

**การจัดการความรู้ในสำนักงาน สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม จำกัด**

**(Knowledge Management in the Office of Savings and Credit Cooperatives
Maha Sarakham University Limited)**

โดย

บุญเลี้ยง ทุมทอง

ชลิดา อินธิเดช

**โครงการนี้ได้รับการสนับสนุนการวิจัย
จากเงินทุนอุดหนุนการวิจัยงบประมาณแผ่นดิน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**



กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาโครงการวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีด้วยความร่วมมือจากผู้บริหาร คณะครู และบุคลากรจากโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคามและคณะกรรมการดำเนินงาน สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณ ดร. วราภรณ์ กุประดิษฐ์ และ ผศ. ดร. วิรติ ปานศิลา ที่ช่วยกรุณาเป็นทั้ง ปรีกษาและพิจารณาเครื่องมือที่ใช้การเก็บข้อมูล ตลอดจนข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงาน ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่คณะวิจัยในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณกองส่งเสริมและพัฒนางานวิจัยมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่ให้ทุน สนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาสถาบันและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยในครั้งนี้

ชลิดา อินธิเดช และ บุญเลี้ยง ทุมทอง
กรกฎาคม 2553



ชื่อเรื่อง การจัดการความรู้ในสำนักงาน สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด

ผู้วิจัย ชลิดา อินธิเดช และ บุญเลี้ยง ทุ่มทอง

ระยะเวลาที่วิจัย 1 กุมภาพันธ์ 2553 ถึง 30 กรกฎาคม 2553

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ในสำนักงาน สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด และเพื่อศึกษาแนวทางพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในสำนักงาน สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ คณะกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด จำนวน 16 คน โดยการเลือกโดยความบังเอิญ(Accidental Sampling) และสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัดจำนวน 20 คนโดยการเลือกแบบสะดวก(Accessible Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบตรวจสอบรายการ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม และแบบสอบถาม การตรวจสอบข้อมูลใช้เทคนิคการตรวจสอบแบบสามเส้า การวิเคราะห์ข้อมูลใช้หาความถี่ร้อยละ(Percentage) การวิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis) นำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบการตีความ(Interpretative) วิเคราะห์วิจารณ์(Critical) และการรายงานแบบพรรณนาวิเคราะห์(Descriptive)ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ข้อมูลสภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ในสำนักงานของโรงเรียนพบว่า

1.1 สภาพการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้พบว่า องค์กรมีสถานที่เครื่องมือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 และน้อยที่สุดคือ องค์กรมีแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ นโยบายหรืออื่นๆที่มีความเชื่อมโยงในด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และมีการจัดอบรม การประชุม สัมมนา การเสวนาทางวิชาการเพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร คิดเป็นร้อยละ 91

1.2 สภาพการจัดการความรู้ด้านการรวบรวมความรู้พบว่า การสรุปความรู้อันเกิดจากการร่วมอบรม สัมมนา เสวนาหรือการได้รับการเชิญวิทยากร จัดทำเป็นเนื้อหา เอกสารหรือรายงาน หรือคู่มือ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91 และน้อยที่สุดคือ มีการจัดทำเอกสารสรุปคู่มือการปฏิบัติงาน รายงานสรุปผลการดำเนินงานมีมาก คิดเป็นร้อยละ 75

1.3 สภาพการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบพบว่า มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์มาใช้ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอก มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91 และน้อยที่สุดคือ มีระบบ E-Library หรือเว็บไซต์เพื่อใช้ในการสร้างความรู้เป็นระบบเหมาะสมต่อการ



เรียนรู้ในองค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในองค์กรก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กร(Institutional Memory) ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ คิดเป็นร้อยละ 91

1.4 สภาพการจัดการความรู้ด้านการแข่งขันแลกเปลี่ยนความรู้พบว่า มีการนำเทคโนโลยีเพื่อช่วยให้บุคลากรประสานงาน/สื่อสาร/เชื่อมโยงข้อมูลใช้ประโยชน์ในองค์กรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 และมีการประชุมหรือแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้ อันเกี่ยวกับการทำงาน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91

2. แนวทางพัฒนาปรับเปลี่ยนการจัดการความรู้ในสำนักงาน สหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัดคือ การจัดการความรู้จะต้องเริ่มมาจากการมีแนวทางและกลยุทธ์ที่ ถูกต้องโดยดำเนินไปตามขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นตอนคือ 1)กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน 2)กำหนดกลยุทธ์ ที่จะดำเนินการ 3)พัฒนารูปธรรมของการเรียนรู้ 4)เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ และ5)การวัดผลการเรียนรู้



TITLE Knowledge Management in the Office of Savings and Credit

Cooperatives Maha Sarakham University Limited

AUTHORS Miss. Chalida Intridate and Mr. Boonleang Thumthong

RESEARCH DURATION 1 February 2010 - 30 July 2010

ABSTRACT

This study aimed to examine current conditions of knowledge management in the Office of Savings and Credit Cooperatives Maha Sarakham University Limited, and to find out guidelines for developing a knowledge management model in the Office of Savings and Credit Cooperatives Maha Sarakham University Limited. The focused group used in this study was divided into 2 sub-groups : 16 committee of Savings and Credit Cooperatives Maha Sarakham University Limited and 20 members of Savings and Credit Cooperatives Maha Sarakham University Limited. The instruments used for collecting data were a check-list, a structured-interview form, a participant observation form, and a questionnaire. The collected data were checked using the triangulation technique and were analyzed using frequency, percentage and content analysis. The study results were presented by means of interpretative, critical, and descriptive analyses. The results of the study were as follows:

1. For the current conditions of knowledge management in the Office of Savings and Credit Cooperatives Maha Sarakham University Limited, the following were found :

1.1 For the conditions of knowledge management in terms of learning, it was found that the organization had places, instruments, and information technology systems appropriate to learning the most, at 100 percent; and the least was that the organization had strategic plans, policies or others with connections in terms of culture learning promotion and had organization of training, meetings, seminars, academic discussions to be knowledge transference both inside and outside the organization, at 91 percent.

1.2 For the conditions of knowledge management in terms of knowledge collection, it was found that the summarization of knowledge generated from participation in training, seminars, discussions or being invited to be resource persons to make contents, documents or reports or handbooks was the most, at 91 percent; and



สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
สารบัญ	จ
บัญชีตาราง	ช
บัญชีภาพประกอบ	ซ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
ข้อตกลงในการวิจัย	4
ขอบเขตของโครงการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความรู้	7
ความหมายของการจัดการความรู้	9
ประโยชน์ของการจัดการความรู้	11
ปัจจัยเอื้อ/มีอิทธิพลที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ(Knowledge management Enablers/Influences)	11
องค์กรแห่งการเรียนรู้	15
กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ในองค์กร	20
ภาพรวมสถานการณ์และบริบทการสหกรณ์ของไทย	22
ทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดในการศึกษา	22
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
3 วิธีดำเนินการวิจัย	33
กลุ่มเป้าหมาย	33
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	33
ปรากฏการณ์ที่ศึกษา	34
การวิเคราะห์ข้อมูล	34



สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	36
	สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	36
	การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	36
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	37
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	48
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	64
	วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย	64
	กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย	64
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	65
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	65
	การวิเคราะห์ข้อมูล	65
	สรุปผลการวิจัย	66
	อภิปรายผล	67
	ข้อเสนอแนะ	71
	บรรณานุกรม	73
	ภาคผนวก	77
	ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	78
	ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์	83
	ภาคผนวก ค ภาพตัวอย่างการจัดความรู้ในหน่วยงาน	86



บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 เปรียบเทียบแนวคิดปัจจัยที่เอื้อ/ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้(Knowledge Management Enablers / Influences)	15
2 แสดงจำนวนข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม	37
3 สภาพการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้.....	38
4 สภาพการจัดการความรู้ด้านการรวบรวมความรู้	41
5 สภาพการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ	43
6 สภาพการจัดการความรู้ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	45



บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	สรุปกรอบแนวคิดในการศึกษา	24
---	--------------------------------	----



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกยุคหลายศตวรรษที่ 20 ที่ทุกประเทศสามารถสัมผัสกันได้ทั่วไปคือการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะทั้งโลก(Global) ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม ประเทศที่พัฒนาแล้วอาทิ ประเทศสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นมีความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม และมีบทบาทโดดเด่นอย่างมากในเวทีโลกเป็นตัวกระทำที่ส่งผลกระทบต่อไปทั่วทุกมุมโลกโดยผ่านการสื่อสารที่มีสมรรถนะสูงหรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “ไฮเทค” ซึ่งท่ามกลางกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ พบว่า มีข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นอย่างมากมายในแต่ละวัน ทำให้ประสบปัญหาในการรับข้อมูลข่าวสารเป็นอย่างมาก การผลิตความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างมากมาย จนทำให้เกิดสังคมแบบใหม่ขึ้นที่เรียกว่า สังคมสารสนเทศ (Information Society)สังคมแห่งการเรียนรู้(Knowledge Society)หรือเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้(Knowledge-Based Society and Economy)(พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547)

ลักษณะองค์กรยุคใหม่ในการปรับองค์กรให้ทันโลกคือองค์กรนั้นควรเป็นองค์กรที่แสวงหาโอกาสในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งการปรับระบบขององค์กรต้องพัฒนาระบบการบริหารให้องค์กรวิ่งไปข้างหน้าได้เต็มขีดความสามารถ องค์กรยุคปัจจุบันควรพัฒนาระบบบริหารคือ (1) ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้ภาวะผู้นำ(Leadership)เรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม(Team Learning) เรียนรู้การคิดเชิงระบบ(Systems thinking) (2) ต้องมีการบริการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(Total Quality Management :TQM) (3) ต้องมีกระบวนการพัฒนาที่ต่อเนื่อง(Continuous Process Improvement : QM) (4)ต้องมีการบริหารองค์ความรู้(Knowledge Management)องค์กรความรู้เป็นองค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์กรต่างๆก็เรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง(วิโรจน์ สารรัตนะ, 2547)

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่ามาตราที่ 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของ ข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมี



การเรียนรู้ร่วมกันทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

มนุษย์มีลักษณะพิเศษคือสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเองได้ตลอดเวลา การเรียนรู้และสั่งสมความรู้พัฒนาวิชาการต่างๆให้ก้าวหน้าทำให้มีการคิดค้นสิ่งต่างๆให้ก้าวหน้าทำให้มีการคิดค้นสิ่งต่างๆ ทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์และธรรมชาติ หากคำตอบจากประสบการณ์ธรรมชาติทำให้ทราบความจริงต่างๆ มากมายและที่สำคัญคือวิชาการที่เป็นความรู้เหล่านั้นมีผลโดยตรงต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ ความสะดวกสบายการแก้ปัญหาต่างๆทั้งทางด้านที่อยู่อาศัย การเดินทาง ยามเจ็บป่วยก็มียารักษาโรคและวิธีการรักษาทำให้มนุษย์อยู่ได้ และมีสภาพที่เหนือกว่าสัตว์ต่างๆ ทั้งหลายในโลก มนุษย์ไม่มีเขี้ยว ไม่มีเล็บหรืออาวุธประจำตัวที่จะต่อสู้แย่งสัตว์ทั้งหลาย แต่ด้วยการที่มีความรู้และเก็บสั่งสมความรู้ รู้จักคิด รู้จักเหตุผลทำให้การใช้ปัญญาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินชีวิตในยุคปัจจุบัน(ยีน กัวร์วอร์น, 2549)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าบทบาทสำคัญขององค์กรในยุคปัจจุบันที่เป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้(Knowledge Based Economy)เป็นเศรษฐกิจที่สร้างการกระจายความรู้ การใช้ความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ อันเป็นพลังขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่งคั่งและสร้างสรรคงานให้กับสังคม องค์กรสหกรณ์ผลักดันให้เกิดการนำความรู้ดั้งเดิมและความรู้ใหม่ ถ่ายทอดสู่กระบวนการอันหลากหลาย เชื่อมโยงบูรณาการเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อเกิดเป็นนวัตกรรมแก่องค์กรสหกรณ์จึงได้มีความพร้อม ทั้งในการสร้างรากฐานทางการศึกษาให้เกิดความเข้มแข็งทางด้านธุรกิจไปสู่สมาชิกและเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาประเทศชาติ

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้ในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด เป็นนิติบุคคลที่มีการบริหารจัดการในรูปแบบของคณะกรรมการดำเนินงานและฝ่ายจัดการตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และภายใต้การกำกับดูแลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มาตั้งแต่ปี 2548 ประกอบกับความต้องการในการจัดการความรู้ในสหกรณ์ที่ต้องการเน้นสำคัญของคุณภาพการศึกษาที่เป็นกลไกหลักคือ ความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดการศึกษาและการบริการสู่สมาชิก ความสามารถของคณะกรรมการที่จะต้องร่วมมือกันดำเนินการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด ได้ดำเนินการด้านการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวทางหลักของมหาวิทยาลัยมหาสารคามและเกณฑ์การประเมินตามตัวชี้วัดของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(กพร.)กำหนดที่กล่าวมานั้นทำให้มีความสนใจที่จะศึกษาการจัดการความรู้ใน องค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ว่ามีลักษณะสภาพอย่างไร และอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการผลักดันและนำมาพัฒนาไปสู่กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งผลจากการศึกษาครั้งนี้จะได้ข้อมูลที่เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความรู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด ให้สอดคล้องเข้ากับการพัฒนาด้านการประกันคุณภาพ



การศึกษาที่มีการประเมินตรวจสอบจากสำนักงานมาตรฐานการศึกษา(สมศ.)ที่มีดัชนีตัวชี้วัดในด้านการจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดสำคัญอันสามารถแบ่งเป็นมุมมองตามการกำหนดไว้ของพร. ที่นำBalance Scorecard มี 4 มุมมองในการนำใช้บริหารจัดการ(F C I L) ใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งมุมมองที่มีความสำคัญในระดับแรกที่ต้องพัฒนาได้แก่ มุมมอง L(Learning and Growth) เมื่อมีการเรียนรู้และการจัดการความรู้จะมีส่วนช่วยในการบริหารจัดการกระบวนการภายในอย่างเป็นระบบคือ มุมมอง I(Internal Business Process) เพื่อให้เกิดคุณค่าต่อลูกค้าคือ สมาชิกและผู้รับบริการทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เกิดความพึงพอใจนั้นย่อมนำมาซึ่งความคุ้มค่า มุมมอง F(Financial) ของการจัดการบริหารจัดการหรือผลแห่งความสำเร็จทั้งปวงที่เกิดขึ้นต่อมหาวิทยาลัย ทั้งนี้แนวคิดดังกล่าวมีส่วนช่วยในการบูรณาการเพื่อลดขั้นตอนและความผิดพลาดของงาน การเรียนรู้ ศึกษาเพิ่มเติม การรวบรวมความรู้ การจัดการความรู้ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างไรแล้วการสร้างโอกาสให้เกิดผลงานทางด้านวิชาการ คู่มือการปฏิบัติงานเอกสารเผยแพร่ความรู้ สรุปรายงานประจำปีและผลงานวิจัยหรือสร้างฐานความรู้ที่สามารถถ่ายทอดลงสู่ระบบสารสนเทศทางอินเทอร์เน็ต จัดเก็บในคลังความรู้เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปสู่การศึกษาต่อยอดและยกระดับการเรียนรู้ อันเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้สูงขึ้นอันเป็นการยกระดับสู่การพัฒนาคลังความรู้ในองค์กรจะปรากฏอย่างเป็นรูปธรรมได้อย่างไร

วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

ในการศึกษาโครงการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ในสำนักงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด
2. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในสำนักงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในการศึกษาคือ

1. ได้ข้อเสนอแนะในภาพรวมด้านการจัดการความรู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด
2. ทราบข้อมูลที่สะท้อนภาพปัญหาที่ชัดเจนในด้านกระบวนการจัดการความรู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด



ข้อตกลงในการวิจัย

1. ผู้บริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด(ประธานสหกรณ์ฯ) ที่ให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นคือ หัวหน้าฝ่ายบริหารที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด เป็นอย่างดี

2. ผู้จัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด ที่ให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นคือ ผู้ที่เคยเป็นผู้จัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ฯทั้งในอดีตและปัจจุบันที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด

3. กรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด ที่ให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นคือ ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกในการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ให้เป็นผู้ดำเนินการบริหารกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด เป็นอย่างดี

4. สมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด ที่ให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นคือ อาจารย์หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และมีสถานภาพเป็นสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด เป็นอย่างดี

ขอบเขตของโครงการวิจัย

1.ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตในด้านเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด ที่สำคัญเป็น 4 ด้านดังนี้

1. ด้านการเรียนรู้
2. ด้านการรวบรวมความรู้
3. ด้านการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ
4. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

2. กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ คณะกรรมการและสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 กลุ่มเป้าหมายที่ 1 ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นคณะกรรมการของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด รวมทั้งหมด 16 คน

2.2 กลุ่มเป้าหมายที่ 2 ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด รวมทั้งหมด 20 คนโดยการสุ่มอย่างง่าย(Simple random sampling)



นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้(Knowledge Management Process) ที่มีความเกี่ยวข้องในการเริ่มต้นเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมรู้ถึงคุณค่าและความสำคัญของความรู้ เข้าใจถึงขั้นตอนและวิธีการจัดการความรู้ ตลอดจนการศึกษาสภาพทั่วไปของการจัดการความรู้ที่ยังไม่เป็นรูปธรรมให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อสามารถนำไปบริหารจัดการความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาเอกสารหลักฐานต่างๆ ซึ่งอาศัยเครื่องมือแบบตรวจสุอบรายการ(Checklist) และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง(Structured Interview) ตามกระบวนการจัดการความรู้ดังนี้

1.1 การเรียนรู้ หมายถึง การแสวงหาความรู้ใหม่ตามความสนใจและเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานและเพื่อกระตุ้นให้องค์กรความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้จากภายในหรือจากภายนอกเป็นการพัฒนาทักษะ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ อันมีผลจากการนำมาบูรณาการให้องค์กรเกิดการพัฒนาและเป็นไปตามนโยบายขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.2 การรวบรวมความรู้ หมายถึง การรวบรวมเอกสารอันได้จากการอบรม การสัมมนาผลงานทางด้านวิชาการ จากการเรียนรู้ของบุคลากร ด้านการดำเนินงานจากผลการปฏิบัติงานเอกสาร จากการประชุม สัมมนาที่เป็นประโยชน์ต่อยอดเพื่อสร้างความพร้อมต่อการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

1.3 การจัดเก็บความรู้ หมายถึง การนำผลงานที่ดำเนินงานด้านวิชาการที่ถูกรวบรวมไว้มาจัดเก็บในแฟ้มงาน รายงานและสรุปผลการดำเนินงานหรือการอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการจัดเก็บความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ตำรา งานวิจัย บทความ เอกสาร บทเรียนรู้หรือฐานข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงานแต่ละระบบงานจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

1.4 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่ได้จัดทำเป็นเอกสารบทความวิชาการ ถ่ายทอดลงในเว็บไซต์ และฐานข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงานแต่ละระบบ งานจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบในการเชื่อมโยงข้อมูลอันเกิดความรวดเร็วในการประสานงานหรือเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในลักษณะสองทางจากภายในและภายนอกองค์กร หรือเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ในการประชุม อบรม สัมมนา ถ่ายทอดภาพในองค์กรและแลกเปลี่ยนสู่ภายนอกองค์กร

2. บุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในด้านต่างๆเกี่ยวกับงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด แบ่งออก 3 กลุ่มดังนี้

2.1 กรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ได้แก่ สมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งในวันประชุมใหญ่สามัญประจำปีเพื่อเป็นตัวแทนประกอบด้วย ประธานกรรมการ รองประธาน



กรรมการ เற்றுณีก เพื่อดำเนินการบริหารกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด ตามระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างผลงานทางวิชาการด้านต่างๆ เช่น การถ่ายทอดวิชาความรู้ การจัดเก็บวิชาความรู้เป็นเอกสารประกอบการให้บริการบรรดาสมาชิก

2.2 เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ฯ ได้แก่ เจ้าหน้าที่มีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ตามภาระงาน(Job Description) ที่ได้รับมอบหมายตามตำแหน่งให้มีประสิทธิภาพ และเข้ารับการเพิ่มพูนทักษะต่างๆ ในสายงานของสหกรณ์อย่างเหมาะสม เช่น งานการเงิน งานทะเบียน งานบัญชี งานพัสดุ งานบุคคล ฯลฯ สามารถพัฒนาตนเองเพื่อเติมเต็มศักยภาพตามที่ได้รับมอบหมาย โดยการนำผลจากการฝึกอบรมและสัมมนามาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการถ่ายทอดประสบการณ์ การจัดเก็บผลงาน การเผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ อย่างเหมาะสมเพื่อพัฒนางานยกระดับตนเองสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญ

2.3 สมาชิกของสหกรณ์ฯ หมายถึง ผู้ที่มีรายชื่อในบัญชีรายชื่อของสหกรณ์และได้ชำระค่าหุ้นตามข้อบังคับของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด

3. สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรที่ดำเนินการรับ ฝาก ถอน กู้ ยืม จ่ายและเก็บรักษาเงินของสมาชิก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก ซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งของมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่ได้มีการบริหารจัดการเป็นภายใต้การอำนาจตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 โดยการจดทะเบียนสหกรณ์ที่ อ. 024546 ของนายทะเบียนสหกรณ์จังหวัดมหาสารคาม



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าการจัดการความรู้ที่ดี หลายๆองค์กรได้นำมาใช้ในหน่วยงานของตนมากยิ่งขึ้น ซึ่งต่างมีความพยายามเชื่อว่าการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดผลดีต่อองค์กร ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้มากขึ้นในการวิจัยในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วได้นำเสนอตามลำดับขั้นดังนี้

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความรู้
2. ความหมายของการจัดการความรู้
3. ประโยชน์ของการจัดการความรู้
4. ปัจจัยเอื้อ/มีอิทธิพลที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ(Knowledge management Enablers/Influences)
5. องค์กรแห่งการเรียนรู้
6. กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ในองค์กร
7. ภาพรวมสถานการณ์และบริบทการสหกรณ์ของไทย
8. ทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดในการศึกษา
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความรู้

ในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ถือว่าความรู้เป็นทรัพยากรหลักและเป็นตัวขับเคลื่อนในสังคม ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของความรู้ไว้ดังนี้

เซงเก้(Senge, 1990)กล่าวว่าความรู้คือ ความสามารถที่นำไปสู่การกระทำที่มีประสิทธิภาพ

ดาเวนพอร์ต และปรุซัค(Davenport & Prusak, 1998) กล่าวว่าความรู้ก็คือ กรอบของการผสมผสานของประสบการณ์ คำนิยม ความรอบรู้ในบริบท ความรู้แจ้งชัดอย่างซ้ำซ้อน และกรอบสำหรับการประเมินค่า และการประสานรวมกันของประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ๆ

ซาลลีส์ และโจนส์(Sallis & Jones, 2002) กล่าวว่า ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าและมีความสำคัญยิ่งขององค์กรในการสร้างสรรค์และเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งต้องอาศัยการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง เหมาะสมในการนำความรู้ฝังลึกในตัวตน(Tacit Knowledge) กับความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) มาใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์กร โดยองค์กรต้องมีความตระหนักและกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์กรว่า ความรู้ เป็นสิ่งขับเคลื่อนหลัก ที่จะนำ



องค์การไปสู่ความสำเร็จและผู้นำต้องเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ รวมทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสร้างสรรคความรู้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน(ราชบัณฑิตยสถาน, 2542) ได้ให้นิยามว่าความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากการประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยินได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์วิชาในแต่ละสาขา

บุญส่ง หาญพานิช(2546)กล่าวว่า ความรู้คือ ข้อเท็จจริง ประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการและข้อมูลสารสนเทศที่ผนวกด้วยความเข้าใจอันเกิดจากการเปรียบเทียบ การตีความ การวินิจฉัย และการตรวจสอบผลกระทบ ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าสูงและพร้อมที่จะนำไปประยุกต์สู่การตัดสินใจ และการปฏิบัติ

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ(2548) กล่าวว่า ความรู้คือ กรอบของการผสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบทและความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูลสารสนเทศและทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์(2548) ให้นิยามว่า ความรู้คือ สารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความคิด ค่านิยม และปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุนการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา

โดยสรุปแล้วความรู้คือ การผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ข้อเท็จจริง สารสนเทศ สภาพแวดล้อม และการประเมินค่า เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติ บุคคลสามารถนำความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน และความรู้ที่เปิดเผยมาใช้เพื่อประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์การ

นอกจากนี้ยังมีผู้หลายท่านได้จัดประเภทของความรู้ไว้ดังนี้

ทาคิอุชิ และโนนากะ(Takeuchi & Nonaka, 2001 อ้างถึงใน พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547) ได้นำเสนอการสร้างความรู้ในองค์การมี 2 ประเภทคือ ความรู้ที่อยู่ในตัวคน(Tacit Knowledge) ยากที่จะสื่อสารให้เป็นรูปแบบได้และความรู้ที่ชัดเจน(Explicit Knowledge)เป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดเป็นภาษาที่เป็นรูปแบบและเป็นระบบโดยความรู้ทั้งสองประเภทนี้ไม่สามารถแยกออกจากกันเด็ดขาดและมีความสัมพันธ์กันและสามารถแปลงความรู้กันได้

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ(2548) กล่าวว่า ความรู้จำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน(Tacit Knowledge) เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือ พรสวรรค์ต่างๆ อธิบายออกมายาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้
2. ความรู้ที่ชัดเจน(Explicit Knowledge) ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถถ่ายทอดออกในรูปแบบต่างๆได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร



ความหมายของการจัดการความรู้

เมื่อศึกษาเกี่ยวกับความรู้พบว่า มีผู้รู้ได้ให้ความหมายของคำว่า “ความรู้” ไว้หลากหลายดังนี้

บรูคกิ้น(Brooking, 1996) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การเพิ่มพูนสินทรัพย์ ความรู้สึก และใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้บรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน

สวีบี(Sveiby, 2002)กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ ศิลปะของการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร

ทาฟ(Taft, 2000)กล่าวว่า การจัดการความรู้คือ การจัดเป็นหมวดหมู่ การกระจายความรู้และการจัดประเภทของความรู้ และคนในองค์กรทั่วทุกแห่ง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์(2548) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่และใช้ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

พรธิดา วิเชียรปัญญา(2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุลเป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

ส่วน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์(2547) อธิบายว่า การจัดการความรู้คือ ความรู้เกิดจากการประมวลสังเคราะห์ และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจกับสารสนเทศเหล่านั้นจนกลายเป็นความรู้ ซึ่งความรู้นี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้โดยนัย(Tacit Knowledge) ที่ปรากฏในเอกสารบันทึกหรือรายงานต่าง ๆ ขององค์การการจัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้คนที่ต้องการเข้าถึงได้ง่ายและดึงออกมาใช้งานได้โดยสะดวก การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ระดับทีมงาน หรือระดับกลุ่มในองค์กรที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกแต่ละคนเพราะการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างทีม ซึ่งอาจเป็นปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย Cyber Space หรืออาจผ่านการพบปะพูดคุยกันหน้าต่อหน้าก็ได้

วิจารณ์ พานิช(2548) กล่าวว่า การจัดการความรู้คือ เครื่องมือบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กันได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์การไปเป็นองค์การเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน



นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ(2548) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้ องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มีอยู่ 2 ประเภทคือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆเป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือหรือการคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นความรู้แบบนามธรรม ความรู้ที่ชัดเจน(Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ เป็นความรู้แบบรูปธรรม

บุญดี บุญญากิจ และณัชมน พรกาญจนานันท์(2550)กล่าวว่าการจัดการความรู้ คือ กระบวนการนำความรู้ที่มีอยู่หรือได้เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

ดังนั้นการจัดการความรู้ หมายถึง การร่วมกันคิดค้นองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรหรือภายนอกองค์กร มาพัฒนาสร้าง จัดระบบ แบ่งปันและเรียนรู้เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายของการทำงาน การพัฒนาคนและพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้(พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547;บุญดี บุญญากิจ, 2548)

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ
3. เพื่อปรับปรุงเทคนิคกระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
4. เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการ
5. เพื่อผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรม
6. เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาบุคคล

โดยสรุปวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ก็เพื่อปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์หรือผลผลิตการให้บริการ พัฒนาบุคลากร และพัฒนาองค์กร



ประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มผลผลิต พัฒนาคุณภาพขององค์กรให้ดีขึ้น เพิ่มประโยชน์กับบุคคล และความคิด นวัตกรรม การเรียนรู้ และความสามารถของบุคคลในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นการปรับปรุงและเพิ่มสินทรัพย์ความรู้ขององค์กร(ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, 2548)

ประโยชน์ของการจัดการความรู้โดยทั่วไป

1. เพิ่มศักยภาพขององค์กร ช่วยในการจัดการความเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องรักษาตำแหน่งของการเป็นผู้นำในยุค
 2. ปรับปรุงความรับผิดชอบและการลดต้นทุน
 3. เพิ่มการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการความรู้และมีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง
 4. การเรียนรู้ที่มีความสะดวกจะต้องเป็นการสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
 5. ช่วยในการจัดการความรู้ที่เป็นพื้นฐานขององค์กร โดยการสร้างระบบติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว
 6. การลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิต โดยการจัดการกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่มีประสิทธิภาพ
 7. ปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพทำให้องค์กรมีความคล่องตัว
 8. จัดการกับตราสินค้า (Brand) ภาพลักษณ์และสถานภาพขององค์กรในตลาดให้อยู่ในแถวหน้า
 9. ช่วยในการคัดกรองความรู้และประหยัดต้นทุน
- โดยสรุปแล้ว ประโยชน์ของการจัดการความรู้คือ พัฒนาระบบการเรียนรู้ ทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ เพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์และเพิ่มศักยภาพขององค์กรในการแข่งขัน

