

เทคนิควิธีการออกแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กร Knowledge Management Techniques for Organizations

ไพรินทร์ เสนาเหล่า
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
Pairin Senalao
Udon Thani Rajabhat University, Thailand
E-mail: Pairin2567@hotmail.com

Received: October 25, 2024; Revised: December 3, 2024; Accepted: December 6, 2024

บทคัดย่อ

การออกแบบองค์การเป็นการคิดรวบยอดที่ได้ประมวลเอาความรู้ในกิจกรรมงานทั้งหมดขององค์การมาจัดระบบเพื่อความสัมพันธ์ภายใต้กรอบโครงข่ายของการบริหารจัดการที่คิดว่าจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการศึกษาการออกแบบองค์การเป็นการศึกษาถึงการวางกิจกรรมและความสัมพันธ์ของงานเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย ข้อค้นพบ การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสะดวกต่อการค้นหา โดยการรวบรวมความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น ความคิด ทักษะ ประสบการณ์ หรือความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของเอกสาร บันทึกข้อความ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นการนำความรู้มาจากคลิปให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสะดวกในเวลาที่ต้องการใช้งาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ จำแนกหรือจัดระบบใหม่เพื่อนำมาไปสู่องค์กรใหม่ ที่สามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงองค์กร และเผยแพร่ต่อสาธารณชน เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้การจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อการพัฒนาคน พัฒนางานให้มีคุณภาพและในยุคที่มีการแข่งขันสูง การจัดการความรู้ ยังเป็นเครื่องมือในการให้บริการที่มีคุณภาพ เพื่อนำพาองค์กรที่มีศักยภาพในการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นไปเพื่อให้ได้โครงสร้างขององค์กรในอนาคต การออกแบบองค์การเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผลองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายคือ การนำรูปแบบขององค์การมารวมเข้าด้วยกันเพื่อให้ความมุ่งหมายขององค์การประสบผลสำเร็จ ในการออกแบบองค์การทำให้เกิดวัฒนธรรมในองค์การมีวิธีการออกแบบองค์การ ทั้งมิติด้านโครงสร้างและมิติด้านบริบทมีความสัมพันธ์ต่อกัน ยกตัวอย่างเช่น องค์การขนาดใหญ่ ใช้เทคโนโลยีงานประจำ (Routine technology) และมีสภาพแวดล้อมที่แน่นอน จะทำให้องค์การมีความเป็นทางการสูง มีการแบ่งงานกันทำ และรวมอำนาจ ที่ผู้ออกแบบต้องมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดและหลักการเข้ามาบริหารจัดการองค์การ มิฉะนั้นแบบโครงสร้างที่ได้อาจไม่เหมาะสมและนำมาซึ่งปัญหาในการบริหารจัดการในระยะเวลาต่อมา ในการนำเอาปัจจัยที่คิดว่าจะมีความสำคัญเบื้องต้นที่ต้องคำนึงในการออกแบบองค์การ

องค์ความรู้ เทคนิควิธีการออกแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กร เริ่มจากการออกแบบองค์การ ในด้านการทำให้เป็นทางการ ด้านความชำนาญเฉพาะด้าน ด้านสายบังคับบัญชา และด้านความเป็นมืออาชีพ จะส่งผลต่อ การจัดการความรู้ (KM) ได้แก่ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้

สรุปโดยย่อ การจัดการความรู้ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสะดวกในเวลาที่ต้องการใช้งาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ สามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงองค์กร และเผยแพร่ ต่อสาธารณชนเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้การจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อการพัฒนาคน พัฒนางานให้มี คุณภาพและในยุคที่มีการแข่งขันสูง การจัดการความรู้ ยังเป็นเครื่องมือในการให้บริการที่มีคุณภาพ เพื่อนำพา องค์กรที่มีศักยภาพในการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นไปเพื่อให้ได้โครงสร้างขององค์การในอนาคต

คำสำคัญ : การออกแบบองค์การ; การจัดการความรู้; วัฒนธรรมองค์การ

Abstract

Organizational design is a concept that combines knowledge in all activities of the organization and organizes them for relationships within the framework of a network of management that is thought to be effective and effectiveness In the study of organizational design, it is the study of the organization of activities and work relationships in a network. Findings: Organizing knowledge systematically to facilitate search. By gathering the knowledge that is within the individual such as thoughts, skills, and experiences or in the form of a document Save a message meeting minutes Operation manual It is a systematic way to bring knowledge from the clip. To make it convenient for everyone in the organization when they want to use it. exchange of knowledge By synthesizing the knowledge gained Classify or reorganize to bring into a new organization that can be used to develop and improve the organization and disseminate it to the public to create a learning society. Knowledge management is beneficial to human development. Develop quality work in an era of high competition. knowledge management It is also a tool for providing quality services to lead organizations that have the potential to perform even better in order to achieve organizational structure in the future. Organizational design is both a science and an art that will enable an organization to achieve organizational effectiveness. with a purpose It is the bringing together of organizational forms to make the organization's objectives successful. In organizational design, it creates a culture in the organization. Dimensions of organizational design Both the structural dimension and the context dimension are interrelated. For example, large organization Use routine technology (Routine technology) and have a certain environment. It will make the organization highly formal. There is division of labor and centralization of power. The designer must have knowledge and understanding of concepts and principles to manage the organization. Otherwise, the resulting structure may not be appropriate and lead to management problems in the later period. In bringing together the factors that are considered to be of primary importance that must be taken into account in organizational design.

Knowledge, techniques and methods for designing knowledge management for organizations Starting with organizational design in terms of formalization. Specialized areas of expertise Line of command and professionalism It will affect knowledge management (KM), including knowledge identification. Creating and seeking knowledge Systematic knowledge management and the processing and filtering of knowledge.

Brief summary of knowledge management To make it convenient for everyone in the organization when they want to use it. exchange of knowledge By synthesizing the knowledge gained Can be used to develop and improve the organization and disseminate it to the public to create a learning society. Knowledge management is beneficial to human development. Develop quality work in an era of high competition. knowledge management It is also a tool for providing quality services. To lead organizations that have the potential to perform even better in order to achieve organizational structure in the future.

