

การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ

นางสาวสาวิตรี สกลเศรษฐ์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ.2561

Knowledge Management of Office of the National Economic
and Social Development Board

Miss Savitree Sakonset



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University
2018

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ
ชื่อและนามสกุล นางสาวสาวิตรี สกลเศรษฐ
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม
2. รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป

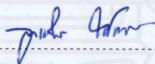
วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2562

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนต์รีวัต)



..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป)



..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณา รุ่งโรจน์วณิชย์)

ชื่อวิทยานิพนธ์ การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ผู้วิจัย นางสาวสาวิตรี สกลเศรษฐ รัตนศึกษา 2593002203 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม (2) รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป
ปีการศึกษา 2561

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (3) เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ (4) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนะแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 627 คน กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 245 คน กำหนดขนาดโดยใช้สูตรของทาร์ ยามาเน่ สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วนและวิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย กลุ่มที่สอง คือ ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานจัดการความรู้ของหน่วยงานจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมานใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์เชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ การประเมินผล การสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ (3) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมชำนาน้อยกว่าร้อยละ 80 และ (4) ปัญหาที่พบคือ ปัญหาด้านกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การจัดทำหมวดหมู่ข้อมูล การบันทึกจัดเก็บข้อมูล การปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน และการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อเสนอแนะคือ ควรมีการรวบรวมข้อมูลและจำแนกประเภทอย่างเป็นระบบ รวมทั้งปรับปรุงข้อมูลองค์ความรู้ให้เป็นปัจจุบัน โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามาร่วมในกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ และควรประเมินผลการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การวางแผนหรือออกแบบการจัดการความรู้ในอนาคตต่อไป

คำสำคัญ การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

Thesis title: Knowledge Management of Office of the National Economic and Social Development Board

Researcher: Miss Savitree Sakonset; **ID:** 2593002203; **Degree:** Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr.Chamnian Rajphaetyakhom; (2) Dr.Chira Prateep, Associate Professor;

Academic year: 2018

Abstract

This research aimed (1) to study knowledge management process of Office of the National Economic and Social Development Board (2) to study factors influencing the achievement of knowledge management procedure for being learning organization of Office of the National Economic and Social Development Board (3) to study level of being learning organization of Office of the National Economic and Social Development Board; and (4) to analyze the problems and recommend guidelines to develop knowledge management of Office of the National Economic and Social Development Board.

This research was a survey research. Population for this research was 627 personnel of Office of the National Economic and Social Development Board. Samples were 245 personnel which were determined by using Taro Yamane formula. Sampling method was stratified sampling and simple random sampling. Another group of population was 5 executives who involved directly with knowledge management work of Office of the National Economic and Social Development Board. Research tools were a questionnaire and a structured in-depth interview form. Descriptive statistics employed for data analysis comprised of frequency, percentage, mean, standard deviation and inferential statistics used Pearson product moment correlation, multiple regression. For quantitative analysis used content analysis.

The findings revealed that (1) knowledge management process of Office of the National Economic and Social Development Board consisted of 7 procedures. Those were knowledge identification, knowledge creation and acquisition, knowledge organization, knowledge codification and refinement, knowledge access, knowledge sharing and learning. An overview opinion toward knowledge management was at high level with the highest mean was knowledge access (2) Factors influencing the achievement of knowledge management procedure for being learning organization of Office of the National Economic and Social Development Board were the evaluation, motivation, knowledge management process and information technology (3) level of being learning organization of Office of the National Economic and Social Development Board was less than 80 percent at statistically significance at 0.05 level; and (4) Problems were found in the process of data classification, knowledge codification and refinement, the update of database and knowledge sharing. The recommendations were the organization should identify and organize systematic data system, update data. Moreover the organization should motivate the personnel's participation in knowledge sharing activities and should evaluate the outcomes of knowledge management activities for further plan and design.

Keywords: Knowledge management, Learning organization, Office of the National Economic and Social Development Board

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต ที่กรุณาให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบคุณในความเมตตากรุณาที่ได้รับเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์ อาจารย์ ดร.สุวิดา นวมเจริญ อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช คุณนพดล ธัญญาดี นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ และคุณสุพรรณิษา นาคทองอินทร์ นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่ได้กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยพร้อมทั้งให้คำแนะนำ ตลอดจนข้อคิดเห็นต่างๆ ในการทำวิจัย เพื่อให้งานวิจัยมีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบคุณ คุณวิโรจน์ นรารักษ์ รองเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คุณเสาวนีย์ เจตินัย ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ดร.ปิยะนิตย์ โอนพรัตน์วิบูล ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบบริหาร คุณบุญลือ เตชานีรนาท ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และคุณสุกิตต์ ศิวพันธ์สกุล หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาบุคลากร ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้ผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึก รวมถึงเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามซึ่งทุกคำตอบมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิจัย

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณบิดา นายพงศ์ชาติ สกลเศรษฐ และมารดา นางแฉล้ม สกลเศรษฐ รวมทั้งสมาชิกทุกคนในครอบครัวที่คอยผลักดัน สนับสนุน และเป็นแรงใจตลอดมาจนทำให้การศึกษาประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังและตั้งใจ นอกจากนี้ ขอขอบคุณ คุณณัฐพงศ์ ยุคลพัฒนานนท์ ผู้ล่วงลับ ในขณะที่ยังไม่เห็นความสำเร็จครั้งนี้สำหรับการความช่วยเหลือตั้งแต่วันแรกที่ก้าวเข้ามาศึกษาในสถาบันอันทรงเกียรติแห่งนี้ รวมถึงเป็นแรงบันดาลใจในการทำวิจัยเรื่องนี้จนประสบความสำเร็จ และที่ขาดเสียไม่ได้ ขอขอบคุณ คุณพิสิฐ วิชิตจรรยา ที่คอยให้ความช่วยเหลือในทุกเรื่องโดยไม่มีข้อแม้และเป็นกำลังใจที่ดีในการทำวิจัยเสมอมา ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจ คุณประโยชน์ใดๆ ที่เป็นกุศลอันเกิดจากผลของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ทุกๆ ท่านที่มีส่วนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขาดตกบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอกราบขออภัยมา ณ โอกาสนี้

สาวิตรี สกลเศรษฐ

เมษายน 2562

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ปัญหาการวิจัย	3
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	13
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้	13
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	57
ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	76
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	93
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	106
รูปแบบการวิจัย	106
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	107
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	111
การเก็บรวบรวมข้อมูล	114
การวิเคราะห์ข้อมูล	115
ระยะเวลาในการวิจัย	118

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	120
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	121
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1	123
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2	130
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3	139
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4	145
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย	163
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	170
สรุปการวิจัย	170
อภิปรายผล	176
ข้อเสนอแนะ	194
บรรณานุกรม	199
ภาคผนวก	207
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ	208
ข หนังสือขอเข้าเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์	210
ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	212
ง แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	223
ประวัติผู้วิจัย	233

สารบัญตาราง

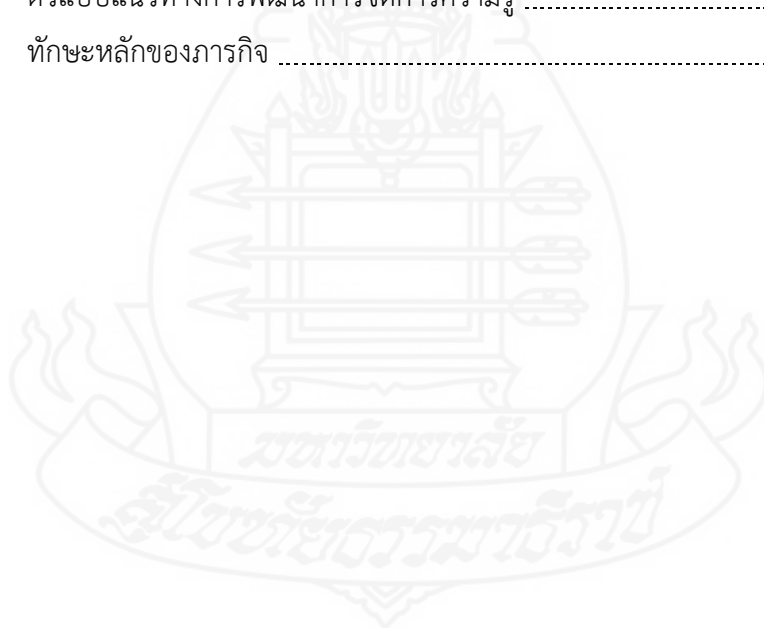
	หน้า
ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบแนวคิดลักษณะขององค์กรที่มีการเรียนรู้	67
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	109
ตารางที่ 3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	113
ตารางที่ 3.3 ขั้นตอนการศึกษาวิจัย	119
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล	121
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการ ความรู้ในภาพรวม	123
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการค้นหา/บ่งชี้ความรู้	124
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างและการแสวงหาความรู้	125
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	126
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประมวลและกลั่นกรองความรู้	127
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเข้าถึงความรู้	128
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	129
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเรียนรู้	130
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในภาพรวม	131
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์	132
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ	133
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทางด้านการจัดการความรู้	134
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการประเมินผล	135
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน	136
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ ที่เป็นระบบ.....	137
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร	138
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ในภาพรวม	139

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	140
ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	141
ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	142
ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการจัดการความรู้	143
ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	144
ตารางที่ 4.24 ปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด้านกระบวนการจัดการความรู้	151
ตารางที่ 4.25 ปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด้านปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ	153
ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลกับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	164
ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับลักษณะ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	166
ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยใช้ค่าสถิติทดสอบค่า t (t-Test)	168
ตารางที่ 5.1 ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	176

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา	5
ภาพที่ 2.1 การแบ่งขั้นตอนความรู้ของ Anthony Debons	15
ภาพที่ 2.2 ทฤษฎีปิรามิดแห่งความรู้ของยามาซากิ	16
ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของ เดวิด ซี แมคเคลแลนด์	21
ภาพที่ 2.4 รูปแบบการจัดการความรู้ โมเดลปลาหู	46
ภาพที่ 2.5 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	80
ภาพที่ 2.6 ภาพรวมแผนงานพัฒนาระบบบริหารองค์ความรู้	81
ภาพที่ 2.7 แนวคิดการพัฒนาระบบจัดการความรู้ สศช.	82
ภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดและขั้นตอนการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้	82
ภาพที่ 5.1 ตัวแบบแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้	194
ภาพที่ 5.2 ทักษะหลักของภารกิจ	195



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการแข่งขันและต้องเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ความรู้ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่งผลให้องค์การต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นระบบ เพื่อให้สามารถพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในด้านของความรู้ เพราะความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องมียุทธวิธีในการค้นหา รวบรวม สร้าง กลั่นกรอง จัดเก็บ ความรู้ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้ตลอดเวลา โดยบุคลากรและผู้บริหารจะต้องมีการเรียนรู้ สร้างและใช้ความรู้ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยที่สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้ให้คำนิยามของการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management: KM) ว่าเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีองค์ความรู้ รวมทั้งทำให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลสัมฤทธิ์ให้องค์การที่มีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด ทั้งนี้ ความรู้ภายในองค์กรมี 2 ประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เขียนเป็นตัวอักษร เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน หนังสือนิตยสาร ฯลฯ และความรู้แฝงเร้น (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ซึ่งมาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ เช่น วิจารณ์ญาณ วัฒนธรรม องค์กร ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดใหม่ในการบริหารองค์กร คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยนและนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) เป็นองค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (Michael J. Marquardt, 1994) การที่องค์กรสนับสนุนและส่งเสริมให้คนในองค์กรได้เรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อให้บุคลากรมีการใช้ความรู้ในการพัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น

องค์การที่มีการปรับเปลี่ยนและค้นหาวิธีทางใหม่ๆ ในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ระบุว่า "เพื่อให้การบริหารราชการเกิดผลสัมฤทธิ์ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้"

ดังนั้น การที่องค์การจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีความสัมพันธ์กัน หากองค์การใดมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพก็จะส่งผลให้เป็นองค์การนั้นๆ พัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว โดยองค์การจะต้องดำเนินการต่อว่าจะทำอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นและในขั้นตอนสุดท้ายองค์การจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์การอย่างมีระบบ เพื่อที่จะนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารองค์การต้องหาวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นหน่วยงานวางแผนยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจและสังคมให้กับประเทศ ซึ่งได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2493 โดยในระยะแรกใช้ชื่อว่า "สภาเศรษฐกิจแห่งชาติ" ต่อมาคณะผู้เชี่ยวชาญจากธนาคารโลก ได้เสนอแนะให้มีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มบทบาทหน้าที่ของ "สภาเศรษฐกิจแห่งชาติ" ให้มีมากขึ้น และให้จัดตั้งเป็นหน่วยงานกลางเพื่อทำหน้าที่วางแผนพัฒนาประเทศขึ้นมาเป็นการเฉพาะ ดังนั้นในปี 2502 จึงได้มีการปรับโครงสร้างการทำงานและเปลี่ยนชื่อของหน่วยงานแห่งนี้ใหม่เป็น "สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ" จนกระทั่งในปี 2515 มีการนำกระบวนการวางแผนพัฒนาสังคมเข้ามาใช้ควบคู่กับการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจอย่างจริงจัง จึงได้มีการเปลี่ยนชื่อของหน่วยงานใหม่อีกครั้งหนึ่งเป็น "สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ" ซึ่งเป็นชื่อที่ใช้อย่างเป็นทางการจวบจนปัจจุบันนี้ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติอยู่ภายใต้สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี และเป็นหน่วยงานที่เป็นกลไกสำคัญของรัฐในการนำเสนอแผนและยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมเป็นกรอบการพัฒนาประเทศ รวมทั้งติดตามและประเมินผลความก้าวหน้า

ความสำเร็จของแผนงานและโครงการพัฒนาต่างๆ ตลอดจนประสานการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ไปสู่การปฏิบัติบนพื้นฐานหลักวิชาการและความเชื่อมั่นในข้อมูล เพื่อการขับเคลื่อนทิศทางการพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน

ในการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมุ่งเน้น การสร้าง กระจาย และใช้องค์ความรู้เป็นฐานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในระดับประเทศและโลก โดยได้ริเริ่ม ดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา ซึ่งในปัจจุบันได้มีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ตลอดมาในหลายส่วน ประกอบด้วย การจัดทำแผนการจัดการความรู้ตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการ การจัดวางระบบการบริหารจัดการความรู้ และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะและศักยภาพเพิ่มมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาและทบทวนเอกสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้วิจัยพบว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประสบปัญหาการถ่ายทอดองค์ความรู้ เมื่อบุคลากรในองค์กรมีการเกษียณอายุหรือ ลาออก ทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานใหม่ยังมีประสบการณ์น้อย จึงมีความ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการจัดการความรู้และสร้างการเรียนรู้ภายในองค์กรเพื่อเป็นเครื่องมือที่ นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมี ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัย ที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับ ศึกษา ระดับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาจัดการ ความรู้เพื่อให้สามารถก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผลของการศึกษาคั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไป ปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้นต่อไป

2. ปัญหาการวิจัย

2.1 กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม ชาติมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร

2.2 ปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

2.3 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติอยู่ในระดับใด

2.4 ในการดำเนินการจัดการความรู้ประสบกับปัญหาและอุปสรรคอย่างไร และมีแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 4 ประการ ดังนี้

3.1 เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3.3 เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3.4 เพื่อวิเคราะห์ปัญหา และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

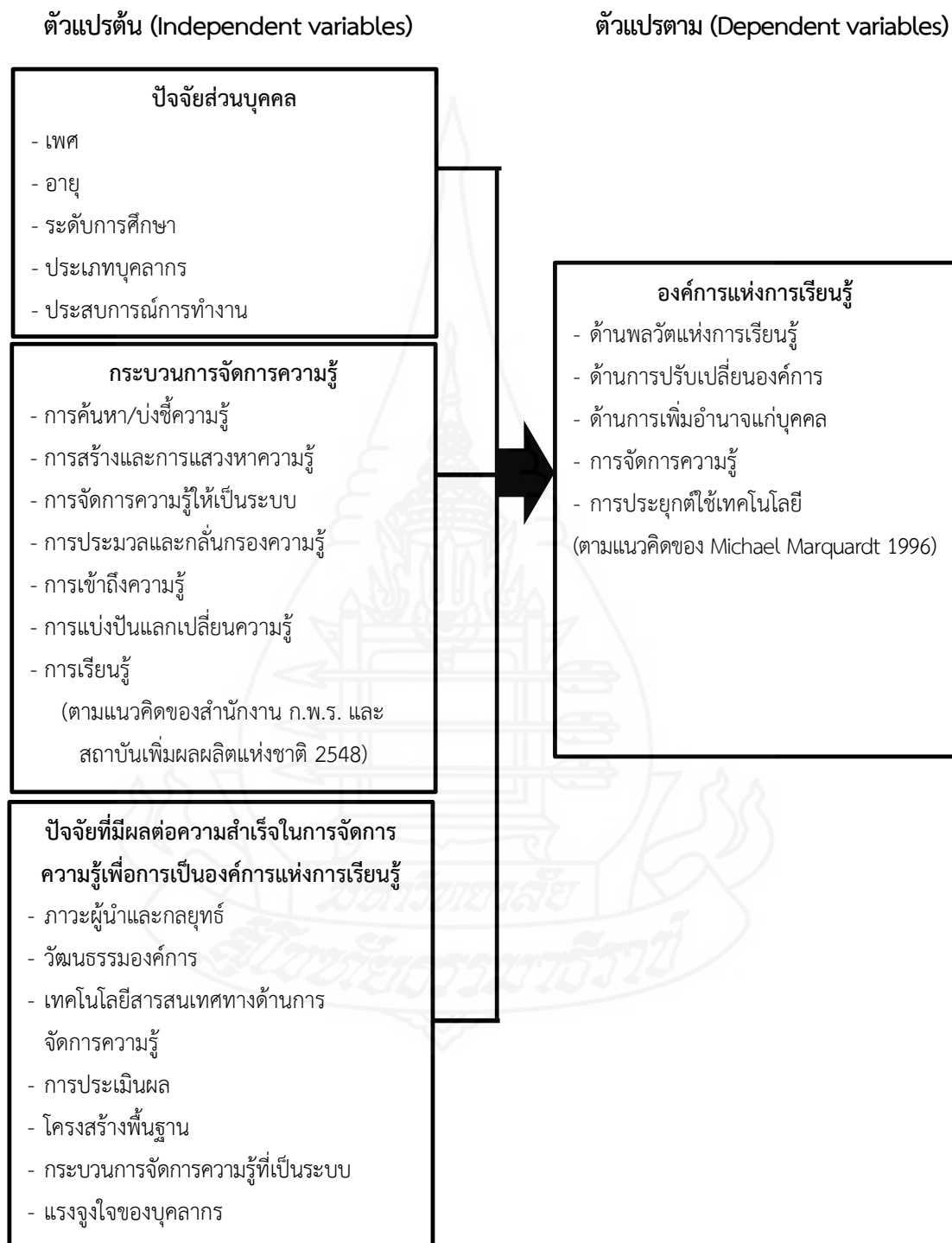
4. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และกำหนดกรอบแนวคิดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

