบังคับ หรือถูกชักจูงให้ตัดสินใจ
4. ผู้บริหารควรชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นปัญหา อย่าแก้ปัญหาเสียเอง ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาของตนเอง โดยมีผู้บริหารคอยให้ความช่วยเหลือ

สรุปได้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึง กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษา ที่มีความไว้วางใจกันและกัน มีการยอมรับในค่าความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน โดยได้รับโอกาสในการเลือกทำงานตามความต้องการ สิทธิในการตัดสินใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ สามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆได้ เหล่านี้ก่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่น อบอุ่น ส่งผลให้การปฏิบัติงานต่างๆในสถานศึกษาสามารถดำเนินไปได้อย่างสะดวก ราบรื่นยิ่งขึ้น

### การมอบอำนาจ

การมอบอำนาจเป็นกระบวนการของการบริหาร หรือเป็นหัวใจของนักบริหารในการบริหารราชการให้เป็นไปด้วยดี หน่วยงานแต่ละหน่วยงานย่อมมีการแบ่งงานกันทำเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้เป็นหัวหน้าหรือนักบริหารย่อมต้องรู้จักการแบ่งงาน และการมอบอำนาจให้ผู้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาท่านใดทำเสียเองหมดไม่ยอมมอบอำนาจ หน่วยงานนั้นจะประสบความล้มเหลว ผู้บังคับบัญชาที่รู้จักการมอบอำนาจไม่จำเป็นจะต้องรู้และเข้าใจในงานที่ตนบังคับบัญชานั้นอย่างละเอียดถี่ถ้วน ก็ย่อมประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ ถ้ารู้จักใช้คน และการมอบอำนาจให้ตรงกับความสามารถของผู้บังคับบัญชา (สนิทศักดิ์ สนิตศักดิ์, 2539 : 42)

### ความหมายของการมอบอำนาจ

พิชัย ลีพิพัฒนไพบูลย์ (2540 : 42) กล่าวว่า การให้อำนาจของผู้บริหารและผู้จัดการต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องดูแลเป็นพิเศษ การให้อำนาจจึงหมายถึง การได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการให้อำนาจ หากให้อำนาจน้อย หรือไม่มีการให้อำนาจเลยจากผู้บริหารและผู้จัดการ ผลงานที่ออกมาย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพ ต่อต้านแน่นอนเหลือเกินว่าอำนาจของผู้บริหารจะต้องมอบให้กับผู้ปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาเป็นอันดับแรก

ชาญชัย อาจินสมจาร (2542 : 65) กล่าวว่า การมอบอำนาจให้คนอื่น หมายถึง การส่งเสริมให้เขามีส่วนเกี่ยวข้องมากขึ้นการตัดสินใจ และกิจกรรมที่มีผลกระทบต่องานของเขา นั่นหมายถึง การให้โอกาสแก่เขาในการแสดงออกว่า เขาสามารถมีแนวคิดดีๆ และเขามีทักษะในการนำเอาความคิดเหล่านั้นออกมาปฏิบัติ

สนิทศักดิ์ สนิตศักดิ์ (2539 : 43) กล่าวว่า การมอบอำนาจ หมายถึง ผู้บังคับบัญชามอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย และในขณะที่เดียวกันผู้บังคับบัญชาก็ยังรับผิดชอบอยู่เช่นเดิม

สรุปว่า การมอบอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจของผู้บริหารต่อผู้บังคับบัญชา  
ให้มีอำนาจ หน้าที่ในงานที่ได้รับมอบหมาย

### หลักการมอบอำนาจ

การมอบอำนาจเป็นหัวใจและเครื่องมือในการบริหารราชการของผู้บังคับบัญชา  
หรือหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้ดุลยพินิจ และการตัดสินใจในการมอบอำนาจ เพราะ  
งานบางอย่างมอบได้ และงานบางอย่างมอบไม่ได้ เช่นงานบริหารงานบุคคล งานการเงิน ซึ่งถือ  
เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรง การมอบอำนาจเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะเลือกตัวบุคคลให้  
เหมาะสมกับงาน หากไม่คำนึงหรือใช้ดุลยพินิจข้อนี้แล้ว การมอบอำนาจจะไม่ได้ผลเท่าที่ควร  
หลักการมอบอำนาจ ผู้บังคับบัญชาเป็นตัวจักรสำคัญอันดับแรกและมีบทบาทที่จะต้องปฏิบัติ  
เกี่ยวกับเรื่องนี้ด้วย (สนิทศักดิ์ สนิทศักดิ์ดี, 2539 : 43 - 44)

1. การชี้แจงเกี่ยวกับงาน คือการชี้แจงแนะนำลักษณะงานตลอดจนขอบเขตความ  
รับผิดชอบให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ได้รับมอบหมายได้ศึกษาทำความเข้าใจเสียก่อน
2. การวางแผนการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีส่วนในการวางแผนงานของ  
หน่วยงาน คือ จัดรูปแบบการบริหารตามนโยบายและโครงการต่างๆ
3. การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ต้องมอบทั้งอำนาจหน้าที่ ความ  
รับผิดชอบไปในคราวเดียวกัน
4. ให้การศึกษาแก่ผู้รับมอบอำนาจ ทำให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้รับมอบอำนาจ  
ได้มีโอกาสทำงาน มีความคิดริเริ่ม กล้าตัดสินใจ
5. ต้องเป็นการมอบอำนาจอย่างเด็ดขาด ต้องไม่เป็นการมอบอำนาจเพื่อปิดความ  
รับผิดชอบ ต้องมอบให้ชัดเจนว่าเขาทำอะไร แก่ไหน เพียงใด
6. ติดตามผล ผู้บังคับบัญชาต้องสนใจอยู่ตลอดเวลา ต้องคอยติดตามผล ติดตาม  
ปัญหา เพื่อหาทางแก้ไขและให้คำแนะนำ

### ประโยชน์ของการมอบอำนาจ

การมอบอำนาจมีประโยชน์มหาศาลนับตั้งแต่ตัวบุคคลไปจนกระทั่ง  
วัตถุประสงค์ เป้าหมายของหน่วยงานนั้นๆ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคคือ (สนิทศักดิ์  
สนิทศักดิ์ดี, 2539 : 43)

1. ทำให้ผู้ได้รับมอบอำนาจใช้ความสามารถ ใช้สมอง ใช้สติปัญญา
2. ทำให้ผู้ได้รับมอบอำนาจรู้จักรับผิดชอบ
3. แบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา สว่างเวลาของผู้บังคับบัญชาให้ทำงาน  
นโยบาย

4. ทำให้งานไม่ค้างค้ำที่ผู้บังคับบัญชา
5. เป็นการทดสอบผู้ใต้บังคับบัญชา
6. เปิดโอกาสให้คนมีฝีมือได้แสดงความสามารถ
7. แก้ปัญหาคนล้นงาน
8. เป็นการปลูกฝังระบบประชาธิปไตย เพราะให้โอกาสผู้อื่นแสดงความสามารถ
9. เป็นการบำรุงขวัญ
10. ลดการบงการชั้นนี้
11. เป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับผู้บังคับบัญชา
12. เป็นการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ไม่ใช่เรื่องติดอยู่ที่นาย

สรุปได้ว่า การมอบอำนาจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานและให้บุคลากรในสถานศึกษามีอำนาจในการบริหารงานตามสมควร และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารมีการติดตามผล และดูแลให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

#### การตัดสินใจ

Robbins (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ผู้แปล, 2548 : 61 - 62) กล่าวว่าคนทั้งหลายในองค์การจะมีการตัดสินใจ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ตัดสินใจเรื่องเป้าหมายขององค์การ ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่องค์การเสนออะไรบ้าง จะจัดระเบียบขององค์การ สำนักงานใหญ่ให้ดีที่สุดอย่างไร หรือจะก่อตั้งโรงงานที่ไหน ผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างตัดสินใจเรื่องตารางการผลิต คัดเลือก พนักงานใหม่ และการขึ้นค่าจ้าง จะจัดสรรอย่างไร พนักงานซึ่งไม่ใช่ผู้บริหารก็มีการตัดสินใจเช่นเดียวกัน ซึ่งจะมีผลกระทบต่องานของเขาและองค์การซึ่งเขาทำงานอยู่ การตัดสินใจซึ่งเห็นได้ชัดเจนยิ่งกว่านั้น เช่น จะให้มาทำงานในวันใด หรือไม่จะต้องมีความพยายามมากเพียงใดในการทำงาน และจะปฏิบัติตามที่นายจ้างขอร้องหรือไม่

ดังนั้นบุคลากรทั้งหมดในทุกๆ องค์การ โดยปกติจะต้องเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ นั่นก็คือเขาเหล่านั้นจะเลือกทางเลือกระหว่าง 2 ทางเลือกหรือมากกว่านั้น เมื่อบุคคลจะต้องตัดสินใจเรื่องใหม่ๆ หรือเรื่องสำคัญๆ เขาก็จะคาดหมายถึงเหตุผลด้วยความรอบคอบ แล้วก็พิจารณาทางเลือกต่างๆ การเห็นด้วย และการเห็นแย้ง ก็จะนำมาซึ่งน้ำหนัก ผลก็คือสิ่งที่คนเรากระทำต่องาน เพราะได้รับอิทธิพลหรืออำนาจของกระบวนการตัดสินใจของเขา

การตัดสินใจคือ การเลือกสิ่งหนึ่งจากหลายๆ สิ่ง หรือเลือกที่จะปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากหลายๆ ทางที่มีอยู่ สิ่งหรือวิธีการที่เลือกนั้นย่อมได้รับการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้วว่า

ถูกต้องเหมาะสมหรือดีที่สุด และตรงกับเป้าหมายขององค์กรด้วย การตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอาจต้องทำหลายครั้งในหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หรือหลายระดับแล้วแต่ความสำคัญของเรื่อง ซึ่งองค์กรควรจะต้องมีกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละระดับเอาไว้ให้เป็นที่แน่นอน นักวิชาการองค์การสมัยใหม่เห็นว่า อำนาจในการตัดสินใจนี้ควรต้องแบ่งให้กับแต่ละส่วนซึ่งทำหน้าที่แต่ละองค์การ

เนื่องจากองค์การเป็นระบบ เราจึงควรพิจารณาการตัดสินใจ ในทัศนะของระบบด้วย เพราะการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นส่วนใดขององค์การย่อมมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ อยู่เสมอ ถ้าการตัดสินใจทำกันโดยอิสระในแต่ละส่วนโดยไม่คำนึงว่าผลจะไปกระทบส่วนอื่นๆ อย่างไรบ้าง ย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งหรือความเสียหายได้ ดังนั้นเมื่อแต่ละส่วนตัดสินใจแล้วจะต้องทำสรุปเสนอต่อผู้บริหารพร้อมรายละเอียดและข้อเสนอแนะ หรืออาจส่งไปยังส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์การ เพื่อให้เขาได้มีโอกาสรับทราบ และถ้ามีผลกระทบต่อส่วนของเขา ก็จะได้มีการขอให้พิจารณาแก้ไขปรับปรุงเสียใหม่ เพื่อให้เหมาะสมยิ่งขึ้น (กรองแก้ว อยู่สุข, 2535 : 148)

การตัดสินใจนั้น ปัญหาอยู่ตรงที่เมื่อมีการตัดสินใจสั่งการเรื่องใดเรื่องหนึ่งลงไปแล้ว ก่อให้เกิดความผิดพลาดขึ้นในองค์การ ความผิดพลาดนั้นหากเป็นความผิดพลาดเล็กน้อยก็พอทำเนา แต่หากความผิดพลาดนั้นก่อให้เกิดผลเสียหายแก่องค์การเป็นส่วนรวมอันสร้างผลกระทบในทางเสียหายแก่คนหมู่มาก ไม่ว่าจะเป็ผลกระทบทางด้านจิตใจหรือวัตถุก็ตาม ย่อมเป็นอันตรายต่อเสถียรภาพของผู้บริหารและองค์การ

การซึ่งใจไตร่ตรองหาข้อมูลเหตุผล การตัดสินใจเลือกกระทำวิธีที่เห็นว่าดีที่สุดจากหลายๆ วิธี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ นั้นแหละคือแนวทางการตัดสินใจที่ดี การตัดสินใจนั้นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริง เนื้อหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ แล้วจึงต้องคำนึงถึงคุณค่าซึ่งก็คือประโยชน์ส่วนใหญ่และความพึงพอใจของทุกๆ ฝ่าย และควรประเมินหรือพิสูจน์คุณค่าโดยพิจารณาทั้งข้อดีและข้อเสียก่อนตัดสินใจ (ไพสิฐ พรหมรักษา, 2533 : 75)

นักวิชาการส่วนใหญ่กล่าวว่กระบวนการตัดสินใจไว้คล้ายคลึงกันดังนี้ (สมาน อิศวภูมิ, 2551 : 224 - 225)