ปัจจัยเอื้อ/มีอิทธิพลที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ (Knowledge management Enablers/Influences)

ในการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จต้องคำนึงถึงปัจจัยเอื้อ / มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผู้รู้กล่าวไว้ดังนี้

โอเดล (O'Dell, 1996) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมี 4 ประการ คือ



1. วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การสร้างบรรยากาศให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผย มีการทำงานเป็นทีมและทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร
2. เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต
3. โครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคลากรหรือทีมงานที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์การและการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ชัดเจน
4. การวัดผลการจัดการความรู้ เป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ องค์การตั้งมั่นใจว่ามีปัจจัยข้างต้นครบถ้วนและต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้ประสานกัน เพื่อให้กระบวนการความรู้เป็นไปอย่างราบรื่น

นอกจากนี้ อาร์เทอร์แอนเดอร์เซน และสถาบันเพิ่มผลผลิตของอเมริกา(Arthur Andersen and The American Productivity and Quality Center, 1996) ได้เสนอปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ (Knowledge Management Enablers)ประสบความสำเร็จมี 4 ประการดังนี้

1. ภาวะผู้นำ(Leadership)
2. วัฒนธรรม(Culture)
3. เทคโนโลยี(Technology)
4. การวัดผล(Measurement)

บุญดี บุญญาภิจ(2548) ได้กล่าวถึงปัจจัยเอื้อที่ช่วยในการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์(Leadership and Strategy)

การจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์การ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์การ

นอกจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์การจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่าจะจัดการความรู้ภายในองค์การเพื่ออะไร เพื่อนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่กำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆที่จำเป็นเพื่อจะให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญก็คือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์การเพื่อที่จะช่วยให้องค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้



2. วัฒนธรรม(Culture)

สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทักษะคืออย่างหนึ่งซึ่งมีมานาน แล้วก็คือความรู้คืออำนาจและด้วยอำนาจนี้ที่จะทำให้เรามีความสำคัญมากกว่าคนอื่นได้ แต่ก็ก็เป็นเพราะทัศนคติข้อนี้ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นเป็นเวลานานก็ได้แปรเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน สิ่งที่องค์กรควรพิจารณาก็คือการทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไปการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร อย่างต่อเนื่องที่เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้(Technology)

ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและ อินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้นนอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบอย่างไรก็ตาม ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้นั้นองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้อย่างแนบสนิท รวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ได้ง่าย อีกสิ่งหนึ่งองค์กรจะต้องตระหนักคือเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เทคโนโลยี

4. การวัด(Measurements)

องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลยถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบันและ องค์กรจะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบันถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผลและทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นแล้วผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างไรก็ตามการวัดผลของการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่นๆ ในเรื่องของการจัดการความรู้แนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการจัดผลทางการจัดการความรู้



กำลังเป็นที่สนใจและมีผู้ที่กำลังศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้เช่น การวัดและประเมินสินทรัพย์ทางปัญญา(Intellectual Capital Measurement)การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนทางการลงทุนกับความรู้ขององค์กร(Return on Investment VS Organization Knowledge)หรือแม้กระทั่งความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลปฏิบัติงาน(Individual Competency VS Performance Improvement) อย่างไรก็ตามก็ต้องการต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร และสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และสุดท้ายก็คือการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรบ้างขององค์กรบ้าง

5. โครงสร้างพื้นฐาน(Infrastructure)

ถ้าแม้ว่าองค์กรใดจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตามกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจจะดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นนักถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับ สำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ควรเป็นในรูปแบบใดเช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross Functional Team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ เป็นต้น สุดท้ายคือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นและคงจะไม่สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยเอื้อใด มีความสำคัญมากที่สุดหรือปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากกว่ากัน เพราะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ต่างก็ส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันองค์กรคงจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ถ้าขาดซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน 5 องค์ประกอบนี้ไปในทางกลับกัน หากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 อย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องลำบากแต่ประการใด

ดังนั้นปัจจัยที่เอื้อหรือมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้คือ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ เทคโนโลยี โครงสร้าง และการวัดผล



ตารางที่ 1 เปรียบเทียบแนวคิดปัจจัยที่เอื้อ/ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้(Knowledge Management Enablers / Influences)

ปัจจัยเอื้อ / มีอิทธิพล	อาร์เทอร์และ APQS 1996	โอเดล 1996	บุญดี บุญญากิจ 2548
1. วัฒนธรรมองค์การ	/	/	/
2. เทคโนโลยี	/	/	/
3. โครงสร้าง		/	/
4. ภาวะผู้นำ	/		/
5. กลยุทธ์			/
6. การวัดผล	/	/	/

องค์กรแห่งการเรียนรู้

การเรียนรู้(Learning)หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์และนวัตกรรม ในการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาวงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจาก พนักงานและลูกค้า การแข่งขันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียงการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรมและโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิถีการปฏิบัติขององค์กรการเรียนรู้ ส่งผลถึงการได้เปรียบแข่งขันขององค์กรและพนักงาน การที่องค์กรจะบรรลุผลการดำเนินการทางธุรกิจที่เป็นเลิศ องค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงในแนวทางที่องค์กรปฏิบัติการ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง(สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549)

1. เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
2. มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์กร
3. ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
4. มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร
5. เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย

“องค์กรแห่งการเรียนรู้”(Learning Organization : LO) เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จาก



ภายนอก เป้าประสงค์สำคัญคือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด(Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง(Core Competence) ขององค์กรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่รู้จักกันแพร่หลายคือ Peter M. Senge จาก MIT Sloan School of Management ได้เขียนเรื่อง“The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization” หรือ “วินัย 5 ประการ” แนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย” Learning in Organization means the continuous testing of experience, and the transformation of that experience into knowledge accessible to the whole organization, and relevant to its core purpose ซึ่งนักวิชาการไทยให้คำจำกัดความว่า “องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร (ปาริฉัตร ตังชะนนันท์, 2547)

องค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization)เป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้สร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร ศาสตร์ทั้ง 5 ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มา :

http://school.obec.go.th/sup_br3/ct_17.htm ดังนี้

1. การใฝ่ใจพัฒนาตน(Personal Mastery) ใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวังและสร้างบรรยากาศระดับต้นเพื่อร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

2. โมเดลความคิด(Mental Models) ทำให้เกิดความกระฉับกระชวยกับรูปแบบความคิด ความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของคนและเพียรพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปของโลกไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว

3. จินตทัศน์ร่วม(Shared Vision) ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทผนึกแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น

4. การสร้างภูมิรู้ทีม (Team Learning) แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) วิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

เป้าหมายของหน่วยงานไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ เป้าหมายคือ วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ เราจึงใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือนำเราไปสู่เป้าหมายนั้น ปัจจุบันทุกหน่วยงาน



ทุกองค์กรที่ต้องการพัฒนาคุณภาพ จำเป็นต้องปรับองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้ที่องค์กรจะได้มาจาก 2 ทางคือ จากภายนอก ซึ่งเป็นความรู้ในตัวบุคคล ผู้เชี่ยวชาญ (Tacit Knowledge) และความรู้ที่จะได้มาจากข้อมูลของหน่วยงาน(Potential Knowledge) (วิศิษฐ์ สงวนวงศ์วาน, 2549)

การเรียนรู้ในองค์กร ควรรวมถึงความคิดของพนักงาน ผลงานการวิจัยและพัฒนา ศักยภาพความสามารถของพนักงาน การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) โอกาสในการเรียนรู้และการได้ใช้ทักษะใหม่ๆ มีผลมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อระดับความสำเร็จของพนักงาน องค์กรลงทุนด้านการเรียนรู้ของพนักงานโดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสต่างๆ ในการก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โอกาสดังกล่าว อาจรวมถึง การหมุนเวียนภาระงานและการได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นตามความรู้และทักษะที่แสดงให้เห็น ส่วน การสอนงานในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการฝึกอบรมที่คุ้มค่าและทำให้เกิดความเชื่อมโยงมากยิ่งขึ้นกับความต้องการและลำดับความสำคัญที่มีต่อองค์กร วิธีการให้การศึกษาและการฝึกอบรม อาจให้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต รวมทั้ง การสื่อสารผ่านดาวเทียม การเรียนรู้ของพนักงานส่งผลดังนี้(สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549)

1. ทำให้พนักงานที่อยู่ในองค์กรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
2. เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
3. สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร
4. มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

ดังนั้นการเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลงานทางการบริหารจัดการและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองลูกค้า การปรับตัว นวัตกรรม และมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้ห้องกรอยู่ได้อย่างยั่งยืนและมีความได้เปรียบในผลการดำเนินงาน การรวมทั้งทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นรูปแบบที่ดีโดยเน้นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น จากความร่วมมือของทุกคนในองค์กรตามสภาพของปัญหา อันต้องเรียนรู้ทางแก้ไข ปัญหาเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีและคุ้มค่า เรียนรู้เป็นทีมให้ประโยชน์ทั้งบุคคล ทีมงานและองค์กรไปในตัว คิดทำสิ่งใหม่แตกต่างและดีกว่าเดิมเป็นการพัฒนาความเชื่อ เจตคติ ค่านิยม นอกเหนือจากทักษะและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (กนกอร ยศไพบุลย์, 2548)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมในยุคปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้(Learning Society) แหล่งความรู้มีมากมายมหาศาลเกินกว่าที่จะเรียนรู้ได้หมดมนุษย์มีลักษณะพิเศษคือ ความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเองได้ตลอดเวลา การเรียนรู้และสังคมความรู้จากการพัฒนาวิชาการให้ก้าวหน้าทำให้มีการคิดค้นคำตอบทั้งด้านวิทยาศาสตร์และธรรมชาติ วิชาการที่เป็นความรู้เหล่านี้มีผลโดยตรงต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ ทำให้เกิดความสะดวกสบายและแก้



ปัญหาต่างๆ ด้วยการใช้ความรู้ที่สั่งสมความรู้ รู้จักคิด รู้จักเหตุผล ทำให้การใช้ปัญญาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน ดังนั้นองค์กรต้องมีการเก็บรวบรวมประสบการณ์ เก็บความรู้และจัดการความรอบรู้ที่เรียกว่าการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) โดยมีการจัดการกับฐานความรู้ (Knowledge Base) สามารถสะสมและรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ และนำความรู้มาแบ่งปันให้กับทุกคนในองค์กร การจัดการความรอบรู้ในองค์กรและห้องค์กรได้มีองค์ความรู้ที่จะใช้ประโยชน์ จึงเป็นศาสตร์ที่ใช้มากในปัจจุบัน(ธีระ รุญเจริญ, 2549)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า เส้นทางสู่ความเป็นเลิศของการบริหารจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ดังเช่นบริษัท Boeing AS มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การจนประสบความสำเร็จคือ การนำองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และผลลัพธ์ทางธุรกิจจากการนำองค์การที่ถ่ายทอดค่านิยม(วัฒนธรรมองค์กร) สู่ทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีนโยบายที่ชัดเจนสามารถประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี โดยมีการสร้างบรรยากาศของความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนความรู้ ทั่วทั้งองค์กร สามารถรับทราบข้อมูลข่าวสารได้จากแหล่งต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งจากจดหมายข่าวออนไลน์ จากการประชุมและการร่วมทีมระหว่างสายงาน (จันทิมา เพิ่มพิกุล, 2547)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันคนยุคใหม่ให้ความสนใจกับเรื่อง “การจัดการความรู้” (Knowledge Management –KM) มากขึ้น เพราะมองเห็นแล้วว่า “ความรู้” เป็นทรัพย์สินทางปัญญาอันมีค่า ที่ไม่มีวันหมดไปหากเราเรียนรู้ที่จะค้นหาและแลกเปลี่ยนกัน โรงพยาบาลศิริราชได้มีการพัฒนา “การจัดการความรู้” ในองค์การนี้อย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศเพื่อจะเป็นต้นแบบในการขยายผลไปยังองค์การอื่นต่อไป โดยการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ การจัดการแลกเปลี่ยนและพฤติกรรม การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกกระบวนการและเครื่องมือในการจัดทำเอกสารทางการแพทย์ เช่น ด้านเภสัชกร การใช้ยา การดูแลรักษาโรคภัยไข้เจ็บความรู้อันเป็นประโยชน์กับคนไข้ การฝึกอบรมและการเรียนรู้และสิ่งสำคัญคือ การมีเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนที่ดีเพื่อช่วยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรภายในและภายนอก ซึ่งเปรียบเสมือน “การนำเทียนของเราไปจุดต่อให้กับเทียนเล่มอื่นๆ ไม่ได้ทำให้แสงเทียนในมือของเราลดน้อยลงแต่กลับจะช่วยให้ห้องสว่างขึ้น” ความรู้ก็เปรียบเหมือนแสงเทียน ยิ่งถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนกันมากเท่าไร สังคมเราก็ยิ่งพัฒนามากขึ้นเท่านั้น(กนกพร กลีบบัว, 2547)

การนำแนวคิดในการบริหารจัดการความรู้ “KM” ในการบริหารจัดการหน่วยงานราชการอย่างกรมสรรพากร(Inland Revenue Authority of Singapore : IRAS) สังกัดกระทรวงการคลังของประเทศสิงคโปร์ ได้มีการบริหารจัดการความรู้ให้เกิดขึ้น เนื่องจากการที่มองว่าหากต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์การที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ทั้งในด้านประสิทธิภาพการทำงาน การให้บริการการสร้างศักยภาพและความพึงพอใจให้แก่พนักงานในองค์การหรือห้องค์การ



ประสบความสำเร็จเป็นองค์การชั้นนำที่ยั่งยืนนั้นต้องทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การอย่างเป็นระบบ ดังนั้น KM ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่มีอยู่ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้จึงเริ่มนำ KM มาใช้อย่างจริงจังในองค์การตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 ซึ่งสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานขององค์การซึ่งมีการจัดทำทุก 5 ปี ปัจจุบันอยู่ในช่วงของปี พ.ศ. 2546-2550 ที่กำหนดให้มีการนำ KM มาใช้เพื่อให้เป็นองค์การที่มีการบริหารจัดการที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศนี้ โดยกระบวนการทำแบ่งออกเป็น 4 ช่วง(นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, 2547) ดังนี้

1. ระยะที่ 1 เป็นการกำหนดกลยุทธ์ความรู้(Knowledge Strategy) ขึ้นในองค์การ
2. ระยะที่ 2 พิจารณานำระบบสารสนเทศมาใช้ในการทำ KM การค้นหาความรู้ในองค์การ การสร้างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. ระยะที่ 3 ขอความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหาร กำหนด KPIs เพื่อใช้วัดผล
4. ระยะที่ 4 เป็นการประชาสัมพันธ์และสร้างวัฒนธรรม KM ให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างจริงจัง

ในการกำหนดกลยุทธ์ความรู้เริ่มจากการทำแผนที่กระบวนการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นว่า KM ช่วยให้ IRAS บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนเป้าหมายองค์กร ตลอดจนทำให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ความรู้และกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานเห็นประโยชน์ให้มีความสำคัญในการทำ KM โดยปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการทำ KM คือ ต้องได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากผู้บริหาร มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพให้ทั่วทั้งองค์กรเข้าใจตรงกัน กำหนดกรอบการทำที่ชัดเจน สร้างช่องทางที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือเข้าถึงข้อมูลต่างๆ โดยไม่มองว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงอย่างเดียวและมีการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรก่อนในการทำในสิ่งที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร เช่น วิสัยทัศน์ รวมทั้งการทำ KM ในลักษณะที่เป็นการบูรณาการให้สอดคล้องกับสิ่งที่มีอยู่แล้วและทำอย่างต่อเนื่องไม่ใช่เพียงชั่วคราว(นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, 2547)

ฉะนั้นการสร้างและจัดการองค์ความรู้เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Based Society) ดังนั้นมหาวิทยาลัยทั่วโลกจึงมีการวิจัยอย่างกว้างขวางเพื่อสร้างความรู้และถ่ายทอดความรู้ในสังคม ทั้งนี้เพื่อใช้องค์ความรู้ที่พัฒนาสังคมและเสริมศักยภาพในการแข่งขันกับต่างประเทศเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ซึ่งมีวิสัยทัศน์ในการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก(World-Class University) และหลายแห่งดำเนินการตามปรัชญาของมหาวิทยาลัยวิจัยอันหมายถึงมหาวิทยาลัยที่มีความเข้มแข็งด้านการวิจัย เชื่อมโยงการวิจัยกับพันธกิจต่างๆ และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์โดยเฉพาะเชิงพาณิชย์เพื่อพัฒนางานวิจัยในระดับที่สูงขึ้น(พิสิฏฐ์ เจริญสุคใจ, 2549)



กล่าวโดยสรุปองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้เกิดการเพิ่มพูนทักษะเกิดการเรียนรู้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ช่วยให้การดำเนินงานภายในองค์กรเกิดประสิทธิภาพ การที่องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีส่วนช่วยขับเคลื่อนพลังความคิดสร้างสรรค์ พลังแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การรวบรวมและจัดเก็บความรู้เพื่อเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยยกระดับความรู้ให้สูงขึ้น พร้อมทั้งมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาศักยภาพแห่งการเรียนรู้จึงต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญ เป็นผู้ใฝ่รู้ ทำให้เกิดความคิดและวิทยาการก้าวหน้าใหม่ๆ พร้อมนำข้อมูลความรู้ที่พัฒนาใช้ในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมต่อการดำเนินงานในองค์กร อันนำไปให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีความเจริญก้าวหน้า เพื่อเป็นการยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างไม่สิ้นสุด

กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ในองค์กร

กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ในองค์กรมีวิธีดำเนินการได้ 5 ขั้นตอนดังนี้(นฤมล พุกขศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ, 2543)

1. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน

การที่จะนำการจัดการความรู้ไปใช้ปฏิบัติในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรนั้น เปรียบเทียบได้กับการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญ ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์ต่อการเป็นองค์กรที่จะมีการใช้การจัดการความรู้แล้วจึงสถานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ให้สมาชิกทุกคนร่วมรับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ ตลอดจนสร้างความเข้าใจในคุณประโยชน์ที่องค์กรและทุกๆ คนจะได้รับ เพื่อนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจกันในลำดับต่อไป

2. กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ

หัวใจสำคัญในความสำเร็จของการนำระบบบริหารใหม่มาใช้ปฏิบัติการ จะอยู่ที่กลยุทธ์ในการดำเนินการ การตั้งใจมุ่งมั่นดำเนินการ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้ร่วมมือกัน จึงควรกำหนดกลุ่มผู้ดูแลรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้นมาเพื่อประสานกิจกรรมทั้งหมดให้สอดคล้องกัน

ชี้แนะ โดยคณะผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสนใจ ให้การสนับสนุน และผลักดันทุกวิถีทางจะต้องมีการติดตามนำเสนอความคืบหน้ากันในที่ประชุม

ปลุกฝัง โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องเข้ามาดูแลรับผิดชอบในกิจกรรมสำคัญๆ ที่จะเป็นโครงสร้างพื้นฐาน และโครงสร้างขององค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างศักยภาพให้แก่ทุกๆ ทีมงาน ในอันที่จะร่วมกันบริหารความรู้



ปรับตัว เป็นกลยุทธ์ระดับทีมงานประกอบไปด้วย หัวหน้าทีมและผู้ร่วมทีม จะร่วมมือกันเรียนรู้และทำงานอย่างเป็นระบบโดยใช้ความรู้เดิม ร่วมกับการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ผนวกเข้ากับระบบการปฏิบัติงาน

3. พัฒนารูปธรรมของการเรียนรู้ประกอบด้วย

3.1 การมีวิสัยทัศน์องค์กรที่ชัดเจนและปฏิบัติได้

3.2 การจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย เครื่องมือและเครื่องอุปกรณ์ รวมทั้งสถานที่ที่จะเอื้ออำนวยให้กระบวนการเรียนรู้สมาชิกทุกคนในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 ระบบการบริหาร ระบบการทำงานที่ดีได้มาตรฐานสากล

4. เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนของการพัฒนาตัวสมาชิกแต่ละบุคคลในองค์กรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นในเรื่องของ

4.1 ทักษะคิด และค่านิยม

4.2 ทักษะและความสามารถ

4.3 ภูมิใจและความรู้สึกมีส่วนร่วม

5. การวัดผลการเรียนรู้ การวัดผลพัฒนาการของการเรียนรู้แบ่งออกเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้

5.1 เป็นรายบุคคล

5.2 ผลตามกิจกรรม

5.3 ผลจากตัวระบบ

การจัดการความรู้จะต้องเริ่มมาจากการมีแนวทาง และกลยุทธ์ที่ถูกต้องโดยดำเนินไปตามขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นและพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคประการสำคัญๆ ความรู้ไม่ว่าจะเป็นของปัจเจกบุคคลหรือเป็นขององค์กรใดๆ จำเป็นต้องเริ่มต้นมาจากกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบแล้วจึงนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นความรู้ที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า

ดังนั้นกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ องค์กรต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ พัฒนารูปธรรมของการเรียนรู้ เรียนรู้รวมทั้งต้องมีการวัดผลเพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

ภาพรวมสถานการณ์และบริบทการสหกรณ์ของไทย

นับตั้งแต่ปี 2549 ที่รัฐบาลได้นำเอา “สหกรณ์” มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยมุ่งหวังให้ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดตั้งและดำเนินงานสหกรณ์ เพื่อการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก การส่งเสริมการสหกรณ์ที่ผ่านมา สถานการณ์ที่คล้ายคลึงกับหลายๆ ประเทศ ที่รัฐต้องให้ความช่วยเหลือเพื่อสร้างความเป็นปึก



แผน และเข้มแข็งแก่ขบวนการสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นการออกกฎหมายเฉพาะ(พระราชบัญญัติสหกรณ์) การอุดหนุนด้านการเงิน การจัดตั้งและดำเนินงานของหน่วยงานรัฐที่มีหน้าที่ส่งเสริมกิจการสหกรณ์ เป็นต้น

ตลอดเวลา 9 ทศวรรษที่ผ่านมา การส่งเสริมสหกรณ์มีพัฒนาการมาโดยตลอด ทั้งด้านนโยบายรัฐที่ส่งผ่านไปยังหน่วยงานหลักที่ให้การส่งเสริม ได้แก่ การส่งเสริมสหกรณ์(กสส.), กรมตรวจบัญชีสหกรณ์(กตส.) สันนิบาต สหกรณ์แห่งประเทศไทย(สสท.) ในฐานะองค์กรกลางระดับสูงสุด(Apex organization) ของสหกรณ์ที่จดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์

หลังจากได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ในบทบัญญัติมาตรา 10(1) และ 10(2) ได้กำหนดให้คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ(คพช.) มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการสหกรณ์ให้สอดคล้องกับระยะเวลาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ดังนั้นแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 จึงได้จัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับระยะเวลาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ซึ่งมีกรอบเวลาการดำเนินการในช่วงปี พ.ศ. 2546-2549 และแผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 2 จะนำไปใช้เป็นนโยบายและกรอบแนวทางการพัฒนาการสหกรณ์ ในช่วงเวลาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ระหว่างปี 2550 - 2554

บริบทการดำเนินงานของสหกรณ์ที่จดทะเบียนภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ที่มี สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยเป็นองค์กรกลางระดับสูงสุด(Apex organization) นั้น ประกอบด้วยชุมนุมสหกรณ์และสหกรณ์ชั้นปฐม 7 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน สหกรณ์ 3 ประเภทแรกจัดเป็นสหกรณ์ภาคการเกษตร ส่วนที่เหลือประเภทหลังจัดเป็นสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

ข้อมูลจากรายงานภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในปี 2549 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์(คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ : คพช, 2550) แสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในด้านต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

1) จำนวนสหกรณ์ในปี พ.ศ. 2549 จำนวนสหกรณ์มีทั้งสิ้น 7,459 แห่ง ประกอบด้วยสหกรณ์ภาคการเกษตร 4,636 แห่ง สหกรณ์นอกภาคการเกษตร 2,823 แห่ง โดยเป็นชุมนุมสหกรณ์ 112 แห่ง และสหกรณ์ชั้นปฐม 7,347 แห่งพบว่า จำนวนสหกรณ์ภาคการเกษตรมีมากกว่านอกภาคการเกษตร 1.74 เท่าในปี 2545 ลดลงเป็น 1.64 เท่าในปี 2549 และในช่วงปี 2545 - 2549 จำนวนสหกรณ์เพิ่มขึ้นในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 4.24 ต่อปี

2) จำนวนสหกรณ์ที่สอบบัญชีในปี พ.ศ. 2549 จำนวนสหกรณ์ที่ตรวจสอบบัญชีได้มี 5,744 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 77 แยกเป็นชุมนุมสหกรณ์ 94 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 89.93 สหกรณ์ชั้นปฐม 5,650 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 76.90



3) จำนวนสมาชิกสหกรณ์ในปี พ.ศ. 2549 จำนวนสมาชิกของสหกรณ์ชั้นปฐม มี 8.93 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 13.95 ของประชากรทั้งประเทศ เป็นสมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตร 5.68 ล้านคน นอกภาคการเกษตร 3.25 ล้านคน จำนวนสมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตรมีมากกว่านอกภาคการเกษตร 1.61 เท่าในปี 2545 เพิ่มขึ้นเป็น 1.75 เท่าในปี พ.ศ. 2549 และในช่วงปี พ.ศ. 2545-2549 พบว่า ใน 4 ปีแรก จำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 3 ต่อปี แต่ในปีสุดท้ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.34

4) ทุนดำเนินงานของสหกรณ์ในปี พ.ศ. 2549 ทุนดำเนินงานของสหกรณ์มีทั้งสิ้น 791,516 ล้านบาท เป็นของสหกรณ์ภาคการเกษตร 92,369 ล้านบาท นอกภาคการเกษตร 677,427 ล้านบาท โดยเป็นของชุมนุมสหกรณ์ 21,720 ล้านบาท และสหกรณ์ชั้นปฐม 769,796 ล้านบาท และพบว่าทุนดำเนินงานของสหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีมากกว่าภาคการเกษตร 6.57 เท่าในปี พ.ศ. 2545 เพิ่มขึ้นเป็น 7.33 เท่าในปี พ.ศ. 2549 และในช่วงปี พ.ศ. 2545-2549 ทุนดำเนินการของสหกรณ์เพิ่มขึ้นในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 10.73 ต่อปี

5) จำนวนสหกรณ์ที่สอบบัญชีได้และดำเนินธุรกิจขาดทุนในปี พ.ศ. 2549 จำนวนสหกรณ์ที่ตรวจสอบบัญชีได้ 5,744 แห่ง ดำเนินธุรกิจขาดทุน 1,291 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.47 เป็นสหกรณ์ภาคการเกษตรร้อยละ 18.22 ที่เหลืออีกร้อยละ 4.25 เป็นสหกรณ์นอกภาคการเกษตร และพบว่าชุมนุมสหกรณ์ขาดทุนถึง 50 แห่ง จากจำนวน 94 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 53.19 และสหกรณ์ชั้นปฐมขาดทุน 1,241 แห่ง จากจำนวน 5,650 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.96

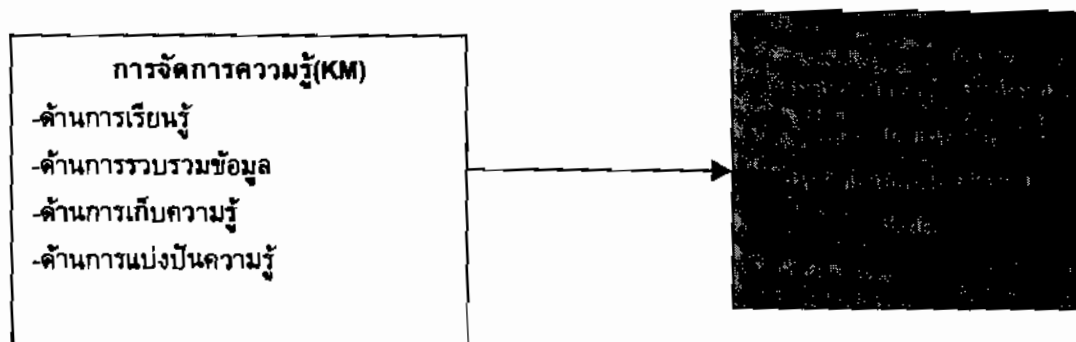
6) มูลค่าธุรกิจของสหกรณ์ปี พ.ศ. 2549 มูลค่าธุรกิจของสหกรณ์มีจำนวน 876,723 ล้านบาท ส่วนใหญ่ร้อยละ 68.63 เป็นธุรกิจสินเชื่อ รองลงไปจะเป็นธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจการให้บริการอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 22.27, 4.75, 4.27 และ 0.08 ตามลำดับ และในช่วงปี พ.ศ. 2545-2549 มูลค่าธุรกิจของสหกรณ์เพิ่มขึ้นในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 12.65 ต่อปี

7) เงินออมและหนี้สินของสมาชิกสหกรณ์ในปี พ.ศ. 2549 สมาชิกสหกรณ์ในภาพรวมมีเงินออมเฉลี่ยรายละ 60,402 บาท หนี้สินเฉลี่ยรายละ 70,099 บาท โดยพบว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นสหกรณ์ประเภทเดียวที่สมาชิกมีเงินออมเฉลี่ยรายละ 30,189 บาท หนี้สินเฉลี่ยรายละ 25,355 บาท ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการส่งเสริมการออมของสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่มีความโดดเด่น

ทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดในการศึกษา

จากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือกรอบแนวคิดในการศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ซึ่งสามารถสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด ได้ดังภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 สรุปกรอบแนวคิดในการศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

วิลาวัลย์ มาคุ้ม(2549) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบคือ การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักเรียงจากมากไปหาน้อย คือ องค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้(.96) องค์ประกอบด้านการสร้างความรู้(.91) องค์ประกอบด้านการแสวงหาความรู้(.91) องค์ประกอบด้านการเก็บความรู้(.88) องค์ประกอบด้านการนำความรู้ไปใช้ (.88) องค์ประกอบด้านการกำหนดความรู้(.77) ผลการทดสอบความเที่ยงตรงของโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ธวัช หมัดเต๊ะ(2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรอัจฉริยะ ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด การวัด การวิเคราะห์ กระบวนการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์ทางธุรกิจ

กานต์สุตา มาพะสีวานนท์(2546) ได้ศึกษาการนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชนผลการวิจัยพบว่า

1. ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบคือ 1) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร 2) วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 3) พันธกิจการจัดการ



ความรู้ 4) นโยบายการจัดการความรู้ 5) เป้าหมายการจัดการความรู้ 6) เทคโนโลยี 7) บุคลากรที่ใช้ความรู้และ 8) ทีมผู้ชำนาญการ

2. ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชนมี 5 ชั้นคอน ประกอบด้วย ชั้นคอนย่อยดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้มี 5 ชั้นคอนย่อย กำหนดนโยบายในสิ่งที่ต้องการต้องเรียนรู้ ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ หาความต้องการในเรื่องที่จะเรียนรู้ของพนักงาน ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาความเหมาะสม และประกาศและประชาสัมพันธ์ความรู้ที่ต้องเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้มี 7 ชั้นคอนย่อย : กำหนดนโยบายการแสวงหาความรู้ประกาศนโยบาย กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากร เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ/สื่อไอศดทัศน์ ประเมินความพร้อม และแสวงหาความรู้จากช่องทางต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างความรู้

ขั้นที่ 3 การสร้างความรู้ในองค์กรมี 7 ชั้นคอนย่อย : กำหนดนโยบายในการสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ทดลองใช้ความรู้ที่องค์การสร้างขึ้นและประกาศองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่

ขั้นที่ 4 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กรมี 9 ชั้นคอนย่อย : กำหนดนโยบายในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ กำหนดองค์ความรู้ที่จะมาจัดเก็บ ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ประเมินความรู้เดิมที่องค์กรมีอยู่บูรณาการความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ กลั่นกรอง ตรวจสอบคัดเลือก ความรู้เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดเก็บความรู้และปรับปรุง และพัฒนาองค์ความรู้ให้ใหม่อยู่เสมอ

ขั้นที่ 5 การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้มี 8 ชั้นคอนย่อย : กำหนดนโยบายประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อไอศดทัศน์ เลือกวิธีการที่จะถ่ายโอนความรู้ เปิดโอกาสให้พนักงานมีการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คามวาระและเปิดโอกาสให้พนักงานถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์การ

บุญส่ง หาญพานิช(2546) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความต้องการในระดับมากขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม นอลลิตจ์เวอร์เคอร์ (Knowledge Worker) สิ่งท้าทาย และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้



ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก ให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมาคือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดี ความชอบ การชำระรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ ผู้บริหารมีความประสงค์ให้ในระดับมาก ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือที่ต่างฝ่ายเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ ใน 5 ด้านคือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษา

รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่น่าเสนอ เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการ ด้านภารกิจคือ การผลิต ถ่ายทอด และบริการความรู้ ด้านนโยบายคือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมายคือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้พัฒนาออลเลจจ์เวอร์เคอร์ (Knowledge Worker) พัฒนาฐานความรู้ อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบันและพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมินคือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์ออลเลจจ์เวอร์เคอร์ (Knowledge Worker) ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์พลังร่วม ด้านบริหารจัดการความรู้คือ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันและเปลี่ยนและบริการ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการดำเนินการคือ ทำให้ได้วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ชุมชนออลเลจจ์เวอร์เคอร์ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรม การเรียนรู้ ผลิตภัณฑ์และบริการ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ริแบร์(Ribiere, 2001) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการนำเอาการจัดการความรู้ไปใช้กับทิศทางและคุณสมบัติ วัฒนธรรมองค์การ โดยพัฒนาเครื่องมือเครื่องที่เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ การบริหารจัดการความรู้ และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารจัดการความรู้ ประชากรผู้บริหารและพนักงานขององค์การในอเมริกาและยุโรป จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์มีทั้งสิ้น 88 คน ผลของการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมด้านการแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์กับโอกาสการบรรลุผลมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก



ไมเออร์(Maier, 2002) ได้ศึกษาสถานภาพการใช้ระบบการจัดการความรู้โดยมีขั้นตอนของการศึกษา 3 ขั้นตอนดังนี้ 1) การสำรวจโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญอย่างไม่เป็นโครงสร้างเป็นการศึกษากับผู้จัดการความรู้ที่อ้างว่าประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ 2)การศึกษาโดยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ โดยกลุ่มเป้าหมายประกอบด้วยบริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 500 บริษัท และธุรกิจขนาดกลางและปะกัน 50 บริษัท ในประเทศที่พูดภาษาเยอรมันที่ใช้ระบบการจัดการความรู้และหรือออกแบบองค์การอย่างชัดเจน และ 3)การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเชิงลึกอย่างมีโครงสร้าง ซึ่งจะเลือกบริษัทที่ได้รับรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ระบบการจัดการความรู้ในองค์การ (เช่น การบ่งชี้ปัจจัยแห่งความสำเร็จการแก้ปัญหาในระยะแรกเริ่ม แนวคิดองค์การที่พิเศษๆ) จุดเน้นของการศึกษาอยู่ที่ 1)ระบบการจัดการความรู้ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในระยะเริ่มแรกเพื่อการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งนี้โดยรวมถึงกลยุทธ์การจัดการความรู้ และการพัฒนาเป้าหมายของการจัดการความรู้ 2)การออกแบบองค์การที่เหมาะสม ซึ่งอธิบายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและกระบวนการที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ 3) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การ และ 4)การควบคุมระบบการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกัน กล่าวโดยสรุปการศึกษาครั้งนี้ แบ่งประเด็นสำคัญๆออกเป็น 4 ด้านดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) การจัดการความรู้ในระยะเริ่มแรกได้รับการบริหารจัดการ โดยหน่วยงานจัดการความรู้(กลุ่ม, โครงการ, คณะกรรมการ) ซึ่งเตรียมกลยุทธ์การจัดการความรู้ และเป้าหมายเพื่อการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้
2. การออกแบบองค์การ(Organizational Design) การออกแบบองค์การของการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างของความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและบทบาทต่างๆ ขอบเขตของการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์การ
3. เนื้อหา(Content and Systems) เนื้อหาสาระประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับสมาชิกขององค์การและความรู้ที่เป็นเอกสารทั้งที่อยู่ในรูปแบบกระดาษและอิเล็กทรอนิกส์และสามารถที่จะจัดโครงสร้างตามโครงสร้างความรู้ขององค์การ
4. เศรษฐกิจ(Economic) การจัดการความรู้ในระยะเริ่มแรกขึ้นอยู่กับเงินสนับสนุนที่ได้รับและจะก่อให้เกิดผลแห่งองค์การ ประโยชน์ของการริเริ่ม เช่น การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ การทำให้ระดับของประสิทธิภาพองค์กรดีขึ้น การบรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ ผลของการศึกษา 27 หน่วยงาน(37%) อยู่ในภาคบริหาร 8 หน่วยงาน(11%) อยู่ในภาคธุรกิจการค้า

คูคอส – ซิมเมล(Coukos – Semmel, 2002) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1)ประเมินการใช้ระบบการจัดการความรู้ซึ่งเชื่อมต่อกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัย 2)ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ระบบและประสิทธิภาพประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 3)พัฒนาแบบจำลองที่สามารถ



จำแนกประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ 4) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ เครื่องมือในการวิจัยเป็นมาตรฐานค่าเกี่ยวกับกลยุทธ์และกระบวนการในมิติของการใช้และมีติของความสำเร็จ ซึ่งปรับปรุงมาจากเครื่องมือของ Arthur Andersen Consulting และ American Productivity and Quality Center คุณภาพเครื่องมือมีความเชื่อมั่น .96 และมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา .72 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในสหรัฐอเมริกา 300 คน จาก 161 สถาบัน (มีอัตราการตอบกลับแบบสอบถามจากประชากร 257 สถาบันคิดเป็นร้อยละ 62.6) พบว่า กลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยที่สำคัญมี 5 ประการ ประกอบด้วย 1) มหาวิทยาลัยมีการใช้กลยุทธ์ในระดับมาก แต่มีการใช้กระบวนการในระดับน้อย (จากมาตรวัดแบบ Likert 5 ระดับ) 2) เทคโนโลยีเป็นกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุด ส่วนการวัดผลการจัดการความรู้มีน้อยที่สุด 3) ไม่มีความแตกต่างระหว่างการใช้ภาวะผู้นำในกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการความรู้สามารถจำแนกประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 76 โดยมีความแปรปรวนของประสิทธิผลระหว่างร้อยละ 46.6 (คำนวณการวัดผล) ถึงร้อยละ 30.1 (คำนวณวัฒนธรรม) ประการสุดท้ายปัจจัยที่มีความวิกฤติมากที่สุดต่อประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้คือ กระบวนการวัดผล

แซลลิส และโจนส์ (Sallis & Jones, 2002) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร พบว่าองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร องค์ประกอบด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำและการจัดการ องค์ประกอบด้านทีมงานและทีมการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และความชำนาญ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบผลสำเร็จ โดยองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับการกำหนดความรู้ที่สำคัญไว้ขององค์กร

ฮลูพิก, เปาโลตี และเรฟสกี (Hlupic, Pouloud, & Rzevski, 2002 อ้างถึงในวิลาวัลย์ มาตุ้ม, 2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรในการจัดการความรู้พบว่า องค์กรจะประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ บรรยากาศขององค์กร การใช้และการลงทุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และวัฒนธรรมองค์กร โดยคนและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อการจัดการความรู้มากที่สุด

ชานซ์ (Shantz, 2003) ได้ศึกษาการใช้การจัดการความรู้ในการยกระดับการถ่ายโอนความรู้ การศึกษา ครั้งนี้ได้ทำการทดสอบกับพยาบาล 2 กลุ่ม จำนวน 40 คน จากองค์กรเพื่อสุขภาพ เพื่อพยากรณ์ว่าถ้าใช้ทฤษฎีการจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ และหลักการผลที่ได้รับคือสามารถรับรู้และมีแรงจูงใจที่ถ่ายโอนการเรียนรู้ไปยังงาน การศึกษาคำแนะนำการใช้มาตราয়ย่อย 2 อย่างคือ สเกลการประเมินการถ่ายโอนการเรียนรู้ (LTSI): การออกแบบการถ่ายโอนการเรียนรู้และแรงจูงใจของการถ่ายโอนการเรียนรู้ กลุ่ม A จำนวน 20 คน ได้รับโปรแกรมการฝึกบนพื้นฐานของทฤษฎีการจัดการความรู้ หลักการและการประยุกต์ใช้ความรู้



ขณะที่กลุ่ม B ไม่ได้รับการฝึกดังกล่าว ใช้สถิติ t-test โดย 2 กลุ่มเป็นอิสระจากกัน ผลการทดสอบระหว่างกลุ่ม A และ B สำหรับสเกลการออกแบบการถ่ายโอนและแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ การวิจัยใช้สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน(Pearson's Correlation) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่ม A มีคะแนนสูงกว่ากลุ่ม B อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านการออกแบบการถ่ายโอนการเรียนรู้ และด้านแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้พบว่า กลุ่ม A มีคะแนนสูงกว่ากลุ่ม B อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชินลอยด์(Chin-loy, 2003) ได้ศึกษาการประเมินอิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ งานวิจัยนี้เพื่อทดสอบรูปแบบผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และผลประโยชน์ขององค์การ และความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการจัดการความรู้และผลประโยชน์ขององค์การที่ได้รับ โดยหลักการสำคัญต้องการศึกษาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ในองค์การ เช่น การแข่งขันความรู้ การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ สำหรับกิจกรรมที่ผ่านกระบวนการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 133 คน ของผู้ตอบที่เป็นตัวแทน จาก 38 ใน 49 บริษัทของอเมริกาเหนือซึ่งให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ในด้านวิถีปฏิบัติที่ดีที่สุด(Best practices) ใช้เครื่องมือ 2 ชุด ในการวัดคือของ Cameron and Quinn's 1999 OCAI วัดวัฒนธรรมองค์การใน 4 ด้านคือ วัฒนธรรมแบบเผ่าพันธุ์ วัฒนธรรมแบบทุนนิยม วัฒนธรรมแบบการตลาดและวัฒนธรรมแบบราชการ และ Lason's 2002 KMAI ประเมินการจัดการความรู้ ด้านการจัดการความรู้ การสร้างความรู้ การจัดระบบความรู้ การจัดเก็บความรู้ การกระจายความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ประเมินผลประโยชน์ขององค์การด้านการเติบโต ด้านนวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขัน ผลจากการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลประโยชน์ขององค์การระดับสูง

ลอซัน(Lawson, 2003) ได้ศึกษาตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ งานวิจัยนี้ใช้กรอบแนวคิดค่านิยมในการแข่งขันของ ควินและโรบอร์น(Quinn & Rohrbaugh, 1983) ซึ่งใช้วิเคราะห์แตกต่างในโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การและสัมพันธ์ในหลายมิติของการจัดการความรู้ การศึกษาครั้งนี้พบว่า ค่านิยมมีความสำคัญกับองค์การในฐานะที่เป็นการเตรียมนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้น ข้อสรุปพบว่าการดำเนินการจัดการความรู้ตั้งแต่เริ่มต้นจะทำให้ประสบผลสำเร็จหรือเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันที่เกี่ยวข้องวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบัน

เฉิน(Chen, 2004) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์การที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การ โดยองค์การเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้คือ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการ ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้โดยกำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญและมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย



คีย์เซอร์(Keyser, 2004) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า องค์ประกอบหลักที่สำคัญคือ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร การลงทุน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัด โครงสร้างองค์การแบบแนวราบและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

สวาซัน(Swarson, 2005) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ในองค์กร การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงปริมาณ โดยส่งแบบสำรวจการใช้อินเทอร์เน็ตไปให้ผู้ใช้งาน 4,027 คน อัตราการตอบกลับของแบบสำรวจประมาณ 473 (11.7%) โดยการศึกษาี้ค่าตามให้ตอบ 3 ด้านคือ เป็นการถามวัดคุณภาพการปฏิบัติของผู้ใช้อีเมล ความรู้สึกของผู้ใช้อีเมลและผู้มีส่วนร่วมในการจับความรู้ผลการศึกษามากที่สุดคือ 386(99%) องค์กรไม่การสนับสนุนการใช้อีเมลโดยสมบูรณ์ ในความเป็นจริงมีเพียง 4(1%) ที่ผู้ใช้รายงานว่ามีการสนับสนุนการใช้อีเมลโดยสมบูรณ์ การศึกษาพบว่า อีเมลสามารถสนับสนุนการจัดการความรู้ ให้เกิดประสิทธิภาพและความสัมพันธ์ตัวแปรของการจัดการความรู้หลายตัวมีความสมบูรณ์ ถ้าใช้อีเมลสนับสนุนการจัดการความรู้ สหสัมพันธ์ทั้งหมดมีนัยสำคัญและสนับสนุนการใช้อีเมลในการจัดการความรู้ ปรับปรุงความสามารถในการจับความรู้ จากการศึกษาพบว่า 45.6% ของผู้มีส่วนร่วม จับความรู้ได้มากกว่าก่อนศึกษา 142 (30%) ของผู้มีส่วนร่วม รายงานว่ามีการถ่ายโอนความรู้ 71% หรือมากกว่าในแต่ละวันที่ องค์กรใช้ผ่านระบบอีเมล 74 (15.6%) ของผู้มีส่วนร่วม รายงานว่ามีการถ่ายโอนความรู้ 61% - 70% ในแต่ละวันที่องค์กรใช้ผ่านระบบอีเมลเกือบทั้งหมดของผู้มีส่วนร่วม 469(92%) รายงานว่า ถ่ายโอนมากกว่า 10% ของความรู้ที่เขทำงานโดยผ่านระบบอีเมล และจากการศึกษาพบข้อพบอื่นคือ จำนวนเวลาที่ปฏิบัติงานเฉพาะการจัดการความรู้ที่ใช้ผ่านอีเมล ไม่มีการเน้นให้ความสำคัญตั้งแต่เริ่มต้น การประหยัดเวลาสามารถอธิบายเป็นจำนวนเงินที่ลงทุน ต่อหน้าที่ และการลงทุนสามารถใช้ทำนายกำไรที่ได้จากการลงทุนสำหรับศักยภาพใหม่ของการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน

ริเบร์(Ribiere, 2005) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวิพากษ์บทบาทของความไม่ไว้วางใจในการจัดการความรู้ จุดประสงค์ของการวิจัยเพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในองค์กรและยุทธศาสตร์การจัดการความรู้(การทำให้เป็นระบบ และบุคคล)และระดับความสำเร็จ การศึกษาดำเนินการกับ 101 บริษัทของอเมริกา ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจ ได้รับการพัฒนาและหาความเที่ยงตรงในการประเมินระดับความไว้วางใจ ระดับความสำเร็จและกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มองเห็นชัดเจนที่ขยายจากองค์กร สมมติฐานการวิจัย 13 ข้อ และโมเดลเชิงมโนทัศน์ ได้รับการทดสอบ ข้อสรุปแสดงผลกระทบของความไว้วางใจ บนทางเลือกของกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เท่ากันกับระดับความสำเร็จ สิ่งที่ได้จากการศึกษาช่วยบริษัทหรือหน่วยงานค้นหาผลิตภัณฑ์ใหม่ในการเริ่มต้นจัดการความรู้ เป็นทางเลือกตั้งแต่เริ่มต้นของพนักงานเพื่อที่ว่าเขามีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น



ลูย์ (Lui, 2005) ได้ศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการใช้ระบบการจัดการความรู้และผลกระทบของการใช้ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้แต่ละบุคคล งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์จัดระบบการเรียนรู้ในองค์กรและอธิบายให้เห็นว่าสามารถวัดได้โดยผ่านการประเมินทั้งสถานภาพภายใน(ความรู้) และข้อเท็จจริงที่สามารถสังเกตได้ (พฤติกรรมและการปฏิบัติ) รูปแบบของการวิจัยใช้แนวคิดโมเดลความสำเร็จระบบความรู้ของ เจเน็ก และออฟแมน(Jennex & Offman's, 2000) และรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อหาปัจจัยที่สนับสนุนการใช้ระบบความรู้และวัดผลกระทบของระบบความรู้ในการเรียนรู้ของแต่ละคน ใช้โมเดลการโครงสร้างในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพใช้คำถามปลายเปิด ผลการวิจัยพบว่า ระบบความรู้ที่แข็งแกร่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้แต่ละบุคคลและอธิบายว่าระบบความรู้มีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ในหลายด้าน การวิจัยเสนอแนะว่าความสามารถในการรับรู้ของแต่ละคนและการใช้ประโยชน์ของระบบความรู้ และการสนับสนุนการจัดการเป็นปัจจัยหลักที่นำไปสู่การใช้ระบบความรู้ คุณภาพของระบบสารสนเทศไม่มีผลกระทบโดยตรงกับการใช้ระบบความรู้ ผลกระทบการใช้ระบบความรู้ขึ้นอยู่กับแต่ละคน ดังนั้นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจากระบบคุณภาพการใช้ระบบความรู้ไม่มีนัยสำคัญ นอกจากนี้การวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้ใช้จำนวนมากที่สุดให้ความสำคัญกับระบบความรู้ องค์กรควรเน้นให้ความสำคัญกับคนมากกว่าเทคโนโลยีเมื่อมีจัดการระบบความรู้ หลังจากนั้นแล้วคนจะเป็นผู้เลือกใช้ระบบ แบ่งปันความรู้กับผู้อื่น หรือเก็บความรู้ สุดท้ายการศึกษา ครั้งนี้ระบุประเด็นชี้ให้เห็นความต้องการและการวิจัยในอนาคตโดยตรงคือ ควรใช้หลายวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์หลายตัวแปรมากขึ้นเพื่อให้ชัดเจนในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เป็นผลของการใช้ระบบความรู้ การใช้ความรู้และผลของการเรียนรู้ และการวัดที่สัมพันธ์กับการวิจัยเพื่อความถูกต้องทดสอบ และปรับปรุงทั้งระบบการวัดและโมเดล

แมคคาร์เทย์(McCarthy, 2006) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ กลยุทธ์การประเมินผล และกระบวนการใช้ประโยชน์ในระดับอุดมศึกษา การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อต้องทำให้แน่ใจว่ากระบวนการจัดการความรู้ที่ใช้ในธุรกิจและอุตสาหกรรมสามารถใช้ได้เหมาะสมกับระดับอุดมศึกษา การศึกษาครั้งนี้สืบค้นบูรณาการจัดการความรู้เข้าไปในวัฒนธรรมองค์กรของระดับอุดมศึกษาโดยใช้วิธีศึกษาเป็นรายกรณี ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ในการศึกษาข้อมูลเชิงลึก เพื่อทำความเข้าใจกับกระบวนการจัดการความรู้ในระดับอุดมศึกษา การวิจัยเริ่มด้วยการเลือกกรณีศึกษา กระบวนการวิจัยภาคสนามของการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์กร ระบบการจัดการความรู้ การสอนและทฤษฎีการเรียนรู้ ทฤษฎี BSC และใช้เทคนิคเดลฟายพัฒนา คำถามการวิเคราะห์และรายงานใช้การตรวจสอบสามเส้าจากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสาร ผลการศึกษาพบประเด็นสำคัญคือ ประเด็นแรก การสอนและการเรียนรู้สามารถสนับสนุนการใช้การจัดการความรู้ด้วยการแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิก ประเด็นที่ 2 ผู้ตอบ ตอบว่าการพัฒนาการจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยนอเลจด์เวอร์เคอร์(Knowledge



Worker) โดยเฉพาะในเรื่องการวิจัย ประเด็นสุดท้าย เป็นคำแนะนำสำหรับการวิจัยในอนาคต มีการเสนอให้ระบุความสำเร็จของการจัดการความรู้ตั้งแต่เริ่มต้นในระดับอุดมศึกษา

เฟลลิเชียนโน(Feliciano, 2007) ได้ศึกษาตัวชี้วัดความสำเร็จสำหรับการนำระบบการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กร วัดดูประสพธ์ของการศึกษาเพื่อสำรวจทั้งเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์การซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ และรวมถึงกระบวนการสร้างฐานความรู้สำหรับการนำความรู้ไปปฏิบัติ การศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างรูปแบบความรู้ในกรอบของระบบสารสนเทศและการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่และโครงสร้าง ส่วนที่ 2 เป็นการกำหนดเกณฑ์ความเชื่อมั่นในรูปแบบการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจจากนอลิจต์เวอร์เคอร์(Knowledge Worker) ในโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า ทั้งเทคโนโลยีและผู้สนับสนุนองค์กร เป็นตัวชี้วัดที่ทำให้ระบบการจัดการความรู้มีประสิทธิผลมากหรือการกระตุ้นนอลิจต์เวอร์เคอร์ (Knowledge Worker) ให้มีปฏิสัมพันธ์กับฐานความรู้มากกว่าที่ทำงานประจำ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการความรู้ในสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. กลุ่มเป้าหมาย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ปραกฏการณ์ที่ศึกษา
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ คณะกรรมการและสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กลุ่มเป้าหมายที่ 1 ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นคณะกรรมการของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด รวมทั้งหมด 16 คน โดยการเลือกโดยความบังเอิญ (Accidental Sampling)

2. กลุ่มเป้าหมายที่ 2 ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด รวมทั้งหมด 20 คน โดยการเลือกแบบสะดวก (Accessible Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่จะใช้ในการวิจัย มี 2 ชนิดประกอบด้วย

1. เครื่องมือในการศึกษาสภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ในสำนักงานได้แก่ เป็นแบบตรวจสอบรายการ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม
2. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในสำนักงาน สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

การสร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ในสำนักงานเป็นแบบสัมภาษณ์ประเภทไม่เป็นโครงสร้างเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีประเด็นมีวิธีการสร้างดังนี้

- 1) กำหนดกรอบของการสัมภาษณ์ โดยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในสำนักงาน



- 2) ตั้งประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ ตามกรอบแนวคิดที่สร้างขึ้นประกอบด้วย ประเด็นคำถามในการศึกษาการจัดการความรู้
- 3) นำประเด็นคำถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

ปรากฏการณ์ที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นปรากฏการณ์(Phenomena) เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านการรวบรวมความรู้ ด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบและด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการศึกษาจากเอกสาร(Document)ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เช่น หลักฐาน เอกสาร คู่มือ รายงาน หนังสือ ประกอบกับการสังเกต(Observation) และแบบสอบถาม(Questionnaire)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนโดยการหาค่าสถิติ ความถี่(Frequency) ร้อยละ(Percentage)วิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis)นำเสนอในรูปแบบการตีความ(Interpretative) วิเคราะห์วิจารณ์(Critical) และการรายงานแบบพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive) การตรวจสอบข้อมูลใช้เทคนิคการตรวจสอบแบบสามเส้า(triangulation Technique)สรุปผลการศึกษาแบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบตรวจรายการ(Checklist)สอบถามสถานภาพได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน หน้าที่ที่รับผิดชอบและสอบถามกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ การรวบรวมความรู้ การจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบและการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จากการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร(Document) การสังเกต(Observation)ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัดเช่น เอกสารแผน ยุทธศาสตร์ รายงานสรุปผลดำเนินงาน รายงานการประชุม คู่มือและเอกสารต่างๆ นำเสนอโดยการหาค่าสถิติ ร้อยละ(Percentage) วิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis) นำเสนอในรูปแบบการตีความ(Interpretative) และการเขียนรายงานแบบพรรณนาวิเคราะห์(Descriptive)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง(Structured Interview) สัมภาษณ์ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการความรู้ สภาพทั่วไปด้านการจัดการความรู้ สภาพทั่วไปของการจัดการความรู้เช่น วัฒนธรรมการเรียนรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การรวบรวมความรู้ การจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และความสำคัญของการจัดการความรู้ตามความคิดเห็นของสมาชิกแนวทางในการบริหารจัดการความรู้ ความต้องการให้มีการบริหารจัดการความรู้ ลักษณะของกิจกรรมที่สนใจ



และสิ่งที่ต้องการให้มีการสนับสนุน นำเสนอโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา(Content Analysis) นำเสนอในรูปแบบการตีความ(Interpretative) วิเคราะห์วิจารณ์(Critical) และการเขียนรายงานแบบพรรณนาวิเคราะห์(Descriptive)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ที่ต้องการ ได้แก่ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการความรู้ แนวทางในการบริหารจัดการความรู้ ความต้องการให้มีการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร และสิ่งที่ต้องการให้มีการสนับสนุนในองค์กร นำเสนอโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา(Content Analysis) นำเสนอในรูปแบบการตีความ(Interpretative) วิเคราะห์วิจารณ์(Critical) และการเขียนรายงานแบบพรรณนาวิเคราะห์(Descriptive)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง การจัดการความรู้ในสำนักงาน สหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด คณะผู้วิจัยได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรียงตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูล คณะผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ประกอบในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

- N แทน จำนวนกลุ่มเป้าหมาย
- % แทน ร้อยละ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานกลุ่มเป้าหมายที่เป็นแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/FW(Statistics Package for the Social Sciences for Windows)เพื่อคำนวณความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ(Percentage) นำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบการตีความ (Interpretive) และการรายงาน(Descriptive)

2. วิเคราะห์เชิงเนื้อหา(Content Analysis) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก นำเสนอโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา(Content Analysis) นำเสนอในรูปแบบการตีความ(Interpretive) วิเคราะห์วิจารณ์(Critical Methodology) และการรายงาน(Descriptive)



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง ดังรายละเอียดในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	36	100.00
ชาย	11	30.56
หญิง	25	69.44
2. อายุ	36	100.00
น้อยกว่า 25 ปี	4	11.11
25-30 ปี	10	27.78
31-34 ปี	15	41.67
35-40 ปี	6	16.67
41 ปีขึ้นไป	1	2.78
3. ระดับการศึกษาสูงสุด	36	100.00
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	27	75.00
ปริญญาโท	9	25.00
4. ประสบการณ์ในการทำงาน	36	100.00
น้อยกว่า 3 ปี	15	41.67
3-6 ปี	5	13.89
6-10 ปี	12	33.33
มากกว่า 10 ปี	4	11.11
5. ความเกี่ยวข้องกับสหกรณ์	36	100.00
คณะกรรมการบริหาร	16	44.44
สมาชิก	20	55.56

จากตาราง 2 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามคือ เป็นเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 69.44 มีอายุเท่ากับ 31-34 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 41.67 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 75.00 มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 3 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.67 และเป็นสมาชิกของสหกรณ์ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.56



2. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ในสำนักงาน สหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด จากการสัมภาษณ์โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ(Checklist) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการเรียนรู้
- 2) ด้านการรวบรวมความรู้
- 3) ด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ
- 4) ด้านการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้

