

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดอุบลราชธานี โดยศึกษาการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งจะดำเนินการศึกษาทบทวนแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรู้และการจัดการความรู้
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- 2.3 ข้อมูลและประวัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรู้และการจัดการความรู้

2.1.1 ความหมายของความรู้

จากการศึกษาและค้นคว้า มีนักวิชาการที่ให้ความหมายของความรู้ ดังนี้

Nonaka (1994) ได้ให้ความหมายของความรู้ หมายถึง ความเชื่อที่เป็นรูปธรรม หรือ กระบวนการที่มนุษย์ใช้ในการระบุนำความเชื่อส่วนบุคคลนั้นเป็นความจริง

Bloom (อักษร สวัสดิ์, 2542; อ้างอิงจาก Bloom, 1956) ได้ให้ความหมายของความรู้ หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะ วิธีการและกระบวนการต่าง ๆ โดยเน้นในเรื่องของ กระบวนการทางจิตวิทยาของความจำ อันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระเบียบ และได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้หรือพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ของคน ต้องประกอบด้วยความรู้ตามระดับต่าง ๆ รวม 6 ระดับ ซึ่งอาจพิจารณาจากระดับความรู้ในขั้นต่ำไปสู่ระดับของความรู้ในระดับที่สูงขึ้นไป โดยได้แจกแจงรายละเอียดของแต่ละระดับไว้ดังนี้

(1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึกได้ถึง ความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่าย ๆ ที่เป็นอิสระแก่กัน ไปจนถึงความจำในสิ่งที่ยากซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

(2) ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการขยายความรู้ ความจำ ให้กว้างออกไปจากเดิมอย่างสมเหตุสมผลและความสามารถในการแปลความหมาย หรือการสรุป หรือการขยายความสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

(3) การนำไปปรับใช้ (Application) เป็นความสามารถในการนำความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) ในเรื่องใด ๆ ที่มีอยู่เดิม ไปแก้ไขปัญหาที่แปลกใหม่ของเรื่องนั้น โดยการใช้ความรู้ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการกับความคิดรวบยอดมาผสมผสานกับความสามารถในการแปลความหมาย การสรุป หรือการขยายความสิ่งนั้น

(4) การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถและทักษะที่สูงกว่าความเข้าใจและการนำไปปรับใช้ โดยมีลักษณะเป็นการแยกแยะสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อย ที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบปลีกย่อยนั้นสามารถเข้ากันได้หรือไม่ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างแท้จริง

(5) การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถในการรวบรวมส่วนประกอบย่อย ๆ หรือส่วนใหญ่ ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นเรื่องราวอันหนึ่งอันเดียวกัน การสังเคราะห์จะมีลักษณะของการเป็นกระบวนการรวบรวมเนื้อหาสาระของเรื่องต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างที่ยังไม่ชัดเจนขึ้นมาก่อน อันเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ภายในขอบเขตของสิ่งที่กำหนดให้

(6) การประเมินผล (Evaluation) เป็นความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิด ค่านิยม ผลงาน คำตอบ วิธีการและเนื้อหาสาระเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง โดยมีการกำหนดเกณฑ์ (Criteria) เป็นฐานในการพิจารณาตัดสิน การประเมินผล จัดได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สูงสุดของพุทธิลักษณะ (Characteristics of Cognitive Domain) ที่ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจ การนำไปปรับใช้ การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์เข้ามาพิจารณาประกอบกันเพื่อทำการประเมินผลสิ่งหนึ่งสิ่งใด

Davenport and Prusak (จิรัชมา วิเชียรปัญญา, 2549; อ้างอิงจาก Davenport and Prusak, 1998) ได้ให้ความหมายของความรู้ว่า คือ ส่วนผสมของประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ที่เป็นสิ่งแวดล้อมและกรอบการทำงานสำหรับการประเมินและรวมกันของประสบการณ์ และสารสนเทศใหม่

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้ให้ความหมายของความรู้ หมายถึง ประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการ หรือข้อมูลสารสนเทศที่เกิดจากความเข้าใจจากการเปรียบเทียบ การวินิจฉัย และการตรวจสอบผลกระทบ โดยสามารถแบ่งประเภทของความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ภายในบุคคล เช่น ทักษะ ประสบการณ์ ความชำนาญ มโนทัศน์ ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล และความรู้ภายนอกตัวบุคคล เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ คู่มือ บทความ วารสาร รายงานวิชาการ เป็นต้น

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548) ได้ให้ความหมายของความรู้ หมายถึง กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งแบ่งประเภทของความรู้ได้ 3 ประเภทคือ ความรู้โดยนัย หมายถึงความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์

การศึกษา การสนทนา การฝึกอบรม ความเชื่อ ความรู้ที่ปรากฏ หมายถึงความรู้ที่ถ่ายทอดจากบุคคลออกมาในรูปแบบบันทึก และความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม หมายถึง ความรู้ที่เกิดจากความเชื่อ ความศรัทธา

อัญญา คล้ายสุบรรณ (2550) ได้ให้ความหมายของความรู้ คือ สิ่งที่สะสมมาจากการศึกษา ค้นคว้า หรือประสบการณ์ และทักษะ

สมจิตร สุวัณษ์ (2555) ได้ให้ความหมายของความรู้ คือ สิ่งที่สมองของมนุษย์ได้สั่งสมมาจากการเรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วยการจำ การคิด การเขียน การเรียนรู้ ทั้งจากอาจารย์ผู้สอนหรือเรียนรู้ด้วยตนเองจากหนังสือ เอกสาร หลักฐาน สารสนเทศ หรือจากปรากฏการณ์ของธรรมชาติ

Niedzwiecki (2015) ได้ให้ความหมายว่า ความรู้ คือ ขุมทรัพย์ทางปัญญาที่ถูกสร้างขึ้นจากข้อมูล สารสนเทศ และประสบการณ์ ที่สามารถนำไปใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

กฤติกา พูลสุวรรณ (2559) ได้ให้ความหมายของความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการเรียนรู้ ค้นคว้าประสบการณ์ที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบเชื่อมโยงความรู้อื่น ๆ และผสมผสานกับความรู้และประสบการณ์เดิมจนเกิดเป็นความเข้าใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือแก้ปัญหาได้

จากความหมายของความรู้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง ประสบการณ์ ความเชื่อ ทักษะ ที่เกิดจากการสั่งสมในสมองของมนุษย์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ปรากฏการณ์รอบตัว ประสบการณ์ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และพัฒนาเป็นความชำนาญ ทำให้มนุษย์สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง และแบ่งปันให้กับผู้อื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

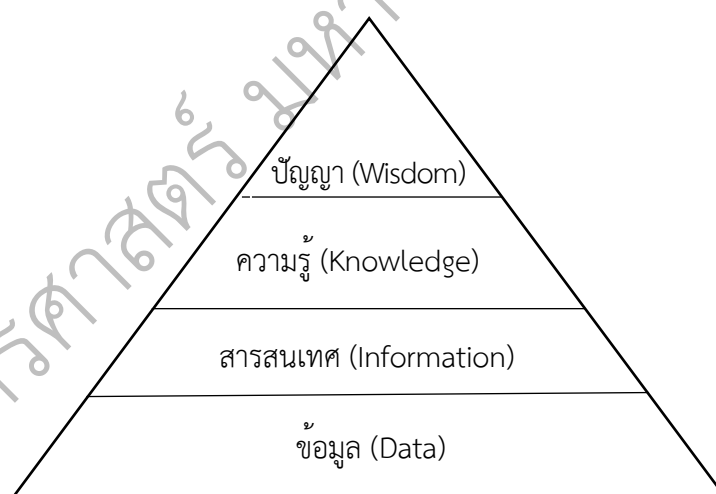
2.1.2 ประเภทของความรู้

จากการศึกษาและค้นคว้า มีนักวิชาการที่ให้ความหมายของประเภทของความรู้ ดังนี้ Nonaka and Takeuchi (1995) แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit knowledge) เป็นความรู้ฝังลึกในลักษณะที่เป็นทักษะและความชำนาญของบุคคลนั้น ๆ การจะถ่ายทอดความรู้ลักษณะนี้ให้ผู้อื่นทำได้ยาก ต้องอาศัยการสอนจากบุคคลนั้นให้ทำการฝึกฝนผู้อื่นจนเกิดความชำนาญ ความรู้ประเภทนี้สูญหายได้ง่ายหากไม่ได้รับการฝึกฝนหรือขาดการนำไปปฏิบัติงาน ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่ถูกจดบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือสามารถจับต้องได้ เช่น คู่มือ หนังสือ บทความ เป็นต้น