4.1 **ตัวแปรอิสระ (Independent variables)** ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล กระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

4.2 **ตัวแปรตาม (Dependent variables)** ได้นำเสนอแนวคิดของ Michael Marquardt (1996) มาเป็นแนวทางในการศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

จากตัวแปรดังกล่าว ผู้วิจัยขอเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัยแสดงเป็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ปรากฏดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

5. สมมติฐานการวิจัย

5.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

5.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และการให้รางวัลเพื่อจูงใจ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

5.3 ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

6. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้แบ่งขอบเขตการวิจัยออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ประสบการณ์การทำงาน กระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ แรงจูงใจของบุคลากร และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ตลอดจนศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการเกี่ยวกับจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้พัฒนาและปรับปรุงการจัดการความรู้ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์และก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในอนาคตต่อไป

6.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

6.2.1 ประชากรที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) ประชากรสำหรับเก็บข้อมูลแบบสำรวจ โดยการตอบแบบสอบถาม ซึ่งกำหนดจากบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมจำนวน 627 คน แบ่งเป็น ข้าราชการ จำนวน 496 คน พนักงานราชการ จำนวน 75 คน ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 56 คน

2) ประชากรสำหรับการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก จำนวน 5 คน เลือกแบบเจาะจงตำแหน่ง คือ รองเลขาธิการ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบบริหาร ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และหัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาบุคลากร

6.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

ตัวแทนประชากรกลุ่มแรกซึ่งเป็นบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวน 245 คน หลังจากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วนและวิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยวิธีจับสลาก

ผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 5 คน โดยเป็นการเลือกแบบเจาะจงประกอบด้วย รองเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบบริหาร ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และหัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาบุคลากร

6.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

6.3.1 ตัวแปรอิสระ

1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ประสบการณ์การทำงาน

2) กระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้

3) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ แรงจูงใจของบุคลากร

6.3.2 ตัวแปรตาม คือ ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Michael Marquardt (1996) ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

6.4 ขอบเขตด้านพื้นที่ การศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

6.5 ขอบเขตด้านการวิเคราะห์ข้อมูล

6.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา (*Descriptive Statistics*) ได้แก่

(1) การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ประสบการณ์การทำงาน ในแบบสอบถามส่วนที่ 1 โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

(2) การวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ได้แก่ การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ในแบบสอบถามส่วนที่ 3 ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ แรงจูงใจของบุคลากร และการวิเคราะห์ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในแบบสอบถามส่วนที่ 4 ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำมาเปรียบเทียบเกณฑ์เพื่อแปลความหมาย

(3) การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์การทำงาน ที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person's Product Moment Correlation Coefficient)

(4) การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และแรงจูงใจของบุคลากร ว่ามีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)

(5) การวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในแบบสอบถามส่วนที่ 4 ใช้สถิติทดสอบค่า t (t-Test)

6.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1) การสรุปประเด็นจากแบบสอบถามส่วนที่ 5 ซึ่งมีข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิด โดยการจัดกลุ่มข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกันตามตัวแปรที่ศึกษา และเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนาบรรยาย โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) มาใช้ในการวิเคราะห์

2) การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก มีลักษณะแบบคำถามกึ่งโครงสร้างเพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยนำมาจัดกลุ่มข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกัน และนำเสนอผลในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย (Descriptive data analysis)

6.6 ขอบเขตด้านระยะเวลา ทำการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือนกันยายน 2560 - กันยายน 2561 รวมระยะเวลาในการศึกษา 12 เดือน

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 บุคลากร หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว

7.2 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ส่วนที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์การทำงาน

7.3 การจัดการความรู้ (Knowledge management: KM) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ซึ่งกระจัดกระจาย ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเอง และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

7.4 กระบวนการจัดการความรู้ (Process of knowledge management) หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยมี 7 ขั้นตอน ได้แก่

7.4.1 การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ (Knowledge identification) หมายถึง การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้นั้นมีมีความสำคัญและความจำเป็นกับองค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อให้สามารถกำหนดขอบเขตของการจัดการความรู้ขององค์กร

7.4.2 การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge creation and acquisition)

หมายถึง วิธีการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ มารวบรวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มี องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีหรือนำความรู้จากภายนอกมาใช้ก็ได้

7.4.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization)

หมายถึง การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

7.4.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge codification and refinement) หมายถึง การประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้

7.4.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge access) หมายถึง วิธีการในการจัดเก็บ และการกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้

7.4.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) หมายถึง การจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานความรู้ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

7.4.7 การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอันเนื่องมาจากการได้รับประสบการณ์ โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเหตุทำให้บุคคลเผชิญสถานการณ์เดิมแตกต่างไปจากเดิม

7.5 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) หมายถึง องค์กรที่มีการจัดการความรู้ในการปรับเปลี่ยน และค้นหาวิธีใหม่ๆ อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Michael J. Marquardt มาเป็นแนวทางการอธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

7.5.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ระดับการเรียนรู้ ประเภทการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ความคิดเชิงระบบ การตัวแบบทางความคิด ความเชี่ยวชาญรอบรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการสนทนาสื่อสารกัน

7.5.2 การปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

7.5.3 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กร ให้มีอำนาจในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้คนในองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกัน ร่วมกันทำงานเป็นทีม รวมถึงร่วมแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

7.5.4 การจัดการความรู้ หมายถึง การที่องค์กรมีกระบวนการในการจัดการความรู้ (Knowledge management) เริ่มตั้งแต่การระบุนความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

7.5.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หมายถึง กระบวนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น

7.6 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย

7.6.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งต้องสนับสนุนและมีทิศทางที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

7.6.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กร

7.6.3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ หมายถึง การนำระบบเทคโนโลยีโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.6.4 ปัจจัยด้านประเมินผล หมายถึง การวัดผลของการจัดการความรู้ขององค์กร ว่าการดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใด ได้ผลตามที่คาดหวังหรือไม่ อย่างไร เพื่อทบทวน ประเมินผล และปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้

7.6.5 ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน หมายถึง สิ่งที่จับต้องได้ และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ อธิบายได้ว่าสิ่งที่จับต้องได้ประกอบไปด้วย สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ที่อำนวยความสะดวกในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงาน ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมไปถึงการจัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบในองค์กร

7.5.6 ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งได้จัดให้มีการจัดการอย่างเป็นระบบ และมีความชัดเจน ตั้งแต่กระบวนการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์

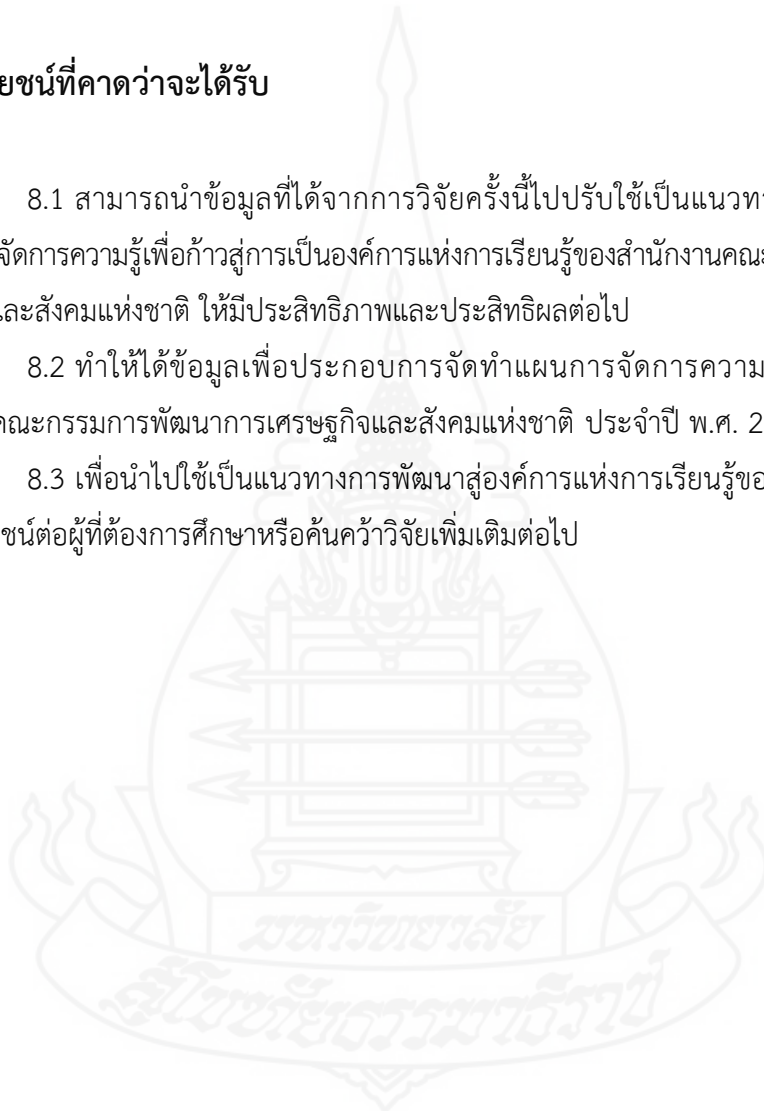
7.6.7 ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การที่ถูกกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การมีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของตน การยอมรับองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน การมีทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์การ โดยใช้วิธีการให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ เป็นรายบุคคลโดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปแบบของค่าตอบแทน

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปปรับใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

8.2 ทำให้ได้ข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และแผนกลยุทธ์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. 2561 - 2565

8.3 เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การต่างๆ และเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการศึกษาหรือค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมต่อไป



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมต่างๆ เพื่อประมวลแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการ ศึกษาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
3. ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy: KBE) งานต่างๆ จำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น การจัดการความรู้เป็นคำกว้างๆ ที่มีความหมายครอบคลุมเทคนิค กลไกต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้การทำงานของแรงงานความรู้ (Knowledge worker) มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กลไกดังกล่าว ได้แก่ การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายมารวมไว้ที่เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้น เรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ๆ การจัดระเบียบความรู้ และที่สำคัญที่สุด คือการสร้างช่องทาง และเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้พัฒนางานของตนให้สัมฤทธิ์ผล ดังนั้น จึงได้มีนักวิชาการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1.1 ความหมายของความรู้

ความรู้เป็นคำที่เข้าใจยาก เนื่องจากมีความเป็นนามธรรมสูง ทำให้หลายคนเกิดความสับสนรู้สึกว่ อะไรคือความรู้ นอกจากนี่ยังมีคำถามอีกว่า เมื่อนิยามไม่ได้ความรู้คืออะไร และจะสามารถจัดการความรู้ได้อย่างไร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ความหมายของความรู้ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, น.232) ได้ให้นิยามว่า ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยินได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, น.21) ได้อธิบายความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้เป็น กระบวนการของการขุดค้นหา เลือกใช้และบูรณาการ การใช้สารสนเทศจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ (new knowledge) ความรู้ใหม่เกิดจากการผสมผสานความรู้และประสบการณ์เดิมผนวกกับความรู้ใหม่ที่ได้รับความรู้ดังกล่าวเป็นความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล เป็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (tacit knowledge) หากความรู้เหล่านั้นได้ถูกถ่ายทอดออกมาในรูปของการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ความรู้นั้นจะกลายเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (explicit knowledge)

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549, น.21) ได้สรุปความหมายของความรู้ไว้ว่าความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความคิด ค่านิยม และปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุนการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา

บุรุษย์ ศิริมหาสาคร (2550) อธิบายว่าความรู้คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น ๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้

วิจารณ์ พานิช (2551) ได้อธิบายความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่ถูกเปลี่ยนเป็นความรู้โดยคน ผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การเปรียบเทียบ การตรวจสอบ ผลกระทบ การเชื่อมโยงกับความรู้อื่น เป็นต้น ความรู้เกิดขึ้นโดยกระบวนการภายในคนหรือ กระบวนการสัมพันธ์ระหว่างคน

Oxford Dictionary (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2552, น.20) ได้ให้คำจำกัดความว่า ความรู้ คือข้อเท็จจริง ข้อมูลและทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้และสั่งสมความเข้าใจผ่านประสบการณ์และการศึกษาของบุคคลหนึ่งบุคคลใด ทั้งในทางทฤษฎีและปฏิบัติ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553, น.5) ได้ให้ความหมายของความรู้ หมายถึง ความคิดเห็น กฎ ระเบียบ ขั้นตอนแนวปฏิบัติ และสารสนเทศที่รวบรวมและจัดระบบแล้ว อาจอยู่ในรูปของประสบการณ์ ความจริง วิจารณ์ญาณ ปัญญาและคุณค่า

ฮอสเปอร์ (วิกิพีเดีย 2555, ออนไลน์) กล่าวว่า ความรู้ นับเป็นขั้นแรกของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจดจำ ซึ่งอาจจะโดยการนึกได้ มองเห็น ได้ยิน หรือได้ฟัง ความรู้ จึงเป็น หนึ่งในขั้นตอนของการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วยคำจำกัด ความหรือความหมาย ข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง วิธีการแก้ไขปัญหา และมาตรฐาน เป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความรู้เป็นเรื่องของการจำอะไรได้ ระลึกได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ความคิดที่ซับซ้อนหรือใช้ความสามารถของสมองมากนัก

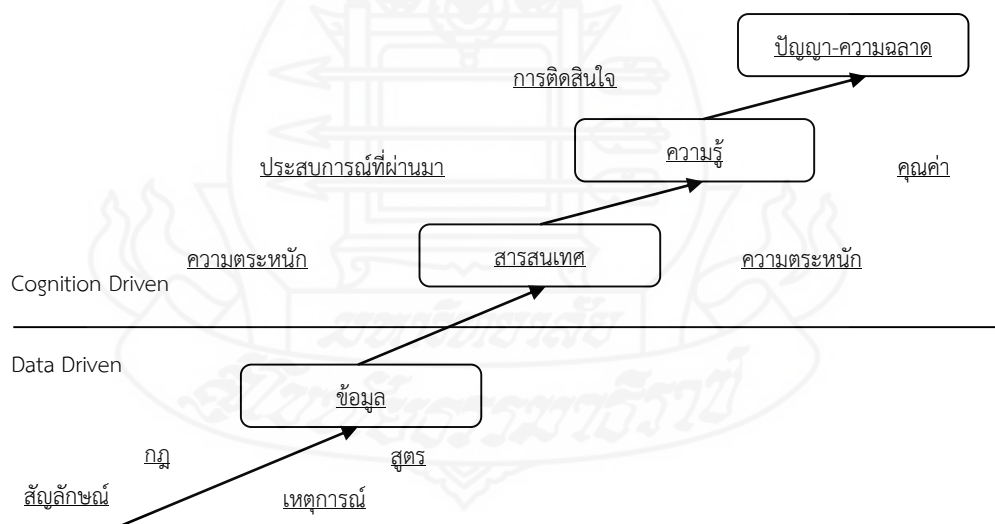
จากความหมายของความรู้ข้างต้นสรุปได้ว่าความรู้ หมายถึง มวลประสบการณ์ที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน ความคิด คำเชื่อ คำนิยม ความชำนาญและทักษะกระบวนการที่ได้จากการปฏิบัติ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าเพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุนการทำงาน ใช้ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจและนำไปใช้พัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

1.2 ลำดับชั้นของความรู้

ในกระบวนการที่จะสามารถระบุได้อย่างชัดเจนกว่าจะเป็น “ความรู้” ได้นั้นจะต้องมีกระบวนการเริ่มต้นจากการเป็นในลักษณะเป็นขั้นตอน โดยเริ่มจากส่วนที่เป็นข้อมูล สารสนเทศ จากกลายเป็นความรู้ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของลำดับชั้นของความรู้ ดังนี้

Anthony Debons ได้แบ่งขั้นตอนความรู้เป็น 2 ส่วน (ซีวาลย์ ทองดีเลิศ 2547, น.14) คือ

1. Data Driven หมายถึง ส่วนที่เป็นข้อมูล (data) ได้แก่ เหตุการณ์ สัญลักษณ์ กฎ สูตร
2. Cognitive Driven หมายถึง การรับรู้ที่มีความหมาย (meaning) ของข้อมูลมาเกี่ยวข้อง ได้แก่ สารสนเทศ เมื่อคนเราปรับปรุงสารสนเทศกับสถานการณ์เดิม และหลักฐานบันทึกอื่นๆ (records experience) จะนำไปสู่การสร้างความรู้โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และที่จะช่วยในการตัดสินใจจากเรื่องราว และความรู้ทำให้คนเกิดปัญญา (wisdom)



ภาพที่ 2.1 การแบ่งขั้นตอนความรู้ของ Anthony Debons

ที่มา: ซีวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2547, น.14)