1. การตระหนักถึงความต้องการจำเป็นในการตัดสินใจ หรือกำหนดวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจ
2. การระบุปัญหาที่ต้องการตัดสินใจ
3. การกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจ
4. การพัฒนาและกำหนดทางเลือก

5. การประเมินทางเลือก
6. การเลือกทางเลือก
7. การใช้ทางเลือกและการประเมินผล

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกสิ่งหนึ่งจากหลายๆ สิ่ง หรือเลือกที่จะปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากหลายๆ ทางที่มีอยู่ โดยผ่านการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนจากข้อมูลข่าวสารสารสนเทศต่างๆ แล้วว่ามีความเป็นไปได้ ถูกต้องเหมาะสมหรือดีที่สุด และตรงกับเป้าหมายของสถานศึกษาด้วย นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย เพื่อร่วมกันประเมินหรือพิสูจน์คุณค่าโดยพิจารณาทั้งข้อดีและข้อเสีย และผลกระทบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่และความพึงพอใจของทุกๆ ฝ่าย ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### การควบคุม

การควบคุม (Controlling) เป็นพันธกิจการบริหารที่สำคัญอีกพันธกิจหนึ่ง เพราะการควบคุมเป็นกลไกการบริหารที่ทำให้มั่นใจว่าการดำเนินงานในองค์กรเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ และมุ่งหน้าไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (สมาน อัสวภูมิ, 2551 : 405)

#### ความหมายของการควบคุม

สมาน อัสวภูมิ (2551 : 405) ได้รวบรวมคำนิยามของ “การควบคุม” ตามทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศดังนี้

Allen (1958 อ้างถึงในสมาน อัสวภูมิ, 2551 : 406) กล่าวว่าไว้ว่า การควบคุม (Controlling) หมายถึง การประเมินการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งรับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน

Hellriegel and Slocum (1996 : 9 อ้างถึงในสมาน อัสวภูมิ, 2551 : 406) นิยามคำว่า “การควบคุม” ว่าเป็นกระบวนการซึ่งบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรจงใจใช้ในการกำกับการปฏิบัติงานและมีการปรับปรุงแก้ไขหากการปฏิบัติการไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

Wright and Noe (1996 : 110 อ้างถึงในสมาน อัสวภูมิ, 2551 : 407) กล่าวถึงการควบคุมว่า เป็นพันธกิจการบริหารที่ดำเนินการเกี่ยวกับการวัดการปฏิบัติงานในองค์กรแล้วนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และดำเนินการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้

Williams (2000 : 232 อ้างถึงในสมาน อัสวภูมิ, 2551 : 407) ให้นิยามการควบคุมไว้ว่า เป็นกระบวนการควบคุมโดยกำหนดมาตรฐานซึ่งจะเชื่อว่าจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปตาม

วัตถุประสงค์ เสร็จแล้วเปรียบเทียบการปฏิบัติการทำงานว่าเป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าวหรือไม่ และถ้าจำเป็นก็ดำเนินการแก้ไขการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

สมาน อัสวภูมิ (2551 : 408) กล่าวว่า การควบคุมเป็นกระบวนการในการบริหารงาน เพื่อให้การดำเนินงานในองค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงาน เสร็จแล้วระหว่างการทำงานนั้นมีการวัดการปฏิบัติงานและนำผลการวัดมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ก็ควรดำเนินการแก้ไขเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

สรุปว่า การควบคุม หมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การจงใจใช้ในการติดตาม กำกับ และประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

#### ความสำคัญของการควบคุม

องค์การได้ประโยชน์อย่างน้อย 4 ประการดังนี้ (Wright and Noe, 1996 :110 อ้างถึงในสมาน อัสวภูมิ, 2551 : 407)

1. องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพราะในระหว่างการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ อาจจะมีเงื่อนไขหรือสภาพเปลี่ยนไปจากที่วางแผนไว้ แต่ระบบการควบคุมจะช่วยให้องค์กรมีข้อมูลในการปรับตัวได้ทันกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปได้
2. องค์กรสามารถลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการผิดพลาดในการดำเนินงานได้ ก่อนที่ข้อผิดพลาดเหล่านั้นจะก่อความเสียหายให้กับองค์กร
3. องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะความสลับซับซ้อนได้ ทั้งนี้เพราะภารกิจขององค์กรมีหลายอย่างและดำเนินงานขององค์กรมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ฝ่ายบริหารคงไม่สามารถดูแลการดำเนินงานและผลที่เกิดขึ้นได้ทั้งหมด หากไม่มีระบบการควบคุม
4. องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้มากขึ้น โดยการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต หรือประสิทธิผลมากขึ้นจากการใช้ข้อมูลจากระบบการควบคุม

#### กระบวนการควบคุม

โดยทั่วไปแล้วกระบวนการควบคุมประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ การกำหนดมาตรฐาน (Setting Standards) การวัดสภาพการปฏิบัติงาน (Measuring Performance) การประเมินสภาพการปฏิบัติงาน (Evaluating Performance) และการดำเนินการแก้ไข (Taking Corrective Actions) ซึ่งมีสาระสำคัญพอสรุปได้ดังนี้ (สมาน อัสวภูมิ, 2551 : 409 - 415)

**1. การกำหนดมาตรฐาน (Setting Standards)** การกำหนดมาตรฐานเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากการวางแผนการดำเนินงานในองค์กร โดยใช้จุดหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรและแผนการดำเนินงานขององค์กรเป็นจุดเริ่มต้น มาตรฐาน (Standard) เป็นข้อกำหนดพื้นฐานที่องค์กรใช้ในการวัดพฤติกรรมการทำงานขององค์กรว่าเป็นที่น่าพึงพอใจหรือไม่

**2. การวัดสภาพการปฏิบัติงาน (Measuring Performance)** โดยทั่วไปแล้วการวัดสภาพการปฏิบัติงานควรเป็นไปตามกรอบมาตรฐานที่กำหนดไว้ และเป็นไปตามระยะเวลาที่วางแผน และเพื่อให้การวัดสภาพการปฏิบัติงานน่าเชื่อถือ สำหรับแนวทางในการวัดสภาพการปฏิบัติงานโดยทั่วไปนั้น โตลี และคาร์โรลล์ เสนอไว้ดังนี้

2.1 สภาพการปฏิบัติงานที่จะวัดจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ข้อมูลที่ได้จากการวัดที่ไม่เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จะไม่ค่อยมีประโยชน์ในการควบคุมเท่าที่ควร

2.2 สภาพการปฏิบัติงานที่จะวัดควรเป็นจุดสำคัญของกระบวนการ ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่ได้จากการวัด และใช้เป็นฐานข้อมูลในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรควรเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ความสำคัญหรือล้มเหลวของการดำเนินงานขององค์กรได้

2.3 การวัดสภาพการปฏิบัติงานควรมีความเชื่อมั่นและมีความเที่ยงตรงในการวัด ความเที่ยงตรงในการวัด หมายถึง การวัดที่วัดสิ่งที่ต้องการวัดได้จริง ส่วนความเชื่อมั่นในการวัด หมายความว่า เครื่องมือที่วัดและข้อมูลที่ได้จากการวัดมีความน่าเชื่อถือ วัดกี่ครั้งก็หนักได้ผลออกมาเท่าเดิม

**3. การประเมินสภาพการปฏิบัติงาน (Evaluating Performance)** การประเมินสภาพการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่เป็นอยู่ซึ่งได้มาจากการวัดสภาพในขั้นตอนที่ 2 เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 ผลการเปรียบเทียบระหว่างสภาพที่เกิดขึ้นกับมาตรฐานที่กำหนดไว้อาจจะเป็นไปได้หลายแบบ เช่น สภาพการดำเนินการอยู่อาจจะมากกว่า หรือต่ำกว่า หรือเท่ากับมาตรฐานที่กำหนดไว้ก็ได้

**4. การดำเนินการแก้ไข (Taking Corrective Actions)** ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการควบคุมคือ การดำเนินการแก้ไขสิ่งที่ผิดปกติ ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ในการที่จะวิเคราะห์และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการแก้ไขอย่างไร Tosi and Carroll (1982 : 456 อ้างถึงในสมาน อัสวภูมิ, 2551 : 415) เสนอว่าในการดำเนินการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานนั้นมีขั้นตอนในการดำเนินงานอยู่สามขั้นตอนคือ

4.1 ค้นหาสาเหตุที่ทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากที่ควรเป็นให้ได้ว่าเป็นอะไร

4.2 เลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีและเหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหาและสาเหตุดังกล่าว

4.3 ดำเนินการแก้ไขปัญหาและสาเหตุเหล่านั้นตามทางเลือกที่กำหนดไว้  
สรุปได้ว่า การควบคุม หมายถึง กระบวนการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการของสถานศึกษาเป็นไปในทิศทาง และมุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยเริ่มจาก การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การวัดสภาพการปฏิบัติงาน การประเมินสภาพการปฏิบัติงาน และการดำเนินการแก้ไขสิ่งที่ผิดปกติ ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## การจัดการความรู้

### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

นักวิชาการต่างๆมีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ดังนี้  
บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547 : 6-7) กล่าวว่า “ความรู้” เป็นสิ่งเดียวที่ช่วยเปิดโลกทัศน์ขององค์กรให้สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลง และความเป็นไปของโลกภายนอก สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ยิ่งองค์กรมีความรู้และสามารถดึงความรู้ออกมาใช้ประโยชน์ได้มากเท่าใด องค์กรก็ยิ่งมีความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่นๆ คือ เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัด ยิ่งใช้เพิ่ม ยิ่งใช้มากเท่าไร ก็ยังมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่ง ยิ่งองค์กรมีความรู้มากเท่าไร ก็ยังสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากขึ้นก็สร้างความรู้ใหม่ได้มากขึ้น เมื่อนำความให้เกิดความรู้ใหม่ๆขึ้นอีก และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จึงกลายมาเป็นวงจรที่เพิ่มพูนได้ในตัวเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ในการที่องค์กรจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น ขึ้นกับความสามารถขององค์กร ในการทำให้วงจรการเรียนรู้หมุนได้รวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปัน และใช้ความรู้ ซึ่งเรียกกระบวนการนี้ว่า “การจัดการความรู้” (Knowledge Management)

พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547 : 11) กล่าวถึง โลกยุคปลายศตวรรษที่ 20 ที่ทุกคนสามารถสัมผัสกันได้ทั่วไปคือ การเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะทั้งโลก (Global) ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม ประเทศที่พัฒนาแล้ว อาทิ ประเทศสหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่นมีความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม มีบทบาทโดดเด่นอย่างมากในเวทีโลก เป็นตัวกระทำที่ส่งผลกระทบไปทั่วทุกมุมโลกโดยผ่านการสื่อสารที่มีสมรรถนะสูง หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “ไฮเทค” ซึ่งในท่ามกลางกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้พบว่า มีข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างมากมายในแต่ละวัน ทำให้ประสบปัญหาในการรับข้อมูลข่าวสารเป็นอย่างมาก การผลิตความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างมากมาย จนทำให้เกิดสังคมแบบใหม่ขึ้นที่เรียกกันว่า สังคมสารสนเทศ (Information Society) สังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) หรือเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – Based Society and Economy) กิรติ ชัยขยง (2549 : 41) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 21 ที่ผ่านมา ส่งผลให้สังคมโลกเข้าสู่สังคมสารสนเทศ (Information Society) หรือสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) หรือสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – Based Society and Economy) ซึ่งเป็นสังคมที่มีความรู้ เป็นทรัพยากรที่มีค่า เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลง และสร้างขึ้นมาใหม่ได้ตลอดเวลา และสามารถเป็นปัจจัยโอกาสในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้

แนวความคิดการจัดการความรู้เริ่มมีการศึกษาตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบัน และมีการสำรวจติดตามผลการจัดการความรู้อย่างจริงจัง และมีข้อสรุปที่เชื่อถือได้ว่า องค์การใดนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ย่อมเกิดประโยชน์แก่องค์กรนั้น

Dave Snowden (อ้างถึงในสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 : 20) กล่าวว่า องค์กรต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของการตัดสินใจขององค์กร และเพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ มีการจัดการความรู้ 3 ประเภทคือ

1. Content Management คือการจัดการความรู้ประเภท Explicit โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสาร หรือโครงสร้างต่างๆ

2. Narrative Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มาภายใต้แนวคิดที่ว่า เราไม่สามารถเขียนทุกเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ เนื่องจากข้อจำกัดในการเขียน ดังคำกล่าวที่ว่า “We know more than we can say. We’ll always say more than we can write down. : เรารู้มากกว่าเราพูด และเราพูดมากกว่าการเขียน การใช้เทคนิคนี้ต้องเชื่อมต่อระหว่างวิธีการสื่อสารที่น่าสนใจและเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อ

3. Context Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม

การจัดการความรู้ในแนวคิดนี้ เน้นทั้งด้านการจัดการกับสาระ และการสร้างการแลกเปลี่ยนไหลเวียนของความรู้ ดังนั้นจะให้ความสำคัญกับการจัดการในลักษณะ Context และ Narrative มากกว่า Content Management