Wiig (กฤติกา พูลสุวรรณ, 2559; อ้างอิงจาก Wiig, 1993) แบ่งองค์ประกอบของความรู้ออกเป็น 3 กลุ่ม และเรียกว่า เสาหลักของการจัดการความรู้ (Three Pillar of Knowledge

Management) เสาหลักที่ 1 ประกอบด้วยการสำรวจและการแบ่งประเภทของความรู้ วิเคราะห์ความรู้ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เสาหลักที่ 2 เน้นเรื่องการประเมินค่าของความรู้และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เสาหลักที่ 3 คือ การสังเคราะห์กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ การจัดการและควบคุมความรู้ การเผยแพร่และนำความรู้ไปใช้โดยง่าย โดยแต่ละเสาล้วนประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำให้วงจรความรู้ครบถ้วน ได้แก่ การสร้าง (Create) การนำเสนอ (Manifest) การใช้ (Use) และการถ่ายทอด (Transfer)

Yamazaki (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547; อ้างอิงจาก Yamazaki, 2006) ได้นิยามความรู้ในรูปแบบของพีระมิดลำดับชั้นความรู้ได้แก่ 1) ข้อมูล (Data) หมายถึงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่เกิดขึ้นจากการสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นโดยที่ยังไม่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ทางสถิติ 2) สารสนเทศ (Information) หมายถึงข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์และสามารถนำไปใช้ประโยชน์เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง 3) ความรู้ (Knowledge) หมายถึงสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น ๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ 4) ภูมิปัญญา (Wisdom) หมายถึงการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการทำงาน ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 พีระมิดลำดับชั้นความรู้

ที่มา: Yamazaki (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547;
อ้างอิงจาก Yamazaki, 2006)

กฤติกา พูลสุวรรณ (2559) ได้แบ่งประเภทของความรู้สามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้สองประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ความรู้ชัดแจ้ง คือ ความรู้ที่เขียนอธิบายออกมาเป็นตัวอักษร เช่น

คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือ ตำรา ฯลฯ ส่วนความรู้แบบฝังลึกคือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือบางครั้งก็ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ ความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นความรู้แบบฝังลึกอยู่ในคนทำงานและผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง จึงต้องอาศัยกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คนได้พบกัน สร้างความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน

จากการแบ่งประเภทของความรู้จึงสามารถสรุปได้ว่า ความรู้ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ ความรู้พื้นฐาน ความถนัด ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถแบ่งปันให้กับผู้อื่นได้ยาก ควรจะต้องมีกระบวนการเปลี่ยนไปเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้รับการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ง่ายต่อการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลและภายในองค์กร

2.1.3 การจัดการความรู้

จากการศึกษาและค้นคว้า มีนักวิชาการและหน่วยงานที่ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ดังนี้

กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดล (2553) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการที่มีกระบวนการและเป็นระบบตั้งแต่การประมวลผลข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Knowledge) และจะต้องมีการจัดเก็บในลักษณะที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางที่สะดวก เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน ทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ และมีการแพร่กระจายไหลเวียนไปทั่วองค์กร

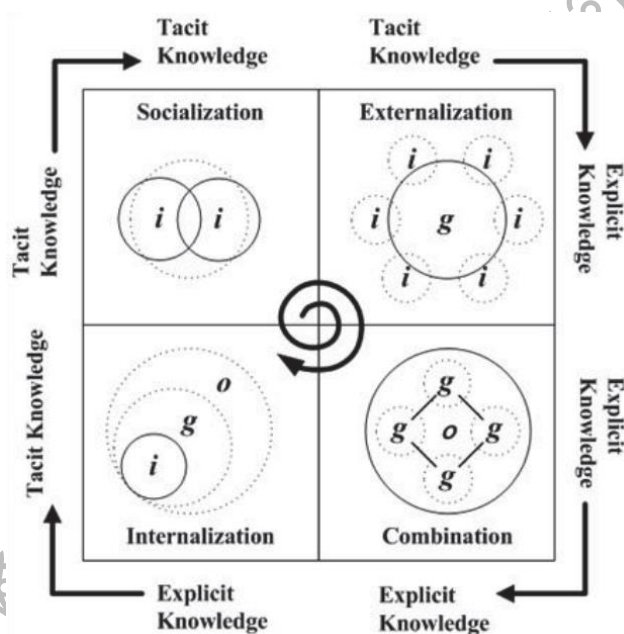
พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลผลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงโดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในการดำเนินงาน เพิ่มความสามารถในการพัฒนาองค์กร

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในองค์กรเพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้ความรู้ที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นกรอบความคิดในการจัดการโครงสร้างความรู้ในองค์กร เพื่อให้กลุ่มผู้ใช้ในองค์กรที่ต้องการความรู้ได้รับประโยชน์ในรูปแบบที่เหมาะสมในเวลาที่ต้องการ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ชฎารัตน์ สุขศิลป์ (2551) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง เครื่องมือหรือกระบวนการที่ทำให้องค์กร สามารถเก็บ รับ สร้าง และต่อยอดองค์ความรู้ที่นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้สามารถทำงานตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และต้นทุนต่ำ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

อทิติ พลจันทร์ทิ (2556) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง สภาพความเป็นจริงที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของคนทั้งหมดในกระบวนการทำงาน มีความหมายในทางลึก ได้มาจากการดึงความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้ที่ได้ไปจัดเก็บ แล้ววิเคราะห์ความรู้เพื่อนำไปทำคลังข้อมูล รวบรวมถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ ให้องค์กรสามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหน่วยงานต่อไป

Nonaka and Takeuchi (1995) นำเสนอในรูปแบบของแผนผังที่ใช้ชื่อเรียกว่า วงจรเซกิ (SECI Model) ซึ่งเป็นวงจรเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่างความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ทำให้สามารถสร้างความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้น โดยแบ่งออกเป็นการสร้างความรู้ใน 4 ลักษณะ ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 วงจรการเปลี่ยนสถานะของความรู้เซกิ (SECI Model)

ที่มา: Nonaka and Takeuchi (1995)

จากภาพที่ 2.2 วงจรการเปลี่ยนสถานะของความรู้เซกิ (SECI Model) สามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) Socialization คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบของความรู้ฝังลึก กับความรู้ฝังลึก (Tacit to Tacit) โดยผู้ที่มีประสบการณ์จะถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลโดยตรง ผ่านกระบวนการทำตามและการฝึกปฏิบัติ ซึ่งขั้นตอนนี้ไม่ได้ผ่านกระบวนการหรือเครื่องมือที่บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

(2) Externalization คือ การสร้างความรู้ฝังลึกเปลี่ยนเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Tacit to Explicit) ในขั้นตอนนี้ บุคคลที่มีความรู้ฝังลึก พยายามที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่ความรู้ชัดแจ้งด้วยวิธีการเปรียบเทียบ หลักการ แนวคิด สมมติฐาน หรือตัวแบบ เช่น การสร้างคู่มือปฏิบัติงานจากประสบการณ์ผู้ใช้งาน เป็นต้น

(3) Combination คือ การรวบรวมความรู้ชัดแจ้ง เพื่อเปลี่ยนแปลงเป็นความรู้ที่ชัดเจนที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนและผสมผสานความรู้ที่ชัดเจน ผ่านสื่อที่เป็นเอกสาร ระบบคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

(4) Internalization คือ กระบวนการเปลี่ยนจากความรู้ที่เห็นได้ชัดเจน เป็นความรู้ฝังลึก ซึ่งจะนำความรู้ที่ได้จากขั้นตอน Socialization Externalization และ Combination สร้างให้เกิดเป็นความรู้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ เช่น ทักษะการทำงานใหม่ ๆ เป็นต้น