2.1 ด้านการเรียนรู้

ตารางที่ 3 สภาพการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้

สภาพการจัดการความรู้	ไม่มี (ร้อยละ)	มี (ร้อยละ)	หลักฐานที่พบ
1. องค์กรมีแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ นโยบายหรืออื่นๆที่มีความเชื่อมโยงในด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้	82	18	แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามประจำปีงบประมาณ 2548-2550 ร่างแผนยุทธศาสตร์สหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามประจำปีงบประมาณ 2551-2553 และคำรับรองการปฏิบัติราชการสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ 2548 แต่ยังไม่มีความเชื่อมโยงด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้(ภาคผนวก ค ภาพที่ 9)



ตารางที่ 3 สภาพการจัดการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้(ต่อ)

สภาพการจัดการความรู้	ไม่มี (ร้อยละ)	มี (ร้อยละ)	หลักฐานที่พบ
2.องค์กรมีสถานที่เครื่องมือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้	-	100	ห้องประชุม ห้องทำงานที่มีเทคโนโลยีและอุปกรณ์สำนักงาน เช่น เครื่องถ่ายเอกสาร โทรศัพท์ โทรสาร(ภาคผนวก ค ภาพที่ 8,10,11,13)
3. สมาชิกได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ มีส่วนร่วมและมีอิสระในการทำงานและการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	9	91	สรุปผลการดำเนินงานและรายงานประจำปี 2550-2553(ภาคผนวก ค ภาพที่ 9)
4. มีการจัดการประชุมร่วมการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานสำคัญในองค์กร หรือการเรียนรู้อันนำมาซึ่งเอกสารหลักฐานร่องรอยผลงานชิ้นงานต่าง ๆ	9	91	รายงานการประชุมคณะกรรมการ คณะกรรมการ รายงานการประชุมประจำเดือน(ภาคผนวก ค ภาพที่ 9,13)



ตารางที่ 3 สภาพการจัดการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้(ต่อ)

สภาพการจัดการความรู้	ไม่มี (ร้อยละ)	มี (ร้อยละ)	หลักฐานที่พบ
5. มีการพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยเข้าร่วมเรียนรู้ในกิจกรรม การอบรม การประชุม สัมมนา และการเสวนาทางวิชาการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	-	100	รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหาร รายงานการประชุมคณะกรรมการ รายงานการประชุมประจำเดือน มีสมุดคำสั่งไปราชการ(ภาคผนวก ค ภาพที่ 9) คำสั่งไปราชการต่างๆ
6. มีการจัดอบรมการประชุมสัมมนา การเสวนาทางวิชาการเพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	100	-	สรุปผลการดำเนินงานและรายงานประจำปี 2548-2549 (ภาคผนวก ค ภาพที่ 9 และ 13)ปี 2550-2551

จากตารางที่ 3 พบว่า สภาพการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้ องค์กรมีสถานที่เครื่องมื่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 หลักฐานที่พบได้แก่ ห้องประชุม ห้องทำงานที่มีเทคโนโลยีและอุปกรณ์สำนักงาน เช่น เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องอัดสำเนา โทรศัพท์ โทรสาร โดยรองลงมาสมาชิกได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ มีส่วนร่วมและมีอิสระในการทำงานและการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ คิดเป็นร้อยละ 91 หลักฐานที่พบได้แก่ สรุปผลการดำเนินงานและรายงานประจำเดือน 2550-2553(ภาคผนวก ค ภาพที่ 9) มีการจัดการประชุมร่วมการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานสำคัญในองค์กรหรือการเรียนรู้ อันนำมาซึ่งเอกสารหลักฐาน ร่องรอยผลงาน ชิ้นงานต่างๆและมีการพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยเข้าร่วมเรียนรู้ในกิจกรรม การอบรม การประชุมสัมมนา และการเสวนาทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกองค์กร คิดเป็นร้อยละ 100 หลักฐานที่พบได้แก่ รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหาร รายงานการประชุมคณะกรรมการ(ภาคผนวก ค ภาพที่ 9) มีการจัดอบรม การประชุม สัมมนา การเสวนาทางวิชาการเพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร คิดเป็นร้อยละ 91 หลักฐานที่พบได้แก่ สรุปผลการดำเนินงานและรายงานประจำเดือน ปี 2550-2553 (ภาคผนวก ค ภาพที่ 9) และน้อยที่สุดองค์กรมีแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ นโยบายหรืออื่นๆ ที่มีความเชื่อมโยงในด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้



และมีการจัดอบรม การประชุม สัมมนา การเสวนาทางวิชาการเพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร คิดเป็นร้อยละ 91 หลักฐานที่พบ ได้แก่ แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ 2551-2553 และคำรับรองการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ 2550 แต่ยังไม่มีความเชื่อมโยงการส่งเสริมด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้

2.2 ด้านการรวบรวมความรู้

ตารางที่ 4 สภาพการจัดการความรู้ด้านการรวบรวมความรู้

สภาพการจัดการความรู้	ไม่มี (ร้อยละ)	มี (ร้อยละ)	หลักฐานที่พบ
1. มีการจัดทำเอกสารสรุปคู่มือการปฏิบัติงาน รายงานสรุปผลการดำเนินงาน	9	91	คู่มือปฏิบัติงาน การจัดทำ WP/WI มีระบบบัญชี ระบบพัสดุ ระเบียบข้อบังคับงานบุคคล คู่มือสมาชิก รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารและรายงานการประชุมคณะกรรมการและรายงานสรุปผลการดำเนินงานและรายงานการสอบบัญชีปี 2546-2552(ภาคผนวก ค ภาพที่ 9)
2. มีการสร้างเอกสาร คู่มืออันเกิดจากความรู้ที่มีหรือจากการเรียนรู้	9	91	เอกสารประชาสัมพันธ์สหกรณ์ลงในวารสารเผยแพร่ในเวปไซด์(ภาคผนวก ค ภาพที่ 1-3)
3. มีรายงานการประชุมหรือแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรมเพื่อถ่ายทอดในการทำงาน	18	82	รายงานการประชุมคณะกรรมการบันทึกการประชุมมอบหมายงาน (ภาคผนวก ค 4 ภาพที่ 10และ12)



ตารางที่ 4 สภาพการจัดการความรู้ด้านการรวบรวมความรู้(ต่อ)

สภาพการจัดการความรู้	ไม่มี (ร้อยละ)	มี (ร้อยละ)	หลักฐานที่พบ
4. มีสรุปความรู้อันเกิดจากการร่วมอบรม สัมมนา เสวนาหรือการได้รับการเชิญเข้าร่วมสัมมนา จัดทำเป็นเนื้อหาเอกสารหรือรายงานหรือคู่มือ	100	-	หนังสือเชิญเข้าร่วมสัมมนา
5. มีการรวบรวมหลักฐานเอกสารที่ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนา รวบรวม จัดเก็บไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบในแฟ้มเอกสารหรือสถานที่เดียวกันเพื่อใช้ประโยชน์ในการสร้างความรู้ในองค์กร	27	73	มีการรวบรวมเอกสารจากการเรียนรู้ไว้ในแฟ้มส่วนตัวของแต่ละคน สามารถพบได้บ้างจากเอกสารแฟ้มเอกสารการประชุม (ภาคผนวก ค ภาพที่ 10 และ 14)

จากตารางที่ 4 พบว่า มีสรุปความรู้อันเกิดจากการร่วมอบรม สัมมนา เสวนา หรือ การได้รับการเชิญวิทยากร จัดทำเป็นเนื้อหา เอกสาร หรือรายงาน คิดเป็นร้อยละ 91 แต่ไม่พบหลักฐาน รองลงมา มีการรวบรวมหลักฐานเอกสารที่ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา รวบรวม จัดเก็บไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบในแฟ้มเอกสารหรือสถานที่เดียวกันเพื่อใช้ประโยชน์ในการสร้างความรู้ในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 73 หลักฐานที่พบ ได้แก่ มีการรวบรวมเอกสารจากการเรียนรู้ไว้ในแฟ้มส่วนตัวของแต่ละคน สามารถพบได้บ้าง จากเอกสารในแฟ้มประวัติสมาชิก (ภาคผนวก ค ภาพที่ 7 และ 9) มีรายงานการประชุมหรือแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรมเพื่อถ่ายทอดในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 82 หลักฐานที่พบได้แก่ รายงานการประชุมคณะกรรมการบันทึกการประชุมมอบหมายงาน(ภาคผนวก ค ภาพที่ 9) มีการสร้างเอกสารคู่มือ คิดเป็นร้อยละ 91 หลักฐานที่พบ ได้แก่ เอกสารประชาสัมพันธ์สหกรณ์ลงในวารสารเผยแพร่ในเวปไซด์ (ภาคผนวก ค ภาพที่ 1-3) และน้อยที่สุดสภาพการจัดการความรู้ด้านการรวบรวมความรู้มีการจัดทำเอกสารสรุปคู่มือการปฏิบัติงาน รายงานสรุปผลการดำเนินงานมีมาก คิดเป็นร้อยละ 75 หลักฐานที่พบได้แก่ การจัดทำ WP/WI มีระบบบัญชี ระบบพัสดุ คู่มือ ระเบียบ ข้อบังคับ



งานบุคคล รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารและรายงานการประชุมคณะกรรมการและ
รายงานสรุปผลการดำเนินงานและรายงาน ประจำเดือน 2546-2548 (ภาคผนวก ค ภาพที่ 9)

2.3 ด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 5 สภาพการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ

สภาพการจัดการความรู้	ไม่มี (ร้อยละ)	มี (ร้อยละ)	หลักฐานที่พบ
1. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์มาใช้ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอก	9	91	มีเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการติดต่อได้ถึงกันด้วยระบบอินเทอร์เน็ต แต่ยังไม่มีการใช้ในการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างระบบงานหรือแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในและนอกองค์กร(ภาคผนวก ค ภาพที่ 1-3)
2. มีการสร้างเอกสาร คู่มือ อันเกิดจากความรู้ที่มีหรือจากการเรียนรู้โดยมีการรวบรวมอย่างเป็นระบบในคอมพิวเตอร์ โดยเชื่อมโยงข้อมูลด้วย Internet	100	-	ไม่พบหลักฐาน
3. มีสถานที่เพื่อใช้ในการจัดเก็บเอกสาร หลักฐาน ผลงาน ชิ้นงานหรือมีเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ	9	91	สถานที่เก็บเอกสารทางราชการในแฟ้มที่งานสารบัญส่วนแฟ้มอื่น ๆ อยู่ในแต่ละส่วนงานยังไม่มีการรวบรวมสารบัญเป็นความรู้ทั้งจากทักษะในการทำงาน และทางด้านวิชาการสู่ระบบ(ภาคผนวก ค ภาพที่ 7)
4. เทคโนโลยีที่ใช้ทำให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจและใกล้ชิดผู้มาใช้บริการมากขึ้น เช่น ความต้องการและความคาดหวัง พฤติกรรม และความคิด เป็นต้น	18	82	การใช้เทคโนโลยีในเว็บไซต์ที่ผู้ใช้บริการร่วมความคิดเห็นในกระดานผ่านในเว็บบอร์ด(ภาคผนวก ค ตัวอย่าง Website ภาพที่ 16-18)



ตารางที่ 5 สภาพการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ(ต่อ)

สภาพการจัดการความรู้	ไม่มี (ร้อยละ)	มี (ร้อยละ)	หลักฐานที่พบ
5. มีระบบ E-Library หรือเว็บไซต์เพื่อใช้ในการสร้างความรู้อย่างเป็นระบบเหมาะสมต่อการเรียนรู้ในองค์กร	100	-	ไม่พบหลักฐาน
6. เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในองค์กรก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กร(An Institutional Memory)ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้	9	91	ไม่พบหลักฐาน

จากตารางที่ 5 พบว่า สภาพการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์มาใช้ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอกมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91 หลักฐานที่พบได้แก่ มีเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการติดต่อได้ถึงกันด้วยระบบอินเทอร์เน็ตแต่ยังไม่มีใช้ในการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างระบบงานหรือแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในและนอกองค์กร (ภาคผนวก ค ภาพที่ 1-3) รองลงมามีสถานที่เพื่อใช้ในการจัดเก็บเอกสาร หลักฐาน ผลงานชิ้นงานหรือมีเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ คิดเป็นร้อยละ 55 หลักฐานที่พบได้แก่ สถานที่เก็บเอกสารทางราชการในแฟ้มที่งานสารบัญส่วนแฟ้มอื่น ๆ อยู่ในแต่ละส่วนงานยังไม่มีการรวบรวมสาระอันเป็นความรู้ทั้งจากทักษะในการทำงาน และทางด้านวิชาการสู่ระบบ(ภาคผนวก ค ภาพที่ 6) เทคโนโลยีที่ใช้ทำให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจและใกล้ชิดผู้มาใช้บริการมากขึ้น เช่น ความต้องการและความคาดหวัง รูปแบบการให้บริการ เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 82 หลักฐานที่พบ ได้แก่ มีการใช้เทคโนโลยีในเว็บไซต์ที่ผู้ให้บริการร่วมความคิดเห็นในกระดานผ่านในเว็บบอร์ด(ภาคผนวก ค ตัวอย่าง Website)การสร้างเอกสาร คู่มืออันเกิดจากความรู้ที่มีหรือจากการเรียนรู้โดยมีการรวบรวมอย่างเป็นระบบในคอมพิวเตอร์โดยเชื่อมโยงข้อมูลด้วย Internet คิดเป็นร้อยละ 82 ไม่พบหลักฐาน และน้อยที่สุดมีระบบ E-Library หรือเว็บไซต์เพื่อใช้ในการสร้างความรู้อย่างเป็นระบบเหมาะสมต่อการเรียนรู้ในองค์กรและ



เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในองค์กรก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กร(An Institutional Memory) ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ คิดเป็นร้อยละ 91 ไม่พบหลักฐาน

2.4 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ตารางที่ 6 สภาพการจัดการความรู้ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

สภาพการจัดการความรู้	ไม่มี (ร้อยละ)	มี (ร้อยละ)	หลักฐานที่พบ
1. องค์กรส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สมาชิกทั้งในและนอกองค์กร	9	91	จดหมายเชิญและจดหมายอนุญาตให้เข้าร่วมอบรมและการร่วมกิจกรรมเสริมทักษะความรู้หรือถ่ายทอดความรู้โดยการรับเชิญเข้าร่วมสัมมนา(ภาคผนวก ค ภาพที่ 5 และ 6)
2. มีการจัดกิจกรรม/จัดอบรมหรือจัดทำ Work shop เพื่อเผยแพร่ในเวปไซต์ความรู้ให้แก่สมาชิกและประชาชนผู้สนใจได้ร่วมเรียนรู้เพื่อเป็นการขยายฐานความรู้สู่สังคม	100	-	ไม่พบหลักฐาน
3. มีการประชุมหารือแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้อันเกี่ยวกับการทำงาน	9	91	มีการประชุมเพื่อหารือการทำงานจริงจนงานออกมาสำเร็จแต่ไม่มีการสรุปเป็นเอกสารหรือหลักฐานที่ใช้ในการอ้างอิง ข้อหารือในหัวข้อนั้น (ภาคผนวก ค ภาพที่ 9)
4. องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้น	-	100	มีการจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณเพื่อให้อาจารย์ได้เพิ่มพูนทักษะและสมาชิกมีส่วนในการเพิ่มพูนความรู้ รายงานการประชุม คณะกรรมการบริหารรายงาน(ภาคผนวก ค ภาพที่ 9)



ตารางที่ 6 สภาพการจัดการความรู้ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้(ต่อ)

สภาพการจัดการความรู้	ไม่มี (ร้อยละ)	มี (ร้อยละ)	หลักฐานที่พบ
5. องค์กรมีการนำเทคโนโลยีเพื่อช่วยให้สมาชิกประสานงานสื่อสาร/เชื่อมโยงข้อมูลใช้ประโยชน์ในองค์กร	-	100	มีเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการทำงานในองค์กร เช่น คอมพิวเตอร์ผ่าน LAN และInternet โทรศัพท์ โทรสาร เครื่องถ่ายเอกสาร(ภาคผนวก ค ภาพที่ 1-3, 9, 11)
6. มีคุณค่าความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวสมาชิกซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคนได้นำไปใช้ประโยชน์เพื่อกระจายความรู้และขยายฐานความรู้สู่สังคม	60	40	มีการรับเชิญไปถ่ายทอดความรู้กับองค์กรต่างๆภายนอกแต่ยังไม่มี การสร้างความรู้ในตัวบุคคลนั้นให้ เกิดคุณค่าในองค์กรหรือถือเป็นผลงานเพื่อสามารถนำเสนอสร้างประโยชน์ต่อยอดให้องค์กร(ภาคผนวก ค ภาพที่ 23)

จากตารางที่ 6 พบว่า สภาพการจัดการความรู้ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ มีการนำเทคโนโลยีเพื่อช่วยให้สมาชิกประสานงานสื่อสาร/เชื่อมโยงข้อมูลใช้ประโยชน์ในองค์กรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 หลักฐานที่พบ ได้แก่ มีเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการทำงานในองค์กร เช่น โทรศัพท์ โทรสาร เครื่องถ่ายเอกสาร(ภาคผนวก ค ภาพที่ 1-3,10, 11) รองลงมาพบว่า มีคุณค่าความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวสมาชิก ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคนได้นำไปใช้ประโยชน์เพื่อกระจายความรู้และขยายฐานความรู้สู่สังคม คิดเป็นร้อยละ 100 หลักฐานที่พบได้แก่ มีการรับเชิญไปถ่ายทอดความรู้กับองค์กรต่างๆ ภายนอก แต่ยังไม่มีการสร้างความรู้ในตัวบุคคลนั้นให้เกิดคุณค่าในองค์กรหรือถือเป็นผลงานเพื่อสามารถนำเสนอสร้างประโยชน์ต่อยอดให้องค์กร(ภาคผนวก ค ภาพที่ 13) องค์กรส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกทั้งในและนอกองค์กร คิดเป็นร้อยละ 91 หลักฐานที่พบ ได้แก่ จัดหมายเชิญและจดหมายอนุญาตให้เข้าร่วมอบรมและการร่วมกิจกรรมเสริมทักษะความรู้ หรือ ถ่ายทอดความรู้โดยการรับเชิญเข้าร่วมสัมมนา (ภาคผนวก ค ภาพที่ 9) องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้นคิดเป็นร้อยละ 100 หลักฐานที่ พบได้แก่ มีการจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณเพื่อให้สมาชิกได้เพิ่มพูนทักษะและสมาชิกมีส่วนในการเพิ่มพูนความรู้ รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารรายงาน(ภาคผนวก ค ภาพที่ 9)มีการจัดกิจกรรม/จัดอบรมหรือทำ Work shop เพื่อเผยแพร่ในเว็บ



ไซต์ความรู้ให้แก่สมาชิกและประชาชนผู้สนใจได้ร่วมเรียนรู้เพื่อเป็นการขยายฐานความรู้สู่ผู้สังคม คิดเป็นร้อยละ 73 หลักฐานที่พบได้แก่ มีการจัดกิจกรรมทุกเดือนจัดทำรวบรวมเป็นสื่อวีดิทัศน์ (ภาคผนวก ค ตัวอย่างแผ่นปลิวการจัดกิจกรรม)และมีการประชุมหารือแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้อันเกี่ยวกับการทำงาน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91 หลักฐานที่พบได้แก่ มีการประชุมเพื่อหารือการทำงานจริงจนงานออกมาสำเร็จแต่ไม่มีการสรุปเป็นเอกสารหรือหลักฐานที่ใช้ในการอ้างอิงข้อหารือในหัวข้อนั้นๆ(ภาคผนวก ค ภาพที่ 6)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารและสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งมีรายละเอียด 7 ประเด็นดังต่อไปนี้

- 1) สภาพโดยทั่วไปขององค์กรเกี่ยวกับความเข้าใจในการจัดการความรู้
- 2) ด้านการเรียนรู้
- 3) ด้านการรวบรวมความรู้
- 4) ด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ
- 5) ด้านการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้
- 6) ความสำคัญของการจัดการความรู้
- 7) แนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในสหกรณ์ฯ

1. สภาพโดยทั่วไปขององค์กรเกี่ยวกับความเข้าใจในการจัดการความรู้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารและสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด ถึงความเข้าใจในการจัดการความรู้ โดยพบว่า สมาชิกส่วนใหญ่มีความเข้าใจถึงการจัดการความรู้ว่าเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งจะจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจำแนก จัดหาและนำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด จากข้อมูลที่ได้สัมภาษณ์ดังนี้

“มีความเข้าใจว่าการบริหารจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดความสำเร็จต่อความรู้มาใช้ในองค์กร ด้วยการเรียนรู้ รวบรวม จัดเก็บและนำความรู้มาใช้หรือเผยแพร่ใน เว็บไซต์ให้เกิดประโยชน์ เพื่อช่วยลดระยะเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างเป็นผลงานให้กับองค์กรมีการพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด”(จ.2, 22 มีนาคม 2553 เวลา 11.20 น.)



“มีความเข้าใจว่าการบริหารจัดการความรู้นั้นเป็นการบริหารจัดการกระบวนการภายในองค์กรเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้มีขีดความสามารถเพื่อแข่งขันกับองค์กรอื่นได้” (ส.4, 26 มีนาคม 2553 เวลา 09.45 น.)

“มีความเข้าใจในระดับหนึ่ง เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้และนำความรู้มาช่วยในการพัฒนางาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้เกิดทุนปัญญา ทำให้องค์กรมีศักยภาพทางการแข่งขันเพื่อมีโอกาสเติบโตต่อไป”(ส.5, 26 มีนาคม 2553 เวลา 11.05 น.)

“เป็นกระบวนการในการจัดการเกี่ยวกับการนำความรู้ที่รับใหม่ๆ ในด้านต่างๆ จากคำรณหนังสือ สื่อจากภาพและเสียงมารวบรวมเพื่อทำเป็นความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นตามที่องค์กรมีเป้าหมายที่ในองค์กรต้องการให้เกิดประสิทธิภาพ”(จ. 6, 26 มีนาคม 2553 เวลา 13.45 น.)

“มีความเข้าใจว่าการเรียนรู้เพื่อนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้มารวบรวมและเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อนำมาใช้ในการถ่ายทอดไปยังบุคคลหรือองค์กรเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานและสร้างความได้เปรียบในการแข่งระหว่างองค์กร “เชิงธุรกิจ” เป็นความรู้ที่ต้องได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบจึงจะสร้างความรู้ให้อยู่คู่กับองค์กรได้ตลอดไป”(จ. 8 27 มีนาคม 2553 เวลา 16.10 น.)

“มีความเข้าใจในการจัดการความรู้อย่างที่ว่าต้องมีความรู้ในตัวเองมาสู่องค์กรและจัดเก็บเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั่วองค์กรและต่อยอดยกระดับให้องค์กรมีนวัตกรรมใหม่ ๆ จากการนำความรู้มาประยุกต์ปรับปรุงระบบการทำงานหรือสามารถนำความรู้ที่เผยแพร่ในเวปไซต์ไปสู่ภายนอกในระดับต่อไป”(ส.5, 1 พฤษภาคม 2553 เวลา 14.11 น.)

“การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมการสร้างหรือการจัดความรู้ให้เป็นระบบเพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกันเพื่อนำความรู้มาปรับใช้หรือสร้างเป็นผลงานใหม่โดยเขียนไว้เป็นตำราและนำไปเผยแพร่ในเวปไซต์ความรู้ให้เกิดการยกระดับความรู้ต่อไป” (ส.3, 14 พฤษภาคม 2553 เวลา 16.10 น.)

“มีความเข้าใจว่าเป็นการจัดการเกี่ยวกับความรู้ในองค์กรเพื่อนำมาใช้เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่ประยุกต์แล้วจากการเรียนรู้โดยนำความรู้ที่นำมาสร้างเป็นคู่มือการปฏิบัติงานได้ เป็นตำราทางด้านที่เรามีความรู้ได้ เพื่อเป็นการยกระดับความสามารถของสมาชิกในองค์กรและนำผลงานเหล่านั้นมาสร้างเป็นผลงานให้กับองค์กรและนำผลงานที่ได้รับการยอมรับไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกในองค์กรที่สนใจหรือสมาชิกภายนอกที่สนใจและถ่ายทอดแลกเปลี่ยนแนวคิดไปเพื่อต่อยอดของความรู้ต่างๆให้มีคุณค่าอย่างไม่จบสิ้น”(ส.5, 3 พฤษภาคม 2553 เวลา 16.25 น.)

“มีความเข้าใจว่าหากที่ใดได้มีการบริหารจัดการความรู้ที่ดีก็ย่อมทำให้องค์กรมีศักยภาพในทางแข่งขันกับสหกรณ์อื่นๆ ได้”(กก.1, 4 พฤษภาคม 2553 เวลา 14.30 น.)

2. ด้านการเรียนรู้

สภาพโดยทั่วไปขององค์กรเกี่ยวกับความเข้าใจการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาวิจัยโดยนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร



(จิโรจน์ สารวัคนะ. 2545) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรต้องอาศัยผู้นำที่จะต้องให้ความสนใจต่อวิถีชีวิตองค์กรแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรคือ การเสริมสร้างความเป็นหมู่คณะการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ การส่งเสริมความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การส่งเสริมบรรยากาศการสร้างเชื่อมั่น การสนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุประสงค์ การบรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์ความรู้ การส่งเสริมความภูมิใจในองค์กร การส่งเสริม การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ส่งเสริมความเอาอกเอาใจใส่ดูแล สังสรรค์และมีอารมณ์ขัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ การสืบทอดในประเพณีวัฒนธรรม มีการสื่อสารแบบเปิด ซึ่งมีความเห็นสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ของสมาชิกสายสนับสนุนและสายผู้สอนที่ให้สัมภาษณ์ดังนี้

“มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกโดยให้โอกาสกับการส่งสมาชิกเข้าร่วมอบรมภายนอก ส่วนการเรียนรู้ภายในนั้นมีการประชุมต่างๆ หรือการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้เรื่องงาน”(จ.2, 22 มีนาคม 2553 เวลา 11.20 น.)

“การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ของสมาชิกเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา การจัดให้มีการอบรมสัมมนาภายในหน่วยงาน การส่งเสริมให้สมาชิกไปอบรมสัมมนาภายนอกองค์กร การจัดหรือนัดประชุมหารือเกี่ยวกับการทำงานและการสนับสนุนทางการศึกษาเพื่อให้สมาชิกได้มีโอกาสเรียนรู้และสามารถนำความรู้มาพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร”(จ. 3, 26 มีนาคม 2553 เวลา 09.00 น.)

“องค์กรมีวิธีการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ของสมาชิกโดยมีการจัดสัมมนาสมาชิกในองค์กรเพื่อให้สมาชิกได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านความรู้และด้านประสบการณ์ปีละครั้งและได้มีการประชุมคณะกรรมการเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กันเฉลี่ยเดือนละครั้งเช่น การประชุมงาน การประชุมคณะกรรมการ”(ส.4, 24 มีนาคม 2553 เวลา 09.45 น.)

“มีค่อนข้างมาก อย่างเช่น องค์กรมีการสนับสนุนให้สมาชิกได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นทั้งปริญญาโท และยังมีโครงการสนับสนุนให้สมาชิกเข้ารับการอบรมด้านต่างๆ ตามที่มีโครงการจากหน่วยงานอื่นเสนอมา เช่น อบรมด้านพัฒนาคอมพิวเตอร์จากศูนย์คอมพิวเตอร์”(จ. 6, 26 มีนาคม 2553 เวลา 13.45 น.)

“มีการส่งเสริมสนับสนุนโดยให้สมาชิกได้เข้าร่วมอบรม หรือเข้ารับการศึกษเพิ่มเติมในสาขาวิชาที่ตนเองสนใจ โดยไม่ได้บังคับว่าต้องเกี่ยวข้องกับสายงานที่ปฏิบัติซึ่งถือเป็นการเปิดโอกาสให้เรียนรู้ตามความสนใจและความต้องการของสมาชิก ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เพราะการสร้างให้สมาชิกมีความรู้มากขึ้นย่อมทำให้มีทัศนคติที่กว้างไกลซึ่งเป็นประโยชน์ในด้านการนำมาสร้างสรรค์และพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการแข่งขันได้”(ส.7 มีนาคม 2553 เวลา 10.00 น.)

ทั้งนี้ในภาพรวมแล้วส่วนใหญ่องค์กรให้การสนับสนุนในการส่งเสริมการเรียนรู้โดยสมาชิกส่วนใหญ่มีความเข้าใจถึงสภาพและวัฒนธรรมองค์กรซึ่งสมาชิกมีเป้าหมาย



แตกต่างกันจึงทำให้ทักษะที่เรียนรู้ นั้น ไม่สามารถนำมาเข้าสู่ระบบกระบวนการจัดการความรู้ได้โดยจำเป็นต้องพัฒนาต้นนโยบายให้มีเป้าหมายชัดเจนในด้านการดูดซับความรู้ที่มีอยู่ในสมาชิกมาพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์ ผลจากการสัมภาษณ์ดังนี้

“มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยสมาชิกมีการแนะนำการทำงานการถ่ายทอดการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกเข้าใหม่ได้อย่างดีและวิธีการถ่ายทอดการช่วยหรือประสบการณ์ แต่ละหน้าที่และความรู้ในองค์กรโดยทั่วไปสามารถหาได้จากทุกคนในองค์กรหากแต่ว่าจะสนใจเรียนรู้กันเรื่องใดก็สามารถพูดคุยกันได้แต่ยังขาดความชัดเจนในเป้าหมายเพราะยังไม่มี การสนับสนุนให้จัดการความรู้อย่างแท้จริง”(ส.8, 27 มีนาคม 2553 เวลา 16.10 น.)

“วัฒนธรรมด้านการเรียนรู้ขององค์กรไม่ปรากฏภาพให้เห็นชัด ที่จะนำวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ต่อยอดต่อการพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง เป็นเพียงการเรียนรู้ที่ยังไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาได้อย่างแท้จริง”(จ. 5,26 มีนาคม 2553 เวลา 11.05 น.)