Keywords: Organizational Design; Knowledge Management; Organizational Culture

บทนำ

การออกแบบองค์การเป็นการนำส่วนประกอบทั้งหลายขององค์การและโครงสร้างองค์การมาพิจารณาประกอบในการกำหนดแบบขององค์การว่าจะมีลักษณะอย่างไร การออกแบบองค์การเปรียบเสมือนการออกแบบบ้านว่า ต้องการบ้านในลักษณะรูปแบบใดลักษณะของบ้านจะเป็นอย่างไรพื้นที่ใช้สอยมากน้อยแค่ไหน การวางองค์ประกอบบ้านว่าห้องใดมีลักษณะอย่างไร ห้องรับแขกจะเป็นขนาด รูปทรง ประโยชน์ใช้สอยอย่างไร องค์การก็เช่นเดียวกันแม้ว่าองค์ประกอบขององค์การจะเหมือนกัน แต่เมื่อนำมาออกแบบเป็นองค์การจะมีความแตกต่างกัน องค์การแต่ละแบบจะมีความเหมาะสมและทำงานได้ดีแตกต่างกันออกไป การออกแบบองค์การจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์การ การออกแบบองค์การจะเป็นการจัดวางโครงสร้างและองค์ประกอบขององค์การเพื่อให้องค์การสามารถทำงานได้ แบบขององค์การจะกำหนดแนวทาง รูปแบบของพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ การออกแบบขององค์การจะมีความเกี่ยวข้องอย่างแยกไม่ออกจากองค์ประกอบและโครงสร้างองค์การ (วันชัย มีชาติ, 2549)

ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy – KBE) งานต่างๆ จำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างเป็นผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น การจัดการความรู้เป็นคำกว้างๆ ที่มีความหมายครอบคลุมทั้งเทคนิค กลไกต่างๆ มากมาย เพื่อสนับสนุนให้การทำงานของแรงงานความรู้ (Knowledge Worker) มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กลไกดังกล่าว ได้แก่ การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ต่างๆ มารวมไว้ที่เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้น เรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ๆ ขึ้น การจัดระเบียบความรู้ในเอกสาร และทำสมุดหน้าเหลืองรวบรวมรายชื่อผู้ที่มีความรู้ในด้านต่างๆ และที่สำคัญที่สุด คือ การสร้างช่องทางและเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้พัฒนางานของตนให้สัมฤทธิ์ผล (สารานุกรมวิกิพีเดีย, 2567 : ออนไลน์) ดังนั้นการศึกษารูปแบบองค์การเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารจัดการและภารกิจของมนุษย์ เนื่องจากการประกอบกิจการใดก็ตาม ต้องอาศัยโครงสร้างองค์การในการจัดการ

ด้วยทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันคิดร่วมกันจัดการนั้น สามารถแบ่งองค์กรออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ องค์การภาครัฐ องค์การภาคธุรกิจเอกชน และองค์การภาคสังคม องค์การภาครัฐมีวัตถุประสงค์เพื่อบริการสาธารณะไม่แสวงหากำไร องค์การภาคเอกชนมีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไร และองค์การสังคมมีวัตถุประสงค์เพื่ออาสาช่วยเหลือกิจกรรมของกลุ่มหรือสังคม องค์การทั้งสามประเภทต้องมีแกนหลักอยู่ในโครงสร้างองค์การ ดังเช่นการจัดการความรู้ จำเป็นต้องออกแบบองค์การเพื่อจัดการความรู้ให้เหมาะสมต่อองค์การ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2554 : 3) จากที่กล่าวมาผู้เขียนได้ตระหนักถึงการออกแบบองค์การอย่างไร จึงจะสอดคล้องกับการจัดการความรู้ในองค์การเพื่อให้องค์การขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1. ความหมายของ การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หรือในภาษาอังกฤษ คือ Knowledge Management คำย่อคือ KM คือการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ในองค์การ โดยพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้ และปัญญาในที่สุด การจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย ชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินงานการธุรกิจที่ดี องค์การขนาดใหญ่โดยส่วนมากจะมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการองค์ความรู้ รูปแบบการจัดการองค์ความรู้โดยปกติจะถูกจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และประสงค์ที่จะได้ผลลัพธ์เฉพาะด้าน เช่น เพื่อแบ่งปันภูมิปัญญา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือเพื่อเพิ่มระดับนวัตกรรมให้สูงขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ม.ป.ป) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หรือ KM ซึ่งย่อมาจากคำว่า “Knowledge Management” คือ การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองได้ โดยนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน

ธีระ รุญเจริญ (2550) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือในการบริหารงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย 3 ประการ คือ การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างมูลค่า และคุณค่าขององค์กร หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคล

รัศมี ทองเกิด (2550 อ้างถึงใน นันทน์ภัสร์ จันทรสว่าง, 2559) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ของคนในองค์กร โดยต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของคนในองค์กรเดียวกัน โดยมีการนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์และจำแนก หรือจัดระบบใหม่เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถไปพัฒนาเพื่อปรับปรุงองค์กรแล้วนำความรู้เพื่อไปเผยแพร่ต่อสาธารณชน

เจษฎา นกน้อย (2552) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้หรือนวัตกรรม และการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการแบ่งปัน และการถ่ายโอนความรู้ เกิดการแพร่กระจายและไหลเวียนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติขององค์กร

จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ได้มาซึ่งความรู้ในลักษณะ เป็นแหล่งความรู้ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่เหมาะสม เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

รุ่งอรุณ รังรองรัตน์ (2556) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กิจกรรมผู้บริหารดำเนินการให้บุคลากรในองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งที่มาของความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างสรรค์และการแบ่งปันความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ของบุคคลในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ

ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย (2559) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการสร้างความรู้ การรวบรวมความรู้ การจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสะดวกต่อการค้นหาและการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ เผยแพร่ โดยการบริหารจัดการ ความรู้ให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานทางด้านวิชาการและเกิดทักษะความชำนาญ ความรู้ความสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง

จากความหมายของการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสะดวกต่อการค้นหา โดยการรวบรวมความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น ความคิด ทักษะ ประสบการณ์ หรือความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของเอกสาร บันทึกข้อความ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นการนำความรู้มาจากคลังให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสะดวกในเวลาที่ต้องการใช้งาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ จำแนกหรือจัดระบบใหม่เพื่อนำมาไปสู่องค์กรใหม่ ที่สามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงองค์กร และเผยแพร่ต่อสาธารณชนเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

2. ความสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ถ้าหากองค์กรไม่มีกระบวนการจัดการความรู้ที่มีองค์กรจะไม่สามารถนำความรู้ที่กระจัดกระจายหรือที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมา เพื่อเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างเต็มที่ ส่งผลให้การทำงานติดขัดในขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ หรือการสร้างองค์ความรู้ล้วนเป็นสิ่งที่สำคัญ ถ้าองค์กรไม่มีกระบวนการจัดการความรู้ที่มีองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นเนื่องจากองค์กรหรือบุคคลไม่มีการแบ่งปัน หรือการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และหากองค์กรใดดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อพนักงานลาออกไป หรือมีพนักงานใหม่เข้ามา แทนที่จะได้รับการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ และสามารถเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็ว ความถึงความรู้ที่พนักงานในองค์กรจากการเข้าร่วมฝึกอบรม สัมมนา การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์กรทั้งในประเทศที่พัฒนาแล้ว และประเทศที่กำลังพัฒนา ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2557) ได้ชี้ให้เห็นถึงเป้าหมาย การจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ 1) เพื่อพัฒนางานให้มีความคุณภาพและมีผลสัมฤทธิ์ที่ดียิ่งขึ้น 2) เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน พนักงานทุกระดับ ตั้งแต่ขั้นผู้น้อยระดับกลางซึ่งจะได้ประโยชน์มากที่สุด และ 3) เพื่อพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฝ่าฟันความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้เป็นอย่างดี

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) กล่าวว่า เป้าหมายและจุดประสงค์ในการจัดการความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) พัฒนางค์กรให้บรรลุที่ได้กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร 2) พัฒนาศักยภาพให้เกิดความรู้มีความคล่องตัวในการทำงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และ 3) พัฒนาระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิผลและเกิดเป็นนวัตกรรมภายในองค์กร

พรณี สวนเพลง (2552) ได้สรุปประโยชน์ของการจัดการความรู้ ดังนี้ 1) ป้องกันความรู้สูญหาย ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุ หรือการลาออกจากงาน 2) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยเพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น เป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน ช่วยให้องค์กรมีความรู้ความเข้าใจผู้รับบริการและแนวโน้ม การตลาดและการแข่งขัน ให้สามารถลดช่องว่าง และเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน 5) การพัฒนาทรัพยากร เป็นการพัฒนาความสามารถในองค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทางปัญญาที่มีอยู่ 6) การยกระดับผลิตภัณฑ์เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ 7) การบริการลูกค้า เป็นการศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้า สร้างความพึงพอใจและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร และ 8) การลงทุนทรัพยากรบุคคล เป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้าง และฝึกฝนบุคลากร

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อการพัฒนาคน พัฒนางานให้มีคุณภาพและในยุคที่มีการแข่งขันสูง การจัดการความรู้ ยังเป็นเครื่องมือในการให้บริการที่มีคุณภาพ เพื่อนำพาองค์กรที่มีศักยภาพในการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นไป

3. ขั้นตอนของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีแนวคิด หลักการ วิธีการ กระบวนการ ดังต่อไปนี้ Marquardt (2005) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1) ขั้นแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นขั้นตอนในการแสวงหาความรู้จากองค์กรภายในและภายนอก องค์ความรู้ องค์กรจะมีทั้งแบบ Tacit ซึ่งอยู่ในรูปของประสบการณ์ ความสามารถ ความจำ ความเชื่อ และสมมติฐาน และแหล่งอื่นๆ ภายนอกองค์กร เช่น สิ่งตีพิมพ์และสื่อต่างๆ การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในองค์กร กระทำด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การประชุม สัมมนา และการฝึกอบรม ส่วนการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอก ได้แก่ การใช้มาตรฐาน เปรียบเทียบ (Benchmarking) องค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษาและการเปิดรับข้อมูลข่าวสาร

2) ขั้นสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นการสร้างความรู้ที่เกิดจากการแก้ปัญหา การทดลอง การสาธิต ทำให้การสร้างความรู้มีลักษณะแบบก่อให้เกิด ซึ่งจะไม่ใช้ลักษณะปรับตัวรูปแบบในการสร้างความรู้ ได้แก่ การนิยามรู้ที่องค์กรมีอยู่มาผสมผสานกับความรู้ของตนเกิดเป็นความรู้ใหม่

3) ขั้นจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้นมาจัดเก็บเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วต่อการนำไปใช้ในครั้งต่อไป องค์กรจึงต้องกำหนดสิ่งสำคัญในการจัดเก็บความรู้และควรมีระเบียบตรวจสอบเพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาและการส่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว โดยอาจแบ่งแยกข้อมูลและสารบัญที่ทันสมัย

4) ขั้นวิเคราะห์ความรู้และการทำเหมืองความรู้ (Knowledge Analysis and Data Mining) เป็นลักษณะของการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้องค์กรสามารถเข้าใจข้อมูลต่างๆ ได้อย่างถูกต้องโดยเครื่องมือที่ใช้ทำเหมืองความรู้มีการพัฒนาสำคัญนำไปสู่ข้อมูลค้นหารูปแบบ รวมทั้งการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ด้วย นอกจากนั้นยังระบุค่านัยสำคัญทางสถิติรวมถึงวิเคราะห์เชิงปริมาณ

5) ขั้นถ่ายทอดและแจกจ่ายความรู้ (Knowledge Transfer and Dissemination) เป็นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อองค์กร และเป็นความจำเป็นขององค์กรที่จะเรียนรู้ได้ดีก็ต่อเมื่อเกิดการกระจายความรู้ และถ่ายทอดความรู้ไปอย่างรวดเร็ว โดยที่องค์กรใช้เทคนิคในการเคลื่อนไหวสารสนเทศ ข้อมูลและความรู้ให้ทั่วถึงทั้งองค์กรโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ การถ่ายโอนความรู้อย่างตั้งใจ ได้แก่ การฝึกอบรม การประชุม เป็นต้น ส่วนการถ่ายโอนความรู้ที่ไม่ได้ตั้งใจ ได้แก่ เรื่องเล่าต่อกันมา