Gates (อังคณา สิงห์สุ, 2559; อ้างอิงจาก Gates, 1999) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ คือ การบริหารสารสนเทศในองค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์กับการใช้งานในองค์กรเช่น การรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศให้พร้อมใช้งานอย่างรวดเร็ว และเกิดประโยชน์สูงสุด

Keyes (2006) ได้ให้นิยาม การจัดการความรู้ไว้ว่าเป็นกระบวนการในการระบุ สรรหา จัดเก็บ จัดโครงสร้าง และถ่ายทอดความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อองค์กรจะสามารถทำความเข้าใจและใช้ประโยชน์จากความรู้นั้นในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการ หรือเครื่องมือในการสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนรูปแบบความรู้จากความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เกิดเป็นวงจรการเปลี่ยนแปลงความรู้จนเกิดความรู้ใหม่ขึ้นในองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.1.4 ความสำคัญของการจัดการความรู้

จากการศึกษาและค้นคว้า มีนักวิชาการที่ให้ความหมายของความสำคัญของการจัดการความรู้ ดังนี้

อังคณา สิงห์สุ (2559) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ไว้ว่า โลกปัจจุบันเป็นโลกเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Society and Economy) ทุกองค์กรจะต้องมีความสามารถในการนำความรู้มาสร้างนวัตกรรมสำหรับใช้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างขึ้นนั้นจะต้องก่อประโยชน์ต่อองค์กรในส่วนต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างหลากหลายอย่างทั่วถึง และขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อการแข่งขันอย่างสมดุล การจัดการความรู้จึงมีความสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กร ดังนี้

(1) เป็นระบบที่ทำให้เกิดการพัฒนาการผลิตและนวัตกรรมซึ่งเกิดจากการสร้างความรู้ใหม่ ๆ และยังทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา

(2) เป็นระบบที่เอื้ออำนวยให้บุคคล กลุ่มคน องค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวก รวดเร็ว เนื่องจากการจัดการความรู้นั้นจะจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและอยู่ในรูปแบบของ อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งง่ายต่อการใช้งาน

(3) เป็นระบบที่มีการเผยแพร่ความรู้ของบุคคลในองค์กร จนนำไปสู่ชุมชนการสร้างนักปฏิบัติ (Community of Practice) ที่ทำหน้าที่ในการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม และความรู้ขององค์กรซึ่งเป็นศูนย์กลางสำหรับการจัดการความรู้

(4) เป็นระบบที่มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในการเชื่อมโยงความรู้ข้ามเขตแดน ระหว่างองค์กรกับองค์กร องค์กรกับบุคคล และบุคคลกับบุคคล โดยการติดต่อสื่อสารกันในระบบ เฉพาะเพื่อช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ พัฒนาระบบงานและระบบบริการต่าง ๆ

กฤติกา พูลสุวรรณ (2559) ได้ระบุว่าประโยชน์ของการจัดการความรู้ มีดังนี้

(1) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
(2) ป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา ในกรณีที่บุคลากรเกษียณอายุ ลาออก หรือ เสียชีวิต

(3) เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความอยู่รอด ได้เปรียบต่อการแข่งขัน การจัดการความรู้จะช่วยลดปัญหาในการจัดการ เพิ่มการขยายผลทางความคิด ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน

(4) เป็นการลงทุนทางทรัพยากรบุคคล พัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นกลไกสำคัญต่อการทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้ เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา เปลี่ยนวัฒนธรรมอำนาจในแนวตั้งไปสู่วัฒนธรรมความรู้ในแนวราบ ทุกคนมีสิทธิ์เรียนรู้เท่าเทียมกัน

(5) ส่งเสริมให้เกิดความยืดหยุ่น ไม่ยึดติด ทำให้บุคลากรมีความกล้าที่จะเข้าถึงและนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญในองค์กร ที่จะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สร้างความยั่งยืนและโอกาสในการแข่งขัน ป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด และช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถก้าวทันเทคโนโลยีในยุคปัจจุบัน

2.1.5 กระบวนการจัดการความรู้

จากการศึกษาและค้นคว้า มีนักวิชาการที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2548) ได้สรุปรูปแบบของ กระบวนการจัดการความรู้จากนักวิจัยคนอื่นเพื่อให้สอดคล้องกับองค์กรแบบไทย ซึ่งได้แบ่งกระบวนการ จัดการความรู้เป็น 7 กระบวนการ ดังนี้

(1) การระบุถึงความรู้ (Knowledge Identification) คือ การสร้างความเข้าใจในองค์กร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะทำให้ คนในองค์กรดำเนินการบริหารจัดการความรู้ไปในทิศทางเดียว รวมถึงการวิเคราะห์รูปแบบและ แหล่งความรู้ที่มีอยู่เพื่อใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และประเมินความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรว่า อยู่ระดับใด

(2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) คือ กระบวนการสร้างและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายอยู่ ทั้งภายในและภายนอก องค์กร แล้วนำความรู้ที่ได้มาจัดการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

(3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organizing) คือ กระบวนการจัดสรร ความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อง่ายต่อการค้นหาและใช้งาน

(4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) คือ กระบวนการจัดการเอกสารของทั้งองค์กรให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งคอยปรับปรุงเนื้อหาของ ความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

(5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) คือ ความสามารถที่เข้าถึงความรู้ได้อย่าง รวดเร็วทุกที่ทุกเวลาตามความต้องการ

(6) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) คือ การแลกเปลี่ยนความรู้โดยการถ่าย โอนความรู้ที่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร จากความรู้ที่ฝังไว้ในตัวคนกลายเป็นความรู้เด่นชัดและการ ถ่ายโอนความรู้จากคนสู่คน เช่น การหมุนเวียนงาน เป็นต้น

(7) การเรียนรู้ (Learning) คือ การนำความรู้ที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดการพัฒนาในองค์กรต่อไป

Liebowitz and Beckman (กฤติกา พูลสุวรรณ, 2559; อ้างอิงจาก Liebowitz and Beckman, 1998) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้เป็นการกำหนดความสามารถหลักขององค์กร และกลยุทธ์ที่มีอยู่ รวมทั้งความรู้ที่สำคัญ การจัดระเบียบความรู้ให้เป็นกิจจะลักษณะ เลือกเอาความรู้ ที่ใช้ได้ มีคุณค่า ถูกต้อง และไม่มีความขัดแย้งกัน สามารถดึงข้อมูลออกมาใช้ได้ตลอดเวลาเพื่อ แก้ปัญหา สนับสนุนการทำงาน ค้นคว้า ทดลอง ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรมี ทั้งหมด 8 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดองค์ความรู้ การรวบรวมองค์ความรู้ การคัดเลือกองค์ความรู้ การ จัดเก็บองค์ความรู้ การแบ่งปันองค์ความรู้ การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ และ การถ่ายทอดองค์ความรู้

Probs et al. (อิติพงษ์ สุขดี และธงชัย สุขดี, 2555; อ้างอิงจาก Probs et al., 2000) ได้ระบุกระบวนการจัดการความรู้โดยมี 6 ขั้นตอน ได้แก่

(1) การระบุถึงความรู้ (Knowledge Identification) หมายถึง ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกชนิดของความรู้ที่จะถูกออกแบบให้มีคุณค่ามากที่สุด ซึ่งจะเริ่มขึ้นพร้อมกับการตัดสินใจวางกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้เพื่อชี้เฉพาะว่าส่วนไหนที่ความรู้จะสามารถเข้าไปสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการได้มากที่สุด