“สนับสนุนในด้านการเรียนรู้ โดยเฉพาะด้านเวลา ส่วนค่าใช้จ่ายในทุกเรื่อง การอบรมไม่มีนโยบายสำหรับเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน”(จ.10, 1 พฤษภาคม 2553 เวลา 14.45 น.)

“มีการส่งเสริมให้ไปอบรมเรียนรู้ แต่ยังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะทุกคนยังไม่สามารถนำความรู้ที่นำมาใช้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ทั้งด้านการสื่อสารที่ดีการเชื่อมโยงข้อมูลที่ ดี”(จ.2, 1 พฤษภาคม เวลา 14.45 น.)

“มีการสนับสนุนให้ไปเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ เป็นหน้าที่หรืองานของตัวเองเพื่อที่จะนำสิ่งนั้นมาใช้ในการทำงานหรือปรับปรุงพัฒนางานซึ่งไม่สามารถนำความรู้ที่นำมาพูดคุยกับสมาชิกในหน่วยงานได้เพราะไม่มีใครถามหรือสนใจเนื่องจากไม่ใช่งานเกี่ยวกับตนเองจึงทำให้ยังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หากเกี่ยวกับเรื่องงาน แต่หากมองในส่วนของการความรู้อื่น ๆ ที่ให้ทุกคนมีส่วนรู้ด้วยกันเช่น การคิดระบบงานเพื่อให้สมาชิกในที่ทำงานต้องมาเรียนรู้เพื่อจะได้ใช้งานในระบบนั้นๆ ได้อย่างถูกต้องก็ยังไม่”(จ.10, 1 พฤษภาคม 2553 เวลา 15.51 น.)

“คิดว่าองค์กรนี้ยังขาดเป้าหมายที่จะก่อให้เกิดการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน”(จ. 7, 3 พฤษภาคม 2553 เวลา 16.10 น.)

“สหกรณ์ฯมีความเป็นอิสระทางการบริหารและทางการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้สำหรับสมาชิกในองค์กร เพราะผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ ได้มีโอกาสได้เรียนรู้โดยไม่มี การกีดกันเพียงแต่ความรู้ที่มีอยู่ในตัวของสมาชิกทุกคนนั้นน่าจะ มีมากและหลากหลาย จึงเห็นว่าองค์กรสหกรณ์ฯนี้ ยังไม่มองเห็นถึงศักยภาพของสมาชิกที่เก่งๆ ในองค์กรจึงยังไม่ได้กำหนดทิศทางที่ชัดเจนในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรนี้ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อันขึ้นอยู่ กับผู้บริหารจะสนับสนุนผลักดันให้เป็นไปในทิศทางใด”(ส.5, 3 พฤษภาคม 2553 เวลา 16.25 น.)

“ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ของที่นับถือว่ามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ทุกอย่างขึ้นอยู่ กับผู้บริหาร เป็นจุดเริ่มต้นดูว่ามีวิสัยทัศน์ในมุมมอง คนมีความตื่นตัวที่อยากจะเรียน



รู้ อยู่ที่ว่าจะมีการผลักดันหรือผู้มีส่วนในการผลักดันเพื่อสร้างวัฒนธรรมให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น”(กก.1, 27 มีนาคม 2553 เวลา 14.45 น.)

“มีส่วนร่วมในการเข้าอบรมการเรียนรู้ มี 2 ด้าน การเรียนรู้อย่างเดียว ไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างคนต่างไปอบรม”(กก.2, 27 มีนาคม 2553 เวลา 15.15 น.)

“ในแต่ละองค์กรไม่เหมือนกันโดยองค์กรต้องดูว่าจะเรียนรู้เรื่องอะไรเพื่อที่จะนำความรู้นั้นมาแลกเปลี่ยนเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในลักษณะนี้มีการออกไปเรียนรู้ในเรื่องที่แต่ไม่มีการแลกเปลี่ยนกัน คือใครรู้อะไรก็เก็บไว้ใช้ของตัวเอง” (กก.3, 1 พฤษภาคม 2553 เวลา 13.33 น.)

“องค์กรนี้ผู้บริหารให้การสนับสนุนให้สมาชิกเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ น่าจะเห็นได้ชัดขึ้นหากสมาชิกจะสามารถนำความรู้ที่เรียนรู้มาสร้างผลงานต่างๆเป็นประโยชน์ สภาพของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังไม่สะท้อนภาพชัดเจนอาจจะเป็นเพราะส่วนหนึ่งของผู้บริหารยังไม่แสดงจุดยืนในการพัฒนาหรือการบริหารจัดการความรู้เพราะนโยบายส่วนใหญ่มุ่งเน้นการบริการและให้ออกาสกับลูกค้ามากกว่าการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์”(กก.4, 1 พฤษภาคม 2553 เวลา 14.30 น.)

3. ด้านการรวบรวมความรู้

การสร้างเอกสาร คู่มืออันเกิดจากความรู้ที่มีหรือจากการเรียนรู้ รายงานการประชุม หรือแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรมเพื่อถ่ายทอดในการทำงาน การสรุปรายงาน การจัดอบรม หรือกิจกรรมอันเกิดจากการสร้างความรู้ในองค์กร จากคำกล่าวของ Lambert E.Tom (1996) ที่กล่าวว่าไว้ว่าผลการดำเนินงาน ข้อมูลการประเมินผลการดำเนินงานโดยมีการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ที่เป็นเอกสารไว้ในแฟ้มโดยความรู้ที่รวบรวมไว้เพื่อประโยชน์ที่สามสามารถศึกษา เพราะผู้นำเชื่อว่าความรู้และความชำนาญนั้นสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิตไม่ใช่เพียงสำหรับคนเดียวเท่านั้น แต่เพื่อสำหรับทุกคนทั้งองค์กรองค์กรมีอิสระในการเลือกใช้ประโยชน์จากสิ่งนี้ได้ อย่างคุ้มค่าก็ขึ้นอยู่กับองค์กรที่จะเรียนรู้อะไร ก็ยอมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ การให้การให้สัมภาษณ์ของคณะกรรมการบริหารและสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีความสอดคล้องกัน ดังนี้

“มีการสร้างเอกสารและรวบรวมไว้เพื่อสามารถนำเอกสารนั้นๆ มาศึกษาย้อนหลัง เช่น สรุปผลการดำเนินงาน รายงานเพื่อนำผลจากที่ผ่านมาเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาคุณภาพให้ทำงานดีขึ้น”(ส.9, 2 มีนาคม 2553 เวลา 11.20 น.)

“มีการจัดทำในลักษณะคู่มือการปฏิบัติงานระบบบัญชีและมีโปรแกรมสำหรับใช้งานด้านบัญชี แต่ยังคงขาดในด้านการจัดทำระบบจัดเก็บเอกสารที่ดี เช่น การมีพื้นที่สำหรับการจัดเก็บที่เหมาะสมและเพียงพอ เนื่องจากองค์กรเป็นลักษณะกึ่งราชการ เอกสารทางการเงินต้องเก็บรักษา 10 ปี”(ส.3, 26 มีนาคม 2553 เวลา 09.00 น.)



“มีเอกสารข้อมูล เช่น หนังสือราชการ คู่มือ สรุปรายงานประจำเดือนอันเกี่ยวกับผลงาน” (ส.8, 27 มีนาคม 2553 เวลา 16.10 น.)

ทั้งนี้ การนำความรู้ในตัวบุคคลมาถ่ายโอนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร แต่ในทางปฏิบัติบางสถานการณ์ย่อมเกิดความผันแปรมากมาย เพราะยังไม่มีวิธีการใดที่นำมาบริหารจัดการที่ถูกต้อง และยังมีข้อจำกัดมากมายและจากการกระทำที่ถูกจำกัด โดยการทำงานหรือบริหารจัดการตามวิธีการตามแต่ละองค์กรได้กำหนดไว้ ดังนั้นวิธีการสร้างความชัดเจนให้เกิดขึ้นเพื่อที่จะปฏิบัติตามและอ้างอิงได้ ยังคงเป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลตลอดไปและไม่เกิดความเชื่อมโยงมาสู่ภาวะปัจจุบันการบริหารจัดการความรู้ให้เป็นไปตามแนวทางที่มุ่งหวังเพื่อพัฒนาองค์กรโดยจากการสัมภาษณ์ดังนี้

“มีการสร้างเอกสารอันเกิดจากการรายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม รายงานการประกันคุณภาพการศึกษาแต่ยังไม่มีการสร้างเอกสารอันเกิดจากการเรียนรู้และนำความรู้ที่ได้รับหรือมีอยู่แล้วจากประสบการณ์มารวบรวมเพื่อจัดเก็บเพราะสมาชิกอาจจะยังไม่เห็นประโยชน์หรือความสำคัญ” (จ.1, 21 มีนาคม 2553 เวลา 11.37 น.)

“มีการสร้างเอกสารสร้างเอกสารการสอนของผู้สอน และคู่มือการปฏิบัติงานบ้าง เพียงบางงาน ส่วนตำราในส่วนของมหาสารคามยังไม่มีเขียน” (ส.5, 26 มีนาคม 2553 เวลา 11.05 น.)

“มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อสำหรับไว้ใช้ในการตรวจสอบซึ่งจะนำเอกสารเหล่านั้นมารวบรวมได้ก็ต่อเมื่อใกล้จะมีการตรวจประเมิน เช่นเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา เพราะไม่มีทีมหรือหน่วยงานเฉพาะเพื่อติดตามเก็บรวบรวมข้อมูลจึงทำให้ข้อมูลอยู่กับแต่ละคน ระบบการประกันคุณภาพจึงเป็นเพียงภาพที่ไม่สามารถสะท้อนถึงการจัดการความรู้ได้มากมายนัก” (ส.7, 27 มีนาคม 2553 เวลา 10.00 น.)

“เอกสารพหุมีสรุป เช่น รายงานสรุปการดำเนินงาน ประจำปี ส่วนอื่นๆ ไม่ค่อยทราบเพราะไม่ได้เผยแพร่ในเวปไซด์หรือมีห้องเก็บเอกสารรวบรวมไว้เหมือนห้องเก็บข้อมูล การประกันคุณภาพ มีคู่มือการปฏิบัติงานอย่างเช่นระบบงานบัญชี และงานพัสดุ มีรายงานผลการประชุมคณะกรรมการบริหารที่สมาชิกทราบได้ที่ดูเอกสารและสรุปรายงานการประชุมคณะกรรมการที่เคยมีแต่ยังไม่ค่อยต่อเนื่องเพราะการประชุมส่วนใหญ่เป็นประเด็นแบบไม่เป็นทางการเป็นเรื่องการพูดคุยแลกเปลี่ยนแบ่งหน้าที่การทำงานหรือการมอบหมายงานเป็นส่วนใหญ่” (จ.10, 1 พฤษภาคม 2553 เวลา 14.45 น.)

“มีการเก็บรวบรวมเอกสารอันเกิดจากการปฏิบัติงาน เช่น ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ และรายงานการประชุม รายงานสรุปผลการดำเนินงานต่างๆ แต่ยังไม่มีการเก็บรวบรวมเอกสารความรู้จากสมาชิกที่ได้รับจากการอบรม การเรียนรู้แต่อย่างใด” (ส.4, 13 พฤษภาคม 2553 เวลา 16.10 น.)

“มีเอกสารที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก เช่น อาจารย์สร้างเอกสาร



การสอนแล้วรวบรวมเป็นเล่มในแต่ละปีการศึกษา เอกสารสรุปผลการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ เอกสารรายงานการประชุมคณะกรรมการบริหาร เอกสารรายงานการประชุมคณะกรรมการ เคยมีการจัดทำสรุปคู่มือการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ไม่สำเร็จ ได้มีคู่มือที่เสร็จและจัดเก็บไว้ในห้องประกันคุณภาพการศึกษาคือ ระบบงานบัญชี และระบบงานพัสดุ เนื่องจากอุปสรรคหลายประการในการดำเนินการซึ่งแสดงให้เห็นว่าหากได้รับการผลักดันและมีเป้าหมายช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนเห็นคุณค่าและความสำคัญยอมทำให้กิจกรรมต่างๆ ประสบความสำเร็จ” (ส.5, 3 พฤษภาคม 2553 เวลา 16.25 น.)

“ดำเนินการสร้างเอกสารคู่มือ ดำเนินการเกิดจากความรู้อันมีเรียนรู้ที่สมาชิกได้มีการเรียนรู้จากหลายแหล่งที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร แต่เมื่อมีการเรียนรู้แล้วยังไม่มีการนำมารวบรวมเป็นความรู้ไว้ที่แหล่งใดแหล่งหนึ่ง”(กก.1, 27 มีนาคม 2553 เวลา 14.45 น.)

“ยังไม่ชัดเจนนักเพราะดำเนินการจัดการความรู้ หลักก็เป็นกระบวนการเรียนรู้ รวบรวม จัดเก็บแลกเปลี่ยนภายในองค์กรให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสภาพที่มีคือเป็นงานของอาจารย์ที่ต้องสร้างเอกสารสำหรับสอนนักศึกษาและมีการเก็บรวบรวมไว้ หากแต่มีสมาชิกสนใจสามารถศึกษาได้ และเอกสารการสอนมีการปรับปรุงทุกครั้งที่สอนจึงทำให้สมาชิกยังไม่สามารถศึกษาได้อย่างต่อเนื่องหรือยังไม่เกิดการสร้างเอกสาร อันมาจากการจัดการความรู้ มีเพียงแต่รายงาน คู่มือ ที่องค์กรหรือมหาวิทยาลัยบังคับให้ดำเนินการ”(กก.4, 1 พฤษภาคม 2553 เวลา 14.30 น.)

“องค์กรควรมีเป้าหมายให้ชัดเจนก่อน จากนั้นจึงสามารถนำเครื่องมือต่างๆ มาบริหารจัดการ ซึ่งอาจจะนำมาจัดการความรู้เพราะปัจจุบันในการสร้างเอกสารมีแต่เป็นเอกสารที่ต้องเป็นไปตามข้อบังคับที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ เช่น การรายงานประชุมประจำเดือนและจากการรายงานผลการดำเนินการประจำปี หรือรายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละงานตามแต่วัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารต้องการ แต่หากจะใช้เครื่องมือการบริหารจัดการความรู้แล้วที่นี้จำเป็นต้องมาคุยกันก่อนว่าจะทำอย่างไรจริงหรือเปล่า แล้วมากำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน องค์กรนี้สามารถ set ระบบด้วยตนเองได้ ก็เข้าข่ายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เพียงแต่เรายังไม่ได้นำเครื่องมือด้านใด ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ”(กก.5, 2 พฤษภาคม 2553 เวลา 9.43 น.)

4. ด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ

การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีข้อมูลที่ค้นหาและส่งมอบได้ถูกต้องรวดเร็วเพื่อจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ จาก การสัมภาษณ์องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกดังต่อไปนี้

“มีคอมพิวเตอร์สำหรับสมาชิกปฏิบัติงานทุกคนเป็นการอำนวยความสะดวกต่อการทำงานและส่งงานเสนอต่อผู้บริหารแต่ยังไม่ถึงขั้นที่จะนำระบบเทคโนโลยีมาใช้สู่การถ่าย



ทอดความรู้สู่องค์กรได้ เนื่องจากอาจจะยังขาดปัจจัยแห่งความสำเร็จและเป้าหมายที่ชัดเจน” (จ.1, 21 มีนาคม 2553 เวลา 11.37 น.)

“มีระบบเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกในด้านต่าง เช่น มีระบบ LAN1 และ อินเทอร์เน็ตเพื่อให้ในการศึกษาหาความรู้และการติดต่อสื่อสารได้อย่างสะดวกแต่ยังไม่มีฐานข้อมูลที่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเชื่อมโยงในหน่วยงานเดียวกันทั้งที่สหกรณ์ฯมี เว็บไซต์และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยซึ่งสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการรวบรวมจัดเก็บ และถ่ายทอดความรู้ได้อย่างดี แต่ยังไม่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการในด้านนี้ได้เนื่องจากเรื่องนี้ยังอาจไม่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารหน่วยงานและสมาชิกก็ได้”(จ.2, 22 มีนาคม 2553 เวลา 11.20 น.)

“ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ก็มีคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมต่อการทำงานของสมาชิกทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ต มีโปรแกรมบัญชีสำหรับใช้งานในคอมพิวเตอร์แต่ไม่สามารถเชื่อมโยงภายในหน่วยงานด้วยฐานข้อมูลได้ และมีระบบทะเบียนและประมวลผลที่สามารถติดต่อด้วยระบบอินเทอร์เน็ตกับสำนักทะเบียนและประมวลผลที่เชื่อมโยงเข้ากับงานด้านการเงิน แต่ระบบยังไม่สามารถเชื่อมโยงเข้ากับงานบัญชีและงานด้านพัสดุ ซึ่งระบบหรือเทคโนโลยีที่มีปัจจุบันมีส่วนช่วยให้ค้นหาข้อมูลหรือตรวจสอบข้อมูลทางด้านการศึกษาได้รวดเร็วและแม่นยำมากขึ้นหากแต่ควรมีการพัฒนาให้มีระบบที่เชื่อมโยงมากกว่าเพื่อสามารถถ่ายทอดหรือรายงานต่อผู้บริหารได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น”(ส.3, 26 มีนาคม 2553 เวลา 09.00 น.)

“มีระบบ LAN และ Internet ในการใช้งานเพื่อให้เกิดความสะดวกในการส่งข้อมูลหรือการติดต่อสื่อสาร แต่ยังไม่เกิดภาพชัดเจนในด้านการนำความรู้จากการปฏิบัติงานมาถ่ายทอดกันในองค์กรโดยผ่านระบบเทคโนโลยีดังกล่าวอาจจะเนื่องจากยังไม่มีเป้าหมายการพัฒนาในองค์กร”(ส.6, 26 มีนาคม 2553 เวลา 13.45 น.)

“มีระบบอินเทอร์เน็ตติดต่อกันได้ มีคอมพิวเตอร์สำหรับใช้ปฏิบัติงานด้วยระบบอินเทอร์เน็ตทุกคนแต่ยังขาดฐานข้อมูลในการทำงานที่เชื่อมโยงด้านงานจึงทำให้ต้องมีการประชุมเกี่ยวกับการทำงานในแต่ละส่วนงานย่อยๆ บ่อย”(ส.9, 28 มีนาคม 2553 เวลา 14.30 น.)

“มีระบบเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานและสามารถค้นหาข้อมูลได้ มีหน้าเว็บไซต์เพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนความรู้ นำความรู้ที่ได้เรียนรู้มาใส่ไว้ในบล็อกนั้นและใครที่สนใจก็เข้ามาคุยหรือแลกเปลี่ยนคุยกันได้”(จ.10, 1 พฤษภาคม 2553 เวลา 14.11 น.)

“มีระบบคอมพิวเตอร์ได้แก่ อินเทอร์เน็ตและIntranetของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยสามารถส่งข้อมูลถึงกันได้ผ่านระบบ LAN และส่วนของฐานข้อมูลที่ใช้ในงานก็มีในแต่ละระบบ ซึ่งยังไม่สามารถเชื่อมโยงหรือต่อกันได้”(จ.10, 1 พฤษภาคม 2553 เวลา 14.45 น.)



“มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อำนวยความสะดวกที่ดีมาก ช่วยในการส่งเสริมการทำงานให้สมาชิกทุกส่วนเพราะมีทรัพยากรอย่างเพียงพอและเหมาะสมแต่ด้านการนำข้อมูลมาใช้เพื่อการถ่ายทอดความรู้นั้นยังไม่มี การสนับสนุนหรือระบบการบริหารจัดการ”(ส.3, 1 พฤษภาคม 2553 เวลา 15.51 น.)

“มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยใช้ในการทำงานที่ดีสามารถช่วยในการเชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพได้แต่ยังขาดการถ่ายทอดความรู้ด้วยการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยอำนวยความสะดวก”(ส.4, 3 พฤษภาคม 2553 เวลา 16.10 น.)

“ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในสหกรณ์ฯ ถือว่ามีความสมบูรณ์และอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานและการเรียนการสอนเป็นอย่างดี ขาดแต่การมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเพื่อที่จะนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนี้มาใช้ในการพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อการถ่ายทอดความรู้ ต้องมีผู้รับผิดชอบและภาระหน้าที่โดยมีเป้าหมายชัดเจนและสร้างแรงจูงใจต่อการบริหารจัดการความรู้”(ส.5, 3 พฤษภาคม 2553 เวลา 16.25 น.)

Walsham,(2001) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่คำตอบที่แก้ปัญหาการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กร เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถอธิบายความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge ที่ต้องผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์และความเข้าใจของสมาชิกได้ ความสำเร็จของการจัดการความรู้จึงขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรและสมาชิกที่จะพัฒนาระบบจัดการ พัฒนาสมาชิกให้มีความปรารถนาในการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ดังนี้

“ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีระบบอินเตอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นตัวหนึ่งที่มีส่วนช่วยแต่ยังไม่มีการนำมาใช้ในการบริหารจัดการในงานแต่ละฝ่ายให้มีการประสานงานกันในระบบอินทราเน็ตหรือการใช้ระบบอินเตอร์เน็ตเพื่อช่วยการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร เช่น การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างอาจารย์ สมาชิก ในทางด้านวิชาการ หรือสิ่งที่ยากจะเรียนรู้โดยอาจจะต้องมีการจัดอบรม จัดเสวนาเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารหรือความรู้ในแต่ละคนออกมาซึ่งต้องทำเป็นประจำเรื่องทรัพยากร เทคโนโลยีนี้มีติดอยู่แล้วแต่ควรนำมาปรับปรุงเพิ่มเติมให้เกิดประโยชน์”(กก.1, 27 มีนาคม 2553 เวลา 14.45 น.)

วิเศษฐ์ สงวนวงศวาน(2549) ได้กล่าวไว้ว่าความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากความรักองค์กร การทำงานเป็นทีม การจัดการความรู้ โดยอาศัยความรู้ด้าน Information Technology มาปรับวิธีคิดโดยกระบวนการวิจัย การนำความรู้ด้าน Management of Information System และอาศัยแรงกระตุ้นจากหน่วยงานภายนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ ดังนี้

“สมาชิกที่มีความสามารถก็พร้อมแล้ว แต่ยังคงเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อที่จะทำในสิ่งที่องค์กรต้องการอย่างจริงจังด้านการส่งเสริมให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนได้ทั้งภายในและภายนอก โดยองค์กรนี้เปิดกว้างมากที่จะส่งเสริมให้สมาชิกได้



เรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งจากการรับเชิญเข้าร่วมสัมมนา และกิจกรรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในองค์กร ควรมีคำว่า คุณภาพ เช่น การจัดกิจกรรมสัมมนาเพื่อพัฒนาสมาชิก ก็ควรต้องนำผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่รู้มากกว่าเราหรือเข้าใจอย่างลึกซึ้งเป็นผู้ที่มาให้ความรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์เพราะที่ ผ่านมาไม่เหมาะสมหลายด้านทั้งด้านการเรียนรู้ ยังไม่เกิดประโยชน์ ขาดความสามัคคี ไม่มี Value ร่วมกัน องค์กรยังไม่ชัดเจนที่จะมุ่งสู่จุดหมายและวิทยาการหรือผู้ที่จะมาประเมินหรือ ตรวจสอบภายในสมาชิกยังมีประสบการณ์และคุณวุฒิไม่เพียงพอ เป้าหมายขององค์กรยังไม่ทำ ทายและไม่ชัดเจน”(กก.5, 2 พฤษภาคม 2553 เวลา 9.43 น.)

5. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

การส่งเสริมให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันหรือการจัดกิจกรรมเพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กร จากคำกล่าวของ Spender, J.(2002) ที่ระบุไว้ว่า “วิธีการนำความรู้ในตัวบุคคลมาถ่ายทอดให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา องค์กรเกี่ยวกับความเข้าใจวิธีการแต่ในทางปฏิบัติบางสถานการณ์ย่อมเกิดความผันแปรมากมาย หากไม่มีวิธีการใด ที่นำมาบริหารจัดการการกระทำที่ถูกจำกัดโดยตัวเรา โดยการทำงานหรือ บริหารจัดการตามวิธีการของแต่ละองค์กร วิธีการสร้างความชัดเจนให้เกิดขึ้นเพื่อที่จะปฏิบัติตาม และอ้างอิงได้ ยังเป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลที่ไม่เกิดความเชื่อมโยงมาสู่ภาวะปัจจุบัน ซึ่งองค์กรย่อมจะต้องมีการบริหารจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามแนวทางที่มุ่ง หวัง” มีความสอดคล้องกับการสัมมนาสมาชิก ดังนี้

“การส่งเสริมด้านการเรียนรู้ในสหกรณ์ฯมีการจัดกิจกรรมด้านการอบรม สัมมนา อย่างต่อเนื่องทุกปีและการประชุมปรึกษาหารือด้านการปฏิบัติงานแต่ด้านการแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นในองค์กรความรู้อื่นๆ นอกจากงานอาจจะมึ้น้อยหรือไม่ค่อยมีเลย”(ส.3, 6 มีนาคม 2553 เวลา 09.00 น.)

“มีการส่งเสริมให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการจัดกิจกรรมการสัมมนาพัฒนา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประจำทุกปี และการประชุมหารือการทำงานในด้านต่างๆ แต่ส่วน มากจะเกี่ยวกับหน้าที่หรืองานเฉพาะหรือกิจกรรมที่เป็นภาระงานแต่ยังไม่ได้ แลกเปลี่ยน เรียนรู้อื่นเกี่ยวกับการอบรม ทักษะการทำงานเพื่อมาอภิปรายแลกเปลี่ยนแนวคิดหรือพูดคุยกัน ในรูปแบบการจัดการความรู้”(ส.7, 27 มีนาคม 2553 เวลา 10.00 น.)

“ควรมีการจัดอบรมสัมมนาควรจัดนอกสถานที่เพื่อให้ละออกจากหน้าที่การทำงาน และมีความมุ่งมั่นต่อการทำกิจกรรมหรืออบรมในเรื่องที่ผู้บริหารส่งเสริมพัฒนา โดยมีนโยบาย หรือเป้าหมายเป็นตัวกำหนด”(จ.10, 1 พฤษภาคม 2553 เวลา 14.05 น.)

“มีการส่งเสริมให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการประชุมงานผู้มี ส่วนรับผิดชอบในงานนั้นๆ มาร่วมรับฟังวิธีการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานและยังไม่มีมีการแลก เปลี่ยนนิสัยทัศนหรือความคิดเห็นเพื่อนำมาใช้ในการทำงานและส่วนใหญ่มีความคิดเห็นหลากหลาย



หลายและไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นเพราะถือว่าความคิดตนเองถูกต้องส่วนใหญ่จึงจำเป็นต้องใช้วิธีเด็ดขาดในการตัดสินใจต่อการทำงานหรือสั่งงาน”(ส.3, 1 พฤษภาคม 2553 เวลา 15.51 น.)

“มีการส่งเสริมให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในเรื่องทั่วไปและเรื่อง การปฏิบัติงานแต่ยังไม่มีเป้าหมายที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรหรือเพื่อการทำ กิจกรรมในกรณีเพื่อสร้างเป็นความรู้และแลกเปลี่ยนในองค์กร”(ส.4, 3 พฤษภาคม 2553 เวลา 16.10 น.)

“องค์กรช่วยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หากมองในด้านของ การจัดกิจกรรมหรือสัมมนาอบรมในสหกรณ์ฯ เพื่อพัฒนาสมาชิกนั้นยังน้อยมากจึงยังไม่เกิด การแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดประโยชน์หรือประสิทธิภาพต่อการทำงานอย่างแท้จริง”(ส.5, 3 พฤษภาคม 2553 เวลา 16.25 น.)

“ด้านการแลกเปลี่ยนนั้นส่วนใหญ่เป็นความรู้เฉพาะหน้าที่จึงทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนกันภายในได้มากนักเพราะหากเป็นเรื่องการทำงานแต่ละส่วนก็คงไม่ยากเรียนรู้งานที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวเอง จึงทำให้ไม่ค่อยเหมาะสม แต่หากความรู้หรือทักษะด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือ จากเรื่องการทำงานเป็นความรู้ทักษะเฉพาะบุคคลซึ่งการแลกเปลี่ยนอาจต้องเป็นนอกองค์กรที่มี หน้าที่ลักษณะเดียวกันในการแลกเปลี่ยนมากกว่าหรือการสร้างบล็อกสำหรับแลกเปลี่ยน” (กก.2, 27 มีนาคม 2553 เวลา 15.15 น.)

“ด้านการส่งเสริมให้แลกเปลี่ยนความรู้ โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนได้ ทั้งภายในและภายนอก โดยองค์กรนี้เปิดกว้างมากที่จะส่งเสริมให้สมาชิกได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งจากการรับเชิญเข้าร่วมสัมมนาเผยแพร่ความรู้ที่มีในแต่ละคน และกิจกรรมที่เกี่ยวกับการ เรียนรู้ในองค์กรควรมีค่าว่าคุณภาพ เช่น การจัดกิจกรรมสัมมนาเพื่อพัฒนาสมาชิกก็ควรต้องนำ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่รู้มากกว่าเราหรือเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เป็นผู้ที่มาให้ความรู้แลกเปลี่ยนประสบ การณ์เพราะที่ผ่านมายังถือว่าเหมาะสมหลายด้านทั้งด้านการเรียนรู้ รู้สึกว่าที่ผ่านมายังไม่เกิด ประโยชน์ ขาดความสามัคคี ไม่มี Value ร่วมกัน องค์กรยังไม่ชัดเจนที่จะมุ่งไปสู่จุดหมายและ วิทยากรหรือผู้ที่จะมาประเมินหรือตรวจสอบภายในสมาชิกยังมีประสบการณ์และคุณวุฒิไม่เพียงพอ เป้าหมายขององค์กรยังไม่ท้าทายและไม่ชัดเจน”(กก.5, 2 พฤษภาคม 2553 เวลา 9.43 น.)