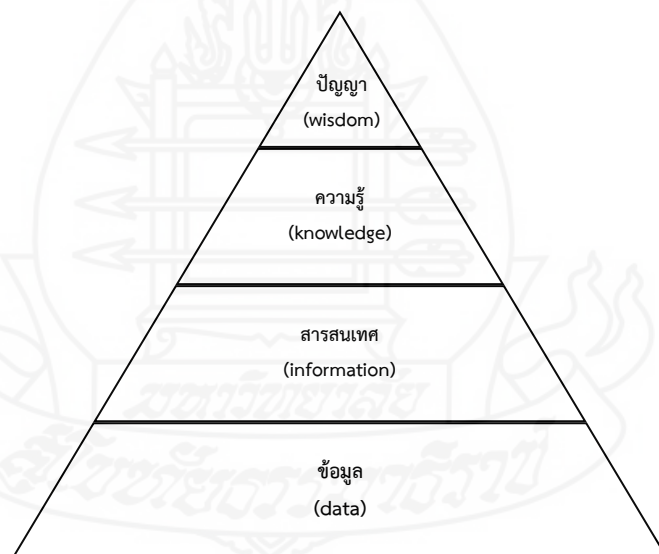
ข้อมูล (data) หมายถึง ข้อเท็จจริงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ เป็นกลุ่มของสัญลักษณ์แทนปริมาณหรือการกระทำต่างๆ ที่ยังไม่ผ่านการประเมินผล อาจอยู่ในรูปของตัวเลข ตัวหนังสือ และท้ายที่สุดก็คือ เป็นวัตถุดิบของสารสนเทศ

สารสนเทศ (information) ได้แก่ ข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับการประมวลผลแล้วโดยวิธีการต่างๆ เป็นความรู้ที่ต้องการนำไปใช้ประโยชน์เป็นผลลัพธ์ เป็นสิ่งซึ่งสื่อความหมายให้ผู้รับเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ หรือทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะได้

ความรู้ (knowledge) เป็นขั้นตอนการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศในเชิงผลิตและประยุกต์

ปัญญา (wisdom) เป็นการรู้จักแยกแยะการใช้ประโยชน์จากความรู้

ฮิเดโอะ ยามาซากิ (Hideo Yamazaki) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ชาวญี่ปุ่น ได้จัดลำดับขั้นของความรู้ออกเป็น 4 ลำดับ คือ ข้อมูล (data) สารสนเทศ (information) ความรู้ (knowledge) ปัญญา (wisdom) โดยแสดงไว้ในพีระมิดลำดับขั้นของความรู้ (Hideo Yamazaki, 2004 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ 2549, น.14) ไว้ดังนี้



ภาพที่ 2.2 ทฤษฎีพีระมิดแห่งความรู้ของยามาซากิ

ที่มา: บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2549, น.14)

ข้อมูล (data) เป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความสารสนเทศ เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ มีบริบทซึ่งเกิดจากความเชื่อ สามัญสำนึกหรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้นๆ โดยมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดได้หรือจับต้องได้

ความรู้ (information) คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยง กับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งาน

ปัญญา (wisdom) คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้

ภราดร จินดาวงศ์ (2549, น.27-28) กล่าวว่า ความรู้เป็นสิ่งที่มียุติพลต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีลำดับในการพัฒนาเป็นความรู้ ดังนี้

1. ข้อมูล (data) เป็นข้อความที่บันทึกลงไปและยังไม่มีมีการนำมาแปลความหมาย อาจมีจุดประสงค์ เพื่อการตรวจสอบว่างานมีปัญหาหรือไม่ บอกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือบันทึกข้อมูล ซึ่งเป็นเรื่องพื้นฐานที่ต้องจัดทำ เช่น การบันทึกยอดขายในแต่ละครั้ง ระดับปริมาณน้ำฝนในแต่ละวัน เป็นต้น

2. สารสนเทศ (information) เป็นการนำข้อมูลมาผ่านการกลั่นกรอง วิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ เกิดการตกผลึก มีการแปลงรูปข้อมูลให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจมากขึ้น เช่น การรวบรวมยอดขายในแต่ละวันว่าช่วงเวลาใดหรือสินค้าใดขายดีมีลูกค้าเข้าร้านมากหรือน้อย ระดับของปริมาณฝนที่ตกในรอบปีว่าเดือนไหนมีฝนตกชุกหรือฝนตกน้อย เป็นต้น

3. ความรู้ (knowledge) เป็นสารสนเทศมีกระบวนการคิดหรือเรียบเรียงจากสารสนเทศแปลงสภาพให้พร้อมใช้งานหรือช่วยในการตัดสินใจในงานต่างๆ เช่น การเพิ่มหรือลดจำนวนพนักงานขายตามปริมาณลูกค้าที่มาใช้บริการ การวางแผนการปลูกพืชในช่วงที่ฝนตก สม่าเสมอ เพื่อให้ผลผลิตมีคุณภาพสูง เป็นต้น

4. ปัญญา (wisdom) เป็นการนำความรู้มาต่อยอดให้เกิดคุณค่าหรือประโยชน์มากขึ้น เช่น การลดราคาสินค้าเป็นพิเศษในช่วงเวลาที่ลูกค้าเข้าร้านน้อย โดยเฉลี่ยจากช่วงเวลาที่ลูกค้าเข้าใช้บริการมากที่สุด ช่วยลดปัญหาการรอคิวชำระเงินนาน การทำระบบชลประทานในการรองรับหรือจ่ายน้ำในช่วงฤดูแล้งไม่ให้ขาดแคลน เป็นต้น

บดินทร์ วิจารณ์ (2550, น.243-244) กล่าวว่า องค์การจะไม่สามารถจัดการความรู้ในองค์การของตนเองได้ ถ้าหากองค์การนั้นไม่สามารถกำหนดนิยามของคำว่า “ความรู้” และไม่สามารถที่จะระบุได้ว่าความรู้ใดที่จำเป็นต่อองค์การเพราะความรู้แต่ละอย่างไม่ได้มีคุณค่าเท่าเทียมกัน ซึ่งสามารถอธิบายความสำคัญเป็นลำดับ ได้อธิบายลำดับขั้นของความรู้ไว้ดังนี้

ข้อมูล ประกอบด้วย ตัวหนังสือ ข้อเท็จจริง รูปภาพที่สื่อความหมายและรหัสตัวเลข ต่างๆ ซึ่งปราศจากบริบทและยังไม่มี ความหมาย

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลซึ่งเต็มไปด้วยบริบทและความหมาย ซึ่งรูปแบบและเนื้อหาของมันสามารถจะนำไปประยุกต์ใช้ในงานได้ หลังจากที่ได้ผ่านการจัดรูปแบบ จัดประเภท และประมวลผลแล้ว

ความรู้ ประกอบด้วย สารหลักการและประสบการณ์ ซึ่งสามารถชี้แนะแนวทางในการดำเนินการ การบริหารงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยความรู้ทำให้คนสามารถให้ความหมายแก่ข้อมูลและสร้างเป็นสารสนเทศได้ เมื่อมีความรู้คนก็สามารถจะจัดการกับแหล่งสารสนเทศที่มีอยู่และปฏิบัติงานได้อย่างชาญฉลาด

ความชำนาญ คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ความสามารถ ประกอบด้วย การใช้กำลังความสามารถและความชำนาญขององค์การในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการหรือกระบวนการในผลการปฏิบัติงานขั้นสูง โดยความสามารถนี้ต้องอาศัยการบูรณาการ ความร่วมมือและการประสานงานของบุคคลและทีมงานทุกคน ความสามารถไม่ได้เป็นแค่ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเท่านั้น แต่มันคือความสามารถที่จะเรียนรู้ สร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้หลายประการ ซึ่งมีองค์ประกอบที่ใกล้เคียงกันในหลายๆ ส่วน ได้แก่ ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา เป็นองค์ประกอบหลักในทุกแนวความคิด ซึ่งหากขาดส่วนหนึ่งส่วนใดไปย่อมไม่ส่งผลให้เกิดเป็นความรู้ที่แท้จริง ซึ่งมีเป้าหมายคือ การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จึงสามารถสรุปได้ว่า ลำดับขั้นของความรู้เป็นพื้นฐานที่สำคัญ ความรู้ใดๆ ไม่ว่าจะ เป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ ตัวเลข แผนภาพ ก็ตามที่ยังไม่ได้มีการวิเคราะห์ ประมวลผล สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลทุกชนิด ทุกประเภทที่ได้ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประมวลผลอย่างสมบูรณ์แล้ว ก่อนนำไปใช้ประโยชน์ในทางใดๆ ความรู้ หมายถึง สารสนเทศที่มีคุณภาพ มีคุณค่าที่ได้ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์มาอย่างดี จากผู้เชี่ยวชาญ หรือวิธีใดๆ มาอย่างเหมาะสมเป็นที่สุดแล้ว สามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างดีเยี่ยม และปัญญา หมายถึง การที่เราได้นำความรู้ที่ได้ ไม่ว่าจะจากความรู้ภายนอก ความรู้ภายในมาประมวลผลแล้วใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเกิดคุณค่ามีทั้งประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

1.3 ประเภทของความรู้

การแบ่งประเภทของความรู้สามารถมองได้ในหลายมิติ แต่มิติที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ มองในด้าน "รูปแบบที่มองเห็น" ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกความรู้ในลักษณะดังกล่าวไว้ ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2547, น.22-23) จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่มองเห็นไม่ชัด (Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ยังไม่เป็นทางการ มีลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ ความเชื่อหรือความคิดสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด ผ่านการสังเกต การสนทนา การฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้ไม่สามารถจัดให้เป็นระบบ หมวดยุ่ เขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือ ตำรา สามารถแบ่งปันได้ โดยการสังเกตและเลียนแบบ เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบ ความสำเร็จ

2. ความรู้ที่ชัดแจ้งหรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit knowledge) คือ ความรู้ที่สามารถบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสาร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ อินเทอร์เน็ต แสดงได้โดยใช้ระบบสัญลักษณ์และสื่อสารเผยแพร่ได้สะดวก

นักจัดการความรู้ผู้มีชื่อเสียงระดับโลก ได้แก่ อิกุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) (อ้างถึงใน ภราดร จินดาวงศ์ 2549, น.14-16) Choo (2000), อ้างถึงใน พรทิพา ดำเนิน 2549, น.4-5) มิเชล โพลันยี และอิกุจิโร โนนากะ (Michael Polanyi and Ikujiro Nonaka 1994 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ 2549, น.16) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, น.32) เหล่านี้มี ความเห็นว่าความรู้แบ่งได้หลายมิติ แต่มิติที่ได้รับความนิยมอย่างมากที่สุด เป็นรูปแบบที่สามารถมองเห็น และรับรู้ได้ คือ

1. ความรู้แจ้งชัด (explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ปรากฏและมองเห็นได้ชัดเจน ในรูปแบบของเอกสาร คู่มือ หรือสื่อต่างๆ สามารถถ่ายทอดหรือรวบรวมได้ง่าย ตัวอย่างของ Explicit Knowledge เช่น หนังสือสอนการเล่นกีตาร์ เอกสารวิธีการตรวจสอบสินค้า หนังสือ แสดงขั้นตอน การขายหรือเจรจาต่อรอง เป็นต้น หรือเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ ยาก แต่ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

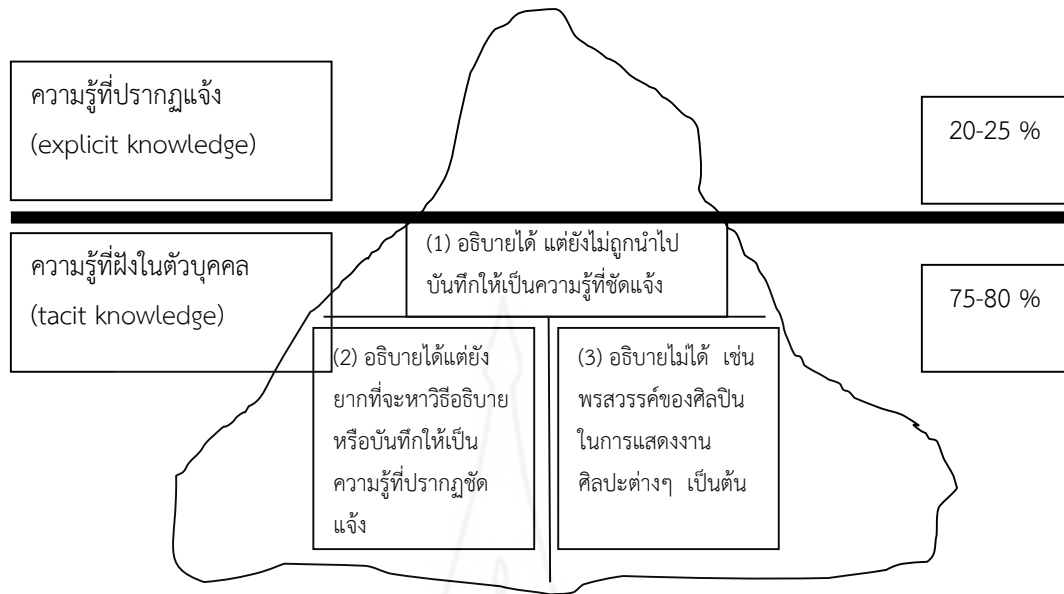
ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การ สนทนา การฝึกอบรม ความเชื่อ เจตคติของแต่ละบุคคล เป็นความรู้บวกรับกับสติปัญญาและประสบการณ์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์รวมของความรู้ของแต่ละบุคคล เป็นความรู้ที่ไม่อยู่นิ่ง จะปรับเปลี่ยนไปตาม สถานการณ์ของการใช้ความรู้ของแต่ละคน ซึ่งก็คือความรู้ที่ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคมที่ถือว่า เมื่อคนปฏิบัติงานนานๆ จนเกิดความชำนาญ ความรู้ประเภทนี้ถือเป็นความรู้ไม่เป็นทางการ จัดระบบ หรือจัดหมวดหมู่ไม่ได้ แต่สามารถแลกเปลี่ยนและนำมาเล่าสู่กันฟังสามารถถ่ายทอดแบ่งปันความรู้นี้ได้

และสามารถสังเกตและเลียนแบบได้ ซึ่งองค์การต้องพยายามปรับเปลี่ยนความรู้เฉพาะตัวบุคคลนี้ ให้เป็นความรู้ที่ปรากฏ (explicit knowledge) เพื่อที่จะได้เป็นความรู้ที่ฝังกับองค์การ (embedded knowledge) ความรู้แบบนี้จะมีความลึกล้ำกว่า Explicit Knowledge

2. ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ซึ่งสามารถทำให้คนเข้าถึงได้ง่าย

ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบุคคลออกมาในรูปแบบของบันทึกรูปแบบต่างๆ ซึ่งก็คือสารสนเทศนั่นเอง เช่น หนังสือ บทความ เอกสาร มาตรฐาน ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ความลับทางการค้า รายงานประจำปี สื่อโสตทัศน์ เช่น VDO, VCD สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น E-mail, Internet, Website, E-book, E-journal ถ่ายทอดความรู้โดยใช้สัญลักษณ์ ภาษาพูด หรือภาษาเขียน เพื่อบันทึกความรู้ต่างๆ ทำให้คนเข้าใจได้กว้างขวางและสะดวกยิ่งขึ้น

ความรู้ที่ปรากฏนี้อาจแยกย่อยได้เป็นความรู้ที่มีเป้าหมาย (object-based) เป็นความรู้ที่สร้างขึ้น เช่น ข้อกำหนด คู่มือ สิทธิบัตร โปรแกรมสำเร็จรูป ฐานข้อมูล การบันทึกเสียงและฟิล์ม เป็นต้น กับความรู้ที่เป็นกฎเกณฑ์ (Rule) เป็นความรู้ที่มีการประมวลเป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติหรืองานประจำ ความรู้ในองค์การทั้งหลาย ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลมากกว่าความรู้ที่ปรากฏชัดเจนหลายเท่า ประมาณการว่าเป็นอัตราส่วน 80: 20 โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้อุปมาว่า ความรู้ขององค์การทั้งหมดเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง ตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของ เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (McClelland 1973 อ้างถึงใน บุญดี บุญญากิจ และคณะ 2549, น.16-17) ที่ลอยน้ำอยู่ มีส่วนที่พ้นน้ำ เพียง 20-25% เท่านั้น ซึ่งได้แก่ความรู้ที่ปรากฏชัดเจน ส่วนที่เหลืออีก 75-80% ที่จมอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคลากรขององค์การ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 ประเภทของความรู้

ที่มา: บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549, น.17)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดไปในทางเดียวกัน คือ การแบ่งประเภทความรู้ตามรูปแบบหรือการมองเห็น ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น ความรู้โดยนัย กับความรู้ชัดแจ้ง ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมมากที่สุด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปได้ว่า ความรู้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ 1) ความรู้ที่ฝังลึก หรือความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดจากประสบการณ์ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะกระบวนการทำงาน เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล อธิบายออกมาได้ยากแต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้ 2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่ปรากฏและมองเห็นได้ชัด สามารถบันทึกและรวบรวมเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น เอกสาร คู่มือ ตำรา สื่อสิ่งพิมพ์ เว็บไซต์ หลักการ ทฤษฎี ซึ่งสามารถทำให้คนเข้าถึงได้ง่ายและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก

1.4 แหล่งที่มาของความรู้

แหล่งที่มาของความรู้ หรือการสร้างองค์ความรู้ เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญขององค์กรที่ดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งมีทั้งในส่วนของการของสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง และจากการถ่ายทอดจากผู้มีประสบการณ์ ดังนั้น กระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ จะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อได้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและทำในหลายระดับในองค์กร และในบางโอกาสความรู้สามารถเกิดขึ้นจากการไม่ได้วางแผนการไว้ ได้มีแนวคิดที่ได้จำแนกความรู้ในลักษณะดังกล่าวไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548 : 2) กล่าวว่า องค์ความรู้ที่มีที่มาจากหลายแหล่ง สามารถสรุปแหล่งที่มาได้ตามประเภทของแหล่งกำเนิดได้ดังนี้.