ยุทธนา แซ่เตี่ยว (2548 : 20) กล่าวว่า แม้จะมีแนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่สิ่งที่คล้ายคลึงกันก็คือ เป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรโดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายอย่างถูกต้อง และเหมาะสม ทั้งนี้รูปแบบของการพัฒนาความรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตของตนเอง การเรียนรู้จากการทดลอง โดยเป็นการตั้งสมมติฐาน และทดลองเพื่อให้ทราบผลตามต้องการ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น การเรียนรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนาต่างๆ

แนวคิดการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ความรู้ เป็นสิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กรในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ เนื่องจาก ความรู้จะช่วยเปิดโลกทัศน์ขององค์กรให้เห็นความเปลี่ยนแปลงของโลก และยังเป็นปัจจัยโอกาสในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ดังนั้นหากองค์กรใดมีการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดการใช้และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปัน และใช้ความรู้ เป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเรียกกระบวนการนี้ว่า “การจัดการความรู้” จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### ความหมายของการจัดการความรู้

นักวิชาการได้นิยามคำว่า “การจัดการความรู้” หลายทัศนะ ดังนี้

พรธิดา วิเชียรปัญญา, (2547 : 32 -33) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548 : 4) ให้นิยามของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน (competency) เพิ่มผลิตภาพในการทำงาน

(Productivity) การสร้างองค์ความรู้ (New Knowledge) การสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) และตอบสนองแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Plan)

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 69) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการสร้าง เผยแพร่ และใช้สารสนเทศที่มีคุณค่า เพื่อใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ ให้องค์กรตระหนักถึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมของการให้ความสำคัญของความรู้ การสร้างโครงสร้างพื้นฐาน หรือระบบต่างๆ และการมีเทคโนโลยีในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

วิจารณ์ พาณิช (2548 : 129) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆกัน ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรกันในหน้าที่ทำงาน

The US Department of Army (อ้างถึงในบุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2548 : 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นแผนการที่เป็นระบบและสอดคล้องกันในการจำแนก การบริหารจัดการและแลกเปลี่ยนสารสนเทศต่างๆซึ่งได้แก่ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบาย และขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งประสบการณ์และความชำนาญต่างๆของบุคลากรภายในองค์กร โดยเริ่มจากการรวบรวมสารสนเทศ และประสบการณ์ต่างๆขององค์กร เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานได้เข้าถึงและนำไปใช้ ระบบนี้ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ กระตุ้นให้พนักงานเกิดความร่วมมือและกระจายอำนาจในการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ตั้ง

กิริติ ชยขัยง (2549 : 44) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบรูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการ (Business Process) ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ (Learning Process) ผ่านกระบวนการจำแนก วิเคราะห์ และจัดระเบียบความรู้ เพื่อสรรหา คัดเลือก จัดการ และเผยแพร่สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม และเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์กร เพื่อปรับปรุงและ / หรือเพิ่มขีดความสามารถชิงการแข่งขัน และ / หรือเพื่อให้ได้มุมมองในองค์กรมากขึ้น

O'Dell & Grayson, Jr. (1998, 6 อ้างถึงในอัญญาณี คล้ายสุบรรณ, 2550 : 88) ให้นิยามการจัดการความรู้ไว้อย่างกระชับว่า การจัดการความรู้คือการใช้กลยุทธ์อย่างมีความตระหนักและสำนึก เพื่อให้ได้ความรู้ที่เหมาะสมมาให้คนที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม และช่วยให้คนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำสารสนเทศไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของ

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 214) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้  
การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมาย 3 ประการไปพร้อมๆกัน คือ การบรรลุเป้าหมายของคน การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคน การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2550 : 89) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง การสร้าง การแสวงหา การค้นคว้ารวบรวม การจำแนกประเภทหรือหมวดหมู่ การจัดระบบ การแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ทุกประเภท จากทุกแหล่ง โดยอาศัยเครื่องมือสำคัญคือ คนและเทคโนโลยี ด้วยกลยุทธ์และกระบวนการต่างๆที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล หรือองค์กรในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและองค์กรโดยรวม

ไพโรจน์ ชลารักษ์ (2551 : 53) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การกระทำกับความรู้และแหล่งความรู้ด้วยเครื่องมือ และเทคนิคต่างๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น หรือเกิดประโยชน์จากการจัดการความรู้ขึ้นเมื่อเสร็จสิ้นการปฏิบัติการ

การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือ หรือวิธีการเพิ่มมูลค่า หรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร

การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือพัฒนาผลงานของบุคคล องค์กร เครือข่าย และพัฒนาสังคมในภาพรวมในยุคสังคมเศรษฐกิจบนฐานความรู้

จากคำนิยาม “การจัดการความรู้” ตามทัศนะของนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งที่เป็นความรู้เด่นชัดและความรู้โดยนัย โดยอาศัยเครื่องมือสำคัญคือ คนและเทคโนโลยี ผ่านกระบวนการจำแนก วิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดระเบียบความรู้ มาจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ เพื่อการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและองค์กรโดยรวม

### วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 41) กล่าวว่า เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนาก็ตาม วัตถุประสงค์ทั่วไปของการจัดการความรู้มีดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ
3. เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวว่า ป้าหมาย 3 ประการของการจัดการความรู้คือ

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อพัฒนาคน คือพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอันได้แก่ พนักงานทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานชั้นผู้น้อยและระดับกลาง
3. เพื่อการพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรและหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตที่จะเกิดขึ้น

### ประโยชน์และความสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับทุกๆ องค์กรในปัจจุบัน ดังมีผู้กล่าวถึงไว้หลายท่าน ดังนี้

Bacha (2000 อ้างถึงในนฤมล พฤษศิริชัย และพัชรา หาญเจริญกิจ, 2543 : 65)

กล่าวถึงประโยชน์การจัดการความรู้ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ป้องกันการสูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงาน หรือการลาออกจากงาน เป็นต้น
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภท คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึง ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการแทรกแซงมากนัก จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน
4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ ฝึกอบรมเครื่องหมายความการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นๆ อีกด้วย

7. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจ และเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 43) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ เพราะจะช่วยทำให้ปัญหาช่องว่างระหว่างความรู้ลดลง ช่วยพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เพิ่มพลังในการกระจายความรู้ มีการพัฒนาฐานความรู้ที่ทันสมัย มั่นคง นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และดีที่สุดของบุคคลสถาบัน

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, (2548 : 64 - 66) กล่าวว่า การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มผลผลิต พัฒนาคุณภาพขององค์กรให้ดีขึ้น เพิ่มประโยชน์กับบุคคล และความคิด นวัตกรรม การเรียนรู้ และความสามารถของบุคคลในการนำไปปฏิบัติซึ่งจะเป็นการปรับปรุง และเพิ่มสินทรัพย์ความรู้ขององค์กร และจำแนกประโยชน์ของการจัดการความรู้แต่ละด้าน ดังนี้

#### ประโยชน์ของการจัดการความรู้โดยทั่วไป

1. เพิ่มศักยภาพขององค์กร ช่วยในการจัดการความเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องรักษาตำแหน่งของการเป็นผู้นำในยุคสังคมเศรษฐกิจความรู้

2. ปรับปรุงความรับผิดชอบและลดการลงทุน

3. เพิ่มการเรียนรู้และนวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการความรู้และมีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง

4. การเรียนรู้ที่มีความสะดวก จะเป็นการสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

5. ช่วยในการจัดความรู้ที่เป็นพื้นฐานในองค์กร โดยการสร้างระบบติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว

6. การลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิตโดยการจัดการกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่มีประสิทธิภาพ

7. ปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพทำให้องค์กรมีความคล่องตัว

8. จัดการกับตราสินค้า (brand) ภาพลักษณ์ และสถานภาพขององค์กรในตลาดให้อยู่ในแถวหน้า

9. ช่วยในการคัดกรองความรู้และประหยัดต้นทุน

#### **ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับองค์กร**

1. ช่วยในการเพิ่มผลผลิตและผลกำไร  
 2. ช่วยพัฒนาและรักษาแรงงานความรู้และหุ้นส่วน  
 3. ช่วยในการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การขาย การตลาด การสนับสนุน ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และมีคุณค่าสูงขึ้น

4. ช่วยในการค้นหาความคาดหวังของลูกค้า และเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจ

5. กระจายวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมในทุก Business Function ในการจัดการกับสายการผลิตที่สูงสุด

#### **ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับสถาบันการศึกษา**

1. เป็นการเปลี่ยนการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษาโดยการเข้าถึงศูนย์ความรู้ และขยายเขตแดนของมหาวิทยาลัยสู่โลกกว้าง

2. ช่วยในการจัดการเรียนรู้ทางไกล และ E-Learning ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ให้มีการทำงานระหว่างนักเรียนและครูระหว่างสถาบันทำงานร่วมกันเรียนรู้ และเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น

4. ช่วยจำลองประสบการณ์การเรียนรู้ ทำให้เข้าใจเนื้อหาแน่นๆมากขึ้น

5. ปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเองและศักยภาพในการเรียนรู้โดยการปรับปรุงโปรแกรมพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

#### **ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับรัฐบาล**

1. ช่วยพัฒนาคนในชาติให้มีความฉลาดมากขึ้น

2. ปรับปรุงมาตรฐานคุณภาพชีวิตให้มีทุนทางปัญญา

3. ลดปัญหาในการแสวงหาสารสนเทศ

4. ช่วยจัดการความรู้ของชุมชน การเริ่มต้นโดย E – governance ในการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมความรู้

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548 : 7) กล่าวว่า การแข่งขันในยุคปัจจุบันจะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้าง และใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ในการเพิ่มคุณภพลดต้นทุน ลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ สร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว องค์กรที่จะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น ขึ้นกับความสามารถขององค์กรในการทำให้องค์กรเรียนรู้หมุนได้รวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งก็จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ หรือการจัดการความรู้นั้นเอง

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ, (2550 : 89 - 92) กล่าวว่า การจัดการความรู้เข้ามามีบทบาทอย่างสำคัญด้วยเหตุผล 9 ประการคือ

1. การจัดการความรู้เป็นกลไกสำคัญแห่งความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
2. การจัดการความรู้ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการในเชิงรุก
3. การจัดการความรู้ทำให้ผู้ใช้ (บุคคลและองค์กร) เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า เหมาะสมกว่า ทันเวลากว่า
4. การจัดการความรู้ช่วยในการร่วมกิจการต่างองค์กรทำงานร่วมมือและได้ประโยชน์สูงสุดร่วมกัน
5. การจัดการความรู้ช่วยในงาน หรือกิจกรรมที่มีกระบวนการที่นำเบื้อ เสียเวลาและยุ่งยาก ทำให้มีชีวิตชีวา ประหยัดเวลา และสะดวกขึ้น
6. ความรู้ในตัวคนเคลื่อนที่ได้
7. การจัดการความรู้ทำให้มีโอกาสใช้บทเรียนที่ผ่านมาเป็นประสบการณ์ใหม่ในการทำงานที่ดีกว่า

8. คนคือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ไม่ใช่เทคโนโลยี สารสนเทศ การจัดการความรู้ต้องการวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการซึ่งระบบสารสนเทศไม่เอื้อต่อลักษณะเช่นนี้ การใช้ศักยภาพของคนในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด นักจัดการความรู้ (Knowledge Worker) จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกในกระบวนการสร้างความรู้ โดยจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคคลากรเพื่อให้มีการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากความรู้

9. ข้อมูล สารสนเทศ ซึ่งเป็นวัตถุดิบในการสร้างความรู้รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวคนนับวันจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ถ้าขาดการจัดการความรู้ที่เหมาะสมจะทำให้บุคคลและองค์กรขาดการพลาดโอกาสในการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่และเกิดขึ้นตลอดเวลาเหล่านั้นอย่างน่าเสียดายอย่างยิ่ง

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้มีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากการจัดการความรู้ จะช่วยเพิ่มศักยภาพขององค์กรในการจัดการความเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

### ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้

กานต์สุตา มาหะศิริรานนท์ (2546 : 58 - 59) กล่าวว่า ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้มี 19 ประการ ได้แก่