6. ความสำคัญของการจัดการความรู้

สมาชิกส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ดังคำกล่าวของ วรภัทร์ ภูเจริญ และคณะ, 2548 ที่กล่าวไว้ว่า “ความสำคัญที่จะมีการนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ได้มากที่สุด โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและ แบ่งปันไปยังสมาชิกเป้าหมายได้อย่างถูกต้องเหมาะสมโดยมีเป้าหมายเพื่อ 1) พัฒนางานให้มี คุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น 2) พัฒนาคนคือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน 3) พัฒนาฐานความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งการบริหารจัดการความรู้ให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อองค์กรและพัฒนา



ความสามารถของสมาชิกในองค์กรเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน ผลจากการสร้างความรู้ก่อให้เกิดผลงานทางด้านวิชาการต่าง ๆ และเกิดทักษะความชำนาญ สามารถนำมาเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลและมีความสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ดังนี้

“เห็นความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์นั้นเป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ ตลอดจนการแข่งขันในยุคปัจจุบันขึ้นอยู่กับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งการแข่งขันในปัจจุบันขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรที่จะสร้างโดยนำการบริหารจัดการความรู้มาใช้และแสดงถึงศักยภาพด้านการแข่งขันต่อองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ”(จ.1, 21 มีนาคม 2553 เวลา 11.37 น.)

“มีความสำคัญมากเพราะความรู้ที่มีอยู่มากมายแต่ขาดวิธีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและเหมาะสมองค์กรก็ไม่สามารถนำความรู้ที่มีฝังในตัวคนแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ อันส่งผลต่อการล่าช้าในการประสานงานและการทำงานที่มีระบบที่ดีในการบริหารจัดการจึงเกิดปัญหาในการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ”(จ.2, 22 มีนาคม 2553 เวลา 11.20 น.)

“การจัดการความรู้มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมากเพราะมีส่วนช่วยให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างรวดเร็วทันเวลา”(ส.3, 26 มีนาคม 2553 เวลา 09.00 น.)

“มีความสำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร ดังนั้นจึงมีความเห็นว่าการจัดการความรู้มีการสนับสนุนให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างองค์กรบ้าง”(ส.4, 26 มีนาคม 2553 เวลา 09.45 น.)

“เห็นความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะการจัดการความรู้ที่ดีจะช่วยเพิ่มทุนปัญญาให้แก่องค์กรเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรและมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและเพิ่มนวัตกรรมทุกด้านให้กับองค์กร”(ส.5, 26 มีนาคม 2553 เวลา 11.05 น.)

“สำคัญมากเพราะมีประโยชน์อย่างมากสำหรับตัวเองเพราะมีการจัดการความรู้มารวบรวมไว้อย่างเป็นระบบทำให้เกิดประโยชน์ต่อการดึงความรู้มาศึกษาหรือทำความเข้าใจและเกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและเกิดประสิทธิภาพภายในองค์กรซึ่งสิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นความสำคัญอย่างหนึ่งของการจัดการความรู้”(ส.6, 26 มีนาคม 2553 เวลา 13.45 น.)

“มีความสำคัญอย่างยิ่งคือช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ หากได้มีการจัดระบบที่ดีสามารถนำความรู้มารวบรวมไว้ตรงกลางและเผยแพร่ในเวปไซต์ความรู้เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาและมีระบบบริหารจัดการที่ดีต่อไปได้”(ส.7, 27 มีนาคม 2553 เวลา 10.00 น.)

“เห็นความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะการทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในด้านการบริหารจัดการ เช่น การทำงานที่มีระบบชัดเจน ตรวจสอบได้ สามารถพัฒนาและปรับปรุงให้



งานต่างๆ เกิดคุณภาพเพิ่มขึ้น นำมาซึ่งปัญหาในการทำงานให้ลดน้อยลง”(ส.8, 27 มีนาคม 2553 เวลา 16.10 น.)

“เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้แต่ต้องให้องค์กรมีการส่งเสริมการเรียนรู้และให้การสร้างเป้าหมายเพื่อให้เกิดการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารให้การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้โดยวิทยากรที่เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้มาถ่ายทอดความรู้ เพราะองค์กรนี้เป็นองค์กรผู้มีความรู้โดยเฉพาะอาจารย์ หากนำผู้ที่ไม่มีความรู้และเชี่ยวชาญพอมมาเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้จะนำมาซึ่งความล้มเหลวและขาดความสนใจต่อการเรียนรู้อันส่งผลต่อการสร้างความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้” (ส.4, 3 พฤษภาคม 2553 เวลา 16.10 น.)

“เห็นความสำคัญอย่างมากเพราะการบริหารจัดการความรู้ก็คือเครื่องมือเพื่อช่วยให้ความรู้ในองค์กรถูกนำมาจัดเข้าไว้ในระบบอย่างดีแล้วยอมนำมาซึ่งประโยชน์และคุณค่ามากมาย”(จ. 5, 3 พฤษภาคม 2553 เวลา 16.25 น.)

“การจัดการความรู้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพื่อช่วยในการลดต้นทุนในการให้สมาชิกอบรมต่างๆ ได้เน้นที่ผู้บริหารมีความจริงจัง ตั้งใจที่จะสนับสนุนหรือจัดทำให้สำเร็จจริงหรือไม่ในการที่จะนำมาพัฒนาในองค์กรเป็นอย่างยิ่งเพื่อช่วยในการลดต้นทุนในการอบรม แต่ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจจริงในการกำหนดนโยบายชัดเจน และสร้างทีมบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้ที่ฝึกฝนอบรมให้มีความเชี่ยวชาญก่อนเริ่มต้นลงมือทำอย่างจริงจัง”(กก.1, 27 มีนาคม 2553 เวลา 14.45 น.)

“มีความสำคัญอย่างมาก แต่ปัจจุบันนี้จะทำอะไรให้สมาชิกในองค์กรมีใจรัก หรือให้สมาชิกยอมทุ่มเทให้องค์กร จากนั้นสมาชิกจึงสามารถตั้งใจที่จะแสดงศักยภาพที่มีอยู่ การผู้บริหารให้ความสำคัญของความคิดในตัวสมาชิกอย่างแท้จริง”(กก. 3, 3 พฤษภาคม 2553 เวลา 13.33 น.)

“เห็นความสำคัญมากที่จะให้มีการสร้างให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงการจับเก็บรวบรวมไว้ที่แหล่งเดียวกันและสามารถนำมาแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดแนวคิดที่หลากหลายอันเป็นสิ่งที่ช่วยยกระดับฐานความรู้และความคิดให้มีในองค์กร”(กก.4,1 พฤษภาคม 2553 เวลา 14.30น.)

“อยากให้นำการจัดการความรู้เข้ามาใช้โดยให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันก่อนเพื่อที่จะยอมรับกันและพร้อมใจที่จะช่วยกันทำหรือสามัคคีกันและการจัดการความรู้ก็เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรมีภาพลักษณ์จึงควรเลือกว่าจะมีภาพลักษณ์ใดให้ติดตามของสังคม เช่น โรงพยาบาลมีการติดตามลูกค้ามีการตรวจติดตามผล”(กก.5, 2 พฤษภาคม 2553 เวลา 9.43 น.)



7. แนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในสหกรณ์ฯ

การจัดการความรู้ในสหกรณ์ฯจะต้องเริ่มมาจากการมีแนวทางและกลยุทธ์ที่ถูกต้อง โดยดำเนินไปตามขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นตอนคือ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน 2) กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ 3) พัฒนารูปธรรมของการเรียนรู้ 4) เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ และ 5) การวัดผลการเรียนรู้ โดยพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคประการสำคัญๆ ความรู้ไม่ว่าจะเป็นของปัจเจกบุคคลหรือเป็นขององค์กรใดๆ จำเป็นต้องเริ่มต้นมาจากกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบแล้วจึงนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นความรู้ที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าสมาชิกส่วนใหญ่มีความต้องการให้มีการบริหารจัดการความรู้ ลักษณะของกิจกรรมที่สนใจและสิ่งที่ต้องการให้มีการสนับสนุนสรุปได้จากผลการสัมภาษณ์ดังนี้

“ต้องการให้มีการบริหารจัดการด้านความรู้ โดยการจัดอบรมสัมมนาภายในองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลภายในและสนับสนุนให้การอบรมสัมมนาร่วมกับองค์กรภายนอก โดยมีหน่วยงานให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และให้มีการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารมีความใส่ใจต่อกิจกรรมต่าง ๆ อย่างแท้จริงหากยังไม่สำเร็จต้องไม่ล้มเลิกกิจกรรม”(จ.1, 21 มีนาคม 2553 เวลา 11.37 น.)

“มีความต้องการให้สมาชิกได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถูกต้องก่อนนำพัฒนางานของตนเองรวมทั้งในการติดต่อประสานงานในแต่ละส่วนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความเข้าใจในทิศทางเดียวกันของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้สำคัญมากต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กรทั้งในด้านการงบประมาณ เวลา ความตั้งใจอย่างจริงจังของทุกคนในองค์กรให้มีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง”(จ.2, 22 มีนาคม 2553 เวลา 11.20 น.)

“มีความสนใจในการมีส่วนร่วมเพื่อเข้ารับการอบรมความรู้กับหน่วยงานต่างๆ เพราะงานแต่ละหน้าที่ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา ซึ่งก็ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานแต่ทั้งนี้ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพและผลสำเร็จการจัดการความรู้หรือผลงานทางวิชาการหรือคำรพหรือคู่มือปฏิบัติงานให้มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจหรือกำลังใจต่อสมาชิกและสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเพื่อไม่ให้เกิดการล้มเหลว”(ส.3, 26 มีนาคม 2553 เวลา 09.00 น.)

“ต้องการให้มีการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร กิจกรรมที่สนใจคือการแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างองค์กรเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือได้รับความรู้และทักษะใหม่ ในการพัฒนางาน โดยที่ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง”(ส.4, 26 มีนาคม 2553 เวลา 09.45 น.)

“ให้มีทีมบริหารจัดการความรู้โดยผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเต็มที่ต่อเนื่องไม่มีการหยุดหรือเลิกกลางคัน ควรมีลักษณะโครงการในระยะยาวและมีกิจกรรมระยะสั้นเป็นระยะ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดความสนใจต่อการดำเนินการและควรมีทุนสนับสนุนที่มากพอสำหรับ



ผู้ดำเนินงานและผู้มีส่วนร่วมตลอดจนรางวัลสำหรับผู้มีความสำเร็จต่อการสร้างผลงานและนวัตกรรมให้กับองค์กร”(ส.5, 26 มีนาคม 2553 เวลา 11.05 น.)

“ต้องการให้มีการบริหารจัดการความรู้โดยการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการอบรมที่หลากหลายและทุกคนต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อที่จะได้นำความรู้มาสร้างไว้บนหน้าเว็บไซต์ที่ทางสหกรณ์ฯมีเว็บไซต์อยู่แล้วสามารถนำมาพัฒนาได้เพื่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้แลกเปลี่ยนกันภายในองค์กรและเผยแพร่ไปยังท้องถิ่น โดยอยากได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารวิทยาลัยระดับสูงจนถึงระดับบริหาร เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง”(ส.6, 26 มีนาคม 2553 เวลา 13.45 น.)

“ควรมีการจัดการความรู้ โดยเป็นลักษณะการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เฉพาะที่มหาสารคามให้เลือกหัวข้อและสรุปว่าจะศึกษาด้านใดและจากนั้นให้มีบรรยากาศที่ตนเองไม่เครียดไม่เป็นวิชาการใช้คำพูดที่เข้าใจง่าย โดยเริ่มต้นอาจจะเป็นการเปิดใจ สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและกันเองให้มากเพื่อให้เห็นปัญหาหรือวิธีที่จะนำเรื่องนั้น ๆ มาเป็นประเด็นในการแก้ไข และควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในด้านเวลา และสำคัญที่สุดคืองบประมาณ และให้ความสำคัญสนับสนุนตลอดไปจนสำเร็จ”(ส.7, 27 มีนาคม 2553 เวลา 10.00 น.)

“ต้องการให้มีการบริหารจัดการความรู้และควรมีกิจกรรมการเข้าค่ายธรรมะหรือพูดคุยเปิดใจก่อนว่าอยากร่วมกันพัฒนาหรือทำอะไรเพื่อให้มีทิศทางเดียวกันและทำกิจกรรมได้อย่างมีความสุขและควรจัดประชุมหรือทานอาหารร่วมกันบ้างเพื่อกระชับความสามัคคีอันส่งผลดีต่อการร่วมพัฒนางาน จากนั้นจะจัดกิจกรรมใดก็แล้วแต่มติที่ประชุม”(ส.8, 27 มีนาคม 2553 เวลา 16.10 น.)

“มีการจัดสัมมนาและมีการจัดอบรมถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในและภายนอกและไม่มีการต่อยอดจากผลการอบรมนั้นภายในองค์กรและสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้นอกองค์กร ให้ผู้บริหารสนับสนุนทุกด้านทั้งงบประมาณ เวลา ความต่อเนื่องของการจัดการความรู้”(ส.9, 28 มีนาคม 2553 เวลา 14.30 น.)

“ควรมีการจัดอบรมสัมมนาออกสถานที่เพื่อให้ละออกจากหน้าที่การทำงานและมีความมุ่งมั่นต่อการทำกิจกรรมหรืออบรมในเรื่องที่ผู้บริหารมีนโยบายหรือเป้าหมายเป็นตัวกำหนดผู้บริหารสำคัญมากที่สุดและควรจริงจัง”(จ.10, 1 พฤษภาคม 2553 เวลา 14.05 น.)

“กิจกรรมสัมมนา อบรม มีหน้าเว็บไซต์เพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนความรู้ในความรู้ที่ได้เรียนรู้มาใส่ไว้ในบล็อกนั้นและใครที่สนใจก็เข้ามาคุยหรือแลกเปลี่ยนความรู้กันได้”(ส.8, 11 พฤษภาคม 2553 เวลา 14.11 น.)

“กิจกรรมคือควรมีการจัดแบ่งหน้าที่ภาระงานให้ชัดเจนมากขึ้นและสามารถเชื่อมข้อมูลการทำงานได้โดยไม่มีผลต่อการทำงาน การบริหารจัดการควรเริ่มจากสมาชิกด้วยตนเอง โดยผู้บริหารสำคัญมากที่สุดมีส่วนร่วมโดยกำหนดเป้าหมายหรือนโยบายที่ชัดเจนเพื่อให้สมาชิกได้ร่วมกันดำเนินการไปตามแนวทางที่เป็นเป้าหมายไปด้วยกัน โดยเป้าหมายนั้นทุกคน



มีส่วนร่วมกันระดมความคิดและทำให้สิ่งที่ทำเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ที่สหกรณ์ฯ กำหนดการปฏิบัติงานแนวระนาบมีความเหมาะสมอย่างมากเพราะทำให้การทำงานเกิดความคล่องตัวสูง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีส่วนทำให้การทำงานเป็นไปอย่างสะดวกและง่ายในการบริหารจัดการในลักษณะนี้ สมาชิกทุกคนมีความพึงพอใจในระดับมาก เพียงแค่ผลงานประสบความสำเร็จและเกิดความผิดพลาดในงานน้อยที่สุด”(จ.2, 1 พฤษภาคม 2553 เวลา 14.45 น.)

“ผู้บริหารให้การสนับสนุนและผลักดันในทุกด้านโดยไม่มีการกำหนดระยะเวลาเพื่อให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและให้สมาชิกทุกคนมีส่วนในการออกแบบว่าจะจัดกิจกรรมอะไร เช่น สร้างความรู้ให้สมาชิกมีทิศทางไปในแนวเดียวกันให้ทราบและเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ นโยบายและเป้าหมายที่เดินร่วมกันทำกิจกรรมโดยมีการจัดสัมมนา ควรให้องค์กรได้มีส่วนร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยกันอย่างน้อยปีละ 4-3 ครั้ง เพื่อให้สมาชิกเกิดความรักและสมัครสมานสามัคคี และมีความรักองค์กรสามารถยอมที่จะทำสิ่งที่เป็นส่วนรวมต่อองค์กรมากกว่าตนเอง โดยหากผู้บริหารเห็นความสำคัญนั้นแล้วควรสนับสนุนด้านงบประมาณ เวลา และวิทยาการให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้ให้เข้าใจกันทั้งองค์กรก่อนร่วมมือกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันและให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมด้วยจิตสำนึกที่ดี”(ส.3,1 พฤษภาคม 2553 เวลา 15.51น.)

“ต้องการให้มีการบริหารจัดการความรู้คือต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันของสมาชิกทั้งหมดโดยไม่แบ่งแยกว่าเป็นสายผู้สอนหรือสายสนับสนุนเพื่อได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นในกิจกรรมหรือความรู้ที่เป็นเป้าหมายของสหกรณ์ฯ กำหนดให้ทำ ทั้งนี้ควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างแท้จริงในทุกด้านตามแต่ละกิจกรรมโดยให้มีเป้าหมายในด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจนกว่านี้”(ส.4, 3 พฤษภาคม 2553 เวลา 16.10 น.)

“ต้องการเห็นภาพของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการสร้างจิตสำนึกรักองค์กรให้กับสมาชิกทุกคนและสร้างความสามัคคีความรักปรองดองกันให้กับสมาชิกทั้งสายสนับสนุนและสายผู้สอนก่อนที่จะจัดให้มีกิจกรรมอย่างการจัดการความรู้เพื่อไม่อย่างนั้นแล้วทำกิจกรรมใดก็ไม่ประสบความสำเร็จล้มเหลวหมด สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมองเห็นถึงสาเหตุและสิ่งที่เป็นปัญหาแฝงลึกในองค์กรเพื่อแก้ปัญหาให้ตรงจุด จึงสามารถพัฒนาและดึงศักยภาพที่มีในตัวของสมาชิกว่ามีลักษณะและความต้องการแบบใดเพื่อกำหนดเป้าหมายและเกินไปพร้อมกันเพื่อองค์กรก้าวหน้าและจะพัฒนาบริหารจัดการด้วยเครื่องมือใดก็ได้สำเร็จแน่นอน” (ส.5, 3 พฤษภาคม 2553 เวลา 16.25 น.)

“จัดอบรมเบื้องต้นให้สมาชิกมีความรู้พื้นฐานก่อนและจัดเสวนาเพื่อเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ผู้บริหารสนับสนุนด้านงบประมาณช่วยสนับสนุนทีมคณะทำงานในการดำเนินงาน เช่น การจัดทำฐานข้อมูลหรือทีมดูแลระบบ และการสร้างเป็นเว็บไซต์โดยผู้บริหารต้องกำหนดนโยบาย”(กก.1, 27 มีนาคม 2553 เวลา 14.45 น.)



“ด้านการทำกิจกรรมควรมีเพื่อพัฒนาค่านิชาการและเพิ่มทักษะทางความรู้เพราะ มีนโยบายสนับสนุนในส่วนงบประมาณควรเหมาะสมและเพียงพอ”(กก.2, 27 มีนาคม 2553 เวลา 15.15 น.)

“กิจกรรมในการส่งเสริมให้สมาชิกยอมทุ่มเทให้องค์กร จากนั้นสมาชิกจึงสามารถ คั้งใจที่จะแสดงศักยภาพที่มีอยู่การบริหารให้ความสำคัญของความคิดในตัวสมาชิกอย่างแท้จริง ผู้บริหารควรมีส่วนเกี่ยวข้องและปรับทัศนคติการเปิดโอกาสกับสมาชิก ควรมีปัจจัยหลาย ด้าน เช่น เงิน เวลา”(กก. 3, 1 พฤษภาคม 2553 เวลา 13.33 น.)

“ควรมีโดยสร้างให้เกิดจิตสำนึกในองค์กร ตระหนักให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของกิจกรรมที่ทำ ควรให้มีการอบรมเตรียมความพร้อมทั้งใจและพลังสามัคคีเพราะงานเหล่านี้ ไม่สำเร็จหากไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนจากองค์กรและความสามัคคี และตั้งใจจริงที่จะให้งานที่ทำ สำเร็จโดยผู้บริหารต้องลงไปร่วมในทุกกิจกรรมเพื่อให้เกิดความสำเร็จ”(กก.4, 1 พฤษภาคม 2553 เวลา 14.305 น.)

“อยากให้เนกาการจัดการความรู้เข้ามาใช้โดยให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ก่อน ต้องปลูกฝังในด้านจิตวิญญาณ เพื่อที่จะยอมรับกันและพร้อมใจที่จะช่วยกันทำหรือสามัคคี กันและการจัดการความรู้นี้ก็ถือเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรมีภาพลักษณ์ จึงควรเลือกว่าจะมีภาพลักษณ์ใดให้ติดตามของสังคม ควรจะมีเป้าหมายในด้านการบริหารจัดการความรู้ที่ชัดเจน ก่อนและจากนั้นควรเลือกวิทยากรที่เป็นผู้เ้าศาสตร์ด้านการจัดการความรู้อย่างแท้จริงเพื่อนำ ไปสู่การสร้างความรู้ความเข้าใจให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อที่จะสามารถใช้การจัดการความรู้อย่าง ถูกต้อง โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงด้านจิตวิญญาณก่อนที่จะให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมเพราะกิจกรรมประเภทต้องมีความตั้งใจอย่างจริงจัง”(กก.5, 2 พฤษภาคม 2553 เวลา 9.43 น.)



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

คณะผู้วิจัยได้สรุปผลโครงการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ในสำนักงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด เรียงตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย
2. กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สรุปผลการวิจัย
7. อภิปรายผล
8. ข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

โครงการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ในสำนักงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัดนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ในสำนักงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด
2. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในสำนักงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ คณะกรรมการและสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กลุ่มเป้าหมายที่ 1 ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นคณะกรรมการของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด รวมทั้งหมด 16 คน โดยการเลือกโดยความบังเอิญ (Accidental Sampling)
2. กลุ่มเป้าหมายที่ 2 ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด รวมทั้งหมด 20 คน โดยการเลือกแบบสะดวก (Accessible Sampling)



เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ชนิดคือ

1. เครื่องมือในการศึกษาสภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ในสำนักงานได้แก่ เป็นแบบตรวจสอบรายการมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ(Checklist) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม
2. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในสำนักงาน สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดการความรู้ในสำนักงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด ดำเนินการดังนี้

1. การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณคณะผู้วิจัยดำเนินการโดยการส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มเป้าหมายในสหกรณ์ฯ ในระหว่างวันที่ 20 เดือนพฤษภาคม 2553 ถึงวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2553
2. เริ่มส่วนการสัมภาษณ์คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการออกไปสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการในหน่วยงาน โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 20 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2552 ถึงวันที่ 25 เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2553

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนโดยการหาค่าสถิติ ความถี่(Frequency) ร้อยละ(Percentage)วิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis)นำเสนอในรูปแบบการตีความ(Interpretative) วิเคราะห์วิจารณ์(Critical) และรายงานแบบพรรณนาวิเคราะห์(Descriptive)สรุปผลการศึกษาแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบตรวจสอบรายการ(Checklist) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสถิติ ความถี่(Frequency) ร้อยละ(Percentage) วิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis) นำเสนอในรูปแบบการตีความ(Interpretative) และการรายงานแบบพรรณนาวิเคราะห์(Descriptive)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง(Structured Interview)วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา(Content Analysis)นำเสนอในรูปแบบการตีความ(Interpretative) วิเคราะห์วิจารณ์(Critical) และการรายงานแบบพรรณนาวิเคราะห์(Descriptive)



ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ที่ต้องการ วิเคราะห์ ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis)นำเสนอในรูปแบบการตีความ(Interpretative) วิเคราะห์วิจารณ์(Critical) และการรายงานแบบพรรณนาวิเคราะห์(Descriptive)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์โดยการหาค่าสถิติ ร้อยละ(Percentage) วิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis)นำเสนอในรูปแบบการตีความ(Interpretative)วิเคราะห์วิจารณ์(Critical)และรายงานแบบพรรณนาวิเคราะห์(Descriptive)ปรากฏผลดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มเป้าหมายจากการตอบแบบสอบถามพบว่า เป็นเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 69.44 มีอายุเท่ากับ 31-34 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 41.67 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 75.00 มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 3 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.67 และเป็นสมาชิกของสหกรณ์ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.56

2. สภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ในสำนักงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด พบว่า

2.1 สภาพการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้พบว่า องค์กรมีสถานที่เครื่องมือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 โดยรองลงมาบุคลากรได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ มีส่วนร่วมและมีอิสระในการทำงานและการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ คิดเป็นร้อยละ 91 มีการจัดการประชุมร่วมการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานสำคัญในองค์กรหรือการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 100 มีการจัดอบรม การประชุม สัมมนา การเสวนาทางวิชาการเพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร คิดเป็นร้อยละ 100 และน้อยที่สุดคือ องค์กรมีแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ นโยบายหรืออื่นๆที่มีความเชื่อมโยงในด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และมีการจัดอบรม การประชุม สัมมนา การเสวนาทางวิชาการเพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร คิดเป็นร้อยละ 91

2.2 สภาพการจัดการความรู้ด้านการรวบรวมความรู้พบว่า สภาพการจัดการความรู้ด้านการรวบรวมความรู้พบว่า การสรุปความรู้อันเกิดจากการร่วมอบรม สัมมนา เสวนาหรือการได้รับการเชิญวิทยากร จัดทำเป็นเนื้อหา เอกสาร หรือรายงาน หรือคู่มือ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91 ไม่พบหลักฐาน รองลงมา มีการรวบรวมหลักฐานเอกสารที่ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา รวบรวมจัดเก็บไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบในแฟ้มเอกสารหรือสถานที่เดียวกันเพื่อใช้ประโยชน์ในการสร้างความรู้ในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 73 มีรายงานการประชุมหรือแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรมเพื่อถ่ายทอดในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 82 มีการสร้างเอกสารคู่มือ คำราอันเกิดจากความรู้ที่มีหรือจากการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 91 มีข้อมูลสรุปเนื้อหาสาระอันเกิดจากกระบวนการเรียนการสอนจัดเก็บรวบรวมไว้คิดเป็นร้อยละ 82 และน้อยที่สุด



คือ มีการจัดทำเอกสารสรุปคู่มือการปฏิบัติงาน รายงานสรุปผลการดำเนินงานมีมาก คิดเป็นร้อยละ 75

2.3 สภาพการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบพบว่า มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์มาช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอก มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91 รองลงมา มีสถานที่เพื่อใช้ในการจัดเก็บเอกสาร หลักฐาน ผลงาน ชิ้นงานหรือมีเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ คิดเป็นร้อยละ 55 มีเทคโนโลยีที่ใช้ทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจและใกล้ชิด ผู้มาใช้บริการมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 82 มีการสร้างเอกสาร คู่มือ ตำราอันเกิดจากความรู้ที่มีหรือจากการเรียนรู้โดยมีการรวบรวมอย่างเป็นระบบในคอมพิวเตอร์โดยเชื่อมโยงข้อมูลด้วย Internet คิดเป็นร้อยละ 82 และน้อยที่สุดมีระบบ E-Library หรือเว็บไซต์เพื่อใช้ในการสร้างความรู้อย่างเป็นระบบเหมาะสมต่อการเรียนรู้ในองค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในองค์กรก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กร (An Institutional Memory) ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ คิดเป็นร้อยละ 91

2.4 สภาพการจัดการความรู้ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้พบว่า มีการนำเทคโนโลยีเพื่อช่วยให้บุคลากรประสานงาน/สื่อสาร/เชื่อมโยงข้อมูลใช้ประโยชน์ในองค์กรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาพบว่า มีคุณค่าความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคนได้นำไปใช้ประโยชน์เพื่อกระจายความรู้และขยายฐานความรู้สู่สังคม คิดเป็นร้อยละ 100 องค์กรส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรทั้งในและนอกองค์กร คิดเป็นร้อยละ 91 องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้นคิดเป็นร้อยละ 100 มีการจัดกิจกรรม/จัดอบรมหรือทำ Work shop เพื่อเผยแพร่ความรู้ให้แก่บุคลากรและประชาชน ผู้สนใจได้ร่วมเรียนรู้เพื่อเป็นการขยายฐานความรู้สู่สังคมคิดเป็นร้อยละ 73 และมีการประชุมหารือแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้อันเกี่ยวกับการทำงาน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91

3. แนวทางพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในสำนักงาน สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัดคือ การจัดการความรู้จะต้องเริ่มมาจากการมีแนวทางและกลยุทธ์ที่ ถูกต้องโดยดำเนินไปตามขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นตอนคือ 1)กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน 2)กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ 3)พัฒนารูปธรรมของการเรียนรู้ 4)เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ และ 5)การวัดผลการเรียนรู้ โดยพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคประการสำคัญๆ ความรู้ไม่ว่าจะเป็นของปัจเจกบุคคลหรือเป็นขององค์กรใด ๆ จำเป็นต้องเริ่มต้นมาจากการบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบแล้วจึงนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นความรู้ที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าบุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการให้มีการบริหารจัดการความรู้ ลักษณะของกิจกรรมที่สนใจและสิ่งที่ต้องการให้มีการสนับสนุน



อภิปรายผล

จากผลการศึกษาการจัดการความรู้ในสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด หลังที่ได้นำเสนอมาแล้วนั้น มีข้อค้นพบที่น่าสนใจและสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ในสำนักงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด พบว่า