1. องค์ความรู้ที่ได้จากการถ่ายทอด เป็นองค์ความรู้ที่ผู้รับได้รับการถ่ายทอดมาจากแหล่งต่างๆ ทั้งที่เป็นบุคคลหรือไม่ใช่บุคคล เช่น จากพ่อแม่ ครูอาจารย์ เพื่อนร่วมงาน หนังสือ ภาพยนตร์ วิทยุ หรือจากสื่ออื่นๆ องค์ความรู้ในลักษณะนี้เป็นความรู้ที่รับการถ่ายทอดตรงจากผู้รู้หรือสื่อ โดยที่ผู้รับไม่จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ซ้ำเพื่อนำไปใช้งาน เมื่อรับแล้วผู้รับสามารถนำไปใช้งานได้ทันที

2. องค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ตรง เกิดจากการที่บุคคลได้เรียนรู้และสัมผัสกับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ตรง ทำให้เกิดการรับรู้ เรียนรู้ เกิดการวิเคราะห์จากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในเหตุการณ์นั้นๆ และสังเคราะห์ข้อเท็จจริงเหล่านั้นออกมาเป็นความรู้ภายในตนเอง ความรู้ที่ได้เป็นความรู้เฉพาะบุคคล อาจจะเป็นองค์ความรู้ที่สามารถถ่ายทอดได้ หรืออาจเป็นองค์ความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดต่อก็ได้

3. องค์ความรู้ที่เกิดจากการวิเคราะห์อย่างวิทยาศาสตร์ เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างมีระบบเป็นวิทยาศาสตร์ และรวบรวมนำข้อมูลเหล่านั้นมาทำการทดลองวิเคราะห์ โดยมีกระบวนการทดลองหรือการวิเคราะห์ที่มีรูปแบบชัดเจน เป็นเหตุเป็นผล ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสามารถสังเคราะห์ขึ้นจนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ที่องค์การสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

บรูซซี ศิริมหาสาร (2550, น.69-71) กล่าวว่า แหล่งที่มาของความรู้ เกิดจากการเปลี่ยนสถานะของความรู้ เพื่อให้เกิดเกลียวความรู้ (knowledge spiral) 4 รูปแบบ คือ

1. Socialization tacit knowledge การกลมกลืนของบุคคลที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จากประสบการณ์ของแต่ละคน

2. Externalization เกิดจากการสร้างและถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลแล้วเผยแพร่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลง tacit knowledge ให้กลายเป็น explicit knowledge เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน

3. Combination เกิดจากการเปลี่ยน explicit knowledge จาก explicit knowledge ด้วยการรวบรวมความรู้ประเภท explicit จากสื่อต่างๆ อย่างหลากหลาย มาสร้างเป็นความรู้ประเภท explicit knowledge แบบใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน

4. Internalization เกิดจากการแปลง explicit knowledge มาเป็น tacit knowledge โดยการนำความรู้เชิงทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ ทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น

จากแหล่งความรู้ที่กล่าวมาข้างต้นกล่าวโดยสรุปได้ว่า คน คือ แหล่งความรู้ที่สำคัญที่สุด เมื่อคนมีปฏิสัมพันธ์กันในรูปแบบต่างๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวตนรู้ซึ่งกันและกัน และสื่อความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและทักษะในการทำงาน ด้วยการพูดหรือบันทึกความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร ก่อให้เกิดความรู้ที่ชัดเจน เช่น เอกสาร คู่มือ ตำรา หลักการทฤษฎีต่างๆ และเกิดการนำความรู้เชิงทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติก่อให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น เป็นการเปลี่ยนสถานะความรู้ที่ไม่หยุดนิ่งนั่นเอง

1.5 วิวัฒนาการของการจัดการความรู้

ปัจจุบันในยุคเศรษฐกิจใหม่เน้นการวัดความสำเร็จขององค์การจะวัดจากขีดความสามารถในการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มในรูปของสินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ นั่นคือ ทักษะความรู้ หรือทุนทางปัญญา ความรู้จึงเข้ามามีอิทธิพลและสามารถเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ จากเดิมที่ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสาร “ผู้ใดมีข้อมูลข่าวสารมากผู้นั้นย่อมมีอำนาจ” การมีระบบอินเทอร์เน็ตในการค้นหาข้อมูล ทำให้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว แต่อย่างไรก็ตามความสามารถในการแปลงข้อมูลให้เกิดประโยชน์สามารถใช้งานได้นั้นต้องอาศัยความรู้ที่ผ่านกระบวนการคิด วิเคราะห์ เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจ ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ ความรู้ที่นำมาใช้นี้ควรเป็นความรู้ที่ผ่านการศึกษาวิจัยอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ความรู้ที่เกิดประโยชน์สูงสุดและใช้ได้จริง แต่การพัฒนาความรู้ที่เหนือกว่าการวิจัย คือ การทำให้เกิดปัญญา ปัญญาจึงเกิดจากกระบวนการเรียนรู้ ทั้งจากการศึกษา อบรมและจากประสบการณ์หลายๆ ด้านมาประกอบเข้ากันอย่างครบถ้วน ปัญญาจึงเป็นความรู้ที่ผ่านการสังเคราะห์จนตกผลึกเป็นความคิดรวบยอดที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

องค์การที่มีความรู้จนกระทั่งสามารถนำมาพัฒนาจนกลายเป็นปัญญานั้น เป็นองค์การที่มีศักยภาพและมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการในการจัดการความรู้ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ การจัดการความรู้ จึงเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้หรือนวัตกรรม โดยจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์การ โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรอันเป็นเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีรูปแบบของการพัฒนาความรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนาต่างๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตของตนเอง การเรียนรู้จากการทดลอง โดยเป็นการตั้งสมมติฐานและทดลองเพื่อให้ทราบผลตามต้องการ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น เช่น การเทียบเคียงผู้นำ

(benchmarking) การจ้างคนเก่งๆ มาร่วมงาน การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนาหรือแลกเปลี่ยนความรู้ (alliances) การร่วมกิจการ (joint venture) การรวมและควบกิจการ (merger & acquisition) เป็นต้น

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549, น.23-24) ได้แบ่งยุคของการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ยุค ดังนี้

1. ยุคเริ่มต้นของการจัดการความรู้เริ่มจากเมื่อกว่า 20 ปีที่แล้ว หรือประมาณปี 1978 -1979 โดยมีแนวคิดที่ความรู้เป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่เป็นระบบ มีโครงสร้างตายตัวและเริ่มมีการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของมนุษย์

2. ยุคที่สองเริ่มตั้งแต่ช่วงประมาณปี 1995 มีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ tacit และ explicit อย่างชัดเจน รูปแบบในการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ ที่เรียก SECI MODEL ของ อิกุจิโร โนนาเกะ เริ่มได้รับความนิยมน้อยอย่างแพร่หลาย เป็นยุคที่กล่าวได้ว่าเริ่มมีกระบวนการจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยทำให้คน ติดต่อกันสะดวกมากขึ้นและในช่วงประมาณปี 1998 - 2001 การจัดการความรู้เริ่มเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายมากขึ้น บางองค์กรมีการแต่งตั้งตำแหน่ง chief knowledge officer (CKO) อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้โดยใช้ SECI MODEL ก็ยังมีข้อจำกัดในบางเรื่อง เนื่องจากแนวคิดที่ว่าความรู้เป็นเรื่อง ที่ซับซ้อนเกินกว่าจะจำแนกเป็น tacit และ explicit ได้อย่างชัดเจน และการเปลี่ยนรูปของความรู้ อาจทำให้เกิดการสูญเสียบริบทที่สำคัญของความรู้ได้ ดังนั้นการจัดการความรู้ให้ได้ผลดีจึงต้องมีการผสมผสานความรู้ทั้ง 2 ประเภทในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยความรู้ต้องไม่อยู่ในรูปแบบใดรูปแบบ หนึ่งมากเกินไปแต่ต้องสมดุล ซึ่งเป็นที่มาของการจัดการความรู้ในยุคที่สาม

3. ยุคที่สามมองว่าความรู้เป็นเรื่องซับซ้อนยากที่จะจัดเป็นระบบที่แน่นอน หรือ แบ่งแยกเป็น tacit หรือ explicit ได้อย่างชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่ เปลี่ยนไป ดังนั้นจึงต้องอาศัยหลักธรรมชาติและระบบซับซ้อน (complex adaptive systems) มาใช้ใน กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้ในแนวคิดนี้จะไม่สามารถอธิบายได้โดยใช้ระบบเหตุและ ผลอย่างเต็มที่ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคนี้คือ เพื่อพัฒนาประสิทธิผลของการตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรมมากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับ พฤติกรรมมนุษย์ และเชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปัน ให้กับผู้อื่นเท่านั้น ไม่สามารถบังคับให้มีการแบ่งปันได้ เพราะแม้จะบังคับก็จะทำให้การถ่ายทอดหรือ แบ่งปันความรู้เป็นไปอย่างไร้ประโยชน์เนื่องจากความรู้ที่นำมาถ่ายทอด จะเป็นความรู้ที่ไม่สมบูรณ์ หรือไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

อย่างไรก็ตาม มีผู้เชี่ยวชาญบางท่านให้ความเห็นว่า เราเริ่มเข้าสู่ยุคที่สี่ของการจัดการความรู้ โดยในยุคนี้การสื่อสารต่างๆ จะทำให้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเป็นการสื่อสาร on line หรือที่เรียกว่า เข้าสู่ยุคการสื่อสารประเภท I seek you (ICQ) และ text message ต่างๆ ซึ่งส่งผลให้การจัดการความรู้ที่มีความสำคัญและมีบทบาทมากยิ่งขึ้นต่อการปรับปรุงและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร

จากการแบ่งยุคของการจัดการความรู้สรุปได้ว่า การจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 4 ยุค ยุคที่ 1 มีแนวคิดที่ว่า ความรู้สามารถบริหารจัดการได้ โดยอาศัยการจัดการที่เป็นระบบ ในยุคนี้เริ่มมีการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ยุคที่ 2 เริ่มมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมากขึ้น มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ และในยุคนี้การจัดการความรู้มีการจำแนกความรู้ประเภท tacit และ explicit ซึ่งมีความซับซ้อนในการจำแนกประเภทความรู้ได้อย่างชัดเจน ยุคที่ 3 การจัดการความรู้อาศัยหลักธรรมชาติและระบบซับซ้อน (complex adaptive systems) เพราะมองว่าความรู้เป็นเรื่องซับซ้อนในการจำแนกประเภท tacit และ explicit ได้ยาก วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการตัดสินใจและการสร้างนวัตกรรม ยุคที่ 4 เป็นยุคของการสื่อสาร on line ประเภท I seek you (ICQ) ส่งผลให้การจัดการความรู้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร

1.6 ความหมายของการจัดการความรู้

คำนิยามหรือความหมายของการจัดการความรู้ ได้มีผู้เสนอความคิดเห็นของการจัดการความรู้ที่ต่างกันไป ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ภูมิหลัง และความสนใจ ซึ่งสามารถสรุปคำนิยามหรือความหมายของการจัดการความรู้ไว้หลายทัศนะ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548, น.25) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549, น.23) เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

พรทิพา ดำเนิน (2549, น.28) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการระบุนความต้องการความรู้ การแสวงหาความรู้ การสกัดหรือการกลั่นกรอง การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเผยแพร่ หรือการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

พจนานุกรมศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน 2551, น.249) ระบุความหมายของการจัดการความรู้คือ กระบวนการพัฒนาความรู้ของบุคคล และองค์การเพื่อสร้าง คุณภาพและประสิทธิภาพโดยการรวมกลุ่มกัน กำหนดวิสัยทัศน์ ร่วมคิดร่วมทำ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก ประสบการณ์ของสมาชิกผสมผสานกับความรู้จากแหล่งข้อมูลทั่วไป มีการกำหนดเป้าหมายวิธีการปฏิบัติ การทดลอง การตรวจสอบ การสังเคราะห์และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

คีตพงศ์ สากุล (2551, น.30) การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบใน การนำความรู้จากภายในองค์การและการเรียนรู้จากภายนอกองค์การ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยผ่าน กระบวนการต่างๆ เช่น การค้นหา สร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น โดยใช้เครื่องมือ ในการจัดเก็บ ในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก ทำให้เกิดการไหลเวียนของ ความรู้ และประสบการณ์ทั่วทั้งองค์การ

น้ำทิพย์ วิภาวิน และนงเยาว์ เปรมกมลเนตร (2551, น.88) ได้อธิบายความหมาย ของการจัดการความรู้ หมายถึง แนวปฏิบัติที่องค์การใช้ในการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็น ต้องการสร้างความรู้ ใหม่ และเผยแพร่ความรู้เพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน พัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างนวัตกรรมโดยกระบวนการของการจัดการความรู้ ต้อง สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์การ

วิจารณ์ พานิช (2551, น.3) การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์การ เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง จึงต้องให้นิยามหลายข้อ จึงจะครอบคลุมความหมาย ได้แก่

1. การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ โดยมีเทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้
2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ แล้ว ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมวัฒนธรรมภายในองค์การ และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญต่อการ จัดการความรู้อย่างยิ่ง
3. การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ใน การสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์การ
4. การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็น ดัชนีบอกว่างค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่

เจษฎา นกน้อย (2552, น.4) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้หรือนวัตกรรม และการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้เกิดการแพร่กระจายและไหลเวียนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

พรรณณี สนวนเพลง (2552, น.27) ได้อธิบายว่า การจัดการความรู้เป็นการบูรณาการศาสตร์ 2 สาขาเข้าด้วยกันคือ ความรู้ (knowledge) และการบริหารจัดการ (management) โดยเน้นที่กระบวนการจัดการข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และความรู้ ด้วยการให้ความสำคัญกับบุคคล โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยการจัดการความรู้ผ่านทางช่องทางความรู้ต่างๆ

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ซึ่งกระจัดกระจาย ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเอง และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ KM ไม่ใช่เป้าหมาย แต่เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนความรู้ที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้สามารถประยุกต์ใน สถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์ ที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

จากการทบทวนวรรณกรรมจากหลายท่าน ผู้วิจัยได้สรุปว่าความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมีจุดประสงค์หลักคือการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรสามารถกำหนดความรู้ สร้างและแสวงหาความรู้ จัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ มีการประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยสามารถเข้าถึงความรู้ และการมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

1.7 เป้าหมายของการจัดการความรู้

เป้าหมายที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจปัญหาและปรับปรุงองค์กร ซึ่งการเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายเป้าหมายของการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2551, น.5) กล่าวถึง เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร มีประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
3. เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์กร จะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, น.24) กล่าวว่า เป้าหมายและจุดประสงค์ในการจัดการความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. พัฒนาองค์กร ให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์
2. พัฒนาคน บุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ มีความคล่องตัวในการทำงาน บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
3. พัฒนาระบบการทำงาน ให้เกิดประสิทธิผล ให้เกิดนวัตกรรม

สรุปได้ว่า เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้มีส่วนสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ พัฒนาคคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร โดยใช้วิธีการเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.8 ความสำคัญหรือประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ล้วนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง หากองค์กรไม่มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดี องค์กรจะไม่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่กระจาย หรืออยู่ที่ตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งออกมาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้การทำงานสะดุดติดขัดในขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ หรือการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ เนื่องจากไม่มีการแบ่งปัน หรือการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และหากองค์กรได้ดำเนินการริเริ่มการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เมื่อพนักงานลาออกไป พนักงานใหม่เข้ามาแทนจะได้รับการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบและสามารถเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็ว หรือความรู้ที่พนักงานได้จากการเข้ารับการอบรม หรือสัมมนา ก็มีการนำมาถ่ายทอดให้ผู้ที่ไม่ได้รับการอบรมเกิดความรู้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เช่นเดียวกับผู้เข้ารับการอบรม ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกความสำคัญหรือประโยชน์ของการจัดการความรู้ดังกล่าวไว้ ดังนี้

การจัดการความรู้เป็นการเพิ่มศักยภาพและปรับปรุงผลผลิต เพื่อพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น พรรณี สวนเพลง (2552, น.29) ได้สรุปประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุงาน การลาออกจากงาน

2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ทำได้โดยเพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3. ความสามารถในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่น เป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการแทรกแซงมากนัก จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มการตลาด และการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่าง และเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน

5. การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กร ในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่

6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์

7. การบริการลูกค้า เป็นการศึกษาคความสนใจและความต้องการลูกค้า สร้างความพึงพอใจสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล เป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553, น.7-8) ได้ให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาตน พัฒนาบุคคลและพัฒนาองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อการสื่อสาร ถ่ายทอดประสบการณ์และทักษะระหว่างบุคคลและร่วมกันในเวลาที่รวดเร็ว เป็นการพัฒนางานและพัฒนาองค์กร

3. ทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และมีทักษะที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการปรับเปลี่ยนระบบการผลิตให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีความเข้มแข็งและมั่นคง

4. เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน การผลิต จำเป็นที่จะต้องพัฒนาความรู้ มีการจัดการความรู้ที่นำมาใช้ในกิจกรรม ช่วยประหยัดเวลาและต้นทุน

5. ช่วยให้องค์การดำเนินกิจการ ภารกิจอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน เช่น เมื่อบุคลากรลาออก เกษียณอายุ หรือมีการเปลี่ยนงานใหม่อาจทำให้ความรู้และประสบการณ์หายไปกับตัวบุคคล

6. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมทำให้การทำงานมีความรวดเร็วขึ้น จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความรู้เพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมให้เป็นประโยชน์

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2555, น.8-9) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ มีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างคลังความรู้ การจัดการความรู้ทำให้ความรู้ในองค์การมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการสร้างความทรงจำขององค์การ (organization memory) เป็นหน่วยบันทึกและจัดเก็บความรู้ขององค์การ และบทเรียนต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ มีการสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี ทำให้คนในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนและเข้าถึงความรู้ได้ง่าย ส่งผลให้องค์การมีทิศทางในการนำความรู้เหล่านั้นไปประยุกต์ในงานด้านต่างๆ

2. การถ่ายทอดองค์ความรู้ การจัดการความรู้ที่ผ่านมานั้นได้มีการจัดทำและถ่ายทอดในรูปแบบต่างๆ เช่น พงศาวดาร การสืบทอดประเพณีหรือวัฒนธรรม ซึ่งไม่ได้จัดทำให้เป็นระบบอย่างชัดเจน ทำให้ยากต่อการนำความรู้เหล่านั้นไปใช้ในการพัฒนาองค์การนั้นๆ ได้ สำหรับปัจจุบันการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ทำอย่างเป็นระบบ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์จึงทำให้การถ่ายทอดองค์ความรู้เป็นไปอย่างมีระบบและกว้างขวางมากขึ้น

3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันองค์การแทบทุกแห่งมุ่งที่จะก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ การสร้างวัฒนธรรมให้คนในองค์การเข้ามาแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันและกัน เป็นต้น