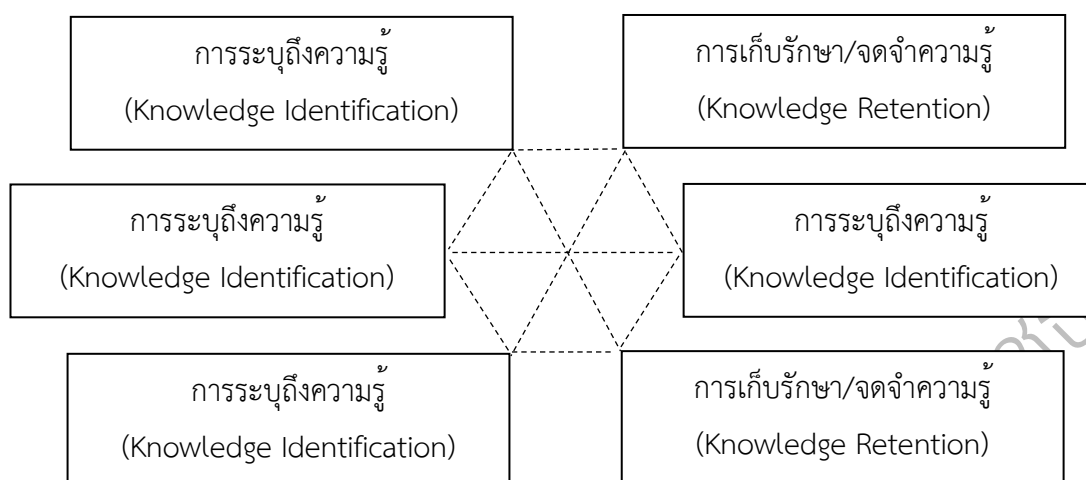
(2) การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition) หมายถึง การสืบเสาะค้นหา และรวบรวมความรู้ตามที่ต่าง ๆ ทั้งในและนอกสถานที่อย่างอิสระ

(3) การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) หมายถึง การพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่จากทักษะและความเชี่ยวชาญ ความชำนาญของแต่ละบุคคลที่ได้จากการแสวงหาความรู้ทำในลักษณะของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคลในกลุ่ม อาจทำทั้งก่อนลงมือทำงาน ระหว่างการทำงานและสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน และมีการทดลองใช้ความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่ ประกาศความรู้นั้นเป็นองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่

(4) การแลกเปลี่ยนหรือการกระจายความรู้ (Knowledge Sharing or Distribution) หมายถึง การขยายความรู้เพื่อให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ เช่น การประชุม อบรม สัมมนา การสร้างเครือข่ายการประชุมทางไกล เป็นต้น

(5) การเก็บรักษาความรู้/จดจำความรู้ (Knowledge Retention) หมายถึง การนำความรู้ที่สร้างขึ้น หรือการได้มา นำมาจัดเก็บเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อไป โดยองค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้และต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะเก็บรักษา และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ การวิจัยและการทดลอง

(6) การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Utilization) หมายถึง การขยายและนำความรู้ที่เก็บไว้ มาใช้งาน หรือนำความรู้มาใช้ใหม่ เช่น การให้คำปรึกษาการจัดฝึกอบรม การจัดนิทรรศการ บรรณกรรม เอกสาร การสนทนา จดหมายข่าว เป็นต้น ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Probst, Raub and Romhardt

ที่มา: Probst et al. (อิติพงษ์ สุขดี และธงชัย สุขดี, 2555; อ้างอิงจาก Probst et al., 2000)

Marquardt (ศศิธร วชิรปัญญาพงศ์, 2555; อ้างอิงจาก Marquardt, 1996) ได้อธิบายกระบวนการจัดการความรู้ในลักษณะไม่เน้นการควบคุม เพราะเป็นการแบ่งปัน ร่วมมือ และใช้ทรัพยากรความรู้ร่วมกันของคนในองค์กร แบ่งขั้นตอนออกเป็น 4 กระบวนการ ได้แก่

(1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้

(2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) หมายถึง กระบวนการที่บุคคล ทีมงาน และองค์กรได้สร้างความรู้ขึ้นมาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน หรือพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น

(3) การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) หมายถึง กระบวนการที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กร ถ่ายโอนและใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ โดยเกี่ยวข้องกับเครื่องมือเครื่องใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

(4) การจัดเก็บความรู้ และการนำมาใช้ใหม่ (Knowledge Storage and Retrieval) หมายถึง กระบวนการที่นำความรู้ที่ได้มาหรือที่สร้างขึ้นมาจัดเก็บเพื่อสะดวกในการนำไปใช้ใหม่

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้ให้ความหมายของกระบวนการจัดการความรู้ และพัฒนาความรู้ในองค์กรไว้ 7 ขั้นตอน

(1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการทำความเข้าใจ (Knowledge Mapping) เป็นการรวบรวมของความรู้ภายในองค์กร เพื่อนำความรู้ที่มีความสลับซับซ้อนกันมาจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็น เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจต่อยอดเป็นระเบียบอย่างดี ตลอดจนรูปแบบการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงกำหนดขอบเขตการจัดการ

ความรู้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นฐานความรู้ในการสร้างความได้เปรียบคู่แข่งชั้นระหว่างองค์กรหรือหน่วยงาน

(2) การสร้างหรือแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากการทำแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องใช้มีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรจะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้แล้วจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องใช้แต่องค์กรยังไม่มี องค์กรอาจต้องสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ องค์กรจะต้องพิจารณาความรู้ที่ไม่จำเป็นและล้าสมัยทิ้งไป เพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจที่สำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ สำหรับปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

(3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการ องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหา และนำความรู้ดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ได้ง่าย การจัดความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การจัดทำสารบัญและจัดเก็บความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้ค้นหาและนำกลับมาใช้ได้ง่ายและสะดวกรวดเร็ว การแบ่งชนิดหรือประเภทความรู้ นั้น ๆ จะขึ้นอยู่กับผู้ใช้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบใด โดยทั่วไปการแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งตามองค์ประกอบต่อไปนี้

(3.1) ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร

(3.2) หัวข้อ/หัวเรื่อง

(3.3) หน้าที่/กระบวนการ

(3.4) ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ ผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการ

การแบ่งประเภทความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้นั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่มีผู้ใช้มากและหลากหลาย การแบ่งจะครอบคลุมความรู้มากมายหลายประเภท (แนวราบ) แต่ถ้าเป็นความรู้ที่ใช้เฉพาะกลุ่ม การแบ่งจะไม่ครอบคลุมแต่จะลงลึกในรายละเอียด (แนวตั้ง)

(4) การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) องค์กรจำเป็นต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่ายซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ ดังนี้คือ

(4.1) การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรจะช่วยให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ สำหรับจัดเก็บ ค้นหา และใช้ความรู้ทำได้สะดวกรวดเร็ว

(4.2) การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร นั้นคือองค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูล/ความรู้และการแบ่งประเภทและการจัดเก็บเป็นมาตรฐานเดียวกัน

(4.3) การเรียบเรียง ตัดต่อและปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่นความครบถ้วน เทียงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้ เป็นต้น

(5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) โดยทั่วไปการเข้าถึงความรู้หรือการถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ผู้มี 2 ลักษณะ คือ

(5.1) การป้อนความรู้ (Push) คือ การส่งข้อมูลความรู้ให้ผู้รับ โดยผู้รับไม่ได้อำนาจหรือต้องการหรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบผู้รับความรู้ไม่ได้แสดงความต้องการหรือไม่ได้อำนาจ เรียกว่า “Supply-Based” เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร เป็นต้น

(5.2) การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูลหรือความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “Demand-Based” องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูลหรือความรู้

(6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) องค์กรแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้โดยการจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยทำให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็ว ซึ่งวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภทชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม ดังนั้นการแบ่งปันความรู้ประเภทนี้ สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมขององค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้ตามความถนัดและสะดวก ซึ่งมีวิธีการหลัก ๆ มีดังนี้คือ

(6.1) ทีมข้ามสายงาน (Cross – Functional Team)

(6.2) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice: CoP)

(6.3) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

(6.4) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)

(6.5) การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)

(6.6) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

(7) การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และปรับปรุงองค์กร

หากบุคลากรขององค์กรไม่ได้มีการเรียนรู้และไม่ได้นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากยิ่งขึ้น ความรู้เหล่านี้จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีสิ้นสุดที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

อย่างไรก็ตาม กระบวนการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันตามลักษณะการดำเนินงานและองค์ประกอบอื่น ๆ อีกหลายประการ เช่น โครงสร้างองค์กร ลักษณะงานขององค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ดังนั้น องค์กรแต่ละองค์กรจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กรของตนเอง

Alavi and Leidner (2001) ได้กำหนดรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับการจัดการความรู้ในองค์กรที่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการกำหนดกลยุทธ์และตัดสินใจ โดยได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