1. ผู้นำต้องตระหนักและเข้าใจคุณค่าของความรู้
2. บุคคลตระหนักถึงคุณค่าและความจำเป็นของการบริหารความรู้
3. ทีมงานผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารความรู้ควรมาจากหลากหลายหน่วยงานในองค์กร
4. องค์กรต้องจัดกิจกรรมที่กระตุ้น และให้โอกาสบุคลากรในการคิดและแลกเปลี่ยนความรู้
5. องค์กรต้องส่งเสริมให้มีการแปลงความรู้สู่การปฏิบัติ
6. ควรมีการกำหนดรางวัลและสิ่งจูงใจ
7. การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากวิธีการที่หลากหลาย
8. องค์กรควรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายที่ชัดเจน
9. มีขั้นตอนดำเนินการในกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นมาตรฐาน
10. มีทรัพยากรด้านคน เทคโนโลยี และงบประมาณอย่างเพียงพอ
11. มีการสื่อสารที่ชัดเจน
12. ทีมผู้ชำนาญการมีความสามารถ
13. บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
14. กิจกรรมที่สร้างพฤติกรรมการเรียนรู้มีความชัดเจน
15. มีการค้นคว้าและพัฒนาเพื่อให้เกิดนวัตกรรม

16. การสร้างและแบ่งประสบการณ์ต่างๆในการเรียนรู้
17. เทคโนโลยีที่ง่ายต่อการแสวงหา และสืบค้นความรู้
18. กระบวนการในการตรวจสอบมีประสิทธิภาพ
19. สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการใช้ประโยชน์จากความรู้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 59 - 62) ได้เสนอปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

**1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)** การจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร

นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่า จะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่กำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆที่จำเป็นเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญที่สุดก็คือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

**2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)** การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ที่สนคดียอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้วก็คือ ความรู้คืออำนาจ และด้วยอำนาจนี้จะช่วยให้เรามีความสำคัญมากกว่าคนอื่นได้ แต่ก็เป็นที่สนคดียข้อนี้ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญลงไป สิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นเป็นเวลานานก็ได้แปรเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน สิ่งที่ต้องพิจารณาก็คือ การทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆที่ขัดขวางมิให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆเหล่านั้นออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

### 3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) ความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้ว เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูล ความรู้ต่างๆถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตามในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้นั้นองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการกับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้อย่างแนบสนิท รวมถึงตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย อีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักก็คือ เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ใช่เทคโนโลยี

### 4. การวัดผล (Measurement) องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลยถ้าไม่

ทราบถึงสถานะปัจจุบัน และองค์กรจะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบันถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนี้แล้วผลของการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างไรก็ตามก็ต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร และสามารถบอกได้ว่า สถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และสุดท้ายก็คือการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรกับองค์กรบ้าง

### 5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการ

จัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นนักถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆในชีวิตการทำงาน

ประจำวัน นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคคลที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นไปในรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross – Functional Team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ เป็นต้น สุดท้ายคือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชย และให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2550) กล่าวว่า ปัจจัยเอื้อที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร ได้แก่

1. **ภาวะผู้นำ** ภาวะผู้นำในองค์กรอาจมองได้ 2 แง่มุม กล่าวคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง จะต้องเข้าใจ เห็นความสำคัญ และให้ความสนับสนุนโครงการจัดการความรู้ และภาวะผู้นำในแง่ของหัวหน้าส่วนงาน รวมทั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากรทำงานทุกคนในการสร้างสิ่งใหม่ๆ ดีๆ มีคุณค่าในองค์กร ซึ่งถ้าผู้บริหารระดับสูงให้การส่งเสริมสนับสนุน ยกย่อง ให้รางวัลหรือความดีความชอบ คนทำงานจะมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ย่อมเกิดผลดีในการจัดการความรู้ขององค์กรโดยรวม

2. **วัฒนธรรมองค์กร** “ถ้าจะถามว่า ปัจจัยวิกฤติ 3 ประการในการจัดการความรู้ขององค์กรคืออะไร คำตอบคือ วัฒนธรรม วัฒนธรรม และวัฒนธรรม” (Buckman อ้างถึงใน O’Dell & Grayson, Jr., 1998, 71)

วัฒนธรรมองค์กรคืออะไร ทำไมจึงเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดวิกฤติในการจัดการความรู้ขององค์กรได้ถึงเพียงนั้น เป็นคำถามที่ติดตามมา ต่อไปนี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่อาจเป็นคำตอบของคำถามดังกล่าว

วัฒนธรรมองค์กรเป็นการรวมเอาประวัติความเป็นมา ความคาดหวัง ตั้งใจ กฎระเบียบที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร และการสร้างสังคมของการใช้ชีวิตประจำวัน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกองค์กรทุกคน ตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูงสุด ลงไปจนถึงพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง วัฒนธรรมเป็นชุดของความเชื่อที่ฝังอยู่ในความรู้สึกนึกคิดซึ่งไม่ได้เอ่ยออกมาเป็นวาจา และมักจะเต็มสติสัมปชัญญะ การกระทำ และการสื่อสารต่างๆ เป็นสิ่งที่มองไม่เห็นเด่นชัด เป็นปัจจัยเอื้อที่เพิ่งมีความสำคัญในช่วงเวลาไม่นานนัก แต่เป็นสิ่งที่มิพรางแฝงหรือศักยภาพมากที่สุดขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรรับรู้และยอมรับร่วมกัน เป็นวิถีชีวิตที่ทุกคนทุกส่วนในองค์กรยึดถือปฏิบัติ เป็นแนวทางนำไปสู่ความก้าวหน้าขององค์กร

เป็นที่ยอมรับกันว่า คนและวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญมากในการถ่ายโอนความรู้  
เหตุผลก็คือ

1) การเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้เป็นกิจกรรมทางสังคมซึ่งเกิดขึ้น  
ท่ามกลางผู้คน

2) การประพฤติปฏิบัติที่ฝังอยู่ในตัวคน วัฒนธรรม และบริบท เป็นสิ่งที่ซับซ้อน  
และมีอยู่มากมายมหาศาล การสนทนา การเสวนา และการสาธิตล้วนช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้

3) การที่จะถ่ายเท ถ่ายโอนความรู้ประเภท Tacit Knowledge ออกมา ผู้คนต้อง  
เชื่อมโยงสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างดี จึงจะสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ถ้าในองค์กรมีลักษณะการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และร่วมมือกันโดยธรรมชาติ  
ก็จะมีแนวโน้มว่า สมาชิกองค์กรจะสามารถจัดอุปสรรค หรือข้อขัดแย้งต่างๆ และทำให้ปัจจัย  
เอื้ออื่นๆ เช่น เทคโนโลยี และเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงาน และแนวคิด  
ต่างๆในการทำงานก็จะลื่นไหลไปได้สะดวก โดยไม่ต้องคำนึงถึงเวลาและสถานที่ แต่ถ้า  
ธรรมชาติขององค์กรมีลักษณะหวงความรู้หรือเก็บความรู้ไว้กับตัวแล้วละก็ ไม่ว่าจะจัดทำโครงการ  
จัดการความรู้ที่ยิ่งใหญ่แค่ไหน หรือสมบูรณ์เพียงไร ก็อาจจะไม่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของ  
คนทำงานในองค์กรได้

วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้มีหลายมุมมอง เช่น ถ้าจะมองในมุมมอง  
ของการบริหารงานของ “ผู้นำ” องค์กรซึ่งแต่เดิมจะมีลักษณะวัฒนธรรมอำนาจ มีการบริหารงาน  
แบบควบคุม และสั่งการ (Control & Command) มาเป็นการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจที่เปิด  
โอกาสให้ทุกส่วนงานริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ คิดทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย  
ตามพันธกิจขององค์กร หรือในมุมมองของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ เดิมจะเป็นลักษณะ  
ของการหวงความรู้ ทำดีเฉพาะตัว เฉพาะส่วน มาเป็นการร่วมกัน แบ่งปันความรู้กัน แก้ปัญหา  
ต่างๆ ไปด้วยกัน ทำให้เกิดพลังทีมงาน (Team Synergy) ซึ่งจะทำให้ผลผลิตขององค์กรมี  
มูลค่าเพิ่มขึ้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเอื้อต่อการจัดการความรู้ทั้งสิ้น

ในวัฒนธรรมต่างๆทั้งหมด ความผูกพันของทั้งสองฝ่ายคือ ผู้ให้และผู้รับ  
นับเป็นสิ่งที่เป็พลังทางสังคมประการหนึ่งในองค์กร เมื่อบุคคลเริ่มช่วยเหลือ แบ่งปันซึ่งกันและ  
กันก็จะกลายเป็นวงจรต่อเนื่อง เราจะพบว่า ชุมชนแห่งการปฏิบัติหรือชุมชนนักปฏิบัติและทีมงาน  
ที่ทำโครงการร่วมกัน เกิดขึ้นในองค์กรที่มีการจัดการความรู้ เปรียบเสมือนดอกเห็ดจำนวนมากที่  
ผุดขึ้นหลังจากฝนตก (Like so many mushroom after the rain.) (O'Dell & Grayson, Jr.,  
1998 : 73)

การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมการสนับสนุน ส่งเสริมความร่วมมือ และขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่างๆดั้งเดิมออกไป ณ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นขององค์กรสมัยใหม่ที่ทันสมัย คือ การทำงานที่ร่วมมือกัน การใช้กระบวนการทัศน์ในการแก้ปัญหา และการรับฟังกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรซึ่งไม่ได้ฝึกฝนทักษะเหล่านี้คงจะไม่สามารถดำเนินกิจการใดๆได้สำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ใดๆก็ตาม

**3. โครงสร้างพื้นฐาน** โครงสร้างพื้นฐานหรือสิ่งจำเป็นพื้นฐานของระบบหรือโครงสร้างในการจัดการความรู้ขององค์กร อาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ทูทางกายภาพ หรือสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Physical Capital / Tangible Assets) ที่สำคัญได้แก่ ที่ดิน อาคาร สำนักงาน อุปกรณ์เครื่องมือ ห้องสมุด ฐานข้อมูล และเงินทุน อีกประเภทหนึ่งคือ ทูทางปัญญา หรือสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intellectual Capital / Intangible Assets) ได้แก่ ความรู้ ความคิด ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ ของบุคลากรที่เป็นสมาชิกขององค์กรและที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ที่ผ่านมาในอดีต องค์กรให้ความสำคัญกับทุนประเภทแรก คือ ทุนทางกายภาพ มากกว่าทุนทางปัญญา แต่เมื่อเวลาผ่านไปมาถึงปัจจุบัน ทุนทางปัญญากลับมีความสำคัญกับองค์กรมากกว่า นั่นคือ การให้ความสำคัญกับสิ่งที่อยู่ใน “ตัว” หรือใน “หัว” ของบุคลากร โจทย์ใหญ่ที่ต้องหาคำตอบคือ จะทำอะไรที่องค์กรต่างๆ จะจุดจะดึงเอาทุนเหล่านี้ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด การจัดการความรู้จึงเป็นแนวทางและเครื่องมืออันสำคัญยิ่ง เพราะบทบาทที่สำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ ก็คือ การจัดสภาพให้เอื้อและเหมาะสมที่จะก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ แสวงหา ถ่ายทอด ถ่ายโอน แลกเปลี่ยนแบ่งปัน และจัดความรู้ที่ได้ ที่มีให้เป็นระเบียบระบบ รวมทั้งการนำแบบปฏิบัติที่ดีที่สุดมาต่อยอดพัฒนาปรับปรุงให้เหมาะกับบริบทขององค์กร และทำให้ความรู้ทั้งหมดอยู่ในสภาพที่พร้อมใช้ประโยชน์

**4. เทคโนโลยีสารสนเทศ** คำว่า Information Technology หรือ IT เทียบได้กับคำว่า Informatique ในภาษาฝรั่งเศส และคำว่า Informatika ในภาษารัสเซีย เดิมหมายถึงเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการผลิต ประมวลผลและเผยแพร่สารสนเทศ แต่ในปัจจุบันความหมายของ IT ขยายขอบข่ายไปตามการประยุกต์ใช้ที่เป็นมาโดยลำดับ เป็นเทคโนโลยีที่ใช้ในการรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล เผยแพร่ และใช้สารสนเทศ มันมิได้มีความหมายจำกัดอยู่แค่เพียงฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์เท่านั้น แต่มันยังหมายรวมถึง ความสำคัญของคน เป้าหมาย ที่คนวางหรือกำหนดไว้ในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ คุณค่าในการเลือกใช้เทคโนโลยี ตลอดจนเกณฑ์การประเมินที่ใช้ในการตัดสินใจในการใช้ประโยชน์เทคโนโลยี ตลอดจนเกณฑ์การประเมินที่ใช้ใน

การตัดสินใจในการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีในงานต่างๆ (Chartrand & Morentz อ้างถึง Zorkozy, 1984 : 12) IT เป็นสาขาวิชาที่รวมเอาวิชาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และวิศวกรรมศาสตร์ รวมทั้งเทคนิคการบริหารจัดการ ที่นำมาใช้ในการดำเนินงานทุกด้านของสารสนเทศ เป็นการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับเครื่องจักรกล ซึ่งมีเรื่องราวของการสังสรรค์สมาคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 4 ประการ คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างพื้นฐาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นสิ่งจำเป็น จะขาดประการใดประการหนึ่งไม่ได้ ทั้ง 4 ปัจจัยนี้ต้องทำงานไปพร้อมๆกัน การจัดการความรู้จึงจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำ ซึ่งจะต้องเข้าใจ ตระหนักและเห็นความจำเป็นของการจัดการความรู้ ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์การ จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายที่ชัดเจน และมีการกำหนดบุคคลหรือทีมงานรับผิดชอบ และมีเครือข่ายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ และแบ่งปันประสบการณ์ต่างๆซึ่งกันและกัน และปัจจัยด้านการวัดผล ต้องมีกระบวนการในการตรวจสอบประสิทธิภาพการจัดการความรู้เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับให้รับรู้ถึงผลที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้