6) **ขั้นประยุกต์ใช้ความรู้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Knowledge Application and Validation)** เป็นขั้นที่นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ และสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างเต็มที่ให้กับองค์กรทั้งในเรื่องของความรู้และประสบการณ์

นันทน์ภัสร์ จันทรสว่าง (2559) ได้เสนอแนวคิดการจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมการจัดการเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดความรู้ที่ต้องใช้ (**Define**) เป็นการนำความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กรมากำหนดความรู้ที่ต้องการใช้เพื่อให้มีการจัดการความรู้ที่มีจุดเน้น 2) การเสาะหา (**Capture**) เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหาความรู้ที่มี กระจัดกระจาย มาใช้ประโยชน์ และมีการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอจนเกิดทักษะและความชำนาญในการเสาะหาแหล่งความรู้ ที่อาจจะมาจากภายนอกหรือผู้ที่ทำงานร่วมกัน 3) การสร้างความรู้ (**Creat**) มุมมองเดิมความรู้จะต้องสร้าง โดยผู้เชี่ยวชาญ ส่วนมุมมองใหม่ ความรู้เกิดจากทุกจุดของการทำงาน โยความรู้ที่ฝังอยู่ในสมอง ซึ่งอาจจะพูดออกมาไม่ได้ การสร้างความรู้อาจจะทำได้ก่อนลงมือทำระหว่างการทำงาน และสรุปประสบการณ์หลังจากการทำงาน ในการสร้างความรู้อาจจะไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมด 4) การกลั่นกรอง (**Distill**) ความรู้บางอย่าง เป็นสิ่งที่ล้าสมัย บางอย่างที่ไม่มีความเหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมสำหรับเรา จึงจำเป็นต้องมีการ กลั่นกรอง เพื่อนำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (**Share**) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่ง สำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมุมมองต่อความรู้ที่ไม่เหมือนกันจึงต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน มิฉะนั้นจะเก็บอยู่ ภายในตัว ไม่มีการยกระดับหรือพัฒนาความรู้ 6) การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหาร บริการพัฒนา กระบวนการ พัฒนาสมาชิกในองค์กร การใช้ความรู้ต้องเน้นที่การเอาความรู้มาใช้ในการทำงานให้มาก อย่า เริ่มต้นด้วยการหาความรู้มาใส่ไว้แค่ในคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะเสี่ยงและไม่เกิดประโยชน์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558) ได้กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ (**Knowledge Management Process**) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะทำให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้ เกิดกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) การบ่งชี้ความรู้ (**Knowledge Identification**) เป็นการพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรว่าคืออะไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ สถาบันเพิ่มผลผลิต (2557) ได้ขยายความว่าการบ่ง ความรู้ในการค้นหาว่าองค์กร มีองค์ความรู้มีรูปแบบใดบ้าง และความรู้อะไรที่องค์กรจะต้องมี ซึ่งองค์กร สามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า แผนที่ความรู้ (**Knowledge Mapping**) เพื่อให้องค์กรจัดลำดับความสำคัญ ขององค์ความรู้เหล่านั้นได้ และสามารถวางตามขอบเขตของการจัดการความรู้และสรรหาทรัพยากรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

2) การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการสร้างแสวงหาความรู้ให้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า และการจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้ โดยองค์กรจะต้องทราบว่าความรู้มีความจำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรจะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ มารวบรวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้สำหรับความรู้จากภายนอก องค์กรมาใช้ อีกทั้งนอกจากนี้องค์กรจะต้องการจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าหลังออกไปเพื่อประหยัดทรัพยากร ในการจัดเก็บความรู้ ที่ต้องการจะทำให้บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรเอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และมีการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge) เป็นการวางโครงการสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต เพื่อให้ผู้ใช้สามารถ ค้นหาและนำความรู้ดังกล่าว ไปใช้ประโยชน์

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะคือ (1) การจัดทำหรือปรับปรุงเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน (2) การใช้ภาษาเดียวกันทั้งองค์กร องค์กรอาจจะทำความเข้าใจ หรือความหมายของคำ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจให้การป้องกันข้อมูล ความรู้ การแบ่งประเภท และการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน และ (3) การเรียบเรียง ตัดต่อ ปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในแง่ต่างๆ เช่น ความครบถ้วนของความรู้ ความเที่ยงตรง ความทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้

5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวกรวดเร็ว เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบองค์กร

1. ความหมายของการออกแบบองค์กร

การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organization Design) เป็นแนวทางของการสร้างองค์การให้มี ประสิทธิภาพ (Effectiveness) Cichoki and Irwin (2011 : 11-12) ได้ให้ความหมายของการออกแบบ องค์กร ดังนี้

- 1) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร (Organizational purpose) และกลยุทธ์ (Strategic intent)
- 2) กำหนดแนวคิดเบื้องต้นของการออกแบบองค์กร (Desing concept)
- 3) กำหนดโครงร่างเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพขององค์กรในอนาคต (Anticipate future state, Design outlines)
- 4) กำหนดให้รายละเอียดต่างๆ เชื่อมโยงเข้าด้วยกันเพื่อกำหนดเป็นลักษณะต่างๆขององค์กร (Characteristics of the Organization)

5) กำหนดผลที่ต้องการ (Design Blueprint)

6) กำหนดแผนของการออกแบบองค์การเพื่อนำมาใช้

7) นำโครงสร้างใหม่ขององค์การไปใช้

นักทฤษฎีองค์การได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้ได้โครงสร้างขององค์การในอนาคต การออกแบบองค์การเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะทำให้้องค์การบรรลุประสิทธิภาพขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายคือ การนำรูปแบบขององค์การมารวมเข้าด้วยกันเพื่อให้ความมุ่งหมายขององค์การประสบผลสำเร็จ อนึ่ง ในการออกแบบองค์การทำให้เกิดวัฒนธรรมในองค์การ (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2558 : 26-27)