(1) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) หมายถึง การสร้างเนื้อหาความรู้ใหม่หรือการทดแทนเนื้อหาของความรู้เดิมในรูปแบบของความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยได้กำหนดรูปแบบการสร้างองค์ความรู้ไว้ 4 ประเภทตามแนวคิดของ Nonaka (1994)

(2) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage/Retrieval) หมายถึง การบริหารจัดการฐานข้อมูลขององค์กรที่เกิดจากการสร้างองค์ความรู้ โดยผ่านการจัดเก็บในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสาร ฐานข้อมูล ประสิทธิภาพที่ถูกถ่ายทอดและจัดเก็บในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่บ่งชี้ถึงประสิทธิภาพในการจัดการความรู้

(3) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) หมายถึง การถ่ายทอดความรู้รูปแบบต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดการนำความรู้จากแหล่งหนึ่ง ไปยังอีกแหล่งหนึ่ง เช่น การถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลกับบุคคล การถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลกับแหล่งข้อมูลชัดแจ้ง การถ่ายทอดความรู้จากบุคคลไปยังกลุ่มบุคคล และการถ่ายทอดความรู้จากกลุ่มบุคคลไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในระดับองค์กร เป็นต้น

(4) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) หมายถึง การนำความรู้ที่มีไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ เช่น การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร การกำหนดมาตรฐาน การเรียนรู้และนำความรู้ใหม่มากำหนดกิจวัตรและบรรทัดฐานขององค์กร เป็นต้น

Kankanhalli, Pee and Tan (2007) ได้นำเสนอแนวคิดการประเมินผลของการจัดการความรู้ (Knowledge Evaluation) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวัดความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้ และได้ดำเนินการพัฒนาขึ้นมาเพื่อเป็นตัวชี้วัดของสินทรัพย์ด้านความรู้ที่มีความซับซ้อนและไม่ได้ปรากฏเป็นรูปธรรม ซึ่งการประเมินผลความรู้นั้นจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของ

องค์กร รูปแบบการดำเนินกิจกรรม และพื้นฐานความรู้และความถนัดส่วนบุคคล ซึ่งอาจส่งผลให้มีความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน เช่น งานวิจัยของ Gold, Malhotra and Segars (2001) ได้ประเมินผลของการจัดการความรู้โดยการวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยการวัดระดับของการจัดทำนวัตกรรมและการประสานงาน การคาดการณ์และการระบุถึงโอกาส ความรวดเร็วและการปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของตลาด และการหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนและการปรับปรุงระบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kruasom and Ngeoywijit (2013) ซึ่งได้นำแนวคิดการประเมินผลการจัดการความรู้ (Knowledge Evaluation) ไปประยุกต์ใช้ในการวัดการจัดการความรู้ที่มีความซับซ้อนและหลากหลายในแต่ละกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในพื้นที่ที่แตกต่างกัน ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาในการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันในแต่ละขั้นตอน

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัย และนักวิชาการท่านอื่น ๆ ที่ได้นำเสนอเกี่ยวกับขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 2.1 องค์ประกอบเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้

ผู้วิจัย (ปี)	องค์ประกอบเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้
Davenport (1994)	การจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การได้มาซึ่งความรู้ การนำความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่รวมถึงการใช้รู้นั้นทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลและการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยเผยแพร่ความรู้ ทั้งทั้งองค์กรและนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ เทคโนโลยีและระบบใหม่หรือนวัตกรรมขององค์กร
Alavi (1997)	ระบบการจัดการรู้นั้น เริ่มจากการผลิตความรู้แล้วมีการจัดเก็บความรู้ที่ได้มา มีการเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยที่องค์กรมีการนำความรู้ที่ได้มานั้นไปใช้ ซึ่งในแต่ละกระบวนการมีการส่งต่อกันตลอดเวลา ระบบมีการขับเคลื่อน (Dynamic) ตลอดเวลา โดยจำแนกออกเป็น 6 กระบวนการได้แก่ (1) การแสวงหาความรู้ (2) การสร้างดัชนี (3) การกลั่นกรอง (4) การเชื่อมโยงจัดระบบ (5) การเผยแพร่ และ (6) การประยุกต์ใช้ความรู้
Lawson (2003)	กระบวนการจัดการความรู้แบ่งเป็น 6 กระบวนการได้แก่ (1) การสร้างความรู้ (2) การดักจับความรู้ (3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (4) การจัดเก็บความรู้ (5) การกระจายความรู้ และ (6) การประยุกต์ใช้ความรู้

ตารางที่ 2.1 องค์ประกอบเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	องค์ประกอบเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้
Dalkir (2005)	กระบวนการจัดการความรู้แบ่งเป็น 3 กระบวนการ ได้แก่ (1) การดักจับหรือสร้างความรู้ (2) การแบ่งปันและการเผยแพร่ความรู้ และ (3) การได้มาและประยุกต์ใช้ความรู้
Abualoush et al. (2018)	กระบวนการจัดการความรู้คือกระบวนการและกิจกรรมที่ช่วยสร้างความรู้ค้นพบความรู้ แสวงหาและจัดระเบียบความรู้ในองค์กร เพื่อเผยแพร่ความรู้ แบ่งปันข้อมูลและประสบการณ์ของพนักงานภายในองค์กรเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและวางแผนกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 4 กระบวนการ ได้แก่ (1) การสร้างความรู้ (Knowledge Generation) (2) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) (3) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และ (4)การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application)

ที่มา: ศศิธร วชิรปัญญาพงศ์ (2555)

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ของ กฟผ. คือ กระบวนการ หรือเครื่องมือในการสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนรูปแบบความรู้จากความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เกิดเป็นวงจรการเปลี่ยนแปลงความรู้จนเกิดความรู้ใหม่ขึ้นในองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันด้านธุรกิจพลังงาน ยกระดับการให้บริการผู้ใช้ไฟ ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ (ให้ใส่เกี่ยวกับ PEA)

(1) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) หมายถึง การสร้างเนื้อหาความรู้ใหม่ หรือการทดแทนเนื้อหาของความรู้เดิมในรูปแบบของความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) สามารถนำความรู้และทรัพยากรที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ หรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่ในองค์กร

(2) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) หมายถึง การบริหารจัดการฐานข้อมูลขององค์กรเกิดจากการสร้างองค์ความรู้โดยผ่านการจัดเก็บในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสาร ฐานข้อมูลสารสนเทศ โดยต้องมีการเข้าถึงง่าย สืบค้นง่าย และจัดหมวดหมู่ขององค์ความรู้ไว้อย่างชัดเจน รวมถึงต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสมกับธุรกิจหรือองค์กร

(3) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) หมายถึง การถ่ายทอดความรู้รูปแบบต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดการนำความรู้จากแหล่งหนึ่ง ไปยังอีกแหล่งหนึ่ง ผ่านการประชาสัมพันธ์ การฝึกอบรม

สัมมนา จากเพื่อนพนักงานถึงเพื่อนพนักงาน หรือผ่านกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ที่หน่วยงานจัดขึ้น เช่น กิจกรรมการแข่งขันนวัตกรรม เอกสาร One point Lesson (OPL) เป็นต้น

(4) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) หมายถึง การนำความรู้ที่มีไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ เช่น การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้า การเรียนรู้และนำความรู้ใหม่มากำหนดกิจวัตรและบรรทัดฐานขององค์กร เป็นต้น

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาและค้นคว้า มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและแนวคิดของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังนี้

Simon (สมจิตร์ สุวรักษ์, 2554; อ้างอิงจาก Simon, 1980) ให้ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือสัดส่วนระหว่างการลงทุนลงแรงไปเพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งกับผลที่ได้รับจากการลงทุน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลลัพธ์ หรือระหว่างรายรับกับรายจ่าย โดยให้ความเห็นว่า ในสังคมนั้นไม่สามารถจะวัดประสิทธิภาพสมบูรณ์ได้แต่อาจวัดได้ในประสิทธิภาพเชิงเปรียบเทียบ ซึ่งงานจะมีประสิทธิภาพสูงที่สุดนั้น พิจารณาได้จากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเข้ากับผลลัพธ์ที่ได้ออกมา กล่าวคือ ประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และหากเป็นการบริหารองค์กรของรัฐ จะรวมความพึงพอใจเข้าไปในสมการ สามารถอธิบายได้ดังสมการ

$$E = (O - I) + S \quad (2.1)$$

โดยที่ E หมายถึง Efficiency หรือประสิทธิภาพของงาน

O หมายถึง Output หรือผลผลิต หรือผลงานที่ได้รับ

I หมายถึง Input หรือ ปัจจัยนำเข้า หรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป

S หมายถึง Satisfaction หรือความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

Gibson et al. (กันตยา เพิ่มผล, 2552; อ้างอิงจาก Gibson et al., 1988) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย (Ratio of outputs to inputs) การวัดประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วยกัน เช่น อัตราการได้ผลตอบแทน (Rate of Return) ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit Cost) อัตราการสูญเสียเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากรอัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน ดังนั้นบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก ได้ผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย

พลังงาน และระยเวลำน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน และสามารถคิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

Peterson and Plowman (อริษา กลอยพรมราช และเสาวลักษณ์ จิตต์น้อม, 2562; อ้างอิงจาก Peterson and Plowman, 1989) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพหมายถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้เกิดผลกำไรและเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยสามารถวัดได้จากทรัพยากรที่ใช้เทียบกับผลลัพธ์หรือกำไรที่ได้รับกลับคืนมา เช่น ต้นทุน แรงงาน เวลา และผลตอบแทนจากการลงทุน การบริหารธุรกิจให้มีประสิทธิภาพจึงหมายถึงการผลิต หรือการให้บริการที่มีคุณภาพสูงที่สุดแต่ใช้ต้นทุนต่ำที่สุด โดยได้แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 4 องค์ประกอบได้แก่

(1) คุณภาพ (Quality) คือ ผลผลิตหรือกระบวนการจะต้องมีคุณภาพสูง ถูกต้อง แม่นยำ ผู้ผลิตและผู้ใช้งานได้ประโยชน์ รู้สึกคุ้มค่าและพึงพอใจ รวมถึงสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

(2) ปริมาณ (Quantity) คือ ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และปริมาณงานจะต้องสอดคล้องกับแผนงานที่กำหนด หรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ และควรมีการกำหนดระยะเวลาหรือวางแผนบริหารเวลาเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ โดยผลงานต้องสอดคล้องกับอัตรากำลังคนในหน่วยงานและทรัพยากรที่มี

(3) เวลา (Time) คือ ระยะเวลาที่ใช้ในการสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้แล้วเสร็จ จะต้องมีความสอดคล้องกับงานนั้น ๆ โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ควรมีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้มีความรวดเร็ว ใช้เวลาในการดำเนินงานเหมาะสมกับลักษณะงาน

(4) ต้นทุนของการดำเนินงาน (Cost) คือ ค่าใช้จ่ายของการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องมีความเหมาะสมกับงาน โดยจะต้องลงทุนให้น้อยที่สุดและได้ผลตอบแทนมากที่สุด มีการวางแผนด้านค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมกับงาน

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ จะต้องดำเนินการวางแผนการใช้ทรัพยากรก่อนเสมอ เช่น การวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล ด้านวัตถุดิบ ด้านเทคโนโลยีและการเงิน รวมถึงระบบเศรษฐกิจของประเทศ เป็นต้น

Kortmann et al. (2014) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Operational Efficiency) หมายถึงต้นทุนและเวลาที่ประหยัดได้ในระยะสั้น โดยพิจารณาจากสัดส่วนระหว่างงานที่ป้อนเข้า (Input) และงานที่รีบออก (Output) ของแต่ละกระบวนการ โดยในส่วนของการลดต้นทุนจะอยู่ในรูปแบบของต้นทุนการผลิต ต้นทุนด้านการเปลี่ยนแปลงทางวิศวกรรม และต้นทุนของการผลิต ในด้านของต้นทุนเวลาจะอยู่ในรูปแบบของ ระยะเวลาการขนส่ง ระยะเวลาในการผลิต และอัตราหมุนเวียนสินค้าคงคลัง เป็นต้น

Wilson et al. (2018) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการจัดทำ หรือผลิตสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยสูญเสียวัตถุดิบน้อยที่สุด สูญเสียเวลาหรือพลังงานน้อยที่สุด เพื่อให้ผลงานมีความถูกต้องและบรรลุเป้าหมาย โดยมักจะวัดระดับประสิทธิภาพในรูปแบบของเวลาที่ใช้ (Time) และต้นทุน (Cost)

Trattner et al. (2019) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย

(1) คุณภาพ (Quality) หมายถึง ผลผลิตหรือกระบวนการจะต้องมีความผิดพลาดน้อย มีต้นทุนในการซ่อมบำรุงและการตรวจสอบที่น้อย ไม่เกิดการเรียกคืนผลิตภัณฑ์ การร้องเรียน หรือความผิดพลาดส่วนบุคคล

(2) ต้นทุน (Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ต้นทุนการผลิต (Manufacturing Cost) ต้นทุนแรงงาน (Labour Cost) ต้นทุนทางอ้อมในการผลิต (Manufacturing Overhead) และต้นทุนการจัดเก็บสินค้า (Inventory Cost)

(3) เวลา (Time) หมายถึง เวลาที่ใช้ในการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลาการผลิต (Lead Time) ระยะเวลาในแต่ละกระบวนการ (Process Time) ระยะเวลาการติดตั้ง (Setup Time) และผลผลิตของกระบวนการ (Process Productivity)

(4) การส่งมอบงาน (Delivery) หมายถึง ประสิทธิภาพในการดำเนินการจัดส่งผลิตภัณฑ์ วัตถุดิบ หรือข้อมูลตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งประกอบไปด้วยความน่าเชื่อถือในการส่งมอบ (Delivery Reliability) การส่งมอบงานตรงเวลา (On-time Delivery)

สาคร สุขศรีวงศ์ (2553) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงการใช้ปัจจัยนำเข้าที่น้อยที่สุด เพื่อให้ได้ผลผลิตในจำนวนที่กำหนด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Doing the thing right) ดังนั้นประสิทธิภาพจึงเกิดจากความสามารถของผู้จัดการหรือผู้บริหารในการทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลผลิตที่สูงกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้า ดังนั้นประสิทธิภาพจึงมีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิต (Output) เพื่อให้ต้นทุนของทรัพยากรต่ำสุด

จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล (2554) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานน้อยที่สุดและผลลัพธ์ที่ออกมา คือองค์กรประสบความสำเร็จ มีกำไรและยังสรุปได้ว่าประสิทธิภาพในการทำงานมีความสำคัญมาก เพราะจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรเดินหน้าต่อไปและประสบความสำเร็จ

สมจิตร สุวรรักษ์ (2554) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หมายถึงความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรได้อย่างสมดุล โดยวัดจากปัจจัยการนำเข้า (Input) ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี เวลา ซึ่งประสิทธิภาพของคนวัดได้จากการใช้คนให้เหมาะกับงาน มีความพร้อม ความสามารถ ความพยายาม ความคล่องตัวในการดำเนินงาน ประหยัด

ค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลา ตลอดจนการใช้วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องด้วยวิธีการที่เหมาะสม จนเกิดเป็นผลลัพธ์ในปริมาณหรือคุณภาพที่พึงพอใจ เกิดประโยชน์สูงสุด และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรคาดหวัง

อรรถา ดุสิตรัตนกุล (2557) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการดำเนินงานเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานนั้นมีความสามารถในการดำเนินงานได้ตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของปริมาณงานที่ออกมาคุณภาพของชิ้นงาน อัตราการผลิต ตลอดจนปริมาณผลผลิตที่สูญเสียไป

ดังนั้น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ กฟผ. จึงหมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ แผนงาน โดยเปรียบเทียบจากปัจจัยนำเข้า (Input) และผลิตผล (Output) ซึ่งประกอบด้วย

(1) คุณภาพ (Quality) หมายถึง ผลผลิตหรือกระบวนการจะต้องมีคุณภาพสูง ถูกต้อง แม่นยำ ผู้ผลิตและผู้ใช้งานได้ประโยชน์ รู้สึกคุ้มค่าและพึงพอใจ รวมถึงสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