### องค์ประกอบและกระบวนการจัดการความรู้

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้ไว้ต่างๆกัน ดังนี้ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 42 - 52) ได้รวบรวมองค์ประกอบและกระบวนการจัดการความรู้ ตามทัศนของนักวิชาการต่างประเทศไว้ดังนี้

Marquardt (อ้างถึงในพรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 42 - 52) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการดังนี้

#### 1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังนี้

**1.1 การแสวงหาความรู้และรวบรวมความรู้จากแหล่งภายใน (Internal Collection of Knowledge)** ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การกลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์การ การได้มาซึ่งความรู้ต่างๆจากภายในองค์การสามารถทำได้ดังนี้

- 1) การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น
- 2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ
- 3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

**1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (Internal Collection of Knowledge)** การทำให้ผู้นำในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อการปรับปรุงผลงาน และสร้างให้เกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์กรต้องอาศัยความคิด และการสร้างสรรค์ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

- 1) การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์กรอื่น
- 2) การจ้างที่ปรึกษา
- 3) การเปิดรับข่าวสารจากหลากหลายสื่อ อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น
- 4) การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี
- 5) การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า
- 6) การจ้างพนักงานใหม่
- 7) การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

## 2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่างๆ ในการสร้างความรู้มีดังนี้

- 2.1 บุคคลให้ความรู้ที่ตนเองมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
- 2.2 การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร
- 2.3 ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว

2.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

2.6 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.7 การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้

2.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

### 3. การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะต้องเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัย และการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การเก็บสะสมความรู้ องค์กรควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆเหล่านี้

3.1 โครงสร้างและการจัดการความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3.2 จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3.3 อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

ในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการค้นคืนความรู้ ระบบการเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพคือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่/การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ เป็นต้น

ในส่วนของการค้นคืนความรู้ (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์กรควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ (Yellow Pages) ขององค์กร หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

#### 4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ กลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่สารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมีวิธีการต่างๆ ดังนี้

- 1) การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ)
- 2) การฝึกอบรม
- 3) การประชุมภายใน
- 4) การสรุปข่าวสาร
- 5) การสื่อสารภายในองค์กร (วิดีโอทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง)
- 6) การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น
- 7) การหมุนเวียน / เปลี่ยนงาน
- 8) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)

ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ทำเป็นประจำอย่างไม่มีแบบแผน เช่น

- 1) การหมุนเวียนงาน
- 2) ประสพการณ์ หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา
- 3) คณะทำงาน
- 4) เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548 : 74 - 92) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ ดังนี้

**1. การกำหนดเป้าหมายของความรู้ (Knowledge Goals)** การวางเป้าหมายด้านการสร้างฐานข้อมูลและความรู้ จะเป็นตัวกำหนดงานในด้านการจัดการความรู้ สิ่งนี้จะเป็นตัวกำหนดว่า องค์กรหรือหน่วยงานควรจะสร้างศักยภาพ และความสามารถในด้านใด และจะสร้างให้อยู่ในระดับใด การวางเป้าหมายในเรื่องของการกำหนดเป้าหมายของความรู้ และข้อมูลทั่วไปที่ทุกคนในองค์กรจะต้องทราบ จะช่วยสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมในการใฝ่หาความรู้

ซึ่งในการพัฒนาและการให้ความรู้ในการทำงานต่างๆ เป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่จะนำไปสู่การบริหารจัดการข้อมูล และองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

## 2. การวางเป้าหมายในด้านความรู้ในเชิงนโยบาย (Strategic Knowledge Goals)

สิ่งนี้จะเป็นตัวกำหนดศักยภาพหลักขององค์กร และจะเป็นตัวกำหนดความต้องการด้านข้อมูลและความรู้ขององค์กรในอนาคต และจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพและความสามารถที่ต้องการที่จะให้มีขึ้นในองค์กรในอนาคต ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ทำให้กระบวนการวางแผนที่มีอยู่เดิมขององค์กรขยายขึ้น

การวางแผนในด้านการขยายฐานข้อมูล และองค์ความรู้ขององค์กรในเชิงการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานจริง (Operational Knowledge Goals) ในการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานจริงนี้ จะทำให้แผนที่เขียนขึ้นในเชิงนโยบายเปลี่ยนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติจริง เพื่อขยายฐานข้อมูลและองค์ความรู้ การทำให้เอกสารภายในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ง่าย การสร้างระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตภายในองค์กร หรืออาจจะเป็นการกำหนดระดับทักษะทางภาษาที่พนักงานจะต้องมี เป็นต้น

## 3. การระบุองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม (Knowledge Identification) ก่อนการลงทุน

เพื่อพัฒนาศักยภาพใหม่ขององค์กร องค์กรควรจะทราบอย่างชัดเจนก่อนว่า องค์กรมีข้อมูลมีความรู้ ความชำนาญอะไรบ้าง องค์กรขนาดใหญ่จำนวนมากในบางครั้งยังไม่ทราบว่าตัวเองมีข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่างๆ มากน้อยเพียงใด การที่องค์กรไม่ทราบถึงทรัพยากรความรู้ และข้อมูลที่มีอยู่ ทำให้การจัดการความรู้เกิดความยุ่งยาก มีความซับซ้อน ขาดประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่ตรงกัน การนำระบบต่างๆ เข้ามาใช้ เช่น Restructuring, downsizing, Reengineering ทำให้เกิดความไม่แน่ใจในองค์กรในหลายกรณี อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อเครือข่ายในการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการของบุคคลากรภายในองค์กร การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดการจัดระบบความรู้ที่มีความโปร่งใสทั้งภายในและภายนอก และช่วยสนับสนุนการค้นหาข้อมูล และความรู้ของพนักงานในองค์กรทำได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

แนวทางหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มความโปร่งใสในการจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยการจัดทำแผนที่ข้อมูลและความรู้ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการเข้าถึงฐานข้อมูลขององค์กร ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันทำให้เกิดวิธีใหม่ๆ ในการที่จะเข้าถึงฐานความรู้ที่หลากหลายได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในความก้าวหน้าทางอินเทอร์เน็ต แต่การอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเดียว ก็ไม่สามารถแก้ปัญหาด้านความโปร่งใสของข้อมูล และความรู้ได้ทั้งหมด การจัดการความรู้ต้องอาศัยการติดต่อสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้ การอภิปรายระหว่างบุคคล องค์กรจะต้อง

เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารระหว่างผู้ให้ความรู้ และผู้รับความรู้ องค์กรส่วนใหญ่ไม่มีระบบที่มาช่วยในการดึงข้อมูล และความรู้ที่สำคัญขององค์กรออกมาให้บุคคลากรได้ใช้ประโยชน์และได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

**4. การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition)** ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ในปัจจุบันได้มีการเพิ่มทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การที่องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ ข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ทั้งหมดได้เอง แต่การแสวงหาความรู้ที่ต้องการนั้นกลับเป็นเรื่องที่ยากหรืออาจเป็นไปได้ องค์กรต่างๆจึงต้องใช้การซื้อข้อมูลแทน ดังนั้นองค์กรต้องมียุทธวิธีในการซื้อข้อมูล ซึ่งสามารถแบ่งวิธีการในการซื้อข้อมูลออกเป็น 4 ช่องทาง คือ การได้ข้อมูลและความรู้มาจากองค์กรอื่น ซึ่งการนำข้อมูลและความรู้จากบุคคลหรือองค์กรอื่นมานั้น เป็นวิธีการที่วิธีการหนึ่งในการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ทางเลือกหนึ่งคือ การแสวงหาความร่วมมือกันกับองค์กรอื่นๆ

ดังนั้น การจัดหาความรู้เป็นกระบวนการหรือวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ เมื่อองค์กรประเมินตนเองว่ายังไม่รู้เรื่องอะไร องค์กรก็ต้องจัดหาความรู้มาเพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กร องค์กรหลายแห่งมีห้องสมุดหรือศูนย์ความรู้ ซึ่งจะมีหน้าที่เติมเต็มความรู้ให้กับองค์กรในการติดตามความรู้จากแหล่งความรู้ที่มีการผลิตขึ้นอย่างมากมาย และคัดเลือกทรัพยากรความรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร นอกจากนี้องค์กรต่างๆต้องมีการจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจ ปัญหาคือ องค์กรนั้นๆมีความสามารถในการเข้าถึงความรู้ในองค์กรของตนเองได้มากนักเพียงใด ซึ่งความรู้ที่นั้นอาจอยู่ในรูปของความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) อาจจะถูกกักอยู่ในแหล่งทรัพยากรภายนอกองค์กรเช่น ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ ความชำนาญทางเทคโนโลยีหรือกลยุทธ์ทางการตลาด ความรู้อาจจะซื้อมาก็ได้ หรือความรู้ได้มาจากองค์กรอื่น เช่น การสร้างความชำนาญ หรือการยืมมาในช่วงเวลาที่แน่นอน ซึ่งส่วนใหญ่อาจใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ ความรู้ความสามารถสร้างด้วยวิธีต่างๆกันไปนี้

การซื้อความรู้ หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลหรือองค์กรใช้เงินในการซื้อความรู้เพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองและองค์กร เช่น ศูนย์ความรู้ได้จัดซื้อหนังสือ หรือฐานข้อมูลที่จะช่วยพัฒนาความรู้ให้กับบุคคลากรในการเมวิสัยทัศน์ ทักษะ ความสามารถใหม่ เพื่อผลิตภาพขององค์กร

การขอเช่าความรู้ คือ วิธีการเช่าโดยการที่องค์กรให้การสนับสนุนการวิจัยแก่มหาวิทยาลัยหรือสถาบันต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนการได้สิทธิ์เป็นผู้ใช้ผลการวิจัย การให้เช่าแหล่งกำเนิดความรู้ เช่น การจ้างบุคคลากรมาเป็นทีปรึกษาโครงการเพื่อให้บุคคลนั้นแบ่งปันความรู้ร่วมกับองค์กร หรือเพื่อให้องค์กรนำความรู้ของบุคคลนั้นไปใช้แก้ปัญหาบางอย่างได้

ซึ่งการให้เข้าความรู้จะเกี่ยวข้อง แม้ว่าแหล่งความรู้จะอยู่เพียงชั่วคราว แต่ความรู้บางอย่างสามารถคงอยู่ได้กับองค์กรเป็นเวลานาน

การจัดตั้งแผนการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่องค์กรต่างๆนิยมจัดทำคือ การจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่นี้โดยตรง ที่เห็นโดยทั่วไปคือ การตั้งแผนกวิจัยและพัฒนาเป้าหมายหลักเพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ และการจัดตั้งห้องสมุดในหน่วยงานก็ถือว่าเป็นแผนกวิจัยและพัฒนา เพราะคาดว่าห้องสมุดจะให้ความรู้ใหม่ๆ แก่หน่วยงาน การสร้างความรู้และการเคลื่อนย้ายความรู้ เป็นเรื่องที่ย่างยาก ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างผู้สร้างความรู้และผู้ใช้ความรู้

การจัดตั้งทีมสร้างความรู้ คือ การนำคนที่มีมุมมองที่หลากหลายมาอยู่ร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง เพื่อให้ทุกคนร่วมกันในการแสวงหาคำตอบ ทำให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เนื่องจากแต่ละคนในกลุ่มไม่คุ้นเคยในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ดังนั้น ทุกคนต้องพัฒนาแนวคิดใหม่ร่วมกันหรือไม่ต้องผสมผสานเข้าด้วยกัน ถึงแม้ว่าการระดมคนที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันมาทำงานด้วยกัน ก็สามารถสร้างความรู้ได้มีเงื่อนไขในเรื่องเวลาและทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ การปรับตัวขององค์กร องค์กรต้องมีสัญญาณเตือนภัยถึงความเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม เช่นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สิ่งเหล่านี้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้ทั้งสิ้น เพราะองค์กรที่ไม่มีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงย่อมไปไม่รอด

การสร้างเครือข่ายความรู้ ความรู้ความสามารถเกิดขึ้นได้จากเครือข่ายในองค์กรหรืออาจจะเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการก่อนแล้วค่อยปรับให้เป็นทางการต่อไป เครือข่ายในที่นี้คือชุมชนความรู้ โดยบุคคลที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันมารวมกัน เพื่อสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การสนทนาของเครือข่าย ก็จะสามารถสร้างความรู้ขึ้นมาได้ (นิทัศน์ วิเทศ, 2542 อ้างถึงในชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, 2548 : 79)