2. มิติของการออกแบบองค์การ

มิติขององค์การ (Dimension of Organization) จะช่วยในการอธิบายให้เข้าใจเรื่องการออกแบบองค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) มิติทางด้านโครงสร้าง และ 2) มิติทางด้านบริบท

1. มิติทางโครงสร้าง (Structural Dimensions) เป็นการอธิบายลักษณะภายในขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย (Daft, 2010 : 14)

1.1 การทำให้เป็นทางการ (Formalization) หมายถึง ในองค์การได้กำหนดเอกสารที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เอกสาร ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติ (Procedures) คำบรรยายลักษณะงาน (Job descriptive) กฎข้อบังคับ (Regulations) และคู่มือด้านนโยบาย (Policy manuals) เป็นต้น เอกสารที่กล่าวมาข้างต้นอธิบายให้เห็นถึงพฤติกรรมและกิจกรรมต่างๆ ในองค์การขนาดใหญ่จะมีเอกสารที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรจำนวนมาก ในขณะที่องค์การขนาดเล็กจะมีเอกสารที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรจำนวนน้อย

1.2 ความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) หมายถึง ภารกิจ (Tasks) ขององค์การได้ถูกแบ่งแยกเป็นงานต่างๆ (jobs) ถ้าความชำนาญเฉพาะด้านสูง แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติภารกิจแคบๆ ความชำนาญเฉพาะด้านต่ำแสดงว่าผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติภารกิจอย่างกว้างๆ ประกอบด้วยงานต่างๆ

1.3 สายการบังคับบัญชาของอำนาจหน้าที่ (Hierarchy of Authority) มิติด้านนี้เป็นการอธิบายว่าผู้ใดบังคับบัญชาต้องรายงานต่อหัวหน้า และหัวหน้ามีผู้ใดบังคับบัญชาก็คนจึงจะควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Span of Control) ถ้าขนาดของการควบคุมแคบหรือหัวหน้ามีผู้ใดบังคับบัญชาไม่กี่คนที่ควบคุมดูแล จะทำให้มีสายบังคับบัญชาหลายๆ ระดับ ในทางตรงกันข้าม ขนาดของการควบคุมกว้างหรือหัวหน้าที่ผู้ใดบังคับบัญชาจำนวนมาก จะทำให้สายบังคับบัญชาไม่กี่ระดับ

1.4 การรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึง ระดับสายการบังคับบัญชา มีอำนาจในการตัดสินใจ ถ้าผู้บริหารมีหน้าที่ตัดสินใจแสดงว่าองค์กรมีการรวมอำนาจ ถ้าการตัดสินใจเกิดขึ้นในระดับล่างขององค์การ แสดงว่าองค์กรมีการกระจายอำนาจ (Decentralization)

1.5 ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานได้รับการศึกษาและฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับการศึกษาและฝึกอบรมมาก แสดงว่ามีความเป็นมืออาชีพ

1.6 อัตราส่วนของคน (Personnel ratio) หมายถึง การจัดสรรคนให้ทำหน้าที่ต่างๆและทำงานอยู่ในแผนกต่างๆ อัตราส่วนของคนรวมถึงอัตราส่วนผู้บริหาร อัตราส่วนของเจ้าหน้าที่ธุรการและอัตราส่วนของเจ้าหน้าที่มืออาชีพ และอัตราส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่จ้างโดยตรง (Direct Employees) การวัดอัตราส่วนของคน วัดโดยแบ่งจำนวนผู้ปฏิบัติงานเป็นกลุ่มๆ เปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร

2. มิติทางบริบท แบ่งเป็นมิติดังต่อไปนี้ 1) ขนาดขององค์กร (Size) เนื่องจากองค์กรเป็นระบบสังคม ขนาดขององค์กรจึงวัดที่จำนวนผู้ปฏิบัติงาน 2) เทคโนโลยีขององค์กร (Organizational Technology) หมายถึง เครื่องมือ เทคนิค และการกระทำต่างๆ เพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออก 3) สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นส่วนประกอบที่อยู่ภายนอกขอบเขตขององค์กร (Boundary of the Organization) ส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมมีผลต่อองค์กร 4) เป้าหมายและกลยุทธ์ (Goals and Strategy) เป้าหมายเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร แสดงถึงความมุ่งมั่นขององค์กร ในขณะที่กลยุทธ์เป็นแบบแผนของการกระทำ (Plan of Action) อธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และ 5) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง คนในองค์กรมีค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเชิงจริยธรรม (Ethical Behavior) ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ การให้บริการแก่ลูกค้า และทำให้สมาชิกขององค์กรมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน

ดังนั้น มิติการออกแบบองค์กร ทั้งมิติด้านโครงสร้างและมิติด้านบริบทมีความสัมพันธ์ต่อกัน ยกตัวอย่างเช่น องค์กรขนาดใหญ่ ใช้เทคโนโลยีงานประจำ (Routine technology) และมีสภาพแวดล้อมที่แน่นอน จะทำให้องค์กรมีความเป็นทางการสูง มีการแบ่งงานกันทำ และรวมอำนาจ

ส่วน ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554 : 108-109) ได้กล่าวถึงการออกแบบโครงสร้างองค์กร สามารถสรุปเหตุผลความจำเป็น ดังต่อไปนี้ 1) เพื่อเป็นการสร้างหลักประกันในประสิทธิภาพประสิทธิผลของกิจกรรมงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย 2) เพื่อความชัดเจนในการแบ่งงาน การมอบหมายงานความรับผิดชอบ (Responsibilities) อำนาจหน้าที่ (Authorities) 3) เพื่อกำหนดความสำคัญของงานแต่ละงาน และกระบวนการปฏิบัติงาน 4) เพื่อกำหนดรูปแบบและลักษณะการบริหาร และการบังคับบัญชา 5) เพื่อกำหนดหรือบ่งชี้ให้รู้ว่างานประเภท / ชนิดใด ต้องการมีความควบคุมเล็กน้อยหรือไม่จำเป็นต้องควบคุมมากน้อยเพียงใด 6) เพื่อกำหนดมาตรการในการใช้ประสบการณ์ ความรู้ และความชำนาญ 7) เพื่อช่วยชี้แนะถึงขอบเขตความรับผิดชอบสำเร็จหรือล้มเหลว 8) ทำให้ทราบถึงความคาดหวัง ในเรื่องต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น 9) เป็นพื้นฐานการสร้างระบบให้รางวัลตอบแทน ที่ยุติธรรม และเท่าเทียมกันในหมู่พนักงาน 10) เป็นการสะท้อนให้เห็นแนวคิด ปรัชญาการบริหารของเจ้าของผู้ประกอบการ หรือหุ้นส่วน 11) เป็นทั้งแหล่งสร้างและ