4. การพัฒนาศักยภาพขององค์การ การจัดการความรู้ช่วยสร้างศักยภาพในด้านต่างๆ ให้แก่องค์การ ได้แก่ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การเป็นองค์การคุณภาพและองค์การแห่งการเรียนรู้ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์การ การเพิ่มผลประกอบการที่ดีขึ้น

5. การยกระดับความรู้ของคนในองค์การ การจัดการความรู้ช่วยให้การพัฒนาบุคลากรขององค์การให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ได้แก่ การเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจ การป้องกันความรู้สูญหาย การพัฒนาความสามารถในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่น รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรสินทางปัญญา เช่น สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้าและลิขสิทธิ์ การพัฒนาลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ การสร้างความพึงพอใจ เพิ่มยอดขายหรือผู้ใช้บริการ และสร้างรายได้ให้แก่องค์การ

6. เครื่องมือการบริหารองค์การ การจัดการความรู้ได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพโดยมีความสัมพันธ์กับการประกันคุณภาพขององค์การ การก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาสู่การเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงหรือองค์การที่เป็นเลิศ

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2555, น.20-21) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ได้แก่ การยกระดับความรู้ของบุคคล การนำองค์การก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการ องค์การและชุมชน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การยกระดับความรู้ของบุคคล การจัดการความรู้ทำให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ของคนในองค์การให้มีความมั่นใจตนเองเป็นชุมชนที่เรียนรู้ร่วมกันที่มีการสั่งสมและจัดระบบให้พร้อมในการนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อป้องกันการสูญหายของความรู้และภูมิปัญญา เช่น กรณีที่บุคลากรเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต จึงควรแปรรูปความรู้ให้เป็นทุน ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่า และรายได้ให้กับองค์การ เป็นการพัฒนาความสามารถที่จะแบ่งปันความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับคนอื่น ๆ ในองค์การ และนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น การจัดการความรู้จึงเป็นการพัฒนาคน และพัฒนาองค์การ เพื่อสร้างสรรค์ให้บรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์เป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมอำนาจในแนวตั้งไปสู่วัฒนธรรมความรู้ในแนวราบ ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับดีขึ้น ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนดำเนินงานให้รวดเร็ว และดีขึ้น เพราะมีสารสนเทศที่น่าเชื่อถือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ

2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ช่วยพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่เข้มแข็ง สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีลักษณะดังนี้

2.1 ความสามารถในการคิดเชิงระบบ (system thinking) คือ คนในองค์การสามารถมองเห็นวิถีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ เห็นถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักรโดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่

2.2 การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง (mental model) ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย และสามารถจะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตน สามารถทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการปรับโครงสร้างองค์การ

2.3 คนในองค์การสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง (personal mastery) คือ การสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่างๆ ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์การ ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือ

แม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

2.4 การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทหนักแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลอง สิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

2.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

3. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการ การบริหารองค์กรและพัฒนาชุมชน ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้พร้อมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 มาตรา 11 ซึ่งหน่วยงานภาครัฐจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 มาตรา 11 นี้ ซึ่งเป็นเรื่องของการนำหน่วยราชการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization: LO) โดยให้หน่วยงานแต่ละหน่วยเริ่มจากการจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผล ส่วนด้านการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาชุมชน หรือเรียกว่าจัดการความรู้ชุมชน เป็นกิจกรรมที่ทำให้ชุมชนนั้นๆ อยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข และสามารถถ่ายทอดให้คนในชุมชนได้ และสามารถนำมาปฏิบัติได้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จึงสรุปได้ว่า ความสำคัญของการจัดการความรู้ มีเป้าประสงค์หลักคือ การยกระดับความรู้ในองค์กร ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการช่วยพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม องค์กร และประเทศชาติ รวมไปถึงการรวบรวมองค์ความรู้ของบุคลากรและองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยทำการจัดเก็บ เผยแพร่ความรู้ แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ผ่านทางกระบวนการเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย จนสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากองค์กรมีการพัฒนาความสามารถขององค์กรอย่างเป็นระบบ

1.9 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้โดยทั่วไปมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ คน (man) เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology-IT) และกระบวนการจัดการความรู้ (process) โดยที่คนจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เนื่องจากคนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ส่วนบุคคล (personal knowledge management-PKM) กล่าวคือ เป็นผู้นำความรู้เพื่อมาใช้ประโยชน์กับตัวเอง จึงสามารถจัดการทุกอย่างทุกขั้นตอนได้เองเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกความสำคัญหรือประโยชน์ของการจัดการความรู้ดังกล่าวไว้ ดังนี้

การทำให้เกิดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะต้องผสมผสานการทำงานของคน (people) กระบวนการ (organizational process) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (technology) ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (น้ำทิพย์ วิภาวิน 2547, น.17-21)

1. ด้านคน หมายถึง ความสามารถของคนในองค์กร ต้องมุ่งเน้นในเรื่องพนักงานเป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะแม้ว่าองค์กรจะมีระบบบริหารจัดการระบบการทำงานต่างๆ ที่ดีเลิศ แต่ขาดพนักงานที่มีคุณภาพหรือทุ่มเทให้กับการทำงาน ก็จะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การสร้างพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก ซึ่งบางทฤษฎีเน้นถึงการจัดการความรู้ว่าเป็นการพัฒนาคนในองค์กร โดยร้อยละ 80 เป็นการใช่มองของมนุษย์ อีกร้อยละ 20 เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพราะหัวใจของการจัดการความรู้คือ การรวบรวมความรู้ การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้ รวมถึงการนำความรู้ นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ความรู้จึงมีความสัมพันธ์กับข้อมูลดิบ (data) สารสนเทศ (information) และปัญญา (wisdom)

2. ด้านกระบวนการ เป็นกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้มี 4 ขั้นตอนหลัก คือ การจัดหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์

2.1 การจัดหาความรู้ (knowledge acquisition) องค์กรจะต้องแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร ได้แก่ 1) แหล่งความรู้ภายนอกองค์กร เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) กับองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษา การตรวจสอบแนวโน้มเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้าและคู่แข่ง การร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน และการเปิดรับข่าวสารจากสื่อต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ งานวิจัย บทความ โทรทัศน์ เป็นต้น 2) แหล่งความรู้ภายในองค์กร เช่น การให้ความรู้กับพนักงาน การสอนงาน การฝึกอบรมสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ การลงมือปฏิบัติ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2.2 การสร้างความรู้ (knowledge creation) เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (generative) จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละคนในกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสร้างความรู้ใหม่ เกี่ยวข้องกับการหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ทุกๆ คน สามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การวิจัยและการพัฒนา การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และวิธีการระดมความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของคนในกลุ่ม

2.3 การจัดเก็บและการค้นคืน (knowledge storage and retrieval) องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการรักษาและการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกฐานข้อมูล หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้ การสะสมความรู้ องค์กรควรคำนึงถึงโครงสร้างการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ทันเวลาและเหมาะสมกับความต้องการ และจัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ ที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนในการค้นคืนความรู้ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามวัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ เป็นต้น และองค์กรต้องหาวิธีทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับค้นหาความรู้ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ เครือข่ายการทำงานตามลำดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

2.4 การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization) การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจ เช่น การสื่อสารโดยการเขียน การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสื่อสารภายในองค์กร การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และระบบพี่เลี้ยง ส่วนมากถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจ เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์หรือเรื่องราวที่เล่าต่อกันมา คณะทำงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์การให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้นในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่า ระบบบริหารความรู้ องค์ประกอบของระบบบริหารความรู้ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ รวมถึงการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ external knowledge, structured/ information internal knowledge 2) แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน การมีระบบและฐานข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน 3) ระบบเครือข่ายโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนา 4) วัฒนธรรม เช่น วัฒนธรรมองค์การที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน

1.10 กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์การ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วม ดังนี้

บดินทร์ วิจารณ์ (2547, น.45-46) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. กำหนดประเภทความรู้ (define) การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญาหรือความรู้ที่ต้องการ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์การ หรือการปฏิบัติงาน หรือการหาว่าความรู้หลักๆ ขององค์การคืออะไร (core competency) และเป็นความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างแน่ชัด
2. การสร้างความรู้ (create) หมายถึง ความสามารถขององค์การในภาพรวมที่จะสร้างความรู้ใหม่และกระจายความรู้นั้นไปให้ทั่วองค์การ รวมทั้งทำให้ความรู้นั้นฝังอยู่ในผลิตภัณฑ์ บริการและระบบ
3. การเสาะหาและจัดเก็บความรู้ (capture) การเสาะหาและจัดเก็บความรู้ในองค์การให้เป็นระบบทั้งความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) และความรู้ที่เป็นทางการ (explicit knowledge) ให้เป็นทุนความรู้ขององค์การ ซึ่งพร้อมต่อการยกระดับความรู้ และขยายความรู้ไปให้ทั่วทั้งองค์การได้โดยง่ายต่อไป
4. การแบ่งปันความรู้ (share) การแบ่งปัน การแลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้เป็นหลายรูปแบบและหลายช่องทาง เช่น การจัดงานสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การสอนงานหรือในรูปแบบอื่นๆ ที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือมีการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือน (virtual) ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ e-learning เป็นต้น

5. การใช้ประโยชน์ (use) การนำไปประยุกต์ใช้งานก่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น และเกิดเป็นปัญญาปฏิบัติ การขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์การสูงขึ้น

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549, น.78-82) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดการความรู้ที่สำคัญ และความสัมพันธ์ของขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญ 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การสร้างความรู้ 2) การประมวลความรู้ 3) การเผยแพร่ความรู้ และ 4) การใช้ความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการสร้างความรู้ (knowledge creation) เป็นกิจกรรมที่มุ่งหมายเพื่อแสวงหาหรือสร้างความรู้ใหม่ขึ้น ความรู้จะเกิดขึ้นเมื่อคนทำงานในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่น มีการสร้างความรู้ร่วมมือ และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสามารถสร้างความรู้โดยวิธีอื่นๆ

2. ขั้นตอนการประมวลความรู้ (knowledge codification) คือ การจัดการความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้และนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างสะดวก โดยมีการประมวลความรู้ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

2.1 กำหนดขอบเขตและเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการประมวล

2.2 กำหนดแหล่งที่มาของความรู้ รวมทั้งระบุกลไกและสื่อสำหรับรวบรวมความรู้ เวลา และความถี่ในการประมวลและปรับปรุงให้ทันสมัย

2.3 ระบุวิธีการและเครื่องมือในการเข้าถึงและดึงความรู้ที่ได้ประมวล

3. ขั้นตอนการเผยแพร่ความรู้ (knowledge distribution) เมื่อได้มีการสร้างความรู้แล้ว องค์การทำหน้าที่ประสานให้มีการเผยแพร่หรือแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การและภายนอกองค์การ ได้แก่

3.1 จัดการและประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

3.2 เชื่อมโยงงานของผู้ปฏิบัติงานด้านความรู้กับงานทุกระดับและทุกหน้าที่ภายในองค์การ

3.3 เชื่อมโยงองค์การกับองค์การภายนอก ได้แก่ หน่วยงานรัฐบาล หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมถึงลูกค้า ซัพพลายเออร์

4. ขั้นตอนการใช้ความรู้ (knowledge utilization) คุณค่าของความรู้อยู่ที่การนำไปใช้ โดยเฉพาะเมื่อมีการประยุกต์ความรู้เพื่อสร้างความสามารถและนำไปปฏิบัติให้เกิดผล ดังนั้น องค์การควรสนับสนุนการใช้ความรู้เพราะเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการความรู้ โดยองค์การควรมีการปรับประยุกต์ความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การด้วย

นอกจากนี้ กระบวนการจัดการความรู้ที่ใช้จัดทำแผนการจัดการความรู้ในโครงการนำร่องของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, น.5-6) มี 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสำรวจความรู้ หรือการค้นหาความรู้ที่องค์กรต้องการ (knowledge identification) ในขั้นตอนนี้องค์การจะพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การ และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย องค์การต้องมีความรู้อะไรบ้าง เมื่อได้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ต้องการ (desired state) แล้วขั้นตอนนี้ต่อไปที่ต้องดำเนินการก็คือ การค้นหาความรู้ที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นขั้นตอนในการค้นหาว่าองค์การมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ อะไรที่องค์การจำเป็นต้องมี เพื่อให้ องค์การวางแผนจัดการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ (knowledge creation and acquisition) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เดิม การกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว เป็นกิจกรรมที่แสวงหาหรือสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมา ความรู้เกิดขึ้นเมื่อ คนทำงานด้วยกันในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่น มีการสร้างร่วมมือและมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล เป็นขั้นตอนสำคัญในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นองค์การอาจ สร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีหรือนำความรู้จากภายนอกองค์การมาใช้ก็ได้ และปัจจัยสำคัญที่ทำให้ ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จก็คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้น ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) เป็นการวางแผนโครงสร้าง ความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ เป็นขั้นตอนเรียกว่าเป็นการสร้างคลังความรู้ (know - ledge base หรือ knowledge warehouse หรือ knowledge repository) มีการจัดแบ่ง ความรู้ออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อให้การรวบรวม การค้นหา การนำไปใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว สามารถ เข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยง่าย ซึ่งเป็นการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ การแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็น ความรู้ชัดแจ้ง การสร้างตัวแทนข้อมูล (data representative) และออกแบบโครงสร้างข้อมูล การจัดเก็บ ความรู้ไว้ในคลังความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการ

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) ประกอบด้วย ขั้นตอนการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน เพื่อให้ใช้ภาษาเดียวกัน การปรับปรุง เนื้อหาให้สมบูรณ์ การประมวลความรู้ เป็นการจัดการความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้เข้าถึงได้ และนำไป ประยุกต์ใช้ได้อย่างสะดวก โดยมีหลักการ 3 ประการ คือ 1) การกำหนดขอบเขตและเนื้อหาความรู้

2) การกำหนดแหล่งที่มาของความรู้ 3) การระบุวิธีการและเครื่องมือในการเข้าถึง เพื่อดึงความรู้ที่ได้ประมวลและจัดเก็บไว้ในระบบขององค์กร ช่วยให้ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก

5. การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ “Push” เป็นการผลักหรือการป้อนความรู้โดยการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้ใช้โดยผู้ใช้ไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้ง และ “Pull” เป็นการดึงโดยการให้โอกาสผู้ใช้ในการเลือกใช้ความรู้โดยผู้ใช้สามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) เป็นขั้นตอนในการนำความรู้ที่ได้จัดเก็บมาเผยแพร่แบ่งปันและแลกเปลี่ยนกันซึ่งทำได้หลายวิธีการ กรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้งอาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ กรณีเป็นความรู้ฝังลึกอาจจัดทำเป็นการประชุม ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรมศึกษาจากการปฏิบัติที่ดี ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น โดยองค์กรต้องทำหน้าที่ประสานงานให้มีการเผยแพร่หรือแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร

7. การเรียนรู้ (learning) การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรความรู้” จึงควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น การนำความรู้ไปใช้ในงานการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ใหม่ โดยทำหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง คุณค่าของความรู้อยู่ที่การนำไปใช้ประโยชน์ สามารถนำไปปฏิบัติในลักษณะการบูรณาการกับงานที่ทำ และเผยแพร่ความรู้ให้แก่ผู้อื่น

เจษฎา นกน้อย (2552, น.42) ได้อธิบายว่า กระบวนการจัดการความรู้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. การสร้างความรู้ (knowledge creation) การแสวงหาความรู้นั้น เป็นการปรับใช้ความรู้ทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ โดยทุกคนสามารถสร้างความรู้ได้

3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (knowledge storage and retrieval) องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาความรู้ไว้ให้ดีที่สุด

4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization) มีความจำเป็นสำหรับองค์กรเนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร

มาร์ควอร์ด (Marquardt 1996 อ้างถึงใน อนงค์ สระบัว 2552, น.94-97) ได้นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ซึ่งมี 4 ประการ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) เป็นการแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อจะได้นำความรู้นั้นมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรต่อไป ดังนี้

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (internal collection of knowledge) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร การได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถทำได้ดังนี้ 1) การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น 2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ 3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอก (external collection of knowledge) องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อการปรับปรุงงานและสร้างให้เกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะองค์กรต้องอาศัยความคิดและการสร้างสรรค์ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้ 1) การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) กับองค์กรอื่น 2) การจ้างที่ปรึกษา 3) การเปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ วิทยุ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น 4) การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี 5) การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขันและจากแหล่งอื่นๆ 6) การจ้างพนักงานใหม่ 7) การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

2. การสร้างความรู้ (knowledge creation) เป็นการสร้างความรู้ของบุคคลทีมงาน และองค์กรที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (generative) เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือ เพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งทุกๆ คนในองค์กรสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่างๆ ในการสร้างความรู้ มีดังนี้

2.1 บุคคลให้ความรู้ที่ตนเองมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

2.2 การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร

2.3 ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว

2.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

2.6 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.7 การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้

2.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

3. การจัดเก็บความรู้และการค้นคืนความรู้ (knowledge storage and retrieval) เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้นหรือที่ได้มา นำมาจัดเก็บเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อไป โดยองค์การต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้และต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะเก็บรักษา และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์การต้องเก็บรักษาสิ่งที่ต้องการเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้ การเก็บสะสมความรู้ องค์การควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้

3.1 โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้อง

3.2 จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3.3 อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ ระบบการจัดเก็บความรู้ที่มีคุณภาพ คือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ในส่วนของการค้นคืนความรู้เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์การควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลืองขององค์การ หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์การ

4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization) เป็นการใช้ความรู้เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรและเป็นความจำเป็นขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้น ก็ต่อเมื่อความรู้มีการกระจายและการถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายโอนความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งเป็นไปได้ ทั้งที่โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

4.1 การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ มีวิธีการดังนี้

- 4.1.1 การสื่อสารด้วยการเขียน การบันทึก การรายงาน จดหมายข่าว ประกาศ
- 4.1.2 การฝึกอบรม
- 4.1.3 การประชุมภายใน
- 4.1.4 การสรุปข่าวสาร
- 4.1.5 การสื่อสารภายในองค์กร (วีดิทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง)
- 4.1.6 การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น
- 4.1.7 การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน
- 4.1.8 ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)