**5. การพัฒนาความรู้แก่องค์กร (Knowledge Development)** การพัฒนาความรู้เป็นงานด้านบริหารจัดการที่มุ่งที่จะพัฒนาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอก โดยจัดหาความรู้เข้ามาสู่องค์กรเพื่อใช้ประโยชน์สำหรับสมาชิก ทั้งที่เป็นรายบุคคล และสำหรับสมาชิกทั่วทั้งองค์กร

การพัฒนาความรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคล กระบวนการนี้เกิดขึ้นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เป็นองค์ประกอบทั้งที่ไม่เป็นระบบและหลากหลาย คาดเดายาก ส่วนองค์ประกอบในด้านกระบวนการคิดในการแก้ไขปัญหา อาจถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบระเบียบ ระบบการจัดการความรู้ ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนให้เกิด

กระบวนการทั้งสองประเภท อาจจะทำผ่านเครื่องมือแบบเดิม เช่น ระบบการนำเสนอผลงานขององค์กร เป็นต้น

การพัฒนาความรู้แบบบูรณาการทั้งระบบ กระบวนการนี้เกิดขึ้นได้จากกระบวนการกลุ่ม จากการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารต้องแน่ใจว่า กลุ่มหรือทีมคณะทำงานที่จัดขึ้นนั้น บุคลากรแต่ละคนในกลุ่มจะมีข้อมูลและความรู้ที่จะสามารถส่งเสริมซึ่งกันและกัน และเอื้อให้เกิดพัฒนาการทำงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง สร้างบรรยากาศในการทำงานกลุ่มที่จะเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยน และกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารกันอย่างเต็มที่ ซึ่งทำให้เกิดการบูรณาการความรู้จากบุคลากรในกลุ่ม ส่งผลให้มีการหล่อหลอมความคิดเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่ดีกว่าการคิดของคนเดียว การส่งเสริมให้เกิดกระบวนการดังกล่าวอาจมีวิธีการต่างกัน เช่น สร้างฐานข้อมูลเพื่อจัดเก็บความคิดสำหรับบุคลากร และสร้างเวทีสำหรับการเรียนรู้ สร้างศูนย์การพัฒนาศักยภาพ หรือสร้างคลินิกผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ในการทำกระบวนการกลุ่มในแต่ละครั้ง อาจมีการบันทึกสิ่งที่ได้จากการเข้าร่วมกลุ่ม และส่งผลต่อบันทึกนั้น ไปให้กลุ่มที่จะมาทำงานในครั้งต่อไป จะเอื้อให้เกิดการต่อยอดของความคิดได้

**6. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Transfer and Distribution)** การทำให้ข้อมูลและความสามารถเข้าถึงบุคลากรทุกคนได้ง่าย นักการจัดการความรู้ต้องตอบคำถามที่สำคัญคือ ใครควรได้ข้อมูลอะไร และควรได้รับรายละเอียดมากน้อยเพียงใด เพราะมิใช่ทุกคนที่ต้องการข้อมูลทุกประการ การเผยแพร่ข้อมูลและความรู้ผ่านเทคโนโลยีที่เป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนข่าวสารความรู้ภายในองค์กร การติดตั้งอินเทอร์เน็ต หรืออินทราเน็ต ทำให้การกระจายข่าวสาร ข้อมูล ได้มีโอกาสไปถึงบุคลากรอย่างเป็นทางการและทั่วถึง ซึ่งวิธีการดังกล่าวเป็นวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถติดต่อกันได้สองทาง การเผยแพร่ความรู้ และข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่จะเกิดผลดีในแง่คุณภาพและประหยัดเวลาเท่านั้น ยังจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การเผยแพร่ความรู้สู่องค์กรอย่างเป็นทางการ ทำให้พนักงานสามารถเลือกรับข้อมูลและความรู้ดังกล่าว นอกจากนี้ยังสามารถกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในการใช้ความรู้ได้อีกทางหนึ่ง

**7. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Preservation)** เมื่องค์กรได้รับข้อมูลความรู้ และมีการจัดการเผยแพร่ไปยังบุคลากรแล้ว สิ่งที่จะต้องกระทำต่อไปคือ จะต้องมีการจัดเก็บที่ดี หลายองค์กรมักจะมีปัญหาคือ ภายหลังจากการปรับปรุงองค์กรด้วยระบบต่างๆ แล้ว ข้อมูลและความรู้หลายประการขององค์กรอาจสูญหายไป การสูญหายของข้อมูลมักเป็นความสูญเสียอย่างยิ่งสำหรับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าเป็นการสูญเสียเครือข่ายข่าวสาร ข้อมูลที่สำคัญ แต่องค์กรมักจะมองข้ามไปก็คือ เครือข่ายข้อมูลที่ถูกจัดเก็บไว้อย่างไม่เป็นทางการ

เพื่อป้องกันมิให้เกิดการสูญเสียความรู้และข้อมูล องค์กรจะต้องเลือกระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีคุณค่า และมีประสิทธิภาพอย่างระมัดระวัง ต้องให้แน่ใจว่ามีระบบจัดเก็บที่ดี และให้มีการปรับปรุงความรู้ต่างๆ มีการนำเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ฐานข้อมูลมีความทันสมัย และเป็นปัจจุบัน

กระบวนการเก็บความรู้ จะเกี่ยวข้องกันทั้งความรู้จากบุคลากรรายบุคคล และจากการทำงานร่วมกันที่หลากหลาย และนอกจากนี้ยังเป็นข้อมูลที่มาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งทั้งสามแหล่งก็ต้องการตรวจสอบว่ามีค่าต่อองค์กร และทั้งส่วนที่ไม่เป็นประโยชน์ไป ในระดับบุคคล จะจัดเก็บความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานต่างๆ ควรจะจัดเก็บไว้ในองค์กร ความรู้และข้อมูลจากการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม องค์กรควรจัดเก็บสิ่งที่เป็นหลักฐาน และข้อมูลในด้านขั้นตอน และกระบวนการทำงาน และควรมีการจัดเก็บความรู้ในเชิงประวัติศาสตร์ และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องจากอดีตถึงปัจจุบัน ในการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นระบบที่มีความสำคัญ ในการเก็บรักษาความรู้ที่ได้จากการทำงานในอดีตขององค์กร เป็นระบบที่จะประกันได้ว่า เมื่อบุคลากรมีความต้องการความรู้แล้ว สามารถที่จะเข้าถึงความรู้เหล่านี้ได้ในอนาคต สิ่งที่ต้องจดจำไว้เสมอคือ ระบบการจัดเก็บความรู้ เป็นกระบวนการที่ต้องการจัดทำอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่มีระบบการจัดเก็บความรู้ที่ขาดการปรับปรุง และมีได้ทำให้ทันสมัยอยู่เสมอ ก็เหมือนเป็นองค์กรที่ไม่ได้มีการเก็บความรู้ไว้เลย

**8. การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Usage)** การนำความรู้ไปใช้หมายถึง ความรู้ได้ถูกนำไปใช้ในกระบวนการผลิต ในความเป็นจริงแล้ว สิ่งนี้เองที่เป็นหัวใจหรือเป็นเป้าประสงค์หลักในการจัดการความรู้ การระบุน้ำความรู้ที่สำคัญ และการเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นออกไปสู่บุคลากร ไม่ได้เป็นการรับประกันว่า ความรู้นั้นจะถูกนำไปใช้ และถ้าหากไม่มีการนำความรู้ไปใช้อย่างต่อเนื่อง ก็เป็นการลงทุนที่มีแนวโน้มที่เสียเปล่า ผู้ที่จะเป็นผู้ใช้ความรู้ต้องตระหนักถึงประโยชน์ของการได้รับความรู้นี้ ต้องการพัฒนางานของตนให้บรรลุความสำเร็จ จึงจะสามารถทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเปลี่ยนพฤติกรรม และนำความรู้ที่ได้รับไปใช้งานจริงได้

**9. การวัดผลและการประเมินผลความรู้ขององค์กร (Knowledge Evaluation)**  
การวัดผล ประเมินผลระบบฐานความรู้ เป็นงานท้าทายที่สุดในการจัดการความรู้ ตรงกันข้ามกับการบริหารทุนทางปัญญา การจัดการความรู้ไม่ได้มีเครื่องมือที่จะสามารถนำมาวัด หรือประเมินได้ ชนิดตายตัว แน่นนอนการประเมินการจัดการความรู้ในองค์กรขณะนี้ยังอยู่ในรุ่นบุกเบิก การวัดผล และการประเมินผลการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่วัดได้ยากพอสมควร เพราะไม่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตัววัดตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งได้ นอกเหนือไปจากนั้น การลงทุนเพื่อจะวัดองค์ความรู้ดูเหมือน

จะยากเกินไป อย่างไรก็ตาม การวัดองค์ความรู้นี้นับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และสำคัญต่อองค์การอย่างยิ่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การต้องตระหนักถึงความสำคัญ

บุญดี บุญญากิจ (2548 : 54 - 58) เสนอกระบวนการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

**1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)** เป็นการค้นหาวงศ์การมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ อะไรที่องค์การจำเป็นต้องมี ทำให้องค์การทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง

**2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)** จากแผนที่ความรู้ องค์การจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์การก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์การอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์การมาใช้ นอกจากนี้้องค์การอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไป เพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาความรู้ที่ต้องการ และการดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

**3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)** องค์การต้องจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้น หมายถึง การจัดทำสารบัญญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่าย

**4. การประมวลและการกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)** นอกจากการทำสารบัญญความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว องค์การต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะคือ การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์การ จะช่วยทำให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก และรวดเร็ว การใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งองค์การนั้นคือ องค์การควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้การเป็นความรู้ การแบ่งประเภท และการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว การเรียบ

เรียงติดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ความครบถ้วน ที่ียงตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้

**5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)** องค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บ และกระจายความรู้ทั้งความรู้ประเภท Explicit และ Tacit โดยทั่วไปการส่ง หรือกระจายความรู้ ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะคือ การป้อนความรู้ คือการส่งข้อมูล / ความรู้ให้ผู้ใช้ โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ หรือต้องการ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือ ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล / ความรู้มากเกินไปหรือไม่ตรงความต้องการ ลักษณะที่สองคือ การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล / ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหา การได้รับข้อมูล / ความรู้ที่ได้รับมากเกินไป

**6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)** การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ จะช่วยให้ เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้น จะต้องทำด้วยการ พบปะกันตัวต่อตัว อุปสรรคส่วนใหญ่เป็นเรื่องของทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่ทำหายก็ คือ องค์กรจะอย่างไรเพื่อจะปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ให้เห็นประโยชน์ของการ แบ่งปันความรู้ เปิดกว้าง และยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้ผลประโยชน์ ส่วนใหญ่ มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัดและสะดวก

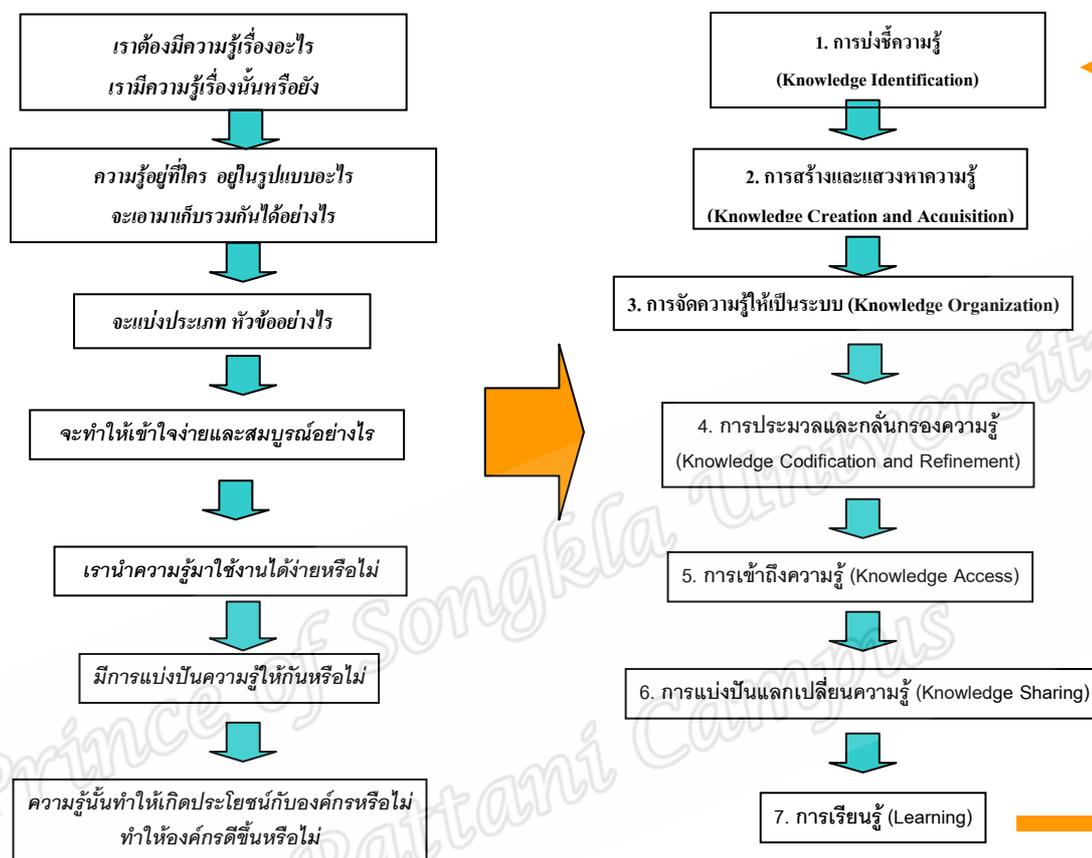
**7. การเรียนรู้ (Learning)** วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและ ปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการ กำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้ และนำไปใช้ประโยชน์ ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลา และทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ ปีเตอร์ เซ็งเก้ ที่ว่า “ความรู้คือ ความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge is The Capacity For Effective Action)” องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้ บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่ออกมา ไม่ว่าจะเป็ผลสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจาก ประสบการณ์ที่ได้รับในการลงนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นก็ต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กร ด้วย