(2) ต้นทุน (Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ต้นทุนการผลิต (Manufacturing Cost) ต้นทุนแรงงาน (Labour Cost) ต้นทุนทางอ้อมในการผลิต (Manufacturing Overhead) และต้นทุนการจัดเก็บสินค้า (Inventory Cost) รวมไปถึงงบประมาณในการจัดการโครงการ ค่าเสียโอกาส และค่าชดเชยความผิดพลาด

(3) เวลา (Time) หมายถึง เวลาที่ใช้ในการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลาการผลิต (Lead Time) ระยะเวลาในแต่ละกระบวนการ (Process Time) ระยะเวลาการติดตั้ง (Setup Time) และผลผลิตของกระบวนการ (Process Productivity) รวมถึงกรอบเวลาที่ใช้ในการบริหารโครงการหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้สอดคล้องกับแผนงานที่ได้กำหนดไว้

2.3 ข้อมูลและประวัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ตัวย่อ กฟผ. หรือ Provincial Electricity Authority ตัวย่อ PEA เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในกระทรวงมหาดไทย ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2503 ตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2503 มีหน้าที่ผลิต จัดหา จัดส่ง และจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่ประชาชน ธุรกิจ และอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั่วประเทศไทย ยกเว้น กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ รวม 74 จังหวัด และประเทศใกล้เคียง (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2565)

นายศุภชัย เอกอุ่น ผู้ว่าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งประกอบด้วย People : บุคลากร สร้างระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อนำศักยภาพ

ของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีการ Up-Skill, Re-Skill รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข โดยให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบและพนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดอุบลราชธานี เป็นหน่วยงานในสังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ภาค 2 (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) ตัวย่อ กฟผ.2 ครอบคลุมพื้นที่การให้บริการ 8 จังหวัด ได้แก่ อุบลราชธานี ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ ยโสธร มุกดาหาร ร้อยเอ็ด มหาสารคาม และกาฬสินธุ์ โดยมีโครงสร้างองค์กร ดังที่แสดงในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างหน่วยงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดอุบลราชธานี

ที่มา: การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (2565)

จากโครงสร้างองค์กร กฟผ.2 ประกอบด้วย

- (1) สำนักงานเขต 1 แห่ง แบ่งการบริหารจัดการออกเป็น 3 หน่วยงานหลัก ได้แก่ ฝ่ายวิศวกรรมและบริการ ฝ่ายปฏิบัติการและบำรุงรักษา และฝ่ายบัญชีและพลังงาน
- (2) สำนักงานการไฟฟ้าชั้น 1 จำนวน 1 แห่ง
- (3) สำนักงานการไฟฟ้าชั้น 2 จำนวน 8 แห่ง
- (4) สำนักงานการไฟฟ้าชั้น 3 จำนวน 5 แห่ง

(5) สำนักงานการไฟฟ้าสาขา จำนวน 27 แห่ง

(6) สำนักงานการไฟฟ้าสาขาย่อย จำนวน 77 แห่ง

จากข้อมูลดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ตัวย่อ กฟภ. หรือ PEA คือ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่ในการผลิต จัดหา จัดส่งและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้กับประชาชน ภาคธุรกิจ และอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยมีสำนักงานเขตทั้งหมด 12 แห่งทั่วประเทศ โดยการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดอุบลราชธานี หรือ กฟภ.2 ดูแลและให้บริการในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 8 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดอุบลราชธานี ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ ยโสธร มุกดาหาร ร้อยเอ็ด มหาสารคาม และกาฬสินธุ์

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

ชนิดา สุทธิคุณะ (2553) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้กับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์กร กรณีศึกษากรมคุมประพฤติ ทำการศึกษาโดยใช้ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการความรู้ทำให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการดำเนินงานมากขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และลดระยะเวลาและขั้นตอนในการดำเนินงานได้

สมจิตร สุวรักษ์ (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จากการวิจัยพบว่า ระดับการจัดการความรู้ในสำนักงานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง อยู่ในระดับมาก โดยกระบวนการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

ภาวินี ดีสุข, รสริน เจริมโสม และพรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์ (2558) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสระบุรี ทำการศึกษาโดยใช้แนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานตามแนวคิดของ Peterson and Plowman (1953) ผลการวิจัยพบว่า ระดับการจัดการความรู้ของครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และการจัดการความรู้กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความสัมพันธ์กันอย่างมาก มีนัยสำคัญทางสถิติ

นันทน์ภัสร์ จันทรสวั่ง (2559) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลกรศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษาในเขตภาคเหนือ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยใช้กรอบแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

ลาภา องค์ทวีเกียรติ และกฤษฎา มุฮัมหมัด (2560) ได้ทำการศึกษาปัจจัยด้านการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบุคคลกรบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในพื้นที่สนามบินสุวรรณภูมิ โดยทำการศึกษาโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้แก่ การแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้

อัครเดช ไหมจันทร์ (2560) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมติดตั้งเครื่องจักรสายการผลิตในจังหวัดสงขลา โดยทำการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยในการทำงานในส่วนของการรู้ความเข้าใจในงานที่ทำมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในระดับมาก

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Fugate, Stank and Mentzer (2002) ได้ทำการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาการจัดการความรู้กับการดำเนินงานและสมรรถนะขององค์กรในระบบปฏิบัติการโลจิสติกส์ (Logistics Operation) โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างความรู้ การเผยแพร่ความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการตอบสนองความรู้ เพื่อหาความสัมพันธ์กับสมรรถนะการดำเนินงานภายใต้การเพิ่มขึ้นของสมรรถนะขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากกับสมรรถนะการดำเนินงานและสมรรถนะโดยรวมขององค์กร

Fonseca (สมจิตร สุวัณษ์, 2554; อ้างอิงจาก Fonseca, 2003) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร กรณีศึกษาธนาคารโลก โดยศึกษาการจัดการความรู้ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ปรับปรุงการแบ่งปันข้อมูลความรู้ภายในองค์กร และส่งเสริมการออกแบบและประยุกต์ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้อย่างมีส่วนร่วม ผลผลิตของความรู้ การมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของโครงการที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นอิทธิพลของการจัดการความรู้ต่อกระบวนการทำงานและผลลัพธ์ของการทำงาน

อย่างมีนัยสำคัญ ผลกระทบที่มีอิทธิพลในการทำให้การจัดการความรู้ครบถ้วนคือกระบวนการจัดการความรู้และผลผลิตความรู้และบริการ

Lee, Lee and Kang (2004) ได้ทำการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้วัดสมรรถนะของการจัดการความรู้ (Knowledge Management Performance Index: KMPI) โดยใช้ข้อคำถามประกอบการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอนได้แก่ การสร้างความรู้ การสะสมความรู้ การแบ่งปันความรู้ การใช้ประโยชน์จากความรู้ และการจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยทำการวัดสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับราคาหุ้น อัตราส่วนทางการเงิน และค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา ผลการวิจัยพบว่าเครื่องมือดังกล่าวสามารถนำไปใช้งานได้จริงในการวัดสมรรถนะขององค์กร

Omerzel (2010) ทำการศึกษาการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการเจริญเติบโตและความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจขนาดย่อม (SME) ในประเทศสโลวีเนีย เพื่อหาปัจจัยของกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อสมรรถนะขององค์กร โดยใช้กระบวนการ 7 รูปแบบ ได้แก่ การใช้ความรู้ การแสวงหาความรู้ในระดับบุคคล การจัดเก็บความรู้ แรงจูงใจ การถ่ายโอนความรู้ และการแสวงหาความรู้ในระดับองค์กร ในส่วนของประสิทธิภาพขององค์กรจะวัดจากความสามารถในการทำกำไรและอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจในรูปแบบของอัตราส่วนและจัดทำเป็นกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ ผลการวิจัยพบว่าการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของธุรกิจขนาดย่อม ในส่วนของในการทำกำไรและการเจริญเติบโต