4.2 การถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัวหรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานประจำอย่างไม่มีแบบแผน มีวิธีการดังนี้

- 4.2.1 การหมุนเวียนงาน
- 4.2.2 ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา
- 4.2.3 คณะทำงาน
- 4.2.4 เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

ดาเวนพอร์ท เดอลอง และเบียร์ (Davenport, de Long & Beer 1998 อ้างถึงใน ภัฏญารัตน์ พูลพิพัฒน์ 2559, น.46) ได้ให้คำจำกัดความของการจัดการความรู้ว่า มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การสร้างความรู้ได้จาก 3 แหล่ง คือ ความรู้จากภายนอก ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในองค์กร และความรู้จากกิจกรรมองค์กรหรือความรู้เปิดเผยที่องค์กรสร้างขึ้น
2. การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ มุ่งที่คน กลุ่มคน การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ จะต้องไม่ใช่เฉพาะเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว ต้องมีการใช้คนด้วย เช่น การประชุม อบรม สัมมนา การสร้างเครือข่าย การประชุมทางไกล การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ไม่ใช่เป็นเรื่องของธรรมชาติ ต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุน และต้องใช้เวลา การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ จะช่วยในการแก้ปัญหาได้ดีและช่วยเพิ่มพูนความสามารถและทักษะของพนักงานด้วย

3. การยกระดับความรู้ต้องไม่พัฒนาอย่างก้าวกระโดด หลักการที่สำคัญของการยกระดับความรู้ ก็คือ จะทำอย่างไรจึงจะทำให้คนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม

4. การเก็บความรู้ ต้องจัดการให้ความรู้เป็นเสมือนหนึ่งสินทรัพย์ขององค์การในฐานะที่ความรู้เป็นสินทรัพย์เช่นเดียวกับการให้ความสำคัญต่อการแสดงงบดุล

5. การนำความรู้ไปใช้ ความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้จะไม่ได้ประโยชน์ หากไม่มีการนำไปใช้ให้แพร่หลายเพื่อประโยชน์ในการเพิ่มความสามารถและทักษะของพนักงาน การเพิ่มผลผลิตบริการและสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าขององค์การเพิ่มขึ้น

มาราลี (Maral, 2001 อ้างถึงใน กัญญารัตน์ พูลพิพัฒน์ 2559, น.46-47) เสนอว่าการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความรู้ ระบุหรือกำหนดความรู้ที่องค์กรต้องการใช้เพื่อการพัฒนาโดยเป็นความรู้ที่ได้จากภายนอกองค์กรทั้งปัญหาและโอกาสที่จะสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้ เพื่อให้ได้กลวิธีที่จะใช้ในการแก้ปัญหาและเพื่อการพัฒนา งาน ความรู้ที่สร้างขึ้นนี้ควรเป็นความรู้ใหม่ที่องค์กรยังไม่มี และอาจได้มาจากความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) โดยอาจใช้วิธีการระดมความคิด หรือด้วยวิธีการที่หลากหลายที่ได้ให้ความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) ออกมาให้ได้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาจัดเก็บในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้สะดวกต่อการใช้ การเก็บความรู้ในขั้นตอนนี้จะทำให้ได้ความรู้ประเภทความรู้เปิดเผย (explicit knowledge) ออกมา

ขั้นตอนที่ 4 การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรได้นำไปใช้เพื่อการแก้ปัญหา หรือเพื่อพัฒนา งาน การแลกเปลี่ยนความรู้จะช่วยให้องค์กรได้ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นมาอีก

ขั้นตอนที่ 5 การแสวงหาความรู้ใหม่ ความรู้ที่องค์กรมีอยู่เมื่อนานไปอาจจะเก่าและใช้ประโยชน์ไม่ได้ อาจไม่ทันสมัย หรือบริบทขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป ไม่เหมาะสมกับความรู้ที่องค์กรมีอยู่เดิม การแสวงหาความรู้ใหม่อาจเริ่มจากความรู้ที่ฝังลึกในคนที่อยู่ในองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 5 ขั้นตอน มีลักษณะเป็นพลวัตร ซึ่งต้องมีการดำเนินการอยู่เสมอ เพราะความรู้เกิดขึ้นใหม่ทุกเวลา เนื่องจากการแข่งขันทางเทคโนโลยีสารสนเทศในเวทีโลกมีสูง

แมคคีน และสมิธ (McKeen & Smith 2003 อ้างถึงใน ฌภัทร วรเจริญศรี 2553, น.57) เสนอว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ ซึ่งต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความคิดใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้
2. การเข้าถึงความรู้ ซึ่งองค์กรต้องรู้ว่าจะเข้าถึงความรู้ได้อย่างไรซึ่งอาจได้จากผู้รู้ หรือเครือข่ายต่างๆ
3. การยึดกุมความรู้ ซึ่งส่วนมากจะได้จากความรู้ที่ฝังลึกในคน
4. การสร้างความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ เพราะจะได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคน ระหว่างกลุ่มคน หรือระหว่างองค์การ
5. การใช้ความรู้ เพื่อประโยชน์ของพนักงานและองค์การ โดยองค์การจะต้องสร้าง วัฒนธรรมการใฝ่รู้ให้เกิดกับพนักงานภายใต้ศาสตร์แห่งการจัดการความรู้

ทิวานา (Tiwana 2000 อ้างถึงใน จุฬาลักษณ์ เตชะวิณะกิจกุล 2555, น.28-29) ได้นำเสนอกระบวนการพื้นฐาน 3 ขั้นตอนในการจัดการความรู้ไว้ว่าประกอบไปด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) เป็นกระบวนการพัฒนาและสร้างความรู้ ทักษะ รวมถึงความสัมพันธ์ ซึ่งองค์ประกอบที่จะสนับสนุนการแสวงหาความรู้ได้แก่ เครื่องมือที่ช่วยในการรวบรวมข้อมูลที่มีความสามารถในการกรองข้อมูล
2. การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) เป็นการกระจายความรู้ทำให้สิ่งที่ได้รับรู้มีอยู่สำหรับการแบ่งปัน
3. การนำความรู้ไปใช้ (knowledge utilization) ในกระบวนการนี้กล่าวถึงการเรียนรู้ได้ถูกบูรณาการในองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้หลายประการ ซึ่งมีส่วนที่ใกล้เคียงกันสามารถสรุปองค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การกำหนดประเภทความรู้ คือ การค้นหาว่าความรู้ใดที่มีความจำเป็นในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้ทราบว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญสำหรับองค์การ สามารถจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น และสามารถจัดสรรทรัพยากรและขอบเขตของความรู้ได้อย่างเหมาะสม
2. การสร้างความรู้ คือ การสร้างความรู้ใหม่ๆ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การพัฒนาความรู้เดิมให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น การแสวงหาความรู้จากภายนอก การรวบรวมความรู้ มารวมไว้เพื่อจัดทำความรู้ให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสร้างคลังความรู้ คือ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ โดยแบ่งชนิด ประเภท เช่น กฎ ระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ กำหนดวิธีการจัดเก็บและค้นคืน เพื่อให้สืบค้น และนำไปใช้ได้สะดวก

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ คือ การปรับปรุงเนื้อหา ขอบเขต แหล่งที่มา เครื่องมือในการเข้าถึง ของความรู้ให้มีความสมบูรณ์ สามารถเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์การเข้าถึง ความรู้ได้โดยง่ายและสะดวก

5. การจัดเก็บความรู้และกระจายความรู้ คือ การทำให้ผู้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึง ความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การเผยแพร่ความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ คือ การนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน มาแลกเปลี่ยน การเผยแพร่วิธีการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การทำฐานข้อมูล หรือกิจกรรมสับเปลี่ยนงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น

7. การเรียนรู้ คือ การนำความรู้ที่ได้มาจากการแบ่งปัน หรือการสืบค้น ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน จะสามารถทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ แล้วนำความรู้ไปจัดเก็บหรือแลกเปลี่ยนต่อไป นำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำกระบวนการจัดการความรู้ข้างต้น มาเป็นแนวทางในการ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ดังนี้

1. การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ คือ การค้นหาว่าสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้นั้นมีความสำคัญและ ความจำเป็นกับองค์การอย่างไรบ้าง เพื่อให้สามารถกำหนดขอบเขตของการจัดการความรู้ได้อย่าง ถูกต้อง

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ คือ การศึกษาและรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่ จำเป็นต่อกับภารกิจและวิสัยทัศน์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มารวบรวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ คือ การศึกษากระบวนการจัดเก็บความรู้ประเภท ต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ คือ การศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการประมวล ความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติให้อยู่ในรูปแบบและภาษา ที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ คือ การศึกษาวิธีการในการจัดเก็บและการกระจายความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้

6. การแบ่งปันและเปลี่ยนความรู้ คือ การศึกษากระบวนการการจัดทำเอกสารการจัดทำฐานความรู้ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

7. การเรียนรู้ คือ การศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรภายในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่มีการเปลี่ยนแปลงจากกระบวนการจัดการความรู้

1.11 รูปแบบของการจัดการความรู้

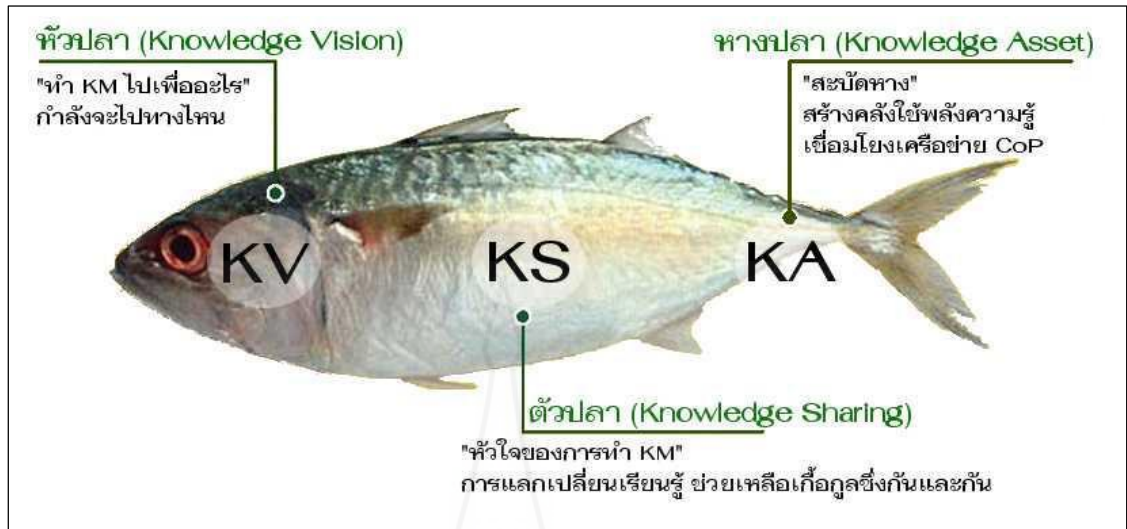
รูปแบบการจัดการองค์ความรู้โดยปกติจะถูกจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและประสงค์ที่จะได้ผลลัพธ์เฉพาะด้าน เช่น เพื่อแบ่งปันภูมิปัญญา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือเพื่อเพิ่มระดับนวัตกรรมให้สูงขึ้น

1. โมเดลปลาทู (TUNA model) หรือแนวคิดของ Thai-UNAids Model (ประพนธ์ ผาสุกยัต 2550, น.19-22) เป็นรูปแบบที่ใช้สำหรับการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ เปรียบเหมือนกับปลาทูตัวหนึ่ง หรือที่เรียกว่า TUNA Model ซึ่งเป็นการจัดการความรู้แบบง่ายๆ มี 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ส่วนตัว และส่วนหาง

1.1 ส่วนหัวปลา เรียกว่า KV - knowledge vision หมายถึง การกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ หรือเป็นทิศทางของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ก่อนการเริ่มทำ KM ว่า “เรากำลังจะมุ่งหน้าไปทางใด” หรือ “เราทำ KM ไปเพื่ออะไร”

1.2 ส่วนตัวปลา เรียกว่า KS - knowledge sharing หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นหัวใจและเป็นส่วนที่ยากที่สุด เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเหตุปัจจัยที่ทำให้ผู้คนมีใจให้แกกันและกัน

1.3 ส่วนหางปลา เรียกว่า KA - knowledge assets หมายถึง ตัวเนื้อความรู้ที่เก็บสะสมไว้เป็นคลังความรู้ หรือ ชุมความรู้ที่เก็บสะสมไว้อย่างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ โดยอาศัยเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้งานและมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไปเรื่อยๆ



ภาพที่ 2.4 รูปแบบการจัดการความรู้ โมเดลปลาทู

ที่มา: (ประพนธ์ ภาสูกยัต 2549, น.22)

2. โมเดลปลาตะเพียน

วิจารณ์ พานิช (2551, น.137) กล่าวว่า โมเดลปลาตะเพียน เป็นโมบายปลาตะเพียน ซึ่งมีปลาตะเพียนตัวแม่และลูกแว่นเป็นพวง 3-4 ชั้น ใช้เป็นสัญลักษณ์บอกว่า เป้าหมาย/วิสัยทัศน์ของหน่วยงานใหญ่ เป้าหมายของการจัดการความรู้ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การจัดการความรู้ต้องเป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยปลาตะเพียนทุกตัวหันหน้าหรือว่ายน้ำไปทางเดียวกัน หัวปลาหันไปทางเดียวกัน แสดงว่าต้องมีเป้าหมายเดียวกัน อาจขยายความว่าปลาทุกตัวต้องช่วยเหลือกัน เปรียบเสมือนการแบ่งปันความรู้ข้ามหน่วยงานข้ามฝ่ายภายในองค์กร หรือในบางกรณีออกไปนอกองค์กรด้วยซ้ำ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, น.39) กล่าวว่า ตัวแบบการจัดการความรู้ เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก คือ

1. การสร้างและถ่ายเทความรู้ คือ ความรู้ทั้ง 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน และความรู้ที่ชัดแจ้ง สามารถสร้างและถ่ายเทกันได้ตลอดเวลา ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออกจากตัวคน การผนวกความรู้ การฟังหรือฝึกความรู้
2. หลักการตลาดในการจัดการความรู้ โดยการนำหลักการตลาดมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า/ประชาชน การอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ รูปแบบการสื่อสารความรู้ ความคุ้มค่าในการจัดการความรู้

3. การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ โดยการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจ การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเข้าถึงความรู้ การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์

4. การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การ ภาวะผู้นำ และระบบสารสนเทศ

จากรูปแบบการจัดการความรู้สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เพื่อสังคมจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายทิศทางหรือวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ว่าองค์การจะดำเนินการไปในทิศทางใด เพื่ออะไร เป้าหมายของการจัดการความรู้ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือให้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่กำหนด ต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ที่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และต้องมีการจัดเก็บความรู้สะสมอย่างเป็นระบบ จนเป็นคลังความรู้ ที่ได้จากการทำกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แล้วนำความรู้มาใช้งานและพัฒนาต่อยอดความรู้ต่อไป การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพขององค์การที่มีประสิทธิภาพ

1.12 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

จากการศึกษาการจัดการความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างยั่งยืน องค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการในการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาผ่านกระบวนการและจัดให้เป็นระบบ ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆ ได้ง่ายขึ้น และเกิดการพัฒนาตนเองจนเป็นผู้รู้แล้วนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ต่อไป ดังนั้นการจะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งมีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้กล่าวไว้ดังนี้

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548, น.53-55) กล่าวถึงปัจจัยที่เอื้อทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดึ้นนั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์การ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อจะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกปัจจัยหลักที่ช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

2. วัฒนธรรมองค์การ สิ่งที่จะช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์การ บางองค์การพบว่าบุคลากรภายในไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เนื่องจากเกรงว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้จะเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา ดังนั้น องค์การจะต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ พยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถทำได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและ knowledge portal ที่ทันสมัยก็จะมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดเก็บเป็นระเบียบ แต่อย่างไรก็ตามการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การจะต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้น สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่และใช้ได้ง่าย ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้อย่างรวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

4. การวัดผล การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์การทราบถึงสถานะปัจจุบัน การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใดและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร ทำให้องค์การสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ สำหรับตัวอย่างของการวัดผลจากการจัดการความรู้ เช่น การวัดและประเมินทรัพยากรเชิงปัญญา การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนการลงทุนกับความรู้ขององค์การและความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

โครงสร้างพื้นฐาน ถึงแม้ว่าองค์การจะมีแคลลยสุทธิในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และพนักงานทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้สะดวก โครงสร้างพื้นฐานนี้หมายถึง สิ่งที่ต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ หรือสิ่งที่จะต้องไม่ได้ เช่นโครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้แล้วควรพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่สามารถมาเข้าร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ ประการสุดท้ายคือ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์การ

บดินทร์ วิจารณ์ (2549) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (leadership) ภาวะผู้นำกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วมกัน ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั่วองค์กร และประเมินผลลัพธ์จากที่คาดหวังได้ และที่สำคัญคือการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง (Role Model)

2. โครงสร้าง (structure) มีโครงสร้างทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้

3. วัฒนธรรม (culture) พฤติกรรม (behavior) และการสื่อสาร (communication) จะต้องกำหนดและแสดงออกเป็นพฤติกรรมและวัฒนธรรมที่มุ่งสู่องค์กรเรียนรู้ โดยมีปัจจัยที่สำคัญต่อการจัดการองค์ความรู้ คือ ความมุ่งมั่นและความเชื่อร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันองค์ความรู้ร่วมกัน

4. เทคโนโลยี (technology) และกระบวนการ (process) ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ที่สำคัญ ได้แก่ เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งาน

5. การให้รางวัล (reward) และการยอมรับ (recognition) เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เนื่องจากการที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะแบ่งปันหรือถ่ายทอดความรู้ของตนออกมา ควรเกิดจากความสมัครใจเป็นหลักและจะเป็นได้จริงต้องมีแรงจูงใจและแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญ

6. การวัดและประเมินผล (measurement) หากไม่มีการวัดการดำเนินการก็ไม่สามารถจัดการหรือปรับปรุงกระบวนการให้มีขึ้นได้

7. ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (abilities) และขีดความสามารถหรือสมรรถนะ (competency) ที่งานและพนักงานมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและสมรรถนะของทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