เป็นแบบอย่างในการสร้างวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมของคนในองค์การ 12) เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงขนาด ปริมาณงานที่องค์กรต้องรับผิดชอบ 13) เพื่อเป็นการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และ 14) เพื่อเป็นแหล่งที่มีประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการให้องค์การระดับประเทศ

การออกแบบโครงสร้างองค์การนั้นมีปัจจัยหลายปัจจัย เข้ามาเกี่ยวข้อง ที่ผู้ออกแบบต้องมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดและหลักการเข้ามาบริหารจัดการองค์การ มิฉะนั้นแบบโครงสร้างที่ได้อาจไม่เหมาะสมและนำมาซึ่งปัญหาในการบริหารจัดการในระยะเวลาต่อมา ในการนำเอาปัจจัยที่คิดว่าจะมีความสำคัญเบื้องต้นที่ต้องคำนึงในการออกแบบขององค์การ ดังต่อไปนี้

1) ผลผลิตของงาน (Output) หรือจุดมุ่งหมายของโครงการ (Project purpose) ที่ได้จากการปฏิบัติงานหรือที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งลักษณะต่างๆ กัน เช่น นับเป็นหน่วยนับ เป็นหมู่ เป็นพวก เป็นปึกเป็นชุด (Batch) หรือที่วัดได้เป็นมวลน้ำหนัก (Mass) หรือเป็นของเหลว (Liquid) วัดเป็นปริมาตรการผลิตได้ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้จะช่วยบ่งชี้ว่า องค์การมีลักษณะอย่างไร ประเภทและรูปแบบใดจึงจะเหมาะสม

2) ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นงานบริการสาธารณะ หรือธุรกิจเอกชน หรือลักษณะของงาน (Job Definition) เป็นอย่างไร เช่นเป็นงานเทคนิค งานวิชาการ งานอาชีพ งานบริหาร งานการผลิต งานคลังสินค้า วัตถุดิบ ประเภทชนิดสินค้าสำเร็จรูป วิธีการจัดจำหน่าย ตลอดจนการกระจายและการจัดเก็บสินค้ากลับคืน เหล่านี้ล้วนเป็นหารให้ผู้ออกแบบขององค์การมาพิจารณา

3) ประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือเครื่องมือ ความชำนาญ ทำเลที่ตั้งและสภาพแวดล้อม ระบบการบำรุงรักษา การใช้วัตถุดิบตามรอบของฤดูกาลผลิต เช่น อุตสาหกรรมการเกษตร ระยะเวลาเริ่มต้นหรือสิ้นสุดของงาน

4) วัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารจัดการ เช่นสังคม ชุมชน ประชาคมมีรูปแบบของความเป็นประชาธิปไตย และในระดับใด หรืออยู่ในประเทศของสังคมที่เป็นเผด็จการ สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อแนวทางในการบริหารจัดการองค์การ ไม่ว่าจะเป็นข้อบ่งชี้ การควบคุมผู้บังคับบัญชา ทักษะคติ ค่านิยม ระบบการรายงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายงานรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยตนเอง

5) ธุรกิจร่วมทุน ต้องรู้ว่าใครเป็นหุ้นส่วนใหญ่ หรือถือหุ้นใหญ่ ใครมีอำนาจในการบริหาร หรือใครเป็นผู้มีอิทธิพล เหล่านี้ผู้ออกแบบองค์การจำเป็นต้องรู้ หากไม่รู้จะทำให้การปรับกระบวนการ เงื่อนไขหรือรูปแบบองค์การที่จะตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายองค์การยาก เพราะปฏิเสธมิได้ว่าวัตถุประสงค์องค์การบางครั้งคือเป้าหมายหรือจริยธรรมการประกอบธุรกิจของเจ้าของทุนนั่นเอง เช่น มีเป้าหมายธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมหรือกันส่วนกำไรเพื่อสังคม เป็นต้น

3. การออกแบบองค์การเพื่อการจัดการความรู้

ในคริสต์ศตวรรษที่ 20 ผู้บริหารสามารถทำนายสภาพแวดล้อมได้ บทบาทของผู้บริหารเพียงรักษาองค์การให้มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จขององค์การอยู่ที่ว่าองค์การมีความเจริญเติบโตก้าวหน้า องค์การในยุคนี้จะเป็นองค์การขนาดใหญ่และมีความสลับซับซ้อน และขอบเขตงานตามหน้าที่ และขอบเขตระหว่างองค์การได้อย่างชัดเจน โครงสร้างองค์การเป็นแนวตั้งและเป็นระบบราชการ ภาวะผู้นำใช้หลักการบริหารจัดการที่เข้มงวด และมีแนวโน้มเป็นผู้นำที่เผด็จการ การติดต่อสื่อสารมีลักษณะที่เป็นทางการ องค์การต่างๆ กำลังเปลี่ยนแปลงไปสู่โครงสร้างที่ยืดหยุ่นเน้นการกระจายอำนาจ มีความร่วมมือในแนวนอนและแบ่งปันสารสนเทศระหว่างองค์การไม่ชัดเจน องค์การมีความร่วมมือกันในรูปแบบ องค์การเสมือนจริง (Virtual Organization) ซึ่งติดต่อกันทางอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้นการออกแบบองค์การร่วมสมัยมีลักษณะ ดังต่อไปนี้ (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2559 : 30-33)

1. จากโครงสร้างแนวตั้งเป็นโครงสร้างแบบแบนนอน โครงสร้างองค์การแบบดั้งเดิมประกอบด้วย กิจกรรมต่างๆ นำมาเข้าด้วยกันเป็นแผนงานหลักตามหน้าที่ซึ่งมีความร่วมมือกันน้อย องค์การประสานงานและควบคุมโดยสายการบังคับบัญชา อำนาจการตัดสินใจอยู่ระดับบน โครงสร้างแบบนี้ค่อนข้างจะมีประสิทธิภาพเพราะมีการผลิตที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะเชิงลึก และสายการบังคับบัญชาใช้เป็นกลไกในการควบคุม อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้โครงสร้างแนวตั้งประสบปัญหา

สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ จะจัดสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง แต่ให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเป็นทีม หรือทำงานตามกระบวนการต่างๆ มากกว่าการทำงานตามแผนกที่ตนสังกัด ลดระดับสายการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยลง โดยมีผู้บริหารไม่กี่คนทำหน้าที่สนับสนุนด้านเทคนิค เช่น สนับสนุนด้านการเงินและทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น โครงสร้างองค์การจะประกอบไปด้วยทีมที่มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - directed teams) โดยไม่มีขอบเขตระหว่างแผนกตามหน้าที่ เพราะทีมประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มาจากแผนกต่างๆ ในบางกรณีมีทีมบริหารจัดการด้วยตนเอง จนกระทั่งองค์การไม่มีแผนภูมิองค์กร (Organization charts) ไม่มีแผนงานต่างๆ ไม่มีหน้าที่ต้องปฏิบัติ และไม่มีตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานรวมตัวกันอยู่ในรูปของทีมที่มีการบริหารจัดการด้วยตนเองเพื่อปฏิบัติงานเฉพาะ

2. จากภารกิจประจำสู่บทบาทที่ได้รับมอบอำนาจ ในยุคการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ จะกำหนดงานไว้ชัดเจน พร้อมทั้งระบุวิธีการทำงาน มีการกำหนดภารกิจอย่างแคบสัมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานทำ ในองค์การแบบดั้งเดิมจะแบ่งแยกภารกิจออกเป็นส่วน ๆ ตามความชำนาญเฉพาะด้าน ผู้บริหารระดับบนทำหน้าที่ควบคุมภารกิจ คาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามคำสั่งของตน ในเรื่องของบทบาท คนในองค์การจะมีบทบาทเฉพาะ เปิดโอกาสให้คนได้ใช้อำนาจและความรับผิดชอบเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานจะแสดงบทบาทในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานหรือแผนกงาน โดยมีการ

ปรับเปลี่ยนบทบาทได้ ในองค์กรจะมีกฎเกณฑ์ และระเบียบปฏิบัติไม่มากนัก ผู้ปฏิบัติงานจะทำหน้าที่ควบคุมภารกิจมากกว่าควบคุมโดยหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับสูง

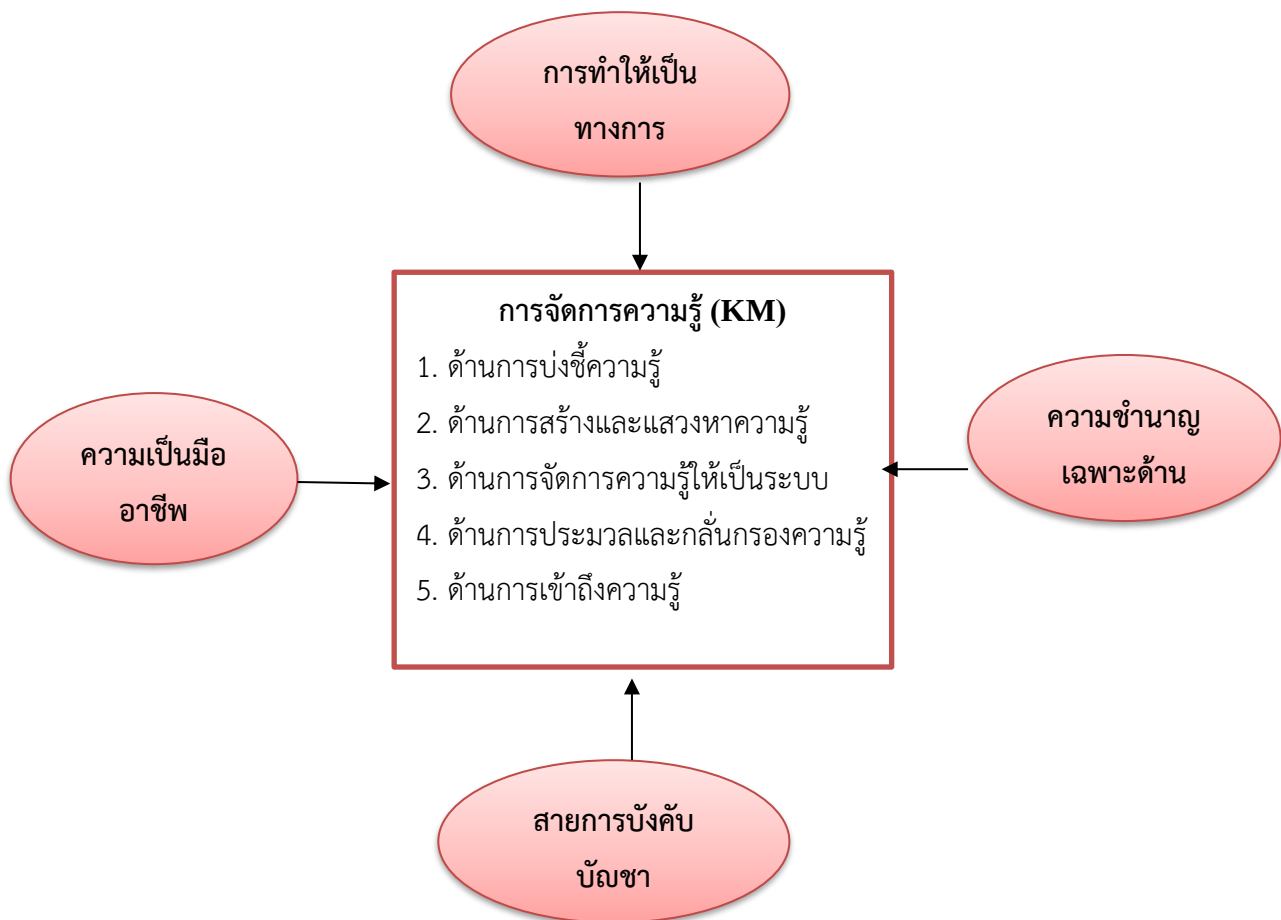
3. จากกระบวนการควบคุมอย่างเป็นทางการสู่การทำงานที่แบ่งสรรปันส่วนระหว่างกัน ในองค์กรที่ตั้งขึ้นมาใหม่และเป็นองค์กรขนาดเล็ก การติดต่อสื่อสารจะอยู่ในรูปการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ติดต่อโดยตรงโดยมีการควบคุมและระบบสารสนเทศเล็กน้อย เพราะผู้นำระดับสูงขององค์การทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นองค์กรจะกำหนดระบบควบคุมที่เป็นทางการ และมีสารสนเทศมากขึ้น เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Hurst, 1995 : 32-52) สำหรับในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีสารสนเทศไว้ใช้ประโยชน์ต่างๆ ผู้ปฏิบัติงานแบ่งสรรสารสนเทศระหว่างกันเพื่อให้้องค์การปฏิบัติหน้าที่ได้ผลสูงสุด องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้พยายามเปลี่ยนแปลงให้เป็นองค์กรขนาดเล็ก ซึ่งผู้ปฏิบัติงานหมดมีสารสนเทศเกี่ยวกับองค์กร ทำให้ผู้บริหารงานตอบโต้ต่อสิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีการแบ่งปันแนวคิดและสารสนเทศทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารไม่ใช้สารสนเทศเพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน แต่พยายามเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงแนวคิดต่างๆ นอกจากนี้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเปิดช่องทางให้ติดต่อสื่อสารให้ลูกค้า ชักพลายเออร์ และคู่แข่งกัน โดยใช้ระบบสารสนเทศ