1.1 สภาพการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้พบว่า สภาพการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้ องค์การมีสถานที่เครื่องมือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 หลักฐาน ที่พบได้แก่ ห้องประชุม ห้องทำงานที่มีเทคโนโลยีและอุปกรณ์สำนักงาน โดยรองลงมาสมาชิกได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ มีส่วนร่วมและมีอิสระในการทำงานและการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ คิดเป็นร้อยละ 91 หลักฐานที่พบได้แก่ สรุปผลการดำเนินงานและรายงานประจำเดือน 2550-2553 มีการจัดการประชุมร่วมการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานสำคัญในองค์กรหรือการเรียนรู้ อันนำมาซึ่งเอกสารหลักฐาน ร่องรอยผลงาน ชิ้นงานต่างๆ และมีการพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยเข้าร่วมเรียนรู้ในกิจกรรม การอบรม การประชุมสัมมนา และการเสวนาทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกองค์กร คิดเป็นร้อยละ 100 หลักฐานที่พบได้แก่ รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหาร รายงานการประชุมคณะกรรมการ มีการจัดอบรม การประชุม สัมมนา การเสวนาทางวิชาการเพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร คิดเป็นร้อยละ 91 หลักฐานที่พบได้แก่ สรุปผลการดำเนินงานและรายงานประจำเดือน ปี 2550-2553 และน้อยที่สุดองค์กรมีแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ นโยบายหรืออื่นๆที่มีความเชื่อมโยงด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และมีการจัดอบรม การประชุม สัมมนา การเสวนาทางวิชาการเพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร คิดเป็นร้อยละ 91 ทั้งนี้เนื่องจากสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัดเป็นหน่วยงานหนึ่งภายใต้การกำกับและบริหารงานของมหาวิทยาลัยดังนั้นปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ฯจึงสามารถนำมาใช้ร่วมกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยและนำระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดีจึงทำให้การดำเนินการจัดการความรู้ด้านเรียนรู้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เฟลลิเซียนโน(Feliciano, 2007)ที่กล่าวว่าทั้งเทคโนโลยีและผู้สนับสนุนองค์กรเป็นตัวชี้วัดที่ทำให้ระบบการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากหรือการกระตุ้นนอิลิจด์เวอร์เคอร์ (Knowledge Worker) ให้มีปฏิสัมพันธ์กับฐานความรู้มากกว่าที่ทำงานประจำ และโอเดล (O'Dell, 1996) ที่กล่าวว่าเทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และยูทิลิตี้ บัญญากิจ (2548: 59-62) ได้กล่าวถึงปัจจัยเอื้อที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จว่า ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะ อินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้นนอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ



มากยิ่งขึ้น ซึ่งในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัดมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้นั้นองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้อย่างแนบสนิท รวมถึงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ในองค์กรด้วย

1.2 สภาพการจัดการความรู้ด้านการรวบรวมความรู้พบว่า มีสรุปความรู้อันเกิดจากการร่วมอบรม สัมมนา เสวนา หรือการได้รับการเชิญวิทยากร จัดทำเป็นเนื้อหา เอกสาร หรือรายงาน คิดเป็นร้อยละ 91 แต่ไม่พบหลักฐาน รองลงมา มีการรวบรวมหลักฐานเอกสารที่ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา รวบรวมจัดเก็บไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบในแฟ้มเอกสารหรือสถานที่เดียวกันเพื่อใช้ประโยชน์ในการสร้างความรู้ในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 73 หลักฐานที่พบ ได้แก่ มีการรวบรวมเอกสารจากการเรียนรู้ไว้ในแฟ้มส่วนตัวของแต่ละคน สามารถพบได้บ้าง จากเอกสารในแฟ้มประวัติสมาชิก มีรายงานการประชุมหรือแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรมเพื่อถ่ายทอดในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 82 หลักฐานที่พบได้แก่ รายงานการประชุมคณะกรรมการ บันทึกการประชุมมอบหมายงาน มีการสร้างเอกสารคู่มือ คิดเป็นร้อยละ 91 หลักฐานที่พบ ได้แก่ เอกสารประชาสัมพันธ์สหกรณ์ลงในวารสารเผยแพร่ในเวปไซต์ และน้อยที่สุดสภาพการจัดการความรู้ด้านการรวบรวมความรู้มีการจัดทำเอกสารสรุปคู่มือการปฏิบัติงาน รายงานสรุปผลการดำเนินงานมีมาก คิดเป็นร้อยละ 75 ทั้งนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรภายในมาอย่างต่อเนื่อง โดยรูปแบบการบริหารองค์กรในปัจจุบันจะต้องนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและผู้นำต้องเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ รวมทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสร้างสรรค์ความรู้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแซลลิส และโจนส์ (Sallis & Jones, 2002, pp.2-10) ที่กล่าวว่า ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าและมีความสำคัญยิ่งขององค์กรในการสร้างสรรค์และเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ และบริการซึ่งต้องอาศัยการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง เหมาะสมใน การนำความรู้ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) กับความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) มาใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์กร

1.3 สภาพการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบพบว่า สภาพการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์มาใช้ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอกมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91 หลักฐานที่พบได้แก่ มีเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการติดต่อได้ถึงกันด้วยระบบอินเทอร์เน็ตแต่ยังไม่มีการใช้ในการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างระบบงานหรือแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในและนอกองค์กร รองลงมา มีสถานที่เพื่อใช้ในการจัดเก็บเอกสาร หลักฐานผลงาน ชิ้นงานหรือมีเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ คิดเป็นร้อยละ 55 หลักฐานที่พบได้แก่ สถานที่เก็บเอกสารทางราชการในแฟ้มที่งานสารบัญส่วนแฟ้มอื่นๆ อยู่



ในแต่ละส่วนงานยังไม่มีการรวบรวมสาระอันเป็นความรู้ทั้งจากทักษะในการทำงาน และทางด้านวิชาการสู่ระบบ เทคโนโลยีที่ใช้ทำให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจและใกล้ชิดผู้มาใช้บริการมากขึ้น เช่น ความต้องการและความคาดหวัง รูปแบบการให้บริการ เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 82 หลักฐานที่พบ ได้แก่ มีการใช้เทคโนโลยีในเว็บไซต์ที่ผู้ให้บริการร่วมความคิดเห็นในกระดานผ่านในเว็บบอร์ดการสร้างเอกสาร คู่มืออันเกิดจากความรู้ที่มีหรือจากการเรียนรู้โดยมีการรวบรวมอย่างเป็นระบบในคอมพิวเตอร์โดยเชื่อมโยงข้อมูลด้วย Internet คิดเป็นร้อยละ 82 ไม่พบหลักฐาน และน้อยที่สุดมีระบบ E-Library หรือเว็บไซต์เพื่อใช้ในการสร้างความรู้เป็นระบบเหมาะสมต่อการเรียนรู้ในองค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในองค์กรก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กร (An Institutional Memory) ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ คิดเป็นร้อยละ 91 ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนที่ตีมาช่วยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตรงกับ แนวคิดของ กนกพร กลีบบัว, 2547 ที่กล่าวว่า การมีเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนที่ตีเพื่อช่วยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรซึ่งเปรียบเสมือน “การนำเทียนของเราไปจุดต่อให้กับเทียนเล่มอื่นๆ ไม่ได้ทำให้แสงเทียนในมือของเราลดน้อยลงแต่กลับจะช่วยให้ห้องสว่างขึ้น” ความรู้ก็เปรียบเหมือนแสงเทียน ยิ่งถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนกันมากเท่าไร สังคมเราก็ยิ่งพัฒนามากขึ้นเท่านั้น (รายละเอียดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์มาใช้ช่วยจัดเก็บข้อมูลในองค์กร ดังภาพ 1-3)

1.4 สภาพการจัดการความรู้ด้านการแข่งขันแลกเปลี่ยนความรู้พบว่า มีการนำเทคโนโลยีเพื่อช่วยให้บุคลากรประสานงาน/สื่อสาร/เชื่อมโยงข้อมูลใช้ประโยชน์ในองค์กรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาพบว่า มีคุณค่าความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคนได้นำไปใช้ประโยชน์เพื่อกระจายความรู้และขยายฐานความรู้สู่สังคม คิดเป็นร้อยละ 100 องค์กรส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรทั้งในและนอกองค์กร คิดเป็นร้อยละ 91 องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้นคิดเป็นร้อยละ 100 มีการจัดกิจกรรม/จัดอบรมหรือทำ Work shop เพื่อเผยแพร่ความรู้ให้แก่บุคลากรและประชาชนผู้สนใจได้ร่วมเรียนรู้เพื่อเป็นการขยายฐานความรู้สู่สังคมคิดเป็นร้อยละ 73 และมีการประชุมหารือแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้อันเกี่ยวกับการทำงาน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91 ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะวิสัยทัศน์ พันธกิจการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันที่ต้องการให้ผู้บริหารภายในแต่ละองค์กรย่อยๆมีการนำองค์ความรู้ใหม่ๆซึ่งเกิดจากการบริหารงานแบบการจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตรเทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความคิดเห็นความชอบ การชำระรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ ดังนั้นให้มีการแข่งขันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ใน



ลักษณะของการร่วมมือที่ต่างฝ่ายเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ ใน 5 ด้านคือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณชน การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษากับหน่วยงานอื่น ซึ่งสอดคล้องกับ บุญดี บุญญาภิจ(2548: 59-62) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยเอื้อที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จว่า การจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร

2. แนวทางพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในสำนักงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัดคือ การจัดการความรู้จะต้องเริ่มมาจากการมีแนวทางและกลยุทธ์ที่ ถูกต้องโดยดำเนินไปตามขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นตอนคือ 1)กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน 2)กำหนดกลยุทธ์ ที่จะดำเนินการ 3)พัฒนารูปธรรมของการเรียนรู้4)เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ และ5)การวัดผลการเรียนรู้ โดยพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคประการสำคัญๆ ความรู้ไม่ว่าจะเป็นของปัจเจกบุคคลหรือเป็นขององค์กรใดๆ จำเป็นต้องเริ่มต้นมาจากกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบแล้วจึงนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นความรู้ที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าบุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการให้มีการบริหารจัดการความรู้ ลักษณะของกิจกรรมที่สนใจและสิ่งที่ต้องการให้มีการสนับสนุน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) เป็นรูปแบบที่ดีโดยเน้นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น จากความร่วมมือของทุกคนในองค์กรตามสภาพของปัญหา อันต้องเรียนรู้ทางแก้ไขปัญหาเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีและคุ้มค่า เรียนรู้เป็นทีม ให้ประโยชน์ทั้งบุคคล สร้างทีมงาน และสร้างองค์กรไปในตัว คิดทำสิ่งใหม่แตกต่างและดีกว่าเดิมเป็นการพัฒนาความเชื่อ เจตคติ ค่านิยม นอกเหนือจากทักษะและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย(กนกอร ยศไพบูลย์, 2548) โดยรูปแบบการจัดการความรู้ของสหกรณ์ฯทั้ง 5 ขั้นตอนนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นและคงจะไม่สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยเอื้อใด มีความสำคัญมากที่สุดหรือปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากกว่ากัน เพราะทั้ง 5 ขั้นตอนต่างก็ส่งผลกระทบซึ่งกันและกันองค์กรคงจะไม่สามารถประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ถ้าขาดซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน 5 ขั้นตอนนี้ไปในทางกลับกัน หากองค์กรสามารถดำเนินการบริหารงานโดยใช้รูปแบบการจัดการความรู้ทั้ง 5 อย่างเป็นระบบเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ในสำนักงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัดก็จะไม่ใช่เรื่องลำบากแต่ประการใด

ข้อเสนอแนะ

1. สำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรมีสถานที่เครื่องมือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91 การสรุปความรู้อันเกิดจากการร่วมอบรม



สัมมนา เสวนาหรือการได้รับการเชิญเป็นวิทยากร การจัดทำเป็นเนื้อหา เอกสารหรือรายงาน หรือคู่มือ คิดเป็นร้อยละ 82 และมีการนำเทคโนโลยีเพื่อช่วยให้บุคลากรประสานงานสื่อสาร/ เชื่อมโยงข้อมูลใช้ประโยชน์ในองค์กรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91 ดังนั้น นอกจากการสนับสนุน จากผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการ ความรู้ได้ก็คือทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ซึ่งการจะต้องสามารถตอบ คำถามได้ว่าจะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อจะนำเอาเป้าหมายของการจัดการ ความรู้นั้นมากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆที่จำเป็นเพื่อจะให้องค์กรสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญอีกอย่างก็คือการวางกลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้อง สนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินภารกิจขององค์กร เพื่อที่จะช่วยให้องค์กร สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านการจัดการเรียนการสอนในระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐานกับสถาบันการศึกษาอื่นๆในระดับเดียวกันได้

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า แนวทางพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในสำนักงาน ของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัดคือ การจัดการความรู้จะต้องเริ่มมาจากการมีแนวทางและกลยุทธ์ที่ ถูกต้องโดยดำเนินไปตามขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นตอนคือ 1)กำหนดวิสัยทัศน์ ให้ชัดเจน 2)กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ 3)พัฒนารูปธรรมของการเรียนรู้ 4)เข้าสู่กระบวนการ เรียนรู้ และ 5)การวัดผลการเรียนรู้ โดยพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคประการสำคัญๆ ความรู้ไม่ ว่าจะเป็นของปัจเจกบุคคลหรือเป็นขององค์กรใดๆ จำเป็นต้องเริ่มต้นมาจากการเรียนรู้อย่าง เป็นระบบแล้วจึงนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นความรู้ที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า บุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการให้มีการบริหารจัดการความรู้ ลักษณะของกิจกรรมที่สนใจ และสิ่งที่ต้องการให้มีการสนับสนุน ดังนั้นควรมีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ ในการวางรูปแบบการจัดการความรู้ในสหกรณ์ฯให้เกิดเป็นรูปธรรม เพื่อมาร่วมกันกำหนดและ วางแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นการเพิ่มจุดเด่นและลดจุดด้อยต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในสำนักงานของสหกรณ์ฯกับ หน่วยงานอื่นๆในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เช่น ศูนย์หนังสือ หน่วยโภชนาการ

2.2 ควรมีรูปแบบการจัดการความรู้ในสำนักงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมกับฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องอย่าง เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปขยายผลใช้ได้จริง

2.3 ควรมีการศึกษาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมการจัดการความรู้ในสหกรณ์ฯกับ หน่วยงานอื่นๆในมหาวิทยาลัยมหาสารคามในการศึกษา 2553-2555



บรรณานุกรม

- กนกพร กลีบบัว. (2547). "Knowledge Sharing". *Productivity World*. วารสารเพื่อการเพิ่มผลผลิตสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 9(53) : 2-3.
- กนกอร ยศไพบุณย์. (2548). การพัฒนาองค์การ. ขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กานต์สุตา มาชะสีวานนท์. (2546). การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2547, 16-31 ตุลาคม). ความแตกต่างระหว่างการจัดการสารสนเทศกับการจัดการความรู้. *สร้างสรรค์สื่อกลาง* : 63.
- _____. (2545). *ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีวิษ.
- คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ : กพช. (2550). *แผนการพัฒนาสหกรณ์ฉบับ 2 (พ.ศ. 2550-2554)*. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ.
- จันทิมา เพิ่มพิกุล. (2547). "TQA Forum" *Productivity World*. วารสารเพื่อการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 9(53) : 9.
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. (2548). การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์.
- ชอบ เข้มกลัด และโกวิท พวงงาม. (2547). การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมเชิงประยุกต์. กรุงเทพฯ : สมาธรรม.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). องค์การแห่งการเรียนรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : รัตนไตร.
- ทวี หมด๊ะ. (2547). การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้สร้างองค์กรอัจฉริยะ. วารสารถัก ทอสายใยแห่งความรู้, 6(3), 10-12.
- ธีระ รุญเจริญ. (2549). *สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัทชมทองอุตสาหกรรมและการพิมพ์ จำกัด.
- นงลักษณ์ ประสพสุขโชดชัย. (2547). "Knowledge Sharing". *Productivity World*. วารสารเพื่อการเพิ่มผลผลิตสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 9(53) : 7.
- นฤมล พดุษิตลปี และพัชรา หาญเจริญกิจ. (2543). การจัดการความรู้. *รังสิตสารสนเทศ* 6 (1)66-68.
- บุญดี บุญญาภิจ และณัชนน กาญจนานันท์. (2550). *ตรวจประเมินความรู้...สู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : จริวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.



- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปาริฉัตร คังชนะนนท์. (2549). องค์กรอัจฉริยะ : องค์กรแห่งการเรียนรู้. ค้นเมื่อ 14 ธันวาคม 2549, จาก <http://www.kmi.or.th/>
- พิสิฏฐ์ เจริญสุดใจ. (2549). การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการวิจัยสู่มหาวิทยาลัยวิจัย. Office of Research Administration Journal สำนักบริหารการวิจัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 1(3) : 3.
- พอฤทัย ปราดเปรี้ยว. (2549). Thailand Quality Award 2549 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้ พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : เอ็กช เเปอร์เน็ท.
- ปิ่น ภู่วรรณ. (2549). การจัดการความรู้. ค้นเมื่อ 14 ธันวาคม 2549, จาก http://micro.seedcom/content/MC177_110.html
- ราชบัณฑิตสถาน. (2542). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ : ราชบัณฑิตยสถาน.
- วิจารณ์ พานิช. (2548 ก). การจัดการความรู้คืออะไร ไม่ทำ – ไม่รู้. วันที่ค้นข้อมูล 26 ธันวาคม 2548, เข้าถึงได้จาก <http://www.kni.or.th>
- _____. (2548 ข). การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ ดกาดา พับลิเคชั่น.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2547). โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวคิดทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธ์.
- วิลาวัลย์ มาคุ้ม. (2549). การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วิศิษฐ์ สงวนวงศ์วาน. (2549). การจัดการความรู้ ค้นเมื่อ 9 สิงหาคม 2549, จาก <http://www.sappasit.net/KM/KMWisit.htm>.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ. (2548). การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : กงพลพิมพ์.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.



- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2548). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2548). **Knowledge Management**. กรุงเทพฯ : ก.พลพิมพ์.
- สำนักมาตรฐานการศึกษา สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ. (2545). **ชุดวิชาการวิจัยชุมชน**. กรุงเทพฯ : เอส อาร์ พรินติ้ง.
- องค์กรแห่งการเรียนรู้. (**Learning Organization**). ที่มา http://school.obec.go.th/sup_br3/ct_17.htm
- Arthur Andersen and The American Productivity and Quality Center. (1996). **The Knowledge Management Assessment Tool : External Benchmarking Version**. N.p.
- Brooking A. (1996). **Intellectual Capital**. London : Thomson Business.
- Chin-Loy, C. (2003). **Assessing the Influence of organizational culture on knowledge management**. Abstract Retrieved March 14, 2007, form <http://proquest.umi.com/pqweb>
- Chen, L.Y. (2004). **An examination of the relationships among leadership behaviors, knowledge sharing an organizations marketing effectiveness in professional service firm that have been engaged in strategic alliances**. Abstract Retrieved March 14, 2007, form <http://proquestumi.com/pqweb>
- Coukos-Sømmel, E.D. (2002). **Knowledge management : Processes and strategies used in united states research university**. Abstract Retrieved March 14, 2007, form <http://proquest.umi.com/pqweb>
- Davenport, T, de Long, D.W & Beers, M.C.(1998). **Successful knowledge management project**. Shoan Management Review, 39, 43-57.
- Hlupic, V., Pouloudi, A., & Rzevski, G. (2002). **Toward and integrate approach to knowledge management “hard” , “soft” , “abstract” issue**. Knowledge Management Process, 9(2), 91-102.
- Keyser, R.L. (2004). **Assessing the relationship between knowledge management and plant performance at the Tennessee valley authority**. Doctoral Distraction, Industrial and System Engineering and Engineering Management, The University of Alabama.



- Lawson, S. (2003). **Examining the relationship between organizational culture and knowledge management.** Abstract Retrieved March 14, 2007, form <http://proquest.umi.com/pqweb>
- Maier, R. (2002, February). **State-of-practice of knowledge management system : Result of an emprical study.** Upgrade, 3(1),. 15-23.
- O'Dell, C. (1996). **A current review of knowledge management best practice.** In Conference on knowledge management and the transfer of best practices London : Business Intelligence.
- Ribiere, V.M. (2001). **Accessing knowledge management initiative successes as a function of organizational culture.** Unpublished Academic Dissertation. The George Washington University.
- _____. (2005). **The critical role of trust in knowledge management.** Abstract Retrieved March 14, 2007, form <http://proquest.umi.com/pqweb>
- Sallies, E., & Jones, G. (2002). **Knowledge Management in Education.** London : Kogan Page.
- Shantz, J.R. (2003). **Use of knowledge management as a learning transfer platform.** Abstract Retrieved March 14, 2007 form <http://proquest.umi.com/pqweb>
- Senge, P.M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization.** New York : Doubleday.
- Senge. P.M. et al. (1994). **The Fifths Discipline Fieldbook.** New York : Currency.
- Steiner, E. (1988). **Educology.** Sydney : NSW.
- Sveiby, K.E. (2002). **Intellectual capital and knowledge management.** Retrieved July 4, 2003, form <http://sveiby.com/articles/intellectualcapital.htm>.
- Swarson. T.C. (2005). **Knowledge management : An analysis of knowledge integrator effectiveness in managing organizational knowledge.** Abstract Retrieved March 14, 2007 form <http://proquest.umi.com/pqweb>
- Taft. D. (2000, 28 February). **Stopping overflow knowledge management tools still in developmental phase.** Computer Reseller News, p.14.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

การจัดการความรู้ในสำนักงาน สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำกัด

คำชี้แจงทั่วไป

①. ในการตอบแบบสอบถามนี้ คำตอบที่ได้จากท่านเป็นแนวสอบถามตามแนวความคิดเห็นของท่านในปัจจุบัน คำตอบที่ได้จะไม่มีถูกหรือผิด และตอบคำถามตามความสมัครใจของท่าน ดังนั้นคำตอบที่ได้จะไม่มีผลกระทบใดๆต่อท่านเพราะข้อมูลที่ได้ทั้งหมดจะเก็บไว้เป็นความลับและจะนำเสนอในภาพรวมต่อไป

②. แบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ ① ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ ② แบบสอบถามสภาพการจัดการความรู้(KM)ในสหกรณ์ฯ

ส่วนที่ ③ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ

ส่วนที่ 1

แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง ให้ใส่เครื่องหมาย✓ใน()ของแต่ละข้อหรือเติมข้อความตามความเป็นจริงให้มากที่สุด

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี

25-30 ปี

35-40 ปี

41 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

4. อายุงานในองค์กรแห่งนี้

น้อยกว่า 3 ปี

3-6 ปี

6-10 ปี

มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

5. ความเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ฯ

กรรมการบริหารสหกรณ์

สมาชิก



ส่วนที่ 2

แบบสอบถามสภาพการจัดการความรู้(KM)ในสหกรณ์ฯ

คำชี้แจง เขียนเครื่องหมาย(✓)ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง หากท่านตอบว่า "มี" ให้ท่านระบุข้อมูลหรือหลักฐานที่พบตามรายการดังกล่าว

สภาพการจัดการความรู้	ไม่มี	มี	หลักฐานที่พบ
ด้านการเรียนรู้			
1. องค์กรมีแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ นโยบาย อื่นๆ ที่มีความเชื่อมโยงในด้านการส่งเสริมวัฒนธรรม การเรียนรู้			
2. องค์กรมีสถานที่ เครื่องมือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้			
3. สมาชิกได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ มีส่วนร่วมและมีอิสระในการทำงานและการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ			
4. มีการจัดการประชุมร่วมการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานสำคัญในองค์กร หรือการเรียนรู้ อันนำมาซึ่ง เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยผลงานชิ้นงานต่าง ๆ			
5. มีการพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ความสามารถใน การปฏิบัติงานโดยเข้าร่วมเรียนรู้ในกิจกรรม การอบรม การประชุม สัมมนาและการเสวนาทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกองค์กร			
6. มีการจัดอบรม การประชุม สัมมนา การเสวนาทาง วิชาการเพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร			
ด้านการรวบรวมความรู้			
7. มีการจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน รายงานสรุป ผลการดำเนินงาน			
8. มีการสร้างเอกสาร คู่มือ ตำราอันเกิดจากความรู้ที่มี หรือจากการเรียนรู้			



สภาพการจัดการความรู้	ไม่มี	มี	หลักฐานที่พบ
9. มีรายงานการประชุมหรือแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรมเพื่อถ่ายทอดในการทำงาน			
10. มีข้อมูลสรุปเนื้อหาสาระอันเกิดจากกระบวนการเรียนการสอนจัดเก็บรวบรวมไว้			
11. มีสรุปความรู้อันเกิดจากการร่วมอบรม สัมมนา เสวนาหรือการได้รับการเชิญเป็นวิทยากร จัดทำเป็นเนื้อหาเอกสาร หรือรายงาน หรือคู่มือ			
12. มีการรวบรวมหลักฐาน เอกสารที่ได้รับจากการเข้าร่วมประชุมอบรม สัมมนา รวบรวมจัดเก็บไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบในแฟ้มเอกสารหรือสถานที่เดียวกันเพื่อใช้ประโยชน์ในการสร้างความรู้ในองค์กร			
ด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ			
13. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์มาใช้ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอก			
14. มีการสร้างเอกสาร คู่มืออันเกิดจากความรู้ที่มีหรือจากการเรียนรู้โดยมีการรวบรวมอย่างเป็นระบบในคอมพิวเตอร์โดยเชื่อมโยง ข้อมูลด้วย Internet			
15. มีสถานที่เพื่อใช้ในการจัดเก็บเอกสาร หลักฐาน ผลงาน ชิ้นงาน หรือมีเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ			
16. เทคโนโลยีที่ใช้ทำให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจและใกล้ชิด ผู้มาใช้บริการมากขึ้น เช่น ความต้องการและความคาดหวัง พฤติกรรมและความคิด เป็นต้น			
17. มีระบบ E-Library หรือเว็บไซต์เพื่อใช้ในการสร้างความรู้อย่างเป็นระบบเหมาะสมต่อการเรียนรู้ในองค์กร			
18. เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในองค์กรก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กร(An Institutional Memory) ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้			



สภาพการจัดการความรู้	ไม่มี	มี	หลักฐานที่พบ
ด้านการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้			
19. องค์กรส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกภายในสหกรณ์ฯ			
20. มีการจัดกิจกรรม/จัดอบรมหรือจัดทำ Work shop เพื่อเผยแพร่ความรู้ให้แก่สมาชิกได้ร่วมเรียนรู้เพื่อเป็นการขยายฐานความรู้สู่สังคม			
21. มีการประชุมหารือแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้อื่นเกี่ยวกับการทำงาน			
22. องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้น			
23. องค์กรมีการนำเทคโนโลยีเพื่อช่วยให้สมาชิกประสานงานสื่อสาร/เชื่อมโยงข้อมูลใช้ประโยชน์ในองค์กร			
24. คุณค่าความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวสมาชิก ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคนได้นำไปใช้ประโยชน์เพื่อกระจายความรู้และขยายฐานความรู้สู่สังคม			



ภาคผนวก ข
แบบสมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์.....
 ผู้สัมภาษณ์ สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
 สถานที่.....

ประเด็นในการสัมภาษณ์ สภาพทั่วไปขององค์กร

1. ท่านมีความเข้าใจในการจัดการความรู้หรือไม่อย่างไร

.....

2. องค์กรได้มีวิธีการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ของสมาชิกเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ในลักษณะอย่างไร

.....

3. มีการสร้างเอกสาร คู่มือ คำรอันเกิดจากความรู้ที่มี หรือจากการเรียนรู้ รายงานการประชุมหรือ แลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรมเพื่อถ่ายทอดในการทำงาน การสรุปรายงาน การจัดอบรมหรือกิจกรรมอันเกิดจากการสร้างความรู้ในองค์กรผลการดำเนินงาน ข้อมูลการประเมินผลการดำเนินงานโดยมีการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ที่เป็นเอกสารไว้ในแฟ้มโดยความรู้ที่รวบรวมไว้เพื่อประโยชน์ที่ให้สามารถศึกษาหรือไม่อย่างไร

.....



4. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีข้อมูลที่ค้นหาและส่งมอบได้ถูกต้องรวดเร็วเพื่อจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

5. มีการส่งเสริมให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันหรือการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กรหรือไม่ ลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

7. ท่านต้องการให้มีการบริหารจัดการความรู้หรือไม่ มีความสนใจจะทำกิจกรรมในลักษณะใด และต้องการรับการสนับสนุนจากใครในด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

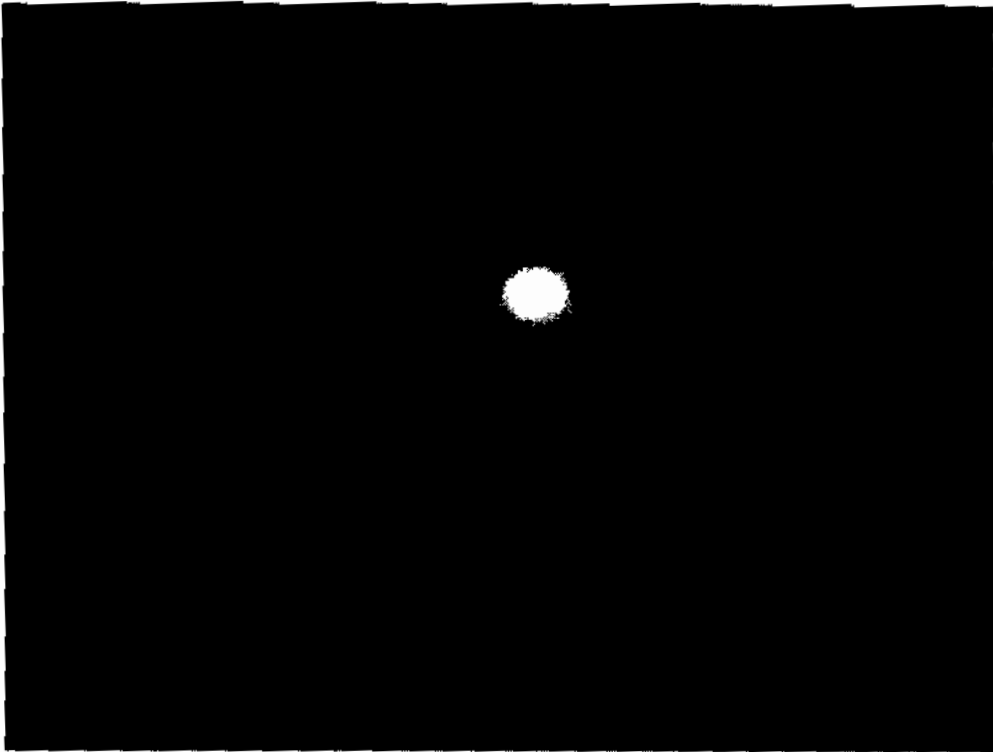
.....