8. การจัดการ (management) เมื่อผู้นำได้กำหนดทิศทางและเลือกทำสิ่งที่ถูกต้องแล้ว ก็ต้องมีผู้จัดการที่มีความรู้ในการจัดการความรู้เพื่อให้เป็นจริงตามแผนได้

ชาย อิคแซน และฟายทอน (Syed-Ikhsan and Fytton 2004 อ้างถึงใน เสนาะ กลิ่นงาม 2551, น.78-79) แห่งมหาวิทยาลัย Loughobrough University ทำการวิจัยองค์ประกอบขององค์กร (organization elements) ที่มีความสัมพันธ์กับผลของการถ่ายทอดความรู้ (knowledge transfer performance) อย่างรวดเร็ว เชื่อถือได้และถูกต้องและความรู้เป็นสินทรัพย์ (knowledge asset)

ทั้งความรู้ประเภทความรู้ภายในบุคคล (tacit knowledge) และความรู้ภายนอกตัวบุคคล (explicit knowledge) ให้สำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การภาครัฐ พบว่า ตัวแปรต้น 5 ตัวแปร คือ

1. วัฒนธรรมองค์การ (organization culture) มี 2 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (shared culture) และวัฒนธรรมส่วนบุคคล (individualism)
2. โครงสร้างองค์การ (organization structure) มี 2 ตัวแปร ได้แก่ บทบาทตามที่กำหนด (document confidentiality) และเส้นทางการสื่อสาร (communication flows)
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (technology) มีตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานเครื่องมือและการรู้จักวิธีการ infrastructure ICT tools และ ICT know - how
4. ทรัพยากรบุคคล (people/human resources) มีตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ ตำแหน่งของบุคคล (posting of staff) การฝึกอบรมพนักงาน (training employee) และการหมุนเวียนงาน (staff-turnover)
5. ทิศทางการเมือง (political directives) ได้แก่ การสั่งการจากนักการเมือง (directives from politician)

ดาเวนพอท และพรูแซค (Davenport and Prusak 1998 อ้างถึงใน จีวรธรรม วุฒิกุลตระกูล 2552, น.54-56) กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยระบุว่า เทคโนโลยีไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้การจัดการความรู้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ แต่ต้องการควรพิจารณาปัจจัยเชิงสาเหตุต่อไปด้วย ได้แก่

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ (a knowledge-oriented culture) การมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้นั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์การ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ควรมีองค์ประกอบดังนี้ 1) เป็นวัฒนธรรมที่มีการปรับตัวไปในทิศทางที่พึงประสงค์ต่อการจัดการความรู้ กล่าวคือ เป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้พนักงานมีความริเริ่มในการแสวงหาความรู้ เกิดความภาคภูมิใจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการความรู้ 2) เป็นวัฒนธรรมที่ไม่ก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางความรู้ เช่น ความรู้สึกหวงแหนความรู้ กล่าวว่าการแบ่งปันความรู้จะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงานของตน เป็นต้น 3) เป็นวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับโครงสร้างขององค์การ
2. โครงสร้างพื้นฐานของเทคนิค และโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ (technical and organizational infrastructure) การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ ทั้งในด้านโครงสร้างองค์การและโครงสร้างเทคนิคเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์การ เนื่องจากเป็นสิ่งที่จะอำนวยความสะดวกทางด้านพื้นฐานต่างๆ ต่อการจัดการความรู้ในองค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ในปัจจุบันการดำเนินการทางด้านโครงสร้างทางเทคนิค ค่อนข้างได้รับความสะดวกรมากขึ้น เพราะเทคโนโลยีต่างๆด้านระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ก้าวหน้า

ไปมาก และมีระบบต่างๆ ให้เลือกใช้ได้อย่างหลากหลาย ความสำคัญจึงอยู่ที่การจัดการด้านโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานให้สามารถรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น เมื่อมีการนำระบบจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร

3. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (senior management support) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญที่ต้องมีการดำเนินการวางแผน และเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานอย่างเหมาะสม การดำเนินการหลายๆ ส่วน ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างทางด้านเทคนิค ด้านงบประมาณ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ ฯลฯ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจึงจะสำเร็จลงได้

4. ความสัมพันธ์ทางคุณค่าของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (a link to economics or industry value) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญที่ต้องมีการดำเนินการด้านการลงทุนค่อนข้างสูง วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานต่างๆบรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมขององค์กรที่วางไว้ ซึ่งจะสะท้อนออกมาลักษณะต่างๆ อาทิ ค่าใช้จ่ายที่ลดลงของกระบวนการ การเพิ่มประสิทธิภาพ การลดลงของข้อผิดพลาด การลดลงของระยะเวลาการทำงาน การเพิ่มคุณค่าการส่งมอบสินค้าและบริการ สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เพิ่มขึ้น ฯลฯ

5. การมุ่งเน้นขั้นตอนและกระบวนการ (a modicum of process orientation) วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมขององค์กรที่วางไว้ การที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้นั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการต่างๆ ทั้งในด้านกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบสนับสนุนต่างๆ อันเป็นรากฐานที่แท้จริงของผลลัพธ์สุดท้ายที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด

6. ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษา (clarity of vision and language) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมีการดำเนินการวางแผน และเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานอย่างเหมาะสม ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ และภาษาตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินการไป และเป็นสิ่งที่กำหนดความรู้ความเข้าใจ รวมถึงการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด

7. การสร้างแรงจูงใจถาวร (nontrivial motivational aids) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เปรียบเสมือนแรงผลัก (push system) ขององค์การที่ต้องมีการดำเนินการอย่างเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร (pull people) ภายในองค์กรด้วย เนื่องจากหัวใจของกระบวนการจัดการความรู้ อันได้แก่ การริเริ่ม การสร้าง การใช้ และการแบ่งปันความรู้ เป็นสิ่งที่ต้องการความร่วมมือจากพนักงานผู้มีส่วนร่วม จึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรจึงควรมีระบบการสร้างแรงจูงใจทั้งในสิ่งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ระบบการสร้างแรงจูงใจดังกล่าว ต้องเป็นสิ่งที่มีลักษณะค่อนข้างสม่ำเสมอและมีคุณค่าในตัวอย่างชัดเจน

8. โครงสร้างความรู้พื้นฐาน (some level of knowledge structure) ในการจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ องค์กรควรมีโครงสร้างพื้นฐานความรู้อยู่บ้าง เพื่อใช้เป็นฐานในการต่อยอดความรู้ เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้ว ความรู้เป็นสิ่งที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และค่อนข้างเป็นอย่างรวดเร็ว ระบบโครงสร้างของความรู้ขององค์กร จึงควรเป็นระบบที่ค่อนข้างยืดหยุ่น สะดวกต่อการใช้งาน มีดัชนีในการสืบค้นที่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และมีการปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้อย่างสม่ำเสมอ

9. มีช่องทางสำหรับถ่ายโอนความรู้ (multiple channels for knowledge transfer) ช่องทางในการถ่ายโอน แบ่งปันความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ได้มากขึ้น เมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและทั่วถึง ทั้งองค์กร องค์กรควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารต่างๆ ที่ทำให้เกิดการติดต่อทางกายภาพ หรือทำให้การสื่อสารระหว่างเครือข่ายสมาชิกเกิดขึ้นได้ เป็นระบบที่เชื่อมโยงฐานความรู้ที่ใช้เป็นแหล่งความรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นเครือข่ายที่มีการแบ่งปันความรู้ และส่งผ่านความรู้ต่างๆ ไปยังสมาชิกทั้งหมด ไม่ว่าจะสมาชิกจะอยู่ ณ จุดไหนๆ ขององค์กร

บาท (Bhatt 2003 อ้างถึงใน จารุวรรณ ฤทธิเพชร 2552, น.41) ทำการศึกษารูปแบบที่ดีเลิศของ European For Quality Management (EFQM) แล้วเสนอรูปแบบดังกล่าวสำหรับการจัดการความรู้ ซึ่งรูปแบบนี้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การประสบความสำเร็จขององค์กร โดยได้ประกอบด้วย 2 ส่วน คือปัจจัยเอื้อ (enablers) 5 ประการ และผลลัพธ์ 4 ประการ รายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อทั้ง 5 ประการดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (leadership) ผู้นำเป็นผู้ที่พัฒนาและสนับสนุนให้พันธกิจและวิสัยทัศน์บรรลุผล โดยมีการพัฒนาคุณค่าและระบบที่จำเป็นเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนและการนำไปปฏิบัติด้วยการกระทำและพฤติกรรมที่เหมาะสม

2. บุคลากร (people) องค์กรจะมีการพัฒนาและปลดปล่อยศักยภาพของแต่ละบุคลากร แต่ละทีมและแต่ละระดับขององค์กร บุคลากรจะได้รับการส่งเสริมในเรื่องของความ เป็นธรรม ความเสมอภาคและได้รับการมอบอำนาจให้บุคลากร

3. นโยบายและกลยุทธ์ (policy and strategy) องค์กรจะมีวิธีการนำพันธกิจและ วิสัยทัศน์ โดยการพัฒนามุ่งไปที่กลยุทธ์เกี่ยวกับการตลาด ภาครัฐกิจ นโยบาย แผน วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายและกระบวนการที่มีการพัฒนาแล้ว

4. หุ้นส่วน (partnership) องค์กรมีการวางแผนและบริหารจัดการภายนอกเกี่ยวกับ หุ้นส่วน ผู้ผลิต และแหล่งทรัพยากรภายใน เพื่อการสนับสนุนนโยบายและกลยุทธ์และกระบวนการ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. กระบวนการ (processes) เป็นกระบวนการทำงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งควรตอบสนองพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

เจษฎา นกน้อย (2552, น.52-61) กล่าวถึง ปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จของ การจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) องค์กรที่มีการจัด สภาพแวดล้อม ที่เอื้ออำนวยและเหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึก อยากรที่จะหาความรู้ใหม่ๆ จัดเก็บความรู้และเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ให้แก่พนักงานคนอื่นในองค์กร

2. โครงสร้างองค์กร (structure) โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น (flexible) แบบราบ (flattening) กระจายอำนาจ (decentralize) มีลักษณะพัฒนาความรู้ในองค์กร มีการเข้าถึงความรู้ ได้ง่าย และมีการกำหนดบทบาทของคนและกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการความรู้ จะเอื้อต่อ การมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนและร่วมมือกันในการจัดการความรู้ ระบบการหมุนเวียนคนทำให้ องค์กรมีประสบการณ์และการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้ โครงสร้างที่ยืดหยุ่นยังเปิดโอกาส ให้มีการติดต่อสื่อสารกว้างมากขึ้น และมีการจัดสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตาม การที่โครงสร้างมีความยืดหยุ่นจะช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ได้ ที่สำคัญองค์กร จะต้องมิติศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนด้วย

3. มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน (share vision and mission) ในการเริ่มต้นการ จัดการความรู้ องค์กรจะต้องมีจุดประสงค์และประโยชน์ต่อองค์กรที่ชัดเจน เช่น ช่วยประหยัด งบประมาณ หรือช่วยทำให้เกิดรายได้แก่บริษัท เพื่อให้พนักงานทราบและเป้าหมายเดียวกันกับองค์กร เช่น โครงการจัดการความรู้ของบริษัทดาวเคมิคอล (dow chemical) สามารถช่วยบริษัทประหยัด ค่าใช้จ่ายมากกว่า 4 ล้านเหรียญสหรัฐฯ โดยการจัดการเรื่องสิทธิบัตรที่บริษัทมีอยู่ให้เป็นระบบมากขึ้น จากประโยชน์ดังกล่าวจะทำให้องค์กรและพนักงานเห็นคุณค่าและความสำคัญของความรู้และ ให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้มากขึ้น

4. ผู้นำความรู้ (work KM) champion/facilitator องค์กรต้องมีผู้นำความรู้ หรือผู้อำนวยการความสะดวก ซึ่งจะเป็นคนที่ผลักดันโครงการจัดการความรู้ให้เป็นจริง โดยการสร้างระบบความผูกพันและความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในองค์กร

5. มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ (systematic process) องค์กรต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ โดยให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ใช้และผู้จัดทำสารสนเทศ โดยจะต้องสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนตั้งแต่กระบวนการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์

6. ระบบการบริหารและให้รางวัล (human resource and reward system) ระบบการบริหาร ได้แก่ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบติดตามและประเมินผล การคัดเลือกคนเข้าทำงาน หรือการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอจะมีผลต่อการจัดการความรู้ ระบบการให้รางวัลมีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน องค์กรที่นำการจัดการความรู้มาใช้ต้องพิจารณา ลักษณะขององค์กรและงานที่ทำประกอบกัน ซึ่งแนวทางที่มีผลเชิงบวกมากที่สุด การจ่ายตามตัวบุคคล (person - based pay) เพราะเป็นวิธีการที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะรวมทั้ง สร้างวัฒนธรรมการพัฒนาความรู้และทักษะ อย่างไรก็ตามระบบการจ่ายตามตัวบุคคลจะไม่เกิดผล ถ้าไม่พิจารณาการจ่ายตามผลงาน (performance - based pay) โดยบุคลากรภายในองค์กรที่มี ทักษะคิดเชิงบวกกับการสร้าง การใช้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ ควรจะได้รางวัลจูงใจ เช่น การให้รางวัล แก่ผู้ที่แบ่งปันความรู้มากที่สุด เป็นต้น

7. เทคโนโลยี (technology) แม้ว่าจะมีผู้กล่าวกันว่าเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่ การจัดการความรู้ แต่สิ่งหนึ่งที่ปฏิเสธไม่ได้คือ เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ การจัดการความรู้แพร่หลายและมีความเป็นไปได้มากขึ้น ปัจจุบันการจัดการความรู้สมัยใหม่แยกไม่ได้ จากเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ ความรู้ ช่วยในการวัด ควบคุม ประสานความรู้ และเป็นหลักประกันว่าความรู้ที่ได้มาถูกต้อง โดยใช้วิธีการที่ถูกต้อง มีรูปแบบที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม และมีต้นทุนที่เหมาะสม แม้ว่าเทคโนโลยีจะไม่ใช่ ปัจจัยเดียวที่มีผลต่อการจัดการความรู้ แต่อิทธิพลของเทคโนโลยีมีทั้งทางตรงและทางอ้อม การนำระบบ สารสนเทศมาใช้ในองค์กรช่วยทำให้การเผยแพร่ความรู้ไปสู่สมาชิกในองค์กรสามารถทำได้ง่ายขึ้น โดยการใช้การอบรมหรือการเรียนรู้ผ่านเว็บ (web - based application) อินเทอร์เน็ต (internet) อินทราเน็ต (intranet) เทอร์โบโน้ต (turbo note) เว็บบอร์ด(web board) และกรุปแวร์ (groupware)

8. ผู้นำ (leader) การจัดการความรู้ต้องการความมั่นใจสัญญาและทิศทางที่ชัดเจนจาก ผู้นำในการสนับสนุนทั้งด้านนโยบาย การใช้ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัลแก่ พนักงานที่สร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร นอกจากนี้ผู้นำอาจมีบทบาทในการช่วยพิจารณาว่า

การจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ รวมทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การสร้างระบบรองรับการจัดการความรู้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรด้วย สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการเริ่มต้นและสนับสนุนจากผู้นำ

9. การสร้างชุมชนปฏิบัติ (community of practice) ในปี ค.ศ. 2000 ศูนย์การผลิตและควบคุมคุณภาพของสหรัฐอเมริกาได้นำเสนอแนวคิดเรื่องชุมชนปฏิบัติ ซึ่งเน้นการจัดการความรู้ในชุมชน ชุมชนในที่นี้หมายถึง ทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมหนึ่งด้วยกัน ซึ่งถ้าพิจารณาจากพัฒนาการของการจัดการความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติก็คือ ชุมชนนักปฏิบัติที่ดีที่สุด (community of best practice)

10. วัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานสำคัญของการจัดการความรู้ร่วมกัน โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ไว้วางใจกันและการทำงานร่วมกัน โดยการจัดการความรู้เป็นเสมือนสิ่งที่เป็นอุดมคติและยากต่อการนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการแข่งขันภายในสูง มีการชิงดีชิงเด่น ขาดความไว้วางใจกัน มีการหวงความรู้ หวงข้อมูล ชอบทำงานคนเดียว ไม่แลกเปลี่ยนความรู้กัน ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ หากองค์กรต้องการอยู่รอดในสถานการณ์ปัจจุบัน การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นและต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้หลายประการ ซึ่งมีส่วนที่ใกล้เคียงกันสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร

2. ปัจจัยภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่เป็นผู้พัฒนาและสนับสนุน กำหนด ทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร ในการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

3. ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร หมายถึง โครงสร้างพื้นฐานที่อยู่ในรูปของสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ และรวมไปถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ระบบงาน โครงสร้างขององค์กร ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

4. ปัจจัยกระบวนการ หมายถึง กระบวนการทำงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ตั้งแต่กระบวนการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์

5. ปัจจัยวิสัยทัศน์ ทิศทางขององค์กร หมายถึง การดำเนินการวางแผน กำหนด ทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินการไป และเป็นสิ่งที่จะกำหนดความรู้ความเข้าใจ รวมถึงการปฏิบัติงาน ของทุกคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด

6. ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ/ให้รางวัล หมายถึง แรงผลักดัน หรือแนวทางการส่งเสริมให้ คนในองค์กรมีการสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การริเริ่ม การสร้าง การใช้ และการแบ่งปัน ความรู้ ซึ่งมีทั้งแรงจูงใจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

7. ปัจจัยความรู้พื้นฐานขององค์กร หมายถึง โครงสร้างและระบบบริหารการ จัดการความรู้ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ การมีวิเคราะห์ห้องค์ ความรู้ที่จำเป็นขององค์กร มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ มีสถานที่จัดกิจกรรมความรู้ มีกิจกรรม ประชุม อบรม สัมมนา

8. ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล หมายถึง คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กร ที่มี คุณลักษณะเฉพาะในการสร้างความรู้ การยอมรับการจัดการความรู้ การอบรม การปรารถนาที่จะเรียนรู้ การยอมรับในเทคโนโลยี มีความตั้งใจสูงในการยอมรับการจัดการความรู้