4. จากกลยุทธ์การแข่งขันสู่กลยุทธ์ความร่วมมือ การออกแบบองค์กรแบบดั้งเดิม มุ่งเน้นที่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับสูงกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารพิจารณาว่าองค์กรจะแข่งได้อย่างไร และจัดการอย่างไรกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทำงานใกล้ชิดกับลูกค้าและชักพลายเออร์ ลูกค้า คู่แข่งขัน องค์กรจึงกลายเป็นศูนย์รวมของความร่วมมือจากกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้เสียต่างๆ

5. จากวัฒนธรรมเข้มงวดไปสู่วัฒนธรรมการปรับตัว องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจะมีวัฒนธรรมการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ในองค์กรหลายๆ แห่ง ตกอยู่ในอันตรายเพราะมีวัฒนธรรมที่เข้มงวด (ไม่ยืดหยุ่น) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีวัฒนธรรมดังต่อไปนี้ เปิดเผย เสมอภาค การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลง คนในองค์กรตระหนักถึงองค์กรในลักษณะเป็นระบบรวมทั้งหมดสิ่งต่างๆ ในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและปฏิสัมพันธ์ต่อสภาพแวดล้อม

องค์ความรู้ใหม่

เทคนิควิธีการออกแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กร เริ่มจากการออกแบบองค์การในด้านการทำให้เป็นทางการ ความชำนาญเฉพาะด้าน ด้านสายบังคับบัญชา และด้านความเป็นมืออาชีพ จะส่งผลต่อการจัดการความรู้ (KM) ได้แก่ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ดังแผนภาพต่อไปนี้



สรุป

การออกแบบองค์การเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิภาพผลงการ โดยมีจุดมุ่งหมายคือ การนำรูปแบบขององค์การมารวมเข้าด้วยกันเพื่อให้ความมุ่งหมายขององค์การประสบผลสำเร็จ อนึ่ง ในการออกแบบองค์การทำให้เกิดวัฒนธรรมในองค์การมีการออกแบบองค์การ การออกแบบองค์การสำหรับการจัดการความรู้ คือ การจัดองค์การในแนวนราบเพื่อให้การสื่อสารเป็นระนาบเดียวกัน เช่น ลดสายการบังคับบัญชาที่ไม่จำเป็น และปฏิเสธการออกแบบองค์การในแนวตั้ง ทั้งมิติด้านโครงสร้างและมิติด้านบริบทมีความสัมพันธ์ต่อกัน องค์การขนาดใหญ่ ใช้เทคโนโลยีงานประจำ และมีสภาพแวดล้อมที่แน่นอน จะทำให้องค์การมีความเป็นทางการสูง มีการแบ่งงานกันทำ และรวมอำนาจ ที่ผู้ออกแบบต้องมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดและหลักการเข้ามาบริหารจัดการองค์การ มิฉะนั้นแบบโครงสร้างที่ได้อาจไม่เหมาะสมและนำมาซึ่งปัญหาในการบริหารจัดการในระยะเวลาต่อมา ในการนำเอาปัจจัยที่คิดว่าจะมีความสำคัญเบื้องต้นที่ต้องคำนึงในการออกแบบองค์การ

เอกสารอ้างอิง

- เจษฎา นกน้อย. (2552). *นันทศาสตร์การจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อจิตสาธารณะของนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ*. งบประมาณเงินผลประโยชน์ปี พ.ศ. 2555. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กรุงเทพมหานคร.
- ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย. (2559). *การจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. ปริญญา นิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- นันทณภัสร์ จันทรสว่าง. (2559). *การจัดการความรู้และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษาในเขตภาคเหนือ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย*. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2558). *ทฤษฎีองค์การและการออกแบบในคริสต์ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประเวศน์ มหารัตนสกุล. (2554). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.

- พรรณี สวนเพลง. (2552). *เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ด
ยูเคชั่น.
- รุ่งอรุณ รังรองรัตน์. (2556). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพและ
ปริมณฑล*. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. บัณฑิตวิทยาลัย:
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- วันชัย มีชาติ. (2549). *การบริหารองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สารานุกรมวิกิพีเดีย. (2567). *การจัดการความรู้*. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 กันยายน 2567. แหล่งที่มา:
<https://th.wikipedia.org/wiki>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้*.
กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- Cichocki, P. and C. Irwin. (2011). *Organization Design: A Guide to Building Effective
Organization*. Great Britain: Kogan Page Limited.
- Daft, R.D. (2004). *Understanding the Theory and Design of Organization*. 10th ed. China:
South-Western, Cengage Learning.