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 5 - 6) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้มีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและการกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่าย และสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web Board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการดังกล่าวสามารถนำเสนอด้วยภาพ ดังนี้

ภาพประกอบ 5 กระบวนการของการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 5)

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2550 : 97) กล่าวว่า กระบวนการพื้นฐานในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วนคือ

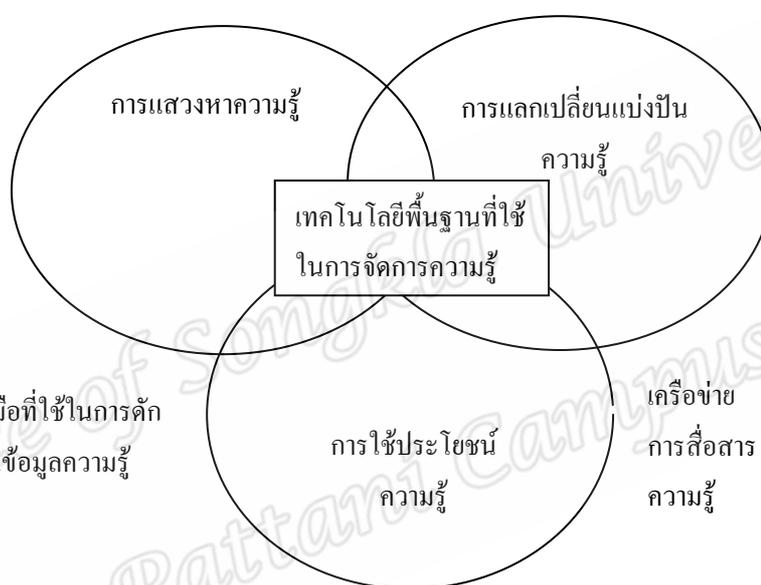
1. การแสวงหาความรู้ เป็นการแสวงหาความรู้ทั้งที่เป็นการหยั่งรู้เอง ทักยะ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้มีประสบการณ์สูงจะมองเห็นแนวโน้มหรือทิศทางของความต้องการใช้ความรู้ด้านต่างๆ แล้ววางแผนและดำเนินการที่จะจัดหาความรู้นั้นๆ มา โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศประเภทต่างๆ เป็นเครื่องมือช่วยประสานและอำนวยความสะดวก

2. การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ เป็นการเผยแพร่และกระจายความรู้ในเรื่องต่างๆ ในกรณี การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ จะช่วยนักจัดการความรู้มือใหม่ ผ่านเครือข่ายการสื่อสารความรู้รูปแบบต่างๆ

3. การใช้ประโยชน์ความรู้ การเรียนรู้จะบูรณาการอยู่ในองค์กร มีอะไรอยู่ในองค์กร สมาชิกองค์กรสามารถรับรู้ และประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา ทั้งการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการใช้ประโยชน์ความรู้ จะเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน

เครื่องมือสำคัญที่ช่วยประสาน สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในกระบวนการทั้งหมดนี้คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ ดังภาพ

ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบในการจัดการความรู้



ที่มา : Tiwana (2002 : 50 อ้างถึงในอัญญาณี คล้ายสุบรรณ, 2550 : 98)

กระบวนการทั้ง 3 ส่วน อาจแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้เห็นชัดเจนและเพื่อความสะดวกในการดำเนินการเป็น 7 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 Knowledge Identification** การระบุหรือบ่งชี้ความรู้ ก่อนอื่นบุคคลหรือองค์กรต้องรู้ว่า ความรู้ที่ต้องการและจำเป็นต้องใช้คืออะไร เคยมี เคยใช้มาก่อนหรือไม่อย่างไร

**ขั้นตอนที่ 2 Knowledge Creation & Acquisition** การสร้างและแสวงหาความรู้ ความรู้ที่ต้องการและจำเป็นต้องใช้นั้น บุคคลหรือองค์กรสามารถสร้างขึ้นเองได้หรือไม่ ถ้าสร้างไม่ได้ก็ต้องแสวงหา การแสวงหาความรู้ทำได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับประเภทของความรู้ เช่น

ถ้าเป็น Explicit Knowledge ก็สามารถซื้อหา เข้ามา รับประทาน สืบค้นมาจากแหล่งต่างๆ ด้วย กลยุทธ์ต่างๆ แต่ถ้าเป็น Tacit Knowledge ก็ต้องมีกลยุทธ์เพื่อให้ได้มา

**ขั้นตอนที่ 3 Knowledge Organization** การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เมื่อได้ ความรู้ครบถ้วนตามขอบข่ายที่ต้องการมาแล้ว ก็มีการจัดหมวดหมู่ตามลักษณะหรือประเภทของ ความรู้นั้น เพื่อความสะดวกในการใช้ในขั้นตอนต่อไป

**ขั้นตอนที่ 4 Knowledge Codification & Refinement** การให้รหัส ประมวล และกลั่นกรองความรู้ ในการจัดเป็นต้องมีการกำหนดรหัสหรือให้รหัส จากนั้นก็มีการกลั่นกรอง ความรู้ที่ได้มา เพื่อให้แน่ใจว่าความรู้ที่ได้มานั้นเชื่อถือได้ และมีคุณค่าต่อการใช้ประโยชน์ สุดท้ายก็มีการทำให้ความรู้นั้น อยู่ในรูปแบบที่กระชับ กะทัดรัด พร้อมใช้ประโยชน์

**ขั้นตอนที่ 5 Knowledge Dissemination & Access** การเผยแพร่และการ กระจายความรู้ให้คนอื่นเข้าถึงได้ เป็นขั้นตอนที่นำความรู้ที่ได้จากขั้นตอนที่ 4 ออกเผยแพร่ใน รูปแบบและช่องทางต่างๆที่เหมาะสม

**ขั้นตอนที่ 6 Knowledge Sharing** การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ เป็นขั้นตอนที่ นำความรู้ที่ได้มา แลกเปลี่ยนแบ่งปันกันด้วยกลยุทธ์ต่างๆในเวลาและสถานที่อันเหมาะสม

**ขั้นตอนที่ 7 Learning & Utilizing** การเรียนรู้และการนำไปใช้ประโยชน์ เป็น ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการความรู้ เป็นการที่บุคคล หรือองค์กรเกิดการเรียนรู้ และนำ ความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ประสบการณ์ใหม่ นำมาผสมผสานบูรณาการกับความรู้เดิม ประสบการณ์เดิมไปเรื่อยๆ เป็นวงจรหรือเกลียวแห่ง ความรู้ไปเรื่อยๆ

ในกระบวนการทั้ง 3 ดังกล่าวนี้น่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ทั้งในการจัดการความรู้ ส่วนบุคคล และการจัดการความรู้ในองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ มาควอร์ท (Maquardt, 1996 อ้างถึงในพรธิดา วิเชียร ปัญญา, 2547 : 43 - 48) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า

**การจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวล ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งที่เป็นความรู้เด่นชัดและความรู้โดยนัย โดยอาศัยเครื่องมือสำคัญคือ คนและเทคโนโลยี ผ่านกระบวนการจำแนก วิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดระเบียบความรู้ มา จัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ เพื่อการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ใน การพัฒนาตนเองและองค์กรโดยรวม

กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและการค้นหาความรู้ และการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์

**1. การแสวงหาความรู้** เป็นกระบวนการหรือวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ โดยองค์การมีการพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ซึ่งองค์การต้องมีการวางแผน และดำเนินการที่จะจัดหาความรู้ที่จำเป็นมา ด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การรักษาความรู้ที่มีประโยชน์ และกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้ สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ โดยการให้ความรู้ ฝึกอบรม การประชุม การแสดงผลงาน ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงโดยการลงมือปฏิบัติ ทั้งนี้ องค์การต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อการปรับปรุงผลงาน และสร้างให้เกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เปิดรับข่าวสารจากหลากหลายสื่อ ตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี มีการร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและพัฒนาการเรียนรู้

**2. การสร้างความรู้** เป็นกระบวนการสร้างความรู้ใหม่ เกี่ยวกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ ทั้งนี้ องค์การจะต้องส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง สนับสนุนให้มีการทดลองแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สร้างบรรยากาศให้เกิดการร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน การถ่ายทอดความรู้ และการแบ่งปันความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ เกิดการบูรณาการความรู้ของบุคลากร ส่งผลให้เกิดการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นองค์ความรู้ และเกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์

**3. การจัดเก็บและการค้นหาความรู้** เป็นการกำหนดสิ่งสำคัญที่จะต้องเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์การต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์การเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัย และการทดลอง ทั้งนี้การเก็บสะสมความรู้ องค์การควรคำนึงถึง โครงสร้างและการจัดการความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ส่วนการค้นหาความรู้ (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์การควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ (Yellow Pages) ขององค์การ หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์การ

4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ เป็นกระบวนการที่บุคคล หรือองค์การเกิดการเรียนรู้ และนำความรู้ หรือข้อมูลที่สร้างไว้ หรือบันทึกไว้ ออกมา กระจาย และถ่ายทอดให้แพร่หลายในองค์การ เพื่อใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ การเคลื่อนที่สารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งทั้งเป็นไปโดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมีวิธีการต่างๆ ดังนี้ การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์การ (วีดิทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น การหมุนเวียน / เปลี่ยนงาน และระบบพี่เลี้ยง ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามเป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานเป็นประจำอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา ขณะทำงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

#### วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

พยัต วุฒิรงค์ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 61 - 70) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในประเทศไทยก็เหมือนการจัดการความรู้ในประเทศอื่นๆ ที่ส่วนหนึ่งดำเนินการตามแฟชั่น ไม่ใช่การจัดการความรู้ในรูปแบบที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่เกิดพลังเสริมแรง (Synergy) ในการทำงานในลักษณะของการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ ทั้งนี้ เนื่องจากการส่งเสริมการจัดการความรู้ในประเทศไทย มีทั้งการสร้างเงื่อนไขที่ถูกต้อง และการสร้างเงื่อนไขที่ผิดๆ ที่นำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบหลอกๆ ไม่จริงจัง หรือทำจริงจังแต่หลงทาง โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ แต่มีอุปสรรคทางวัฒนธรรมที่มักเกิดขึ้นในองค์การต่างๆ และแนวทางปรับปรุงแก้ไข ดังตาราง

ตาราง 5 อุปสรรคต่างๆในการจัดการความรู้และแนวทางแก้ไข

วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้	แนวทางแก้ไข
ขาดความไว้วางใจ	สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจด้วยการจัดประชุมแบบพบหน้ากัน แบบไม่เป็นทางการ
พนักงานไม่เห็นคุณค่า	เล่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จขององค์การ

ตาราง 5 (ต่อ)

วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้	แนวทางแก้ไข
ชอบทำงานคนเดียว	สร้างให้พนักงานเกิดความร่วมมือโดยการสร้างทีม และให้รางวัลสำหรับการทำงานโดยรวม
ให้ความสำคัญเฉพาะภายในทีม	สร้างให้เกิดโครงสร้างการทำงานข้ามหน่วยงาน และสร้างชุมชนปฏิบัติเพื่อสร้างเครือข่ายมากขึ้น
วัฒนธรรมแตกต่างกัน	สร้างพื้นฐานร่วมกันด้วยการให้การศึกษาหรือทำงานเป็นทีม และการหมุนสับเปลี่ยนงาน
หวงความรู้ เกรงว่าหากถ่ายโอนความรู้ แล้วตนจะหมดความสำคัญ	ประเมินผลงานและมอบรางวัลแก่คนที่แลกเปลี่ยนความรู้ให้ใช้เวลาน้อยที่สุด
ไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนความรู้	สร้างเทคโนโลยีที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ให้ใช้เวลาน้อยที่สุด
ไม่มีความตั้งใจในการแลกเปลี่ยนความรู้	สร้างให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานและเกิดการจัดการความรู้โดยอัตโนมัติ
ความสามารถมีจำกัดในการรับความรู้	พัฒนาให้พนักงานมีความยืดหยุ่น ให้เวลาในการเรียนรู้ จ้างคนที่เปิดรับความคิดใหม่
ความเชื่อว่าความรู้เป็นอภิสิทธิ์ของคนบางกลุ่ม	สร้างความเชื่อใหม่ว่าคุณค่าของความรู้สำคัญกว่าสถานะของบุคคล
ไม่ยอมรับความรู้ของคนอื่น	สร้างให้เกิดความเชื่อใจและไว้วางใจในสิ่งที่ทุกคนสร้างขึ้น
ตำหนิผู้ทำผิด	ไม่ลงโทษหรือตำหนิผู้เสนอความคิดที่ไม่ถูกต้อง และสร้างความรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด
ไม่อดทนต่อความผิดพลาดหรือไม่ชอบขอความช่วยเหลือ	ยอมรับและให้รางวัลแก่ความผิดพลาดที่สร้างสรรค์และการทำงานร่วมกัน

ที่มา : พยัต วุฒิรงค์ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 62 – 63, ปรับจาก Davenport & Prusak, 1998 และ Gorelick et al., 2004)

ประเทศไทยอยู่ในกลุ่ม Low – Middle Incomes ประชาชนมีพื้นฐานการดำรงชีวิตปานกลาง มีความสะดวกสบายสูงกว่าในช่วง 10 – 20 ปีที่แล้วมามาก การที่จะดำรง

สภาพเช่นนี้ไว้ได้ จะต้องขับเคลื่อนสังคมไทยไปสู่สังคมบนความรู้ มีการสร้างความรู้ขึ้นมาใช้ และประยุกต์ใช้ความรู้ในทุุกกิจกรรม ในทุุกภาคส่วนของสังคมทั้งในภาคสังคม – เศรษฐกิจ การแข่งขัน และสังคมเศรษฐกิจพอเพียง ดังนั้น การจัดการความรู้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ เสถียรภาพของประเทศไทย ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และจะต้องบูรณาการการจัดการ ความรู้เข้ากับกิจกรรมคุณภาพและเชิงการพัฒนาทุกชนิดอย่างเหมาะสม รวมทั้งบูรณาการเข้ากับ กิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ (Creative) มีบริษัทจำนวนมากที่นำเอาการจัดการความรู้เข้ามาใช้ภายใน องค์กรแล้วไม่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งสาเหตุหนึ่งน่าจะมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันของแต่ละ องค์กรที่เป็นสิ่งกีดขวางการสร้างและทำให้เกิดการหมุนเวียนของสินทรัพย์ (ความรู้) ภายใน องค์กร โดยองค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นในการจัดการความรู้ อุปสรรคทางวัฒนธรรมใน ตารางดังกล่าวข้างต้นควรจะได้รับจัดการที่ดี จึงจะช่วยทำให้การจัดการความรู้ขององค์กร ประสบความสำเร็จ และภาษาที่ผู้รับผิดชอบโครงการจะใช้ต้องกลมกลืนกับวัฒนธรรมองค์กร โดยผลการวิจัยหลายฉบับพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ ประสบความสำเร็จ (Davenport, 1997 ; Moor, 1998 ; Gupta & Govindarajan, 2000) โดย Davenport (1997) ได้ศึกษาหลุมพรัง 7 อย่างในการจัดการความรู้ และพบว่า ถ้าองค์กรได้ใช้ เวลาหนึ่งในสามไปในเรื่องเทคโนโลยีการจัดการความรู้ องค์กรนั้นก็เลยละเอียดเกี่ยวกับ เนื้อหาของวัฒนธรรม และการจูงใจที่จะทำให้เกิดการจัดการความรู้เกิดขึ้นในองค์กร Gupta & Govindarajan (2000) กล่าวว่า การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลไม่ได้ขึ้นอยู่กับรูปแบบของ เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ แต่ต้องคำนึงถึงปัจจัยเรื่องของคนด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา ของ Moor (1998) ที่ศึกษากรณีของบริษัท Xerox พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีความสำคัญใน การประสบความสำเร็จของโครงการมากกว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งในการวิจัย ผู้รับผิดชอบในการวางระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กรจะรู้สึกว่าการจัดการที่ไม่ เหมาะสมเป็นตัวขัดขวางที่ยิ่งใหญ่ในการถ่ายโอนความรู้ และยังรู้สึกว่าการแลกเปลี่ยน ความรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการที่จะทำให้โครงการการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบ ความสำเร็จ ซึ่งการศึกษาว่าวัฒนธรรมประเภทใดที่สนับสนุนต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ จะมีประโยชน์สำหรับองค์กรที่เตรียมตัวในการเริ่มต้นการจัดการความรู้

การเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้จะทำให้ องค์กรสามารถวางแผนในการเริ่มต้นการจัดการความรู้และจะทำให้องค์กรสามารถวางแผนใน การเริ่มต้นการจัดการความรู้ว่าควรทำอย่างไรจึงจะทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพสูงสุด และนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากในปัจจุบัน การแข่งขันระหว่างองค์กรอยู่บน พื้นฐานในการนำความรู้ที่มีอยู่มาสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจใหม่ๆ เพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลง

ที่รวดเร็ว ดังนั้นจึงมีผู้วิจัยหลายท่านได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ โดยเฉพาะปัจจัยด้านวัฒนธรรมหรือค่านิยมทางวัฒนธรรมที่จะมีผลต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ยูวดี เกตสัมพันธ์ และคณะแพทย์ศาสตร์จาก รพ. ศิริราช และสถาบันเพิ่มผลผลิต (อ้างถึงในวิจารณ์ พานิช, 2549 : 186 - 187) ได้ทำวิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการจัดการความรู้อย่างไร” ใน รพ. ศิริราช และอีก 2 หน่วยงาน โดยนิยาม “วัฒนธรรมองค์การ” ว่าหมายถึง “แบบแผนพฤติกรรมที่บุคคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยมและเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติการในองค์กรนั้นๆ” ศึกษามิติทางวัฒนธรรม 4 มิติ คือ(๑) ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (๒) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (๓) ปังเจกชนนิยม – กลุ่มนิยม (๔) หยิน – หยาง ศึกษาว่ากระบวนการ KM ๖ ขั้นตอนตาม Xerox Model (การจัดการการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม, การสื่อสาร, กระบวนการและเครื่องมือ, การฝึกอบรมและการเรียนรู้, การวัดผล, และการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล) กับมิติทางวัฒนธรรมแต่ละมิติ มีความสัมพันธ์กันอย่างไร

ผลลัพธ์ในภาพรวม วัฒนธรรมองค์การกับกระบวนการ KM มีความสัมพันธ์กัน 35 % ในขณะที่คุณ Robert Osterhoff บอกว่าผลการศึกษาในอเมริกาคือ 80 %

มิติทางวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมกระบวนการ KM ทั้ง 6 กระบวนการ คือ หยาง (ความกระตือรือร้น สนใจความก้าวหน้า มีความก้าวร้าว) ในทางตรงกันข้าม หยิน (ความอ่อนนุ่มถ่อมตน การคำนึงถึงจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่น เน้นความสัมพันธ์มากกว่าเรื่องงาน) เป็นอุปสรรค

นฤมล แก้วป้อม (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พบว่า

1. วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยแม่โจ้โดยรวม และแบ่งตามขนาดหน่วยงานจำแนกตามรายละเอียดคือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว มีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

2. วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยแม่โจ้แบ่งตามประเภทสายงาน พบว่าสายวิชาการมีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์การรายละเอียดสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก และสาย

ปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว ทั้งสองสาย มีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

3. วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยแม่โจ้แบ่งตามกลุ่มสาขา พบว่า กลุ่มสาขา ศิลปศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์การรายลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากและกลุ่ม สาขาวิทยาศาสตร์ และกลุ่มศูนย์/ สำนัก/ โครงการจัดตั้ง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายลักษณะ ตั้งรับ – เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว ทั้งสามกลุ่มสาขามีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง

4. หน่วยงานขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยหน่วยงานขนาดใหญ่ มีวัฒนธรรม องค์การลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าวมากกว่าองค์การขนาดเล็ก ส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะ สร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา หน่วยงานขนาดใหญ่ และหน่วยงานขนาดเล็กมี วัฒนธรรมองค์การทั้งสองลักษณะดังกล่าวไม่แตกต่างกัน

5. สภาพการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้โดยรวม และแบ่งตาม ขนาดหน่วยงาน ประเภทสายงาน และกลุ่มสาขา พฤติกรรมของบุคลากรในกระบวนการบริหาร จัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

6. วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยแม่โจ้โดยรวม และแบ่งตามขนาด หน่วยงาน ประเภทสายงาน และกลุ่มสาขา จำแนกตามรายลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว มีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน ในระดับต่างกัน

นิภารัตน์ ป้อลีลา (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์การตาม กรอบแนวคิดของแพดเดอร์สัน ส่วนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามกฎกระทรวงว่าด้วย ระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจาก มากไปน้อย ดังนี้ ความมุ่งประสงค์ขององค์กร ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านการเอื้อ ออาทร ด้านความไว้วางใจ ด้านคุณภาพ ด้านการบูรณาการ ด้านความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร ด้านการให้อำนาจ ด้านการยอมรับ และด้านการตัดสินใจ ส่วนการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้านคือ การพัฒนามาตรฐานการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการผุดงระบบ ประกันคุณภาพ ส่วนด้านการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ การดำเนินการตามแผนพัฒนา

การตรวจสอบทบทวนคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพการศึกษา และการรายงานคุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อการประกันคุณภาพจำแนกรายด้าน ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การด้านการมอบอำนาจส่งผลต่อการประกันคุณภาพด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษาและด้านการผดุงระบบประกันคุณภาพ
2. วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจส่งผลต่อการประกันคุณภาพโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน
3. วัฒนธรรมองค์การด้านการยอมรับส่งผลต่อการประกันคุณภาพโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน
4. วัฒนธรรมองค์การด้านการบูรณาการส่งผลต่อการประกันคุณภาพการผดุงระบบประกันคุณภาพ

ประจักษ์ เข้มทิม (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา และครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก
2. ประสิทธิผลการจัดการศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา และครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก
3. วัฒนธรรมองค์การโดยรวมตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา และครูมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

มยุรี ธรรมสอน (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า

1. วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. องค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
4. ผลการเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บรรเจิด อยู่ยืนยง (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามกรอบแนวคิดของแพดเตอร์สัน และคณะ และมาตรฐานการบริหารโรงเรียนจากแนวคิดการบริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา พุทธศักราช 2541 พบว่า

1. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูปฏิบัติการสอนในภาพรวมแตกต่างกัน
2. มาตรฐานการบริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูปฏิบัติการสอนในภาพรวมแตกต่างกัน
3. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน คือปัจจัยด้านคุณภาพ การบูรณาการ ความมุ่งประสงค์ขององค์การ การยอมรับ และความหลากหลายของบุคลากร

ปัญญา มาสุวรรณ (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 2 พบว่า

ระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ของโรงเรียน มีการปฏิบัติการจัดการความรู้โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านการจัดเก็บข้อมูล การสืบค้นความรู้ ด้านการสร้างความรู้ และด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

การเปรียบเทียบระดับการจัดการความรู้ของโรงเรียน จำแนกตามตำแหน่งและขนาดโรงเรียน บุคลากรที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ทุกด้านไม่แตกต่างกัน โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน แตกต่างกัน 3 ด้านคือ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ และด้านจัดเก็บข้อมูลและการสืบค้นความรู้ ไม่แตกต่างกัน 1 ด้านคือ ด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ เมื่อเปรียบเทียบรายคู่พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้โดยรวมด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ และด้านจัดเก็บข้อมูลและการสืบค้นความรู้ มากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมชาย ขวัญมณี (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปัตตานี เขต 3 พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านการกระตุ้นด้านสติปัญญาต่ำกว่าด้านอื่นๆ
2. การจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการจัดเก็บและด้านการค้นคืนความรู้ต่ำกว่าด้านอื่นๆ
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของหัวหน้าฝ่ายงาน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นรินทร์ ขวัญควิน (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 พบว่า

1. สภาพความพร้อมของปัจจัยต่างๆ เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ประกอบด้วย ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา ปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
2. การจัดการความรู้ในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ และด้านการถ่ายทอดความรู้และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง
3. ปัจจัยต่างๆดังกล่าวมีความสัมพันธ์ทางบวกค่อนข้างสูงกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01