Rašula, Vukšić and Stemberger I. (2012) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อสมรรถนะขององค์กร ทำการศึกษาจากจาก 329 บริษัทในประเทศสโลวีเนียและโครเอเชีย โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ได้แก่ การสร้างความรู้ การสะสมความรู้ การจัดระเบียบความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ โดยวัดประสิทธิภาพขององค์กรในด้านของการเงิน ด้านการจัดหาวัตถุดิบ ด้านนวัตกรรม และการเรียนรู้ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และชื่อเสียง ผลการวิจัยพบว่าการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นผลลัพธ์จากการวิจัยในครั้งนี้จึงสามารถนำไปต่อยอดและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรเพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนาบุคลากร การควมรวมและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การดำเนินงานข้ามสายงาน และการทำงานเป็นทีม

Kruasom and Ngeoywijit (2013) ได้ทำการศึกษาเชิงสำรวจของรูปแบบและผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ในกลุ่มเกษตรกรที่ปลูกข้าวอินทรีย์ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ตามทฤษฎีของ Alavi and Leidner (2001) ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยได้ทำการทดลองกับเกษตรกร 3 กลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มมีองค์ความรู้ภายในตัวบุคคลที่แตกต่างกัน จึงได้มีการเพิ่มขั้นตอนการประเมินผลการจัดการความรู้ เพื่อใช้วัดปัจจัยที่มีความซับซ้อนที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของเกษตรกรในแต่ละกลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้มีผลทำให้เกิดการทำเกษตรอินทรีย์ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านของ สุขภาพ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้าน

การทำกำไร นอกเหนือจากนี้ ยังพบว่า นโยบายของรัฐบาล สามารถส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำเกษตรอินทรีย์ของเกษตรกร

Al-Sa'di, Abdallah and Dahiyat (2017) ทำการศึกษาผลกระทบของการจัดการความรู้ในนวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในรูปแบบของการวัดผลจากสมรรถนะการดำเนินงาน ทำการศึกษาจากการเก็บข้อมูลจากโรงงานในประเทศจอร์แดน จำนวน 207 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของโรงงานในด้านของการพัฒนาสมรรถภาพ สามารถช่วยให้องค์กรบริหารจัดการแหล่งความรู้และเปลี่ยนแปลงความรู้ไปเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร

Jyoti and Rani (2017) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ระบบงานที่มีประสิทธิภาพสูง ที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะขององค์กร ทั้งในด้านการเงิน ด้านประสิทธิภาพของพนักงาน และด้านประสิทธิภาพของระบบ โดยได้ทำการศึกษาโดยใช้กระบวนการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และวิธีการนำความรู้ไปใช้ ทำการศึกษากับองค์กรโทรคมนาคมในประเทศอินเดีย ตอนเหนือ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการความรู้มีผลกระทบต่อสมรรถนะขององค์กร โดยช่วยเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน เพิ่มพูนความรู้ สร้างคุณค่าให้กับองค์กร องค์กรมีการเติบโตและมีความสามารถในการแข่งขัน

Abualoush et al. (2018) ทำการศึกษาบบาทของกระบวนการจัดการความรู้และต้นทุนทางปัญญากับโครงสร้างพื้นฐานการจัดการความรู้และสมรรถนะขององค์กร ทำการศึกษาโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน เพื่อหาความสัมพันธ์กับสมรรถนะขององค์กรในรูปแบบสมรรถนะด้านการเงิน และสมรรถนะที่ไม่ใช่การเงิน ทำการสำรวจพนักงาน 134 คนในธุรกิจร้านอาหารในประเทศจอร์แดน ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ได้เข้ามาช่วยในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้ทันเวลา

Abusweilem and Abualoush (2019) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของการจัดการความรู้และระบบธุรกิจอัจฉริยะที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะขององค์กร โดยทำการศึกษาตัวแปรของกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การจัดการความรู้ การสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้ ควบคู่ไปกับการใช้ระบบธุรกิจอัจฉริยะ ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างธุรกิจธนาคารในประเทศจอร์แดน ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะขององค์กร

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ พบว่า มีการศึกษาตัวแปรในด้านการจัดการความรู้ที่เป็นตัวแปรต้นในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยจึงเลือกใช้กระบวนการจัดการความรู้ 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge

Storage) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) ตามแนวคิดของ Alavi and Leidner (2001) ในส่วนของประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ใช้กรอบแนวคิดของ Trattner et al. (2019) ในการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการทำการศึกษ ผู้วิจัย ได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ และสังเคราะห์เป็นตัวแปรที่ทำการศึกษาดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย

ที่	ผู้วิจัย (ปี)	ตัวแปรต้น					ตัวแปรตาม			
		KC&A	KO/ST	KS/TR	KAP	KMP	QL	T	C	OE
1	คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548)	/	/	/		/				
2	ชนิดา สุทธิคุณะ (2553)	/	/	/		/				
3	นันทรัตน์ เจริญกุล (2553)	/	/	/		/				
4	สมจิตร สุวัณษ์ (2554)	/	/	/		/	/	/	/	/
5	จิตติพงษ์ สุขดี และธงชัย สุขดี (2555)	/	/	/	/	/				
6	ศศิธร วชิรปัญญาพงศ์ (2555)	/	/	/	/	/				
7	อทิติ พลจันทิก (2556)					/				
8	อภิญญาภรณ์ โสภา, วศิน เหลี่ยมปรีชา และณัฐเชษฐ์ พูลเจริญ (2557)			/						
9	ณัฐพร ฉายประเสริฐ (2558)						/	/	/	/
10	ธรรตพงษ์ วงษ์สวัสดิ์ (2558)	/	/	/	/	/				
11	ผกามาศ พิธรากร (2558)	/	/	/						
12	ภาวิณี ดิสสุข, รสริน เจริญไธสง, และ พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์ (2558)	/		/		/	/	/	/	/
13	สุรพงษ์ ฉันทพัฒน์พงศ์ (2558)						/	/		/
14	อิทธิกร ตานะโก (2558)	/	/	/	/	/				
15	นันท์ณภัฏ จันทรวงศ์ (2559)	/	/	/		/	/	/	/	/
16	มะลิวรรณ อรรคเศรษฐ์ และ สายตา บุญโถม (2559)						/	/	/	/
17	ลาภา องค์ทวีเกียรติ และกฤษฎา มูฮัมหมัด (2560)	/	/	/	/	/	/	/	/	/
18	อัศรเดช ไม้งจันทร์ (2560)						/	/		/

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย (ต่อ)

ที่	ผู้วิจัย (ปี)	ตัวแปรต้น					ตัวแปรตาม			
		KC&A	KO/ST	KS/TR	KAP	KMP	QL	T	C	OE
41	Muhammad et al. (2014)	/	/	/		/				
42	Masa'deh et al. (2015)			/		/				
43	Abbasi and Kaviani (2016)						/	/	/	/
44	Al-Sa'di, Abdallah and Dahiyat (2017)	/		/	/	/				
45	Gonzalez and Martins (2017)	/	/	/	/	/				
46	Jyoti and Rani (2017)	/		/		/	/			
47	Raudeliūnienė, Davidavičienė and Jakubavičius (2017)	/	/	/	/	/				
48	Abualoush et al. (2018)	/	/	/	/	/	/	/		/
49	Abusweilem and Abualoush (2019)	/	/	/		/				
50	Al-Qatawneh et al. (2019)	/	/	/	/	/	/			/

ตารางที่ 2.3 ความหมายของสัญลักษณ์

สัญลักษณ์	คำอธิบาย
KC&A	การสร้างหรือแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
KO/ST	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) และการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage)
KS/TR	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) หรือการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer)
KAP	การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application)
KMP	กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)
QL	คุณภาพ (Quality)
T	เวลา (Time)
C	ต้นทุนของการดำเนินงาน (Cost)
OE	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Operational Efficacy)

ตารางที่ 2.4 สรุปการสังเคราะห์ตัวแปร

ตัวแปร	จำนวนงานวิจัยที่ได้จากการสังเคราะห์ตัวแปร
การสร้างหรือแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)	30 งาน
การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) และการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage)	23 งาน
การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) หรือการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer)	31 งาน
การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application)	17 งาน
กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)	31 งาน
คุณภาพ (Quality)	18 งาน
เวลา (Time)	17 งาน
ต้นทุนของการดำเนินงาน (Cost)	14 งาน
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Operational Efficacy)	20 งาน