.....

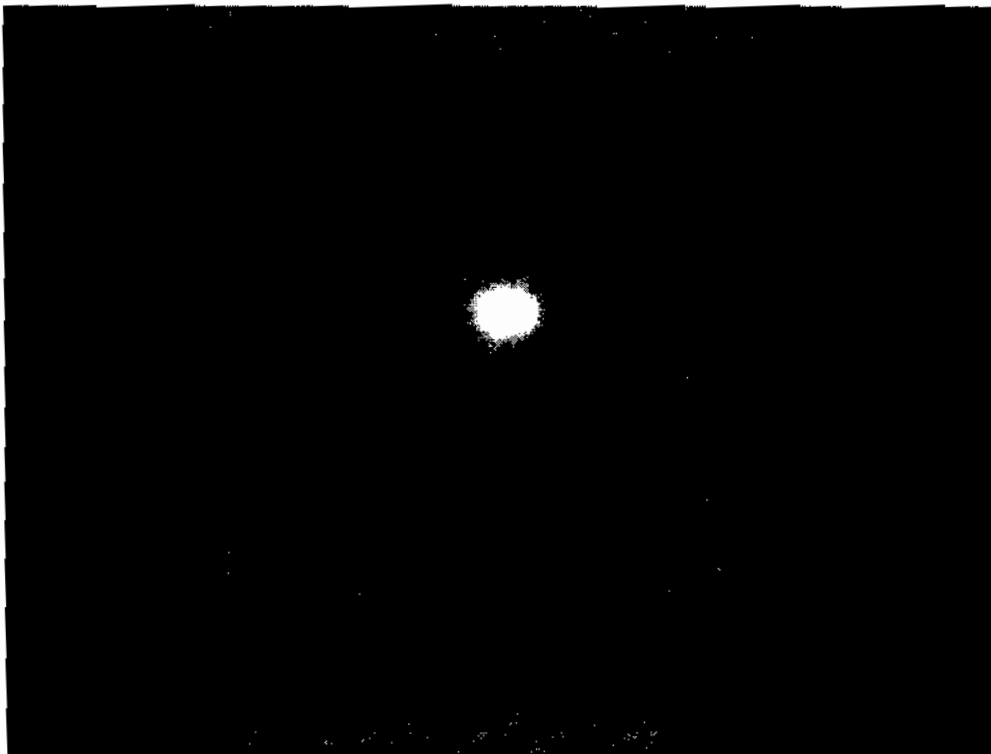


ภาคผนวก ก
ภาพตัวอย่างการจัดความรู้ในหน่วยงาน



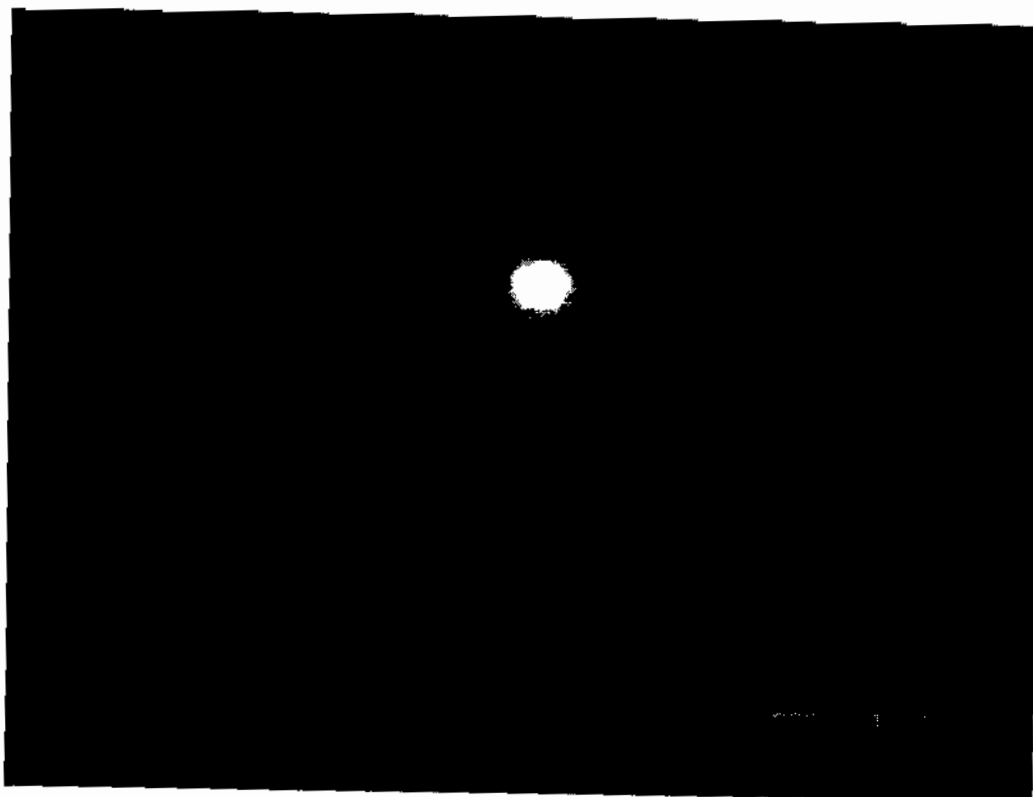


ภาพ 1 เว็บไซต์ของสหกรณ์ฯ

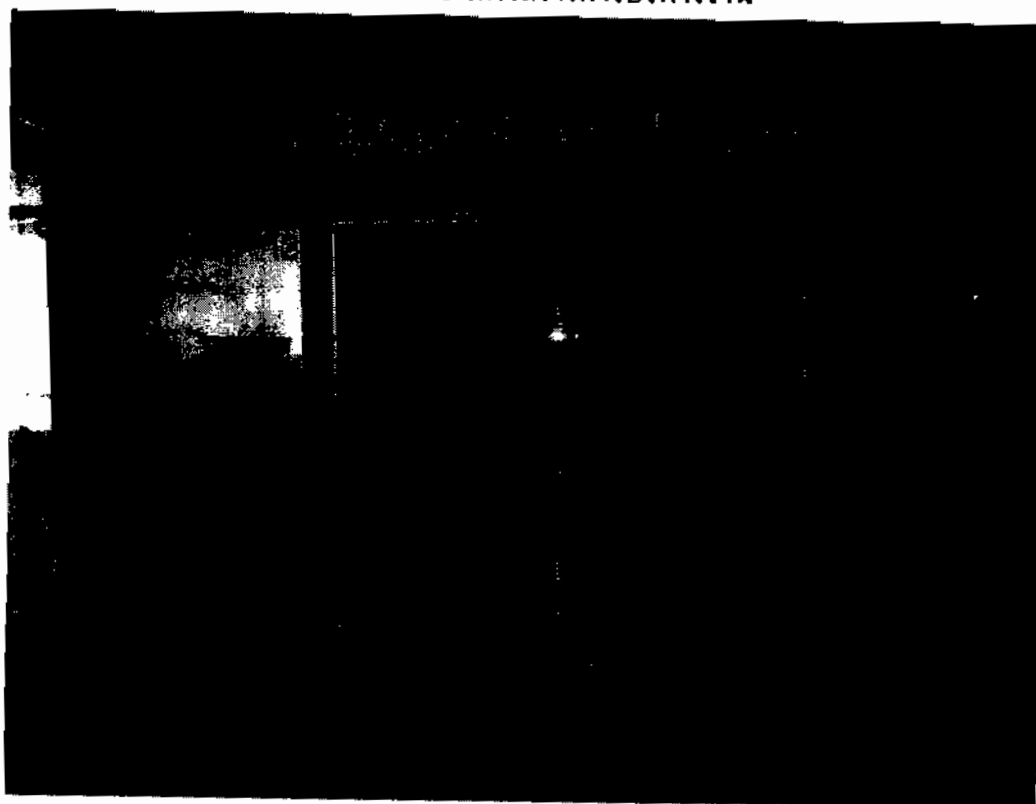


ภาพ 2 รายชื่อคณะกรรมการดำเนินงาน



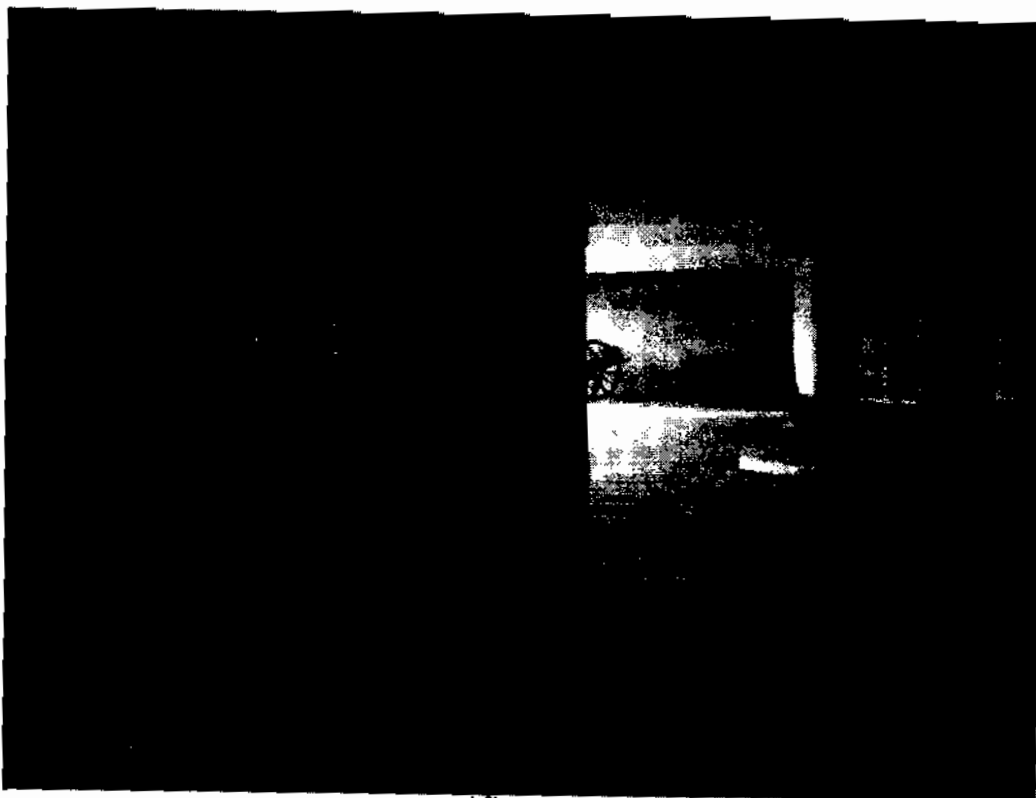


ภาพ 3 โครงสร้างการบริหารงาน

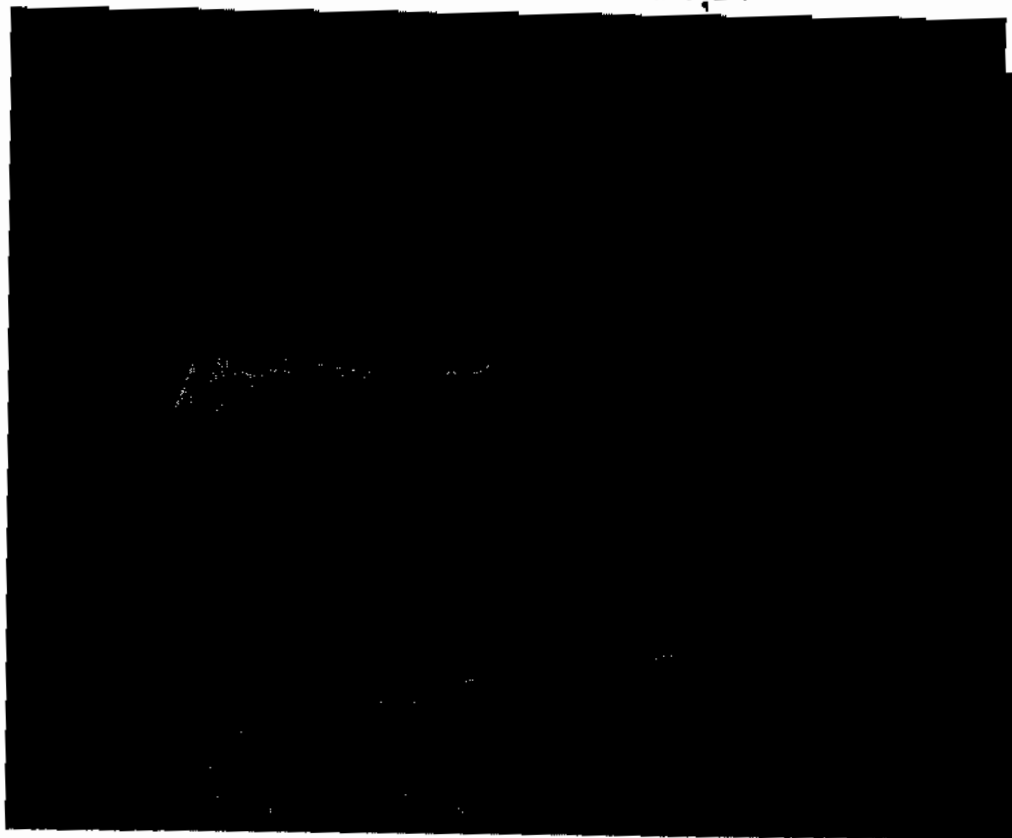


ภาพ 4 ที่ตั้งสำนักงานในปัจจุบัน



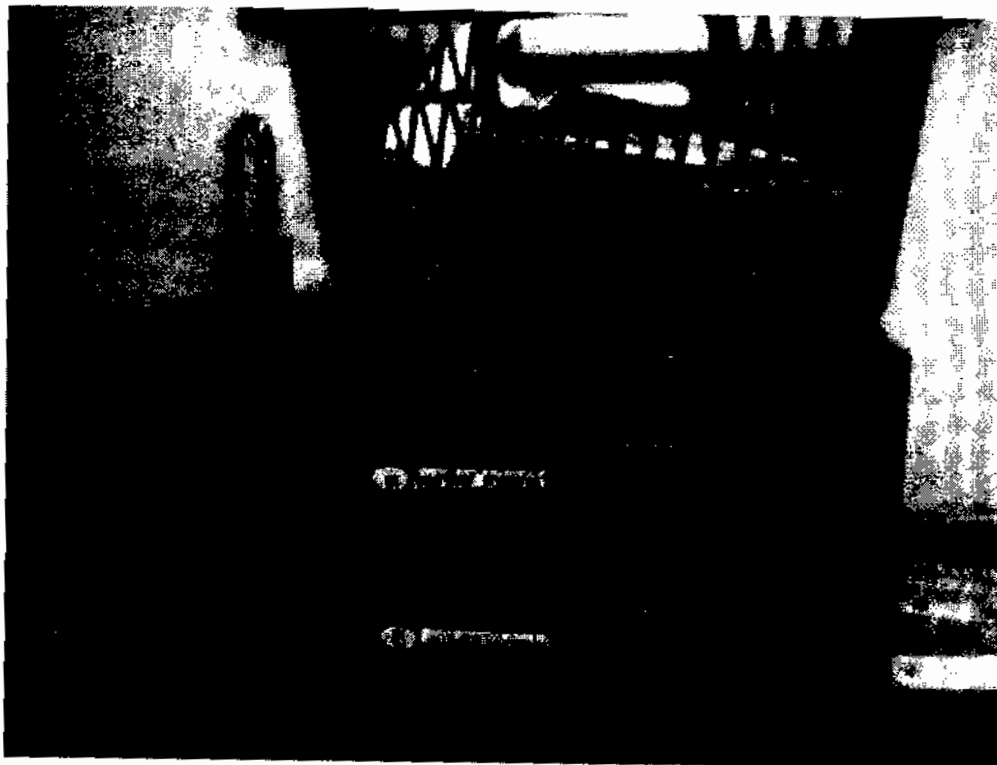


ภาพ 5 ที่ตั้งสำนักงานในปัจจุบัน

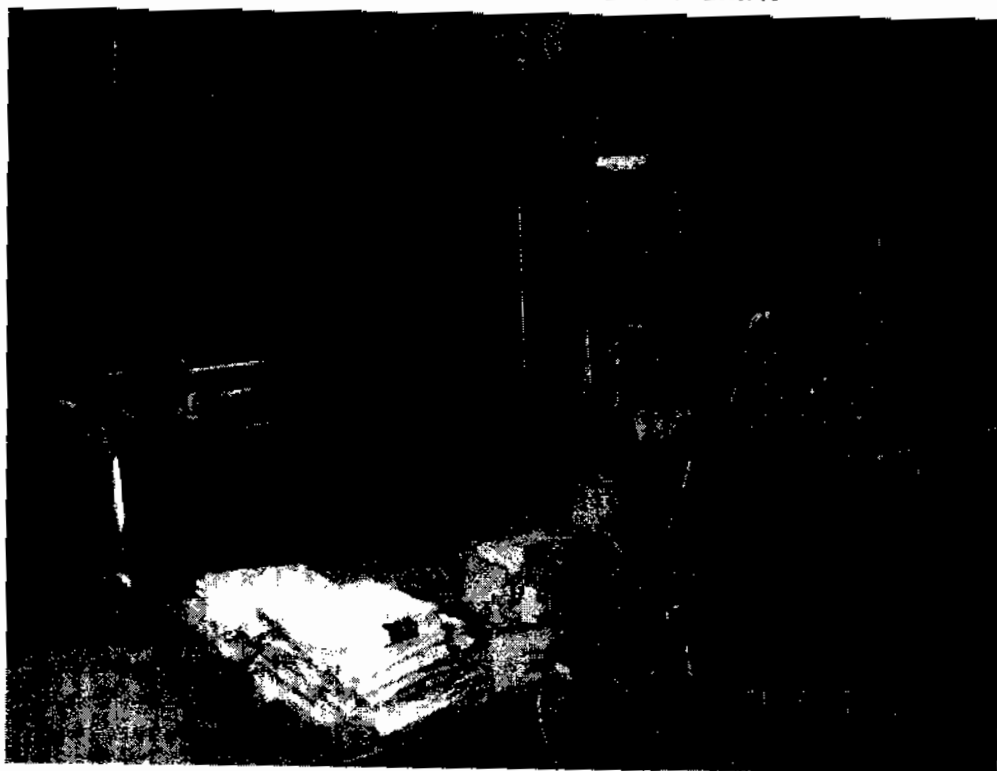


ภาพ 6 การรวบรวมเอกสารสมาชิก



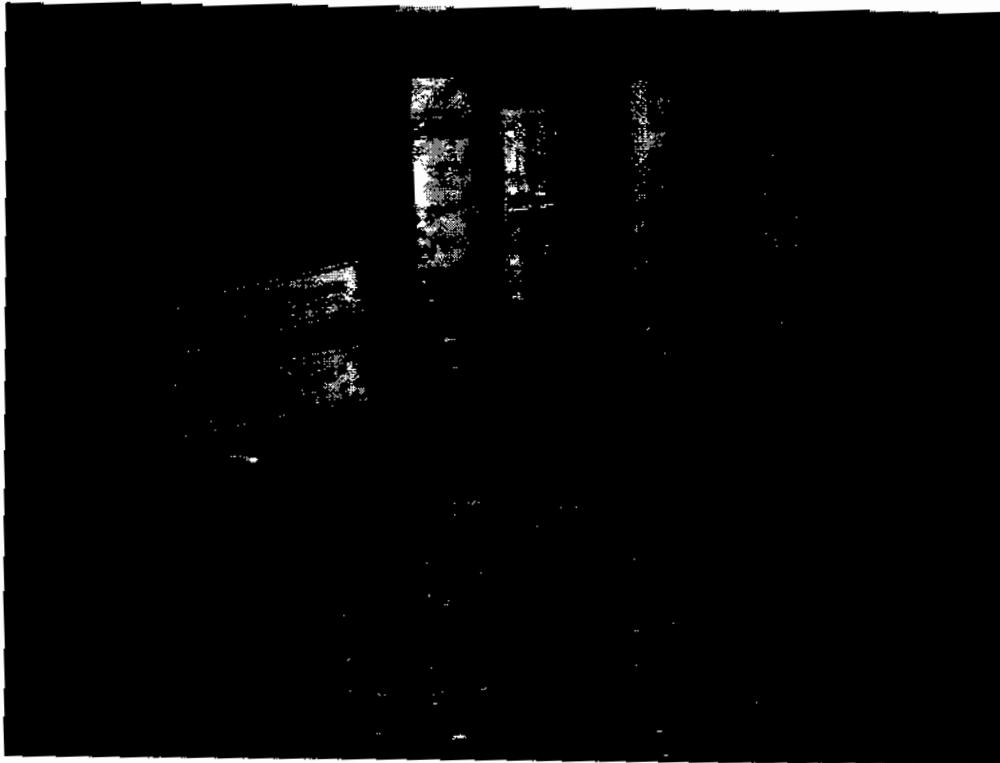


ภาพ 7 เพิ่มบริการแบบฟอร์มเอกสาร



ภาพ 8 เครื่องใช้ประจำสำนักงาน



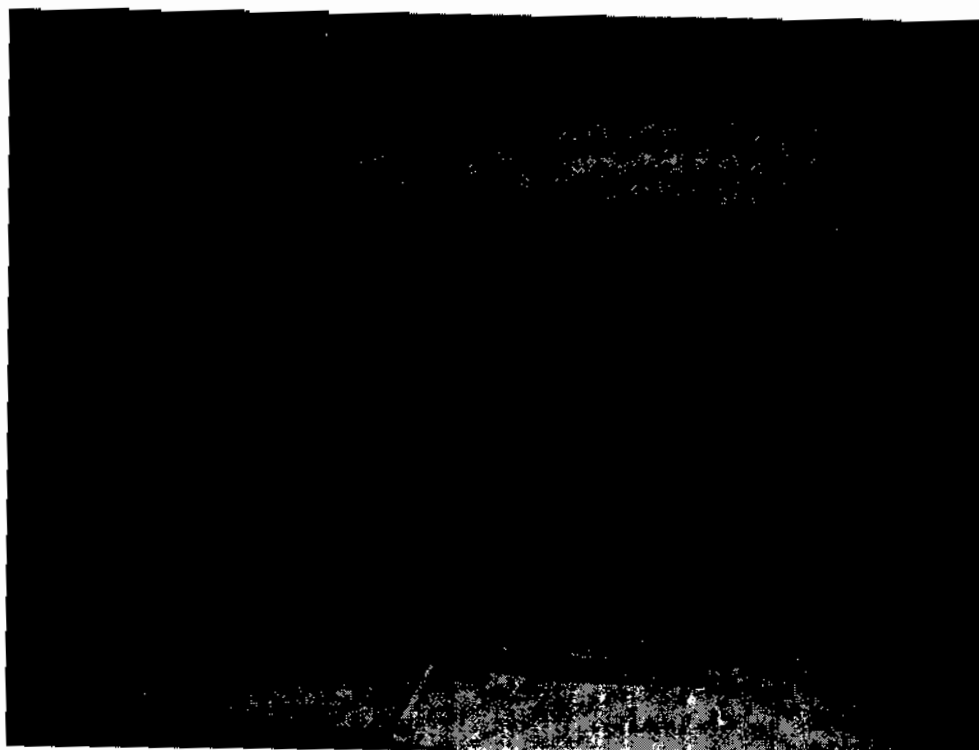


ภาพ 9 แฟ้มเก็บเอกสาร

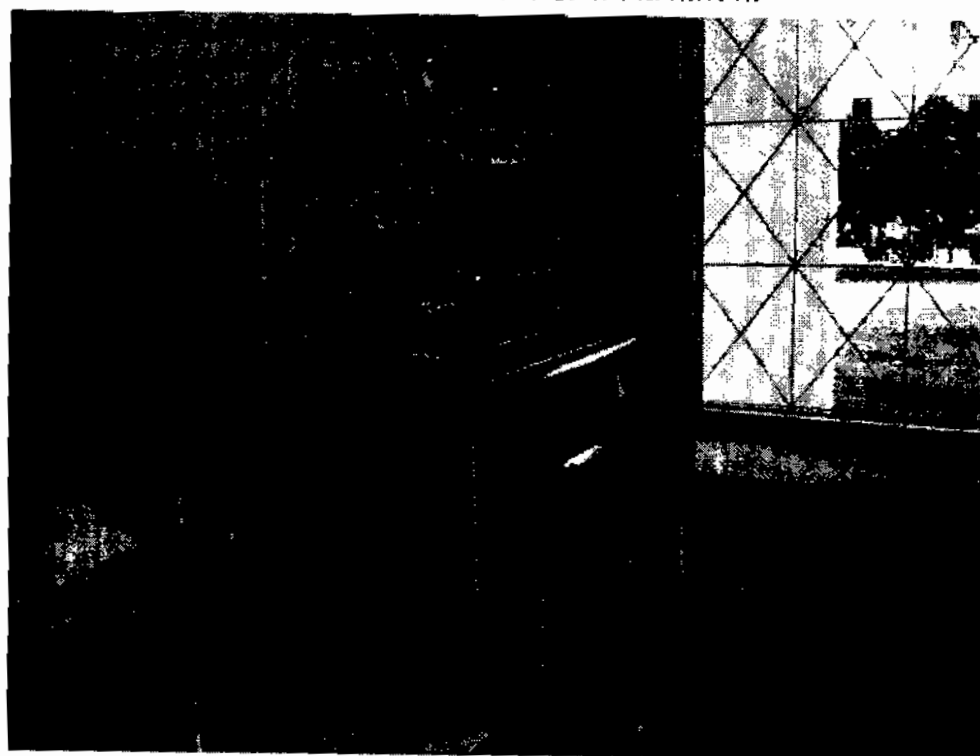


ภาพ 10 วัสดุสำนักงาน



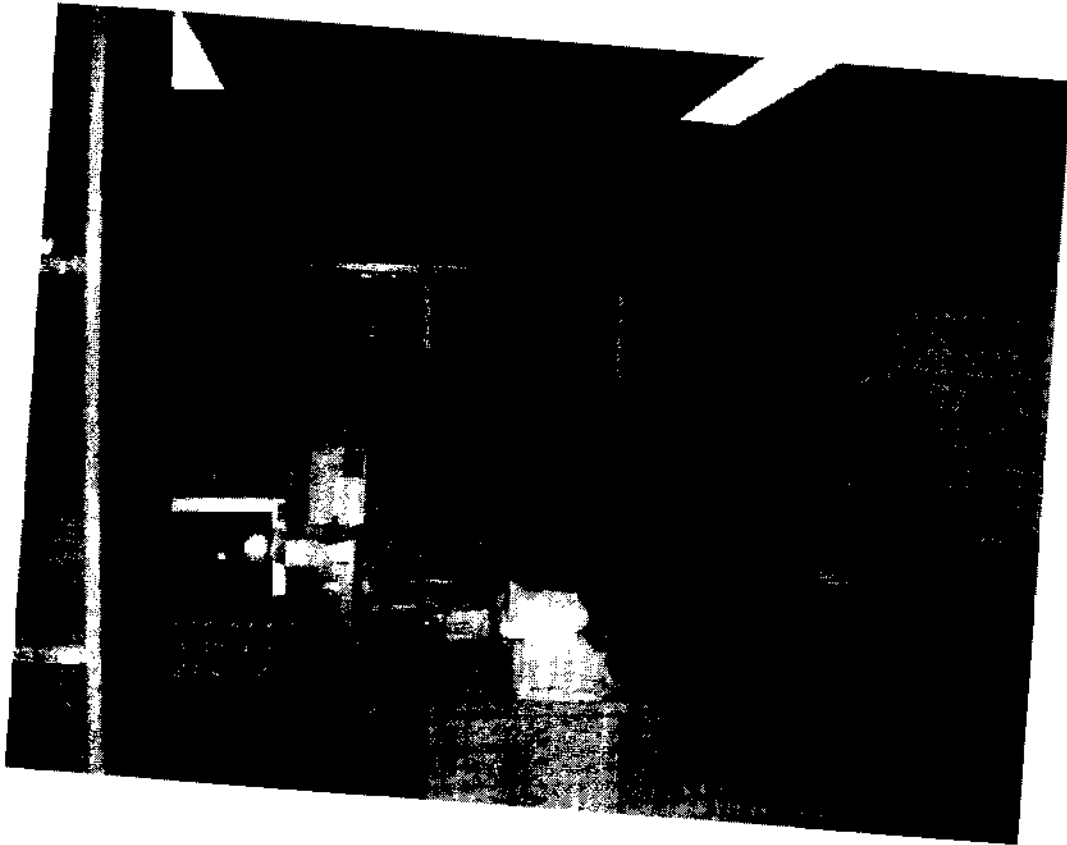


ภาพ 11 เครื่องใช้ประจำสำนักงาน



ภาพ 12 เครื่องใช้ประจำสำนักงาน





ภาพ 13 การจัดสำนักงาน