9. ปัจจัยด้านการตรวจสอบและประเมินผล หมายถึง การวัดความก้าวหน้า วางแผน การประเมินผล ทบทวนว่าการจัดการความรู้ว่าสำเร็จหรือล้มเหลว และการนำผลการประเมินมา ปรับปรุงการจัดการความรู้ให้ดียิ่งขึ้น

10. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการ ความรู้ที่มีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ วิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ และช่วยใน การจัดเก็บข้อมูลให้สามารถนำไปใช้ได้สะดวก รวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ ได้โดยง่าย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำปัจจัยต่างๆ ข้างต้น มาเป็นแนวทางในการศึกษาปัจจัย ที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารและกลยุทธ์ในการ จัดการความรู้ ซึ่งต้องสนับสนุนและมีทิศทางที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกัน และกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กร

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ หมายถึง การนำ ระบบเทคโนโลยีโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ปัจจัยด้านประเมินผล หมายถึง การวัดผลของการจัดการความรู้ขององค์การ ว่าการดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใด ได้ผลตามที่คาดหวังหรือไม่ อย่างไร เพื่อทบทวน ประเมินผล และปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้

5. ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน หมายถึง สิ่งที่ต้องได้ และสิ่งที่ไม่ได้ อธิบาย ได้ว่าสิ่งที่ได้ประกอบไปด้วย สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ที่อำนวยความสะดวกในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์การ และสิ่งที่ไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงาน ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมไปถึงการจัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบในองค์การ

6. ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ขององค์การ ซึ่งได้จัดให้มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และมีความชัดเจน ตั้งแต่กระบวนการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์

7. ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร หมายถึง แรงจูงใจของบุคลากร พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ที่ถูกกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การมีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของตน การยอมรับองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน การมีทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์การ โดยใช้วิธีการให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ เป็นรายบุคคล โดยไม่จำเป็นในรูปแบบของค่าตอบแทน

จากแนวคิดสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ทั้ง 7 ประการข้างต้น มีส่วนในการสนับสนุนการบริหารจัดการความรู้ โดยระบบบริหารต้องสอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน การใช้ปัจจัยต่างๆ อย่างสัมพันธ์และเหมาะสม ย่อมช่วยให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น ทุกปัจจัยต่างมีความสำคัญและส่งผลซึ่งกันและกัน หากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งย่อมหมายถึงความล้มเหลวในการจัดการความรู้ขององค์การได้

2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายของคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ยังไม่มีการนิยามไว้ตายตัว โดยความหมายที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน เป็นความหมายในความเข้าใจของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งอาจจะมิมุมมองที่แตกต่างกันออกไป แต่โดยแก่นแท้ของความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ทุกคนต่างมองภาพความสำเร็จเป็นภาพเดียวกัน คือ ต้องการเห็นบุคลากรทุกระดับในองค์การเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับตนเอง ผู้อื่น องค์การ ชุมชน สังคม และประเทศชาติตามลำดับ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

เซงเก้ (Senge 1990 อ้างถึงใน ดวงทิพย์ อวดร่าง 2550, น.8) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่คนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่และเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

दनัย เทียนพุมิ (2552, น.70) ได้สรุปแนวความคิดของ Senge ซึ่งได้นำเสนอแนวความคิดของปรัชญาองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ ในแนวคิดขององค์กรอัจฉริยะ (learning organization) โดยให้ความหมายว่า “เป็นองค์กรที่คนจะขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เขาต้องการ ซึ่งมีรูปแบบของความคิดใหม่และมีความพึงพอใจที่ถูกสนับสนุนให้เกิดขึ้น เป็นที่ซึ่งเก็บรวบรวมแรงบันดาลใจของความอิสระและเป็นที่ยอมรับเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยสร้างวิธีการเรียนรู้ไปด้วยกัน”

การวิน Garvin (1993, น.23 อ้างถึงใน สมิง โคตรวงศ์ 2555, น.29) ได้ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง การได้มา และถ่ายโอนความรู้ และการนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อสะท้อนความรู้และความเข้าใจใหม่ๆ

วอลคินและมาร์ซิค Watkins & Marsick (1993 อ้างถึงใน สมิง โคตรวงศ์ 2555, น.29) ได้ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กรขณะเดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงาน และมีการกระจายอำนาจให้แก่คนในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งมีการเชื่อมโยงการพึ่งพาทั้งในระดับบุคคล องค์กร และชุมชน

คิม Kim (1993, น.18 อ้างถึงใน สมิง โคตรวงศ์ 2555, น.29) สรุปว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะช่วยเพิ่มพูนทักษะความสามารถของสมาชิกในองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล

โรส สมิต, โรเบิร์ตและเคลียร์เนอร์ (Ross, Smith, Roberth & Kleiner 1994, น.39 อ้างถึงใน สมิง โคตรวงศ์ 2555, น.29) ได้ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยใช้กระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นมีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตโดยอาศัยการเรียนรู้การจัดการและการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์การให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาตนเองและองค์การ มีความสัมพันธ์ของคนในองค์การที่จะเรียนรู้ร่วมกันมีการแบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันอย่างเป็นเครือข่าย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่มีความยั่งยืนของตนเองและองค์การ

2.2 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ หรืออาจจะเรียกว่า “องค์การที่มีการเรียนรู้” เป็นองค์การที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญคือเพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาต่อไป ซึ่งมีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2549, น.90-91) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันนี้ทุกหน่วยงานกำลัง เร่งพัฒนาตนเอง เพื่อขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีปัจจัยหลักหลายประการที่เป็นเหตุผลและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. การแข่งขัน หน่วยงานยุคใหม่ต้องต่อสู้เพื่อการอยู่รอดโดยต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ของคู่แข่งที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อเอาชนะสั้นและระยะยาว การมุ่งต่อสู้ด้วยการนำเสนอคุณภาพและการบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่บริษัทต่างๆ ใช้ เพื่อหวังผลระยะยาวในอนาคตต่อไป หน่วยงานราชการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างองค์ความรู้ใหม่และนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้น การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วนของทุกหน่วยงานที่ต้องการยืนหยัดอยู่ในยุคแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป

2. เทคโนโลยี ปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีไปไกลถึงนาโนเทคโนโลยีการบูรณาการวิทยาการด้วยชีววิทยา ชีวเคมี วิศวกรรมศาสตร์สาขาหุ่นยนต์และเครื่องจักรกล ทำให้เกิดเทคโนโลยีและด้วยความเฉลียวฉลาดของมนุษย์นี้จะช่วยทำให้มนุษย์เป็นสิ่งที่ใกล้ตัวเราทุกคนและจะมีผลกระทบต่อตัวเราอย่างแน่นอนในอนาคตและองค์การที่จะตอบสนองต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก็คือ องค์การแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

3. ผลผลิตและการบริการ ทุกหน่วยงานย่อมมีผลผลิตและการบริการที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง ดังนั้นการสร้างความแตกต่างของผลผลิตและการบริการเท่านั้นที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถจูงใจลูกค้าได้มากกว่าหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งความแตกต่างของผลผลิตและการบริการดังกล่าวสามารถกำหนดได้โดยการควบคุมคุณภาพ มาตรฐาน หน่วยงานจึงพยายามแสวงหาสถาบันรับรอง

คุณภาพให้เข้ามาดำเนินการรับรองคุณภาพและมาตรฐานการผลิตและการบริการ โดยบางครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมากจึงเป็นช่องทางหารายได้ของสถาบันรับรองคุณภาพไปโดยปริยาย ในทางตรงข้ามหากหน่วยงานมุ่งเน้นพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากรทุกระดับ โดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรเหล่านี้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งเปิดโอกาสให้ได้รับประสบการณ์การพัฒนาวิชาชีพจากหน่วยงานภายนอกบรรยากาศดังกล่าวนี้จะช่วยในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากรให้สามารถผลิตและบริการได้อย่างมีคุณภาพซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะเกิดขึ้นในหน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริการและผู้ให้บริการ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้รับบริการและผู้ให้บริการ ย่อมเป็นหัวใจของหน่วยงานที่จะเป็นเลิศในอนาคต ดังนั้นหน่วยงานทุกหน่วยจึงให้โอกาสทางการศึกษา การฝึกอบรมและพัฒนาแก่บุคลากรทุกคน โดยเน้นวิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์และการบริการเพื่อสร้างบุคลากรให้มีความสามารถบริการและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ หน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะสามารถสร้างบรรยากาศความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะเป็พื้นฐานสำคัญที่บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงต่อไป

จากความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้สรุปได้ว่า องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้มีการกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเกิดความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จะทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร และมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในทุกระดับทำให้องค์กรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจนมีศักยภาพที่ทันต่อการแข่งขันท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสารและสภาพของหน่วยงานที่ต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอดในท่ามกลางของความก้าวหน้าและล้ำสมัยทางเทคโนโลยีเพื่อผลผลิตและบริการที่เป็นเลิศ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริการและผู้ให้บริการ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 ลักษณะสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กรและการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลโดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นสร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (empowerment) เพื่อเป็นการ

ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (initiative) และการสร้างนวัตกรรม (innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นคำที่ใช้เรียกการรวมชุดของความคิดที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องขององค์การ Chris Argyris ได้ให้แนวคิดทางด้าน Organization Learning ร่วมกับ Donald Schon ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์การให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์การ ความรู้จาก Learning Organization เป็นหลักการที่ Peter M. Senge ได้รวบรวมจากแนวคิดของ Chris Argyris และ Donald Schon มาเขียนหนังสือเกี่ยวกับ Learning Organization ซึ่งมีชื่อว่า “The Fifth Discipline” (อ้างถึงใน กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ 2557, ออนไลน์)

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก (Peter M. Senge 1990, น.111 อ้างถึงใน กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ 2557, ออนไลน์) เชื่อว่าหัวใจของการสร้าง Learning Organization อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการ ในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่อง วินัย 5 ประการที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความรอบรู้แห่งตนเอง (Personal Mastery) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (personal vision) มีความกระตือรือร้นอยากรู้อยากเห็น อยากทดลองทำสิ่งใหม่ เมื่อลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์จึงจำเป็นต้องมี แรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (creative intention) มีความตระหนักรู้ว่าตนเองอยู่ห่างจากเป้าหมายของตนมากน้อยเพียงไร เพื่อเป็นแรงผลักดันให้ไปถึงเป้าหมายนั้น ใฝ่ใจที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (commitment to the truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน ทำงานด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ

2. โลกทัศน์ (Mental Model) การรับรู้สิ่งต่างๆ หรือประสบการณ์ทั้งปวงที่เป็นรากฐานฝังลึกในตัวบุคคล มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง เนื่องมาจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวิสัยทัศน์ ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าที่ล้าสมัย เพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อใหม่ให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ทศนคติแนวความคิดเห็นและกระบวนการทัศน์ กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตามๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรแก้ไข ดังนี้

2.1 การสร้างความสมดุลระหว่างการซักถามและการแสวงหาการสนับสนุน (balancing inquiry and advocacy) ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทักษะการแสดงทัศนะของตนเองได้อย่างน่าเชื่อ ซึ่งมีประโยชน์สำหรับการแสวงหาการสนับสนุนแนวคิดของตน แต่ทักษะอีกประการหนึ่งที่จำเป็นคือ ทักษะในการซักถาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากต้องเผชิญหน้ากับปัญหาที่มีความซับซ้อนและต้องการเรียนรู้จากคนอื่นที่มีความแตกต่างกันหรือมีความรู้เท่าเทียมกันยังจำเป็นต้องใช้ทักษะการซักถามและการแสวงหาการสนับสนุนประกอบกันทักษะของการซักถาม คือ การทำความเข้าใจความเห็นของผู้อื่น และการเปิดโอกาสให้มีการซักถามเกี่ยวกับความเห็น รวมทั้งข้อมูลและหลักเหตุผลของความเห็นเหล่านั้น เพื่อจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเห็นหรือความเชื่อขึ้นได้

2.2 การจำแนกการแตกต่างระหว่างทฤษฎีที่เชื่อและทฤษฎีที่นำไปใช้จริงออกจากกัน (distinguishing espoused theory from theory in use) บางงานคนจะพูดถึงความเชื่อมั่นในหลักการใดหลักการหนึ่ง แต่บ่อยครั้งที่การกระทำกลับเป็นสิ่งที่ตรงข้าม เช่น การประกาศต่อคนทั่วไปว่าจะยึดมั่นในความซื่อสัตย์ แต่ในทางปฏิบัติกลับใช้ทุกวิถีทางเพื่อแสวงประโยชน์เกิดแก่ตนมากที่สุด ดังนั้นหากความสามารถแยกสิ่งที่ตนเองพูดหรือเชื่อกับสิ่งที่ตนปฏิบัติจริงออกจากกันได้ (ซึ่งมักต้องใช้ความช่วยเหลือจากผู้อื่น) จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริงได้

2.3 การตระหนักและการแก้ไขปัญหากับการป้องกันตนเอง (recognizing and defusing defensive routines) ปกติคนจะสร้างกลไกการป้องกันตนเอง (defensive routines) ขึ้นตั้งแต่ยังเด็กเพื่อตอบสนองกับแรงกดดันที่เกิดขึ้นที่โรงเรียนหรือที่บ้าน และในองค์กรที่มีการทำงานมากขึ้นและทำให้เกิดความกังวลใจแก่ผู้ปฏิบัติงานย่อมจะทำให้เกิดการปกป้องตนเองมากขึ้นด้วย อันเป็นอุปสรรคที่สำคัญยิ่งต่อการเปิดเผยโลกทัศน์และทำให้การเรียนรู้ลดลง จึงต้องมีการตระหนักและกล้าเปิดเผยความคิด และความรู้สึกของตนออกมาเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิด และโลกทัศน์ของบุคคลในองค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์กร เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มเน้นเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจน เพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร การเป็นวิสัยทัศน์หลักร่วมกันขององค์กร โดยทุกคนในองค์กรควรมีส่วนร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์นี้ ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเท ผนึกแรงกาย แรงใจ ทำให้บรรลุเป้าหมายองค์กร โดยอาศัยทักษะดังต่อไปนี้

3.1 การส่งเสริมให้แต่ละคนสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาก่อน (personal vision) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลนี้สะท้อนถึงผลประโยชน์ส่วนตัวของแต่ละคน ซึ่งรวมถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับครอบครัว องค์กร ชุมชน และโลกด้วย

3.2 การสื่อสารและการขอการสนับสนุน ผู้นำจะต้องขอความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อสร้างพันธะผูกพันให้เกิดขึ้น

3.3 การสร้างวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์จะไม่มีวันสิ้นสุดโดยต้องอาศัยหลายฝ่ายร่วมกัน เพราะวิสัยทัศน์ที่กำหนดโดยผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียวและเขียนเป็นข้อความอย่างเป็นทางการมักจะขาดความมีชีวิตชีวา และผู้ปฏิบัติงานมักจะไม่เข้าใจความหมายอย่างแท้จริง

3.4 การรวมวิสัยทัศน์ภายนอกและภายใน (blending extrinsic and intrinsic visions) วิสัยทัศน์ภายนอกมักจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดพลังขึ้นภายในองค์กร เช่น การเอาชนะคู่แข่งขึ้น อย่างไรก็ตามการมีเพียงวิสัยทัศน์ภายนอกอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ องค์กรจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ภายในด้วย เช่น การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือการสร้างมาตรฐานใหม่เพื่อการพึงพอใจของลูกค้า ทั้งวิสัยทัศน์ภายในและภายนอกจะต้องมีควบคู่กัน ถ้าหากมีเฉพาะวิสัยทัศน์ภายนอกจะทำให้องค์กรอ่อนแอได้มากที่สุด

3.5 การแยกความแตกต่างระหว่างวิสัยทัศน์ ด้านบวกและด้านลบ (positive negative visions) แหล่งที่มาของวิสัยทัศน์มี 2 แหล่ง คือ ความกลัว (fear) และแรงบันดาลใจ (aspiration) ความกลัวจะเป็นสิ่งผลักดันให้เกิดวิสัยทัศน์ด้านลบ ซึ่งอาจเกิดขึ้นเมื่อมีภัยคุกคามต่อองค์กร จึงทำให้คนรวมตัวกันได้ อย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์ด้านลบจะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นเท่านั้น ส่วนแรงบันดาลใจจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ด้านบวก และทำให้เกิดการเรียนรู้และการเติบโตแบบไม่สิ้นสุด

4. การเรียนรู้ของทีมงาน (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคลในทีมซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้เพิ่มขึ้น มีการพัฒนาภูมิปัญญา และศักยภาพของทีมงานโดยรวมองค์การความมุ่งมั่นให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีมบุคคลในองค์กร มีการนำเอาความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญของแต่ละบุคคลมาผสมผสานเสริมกัน เพื่อให้งานที่ทำร่วมกันบรรลุผลสูงสุดตามเป้าหมายการเรียนรู้ของทีมงานประกอบด้วย

4.1 การเรียนรู้วิธีที่จะทำให้คนแต่ละคนสามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่

4.2 การดำเนินงานประสานกันเป็นอย่างดี และมีความไว้วางใจกันในการทำงาน

4.3 สนับสนุนทีมอื่นที่มีความสัมพันธ์กันด้วย

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นการสร้างกรอบความคิดซึ่งประกอบด้วยองค์ความรู้และกระบวนการคิด โดยการศึกษาเหตุผล และการค้นหาคำตอบอย่างมีวิจาร์ณญาณ มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบนอกจากมองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่างๆ ได้เป็นอย่างดี การที่จะเป็นผู้ที่คิดอย่างเป็นระบบได้นั้น มีข้อแนะนำดังนี้

5.1 มองสรรพสิ่งในลักษณะที่สัมพันธ์กันและเป็นกระบวนการ ไม่ใช่มองแบบแยกส่วนหรือการมองอย่างหยุดนิ่งซึ่งจะทำให้เกิดการอธิบายปรากฏการณ์ในลักษณะเป็นเส้นตรง (linear) ซึ่งไม่สอดคล้องกับความจริง

5.2 เมื่อเกิดปัญหาอย่าใช้วิธีการตำหนิ (moving beyond blame) คนส่วนมากมักตำหนิคนอื่นและสิ่งแวดล้อมภายนอก ผู้ที่มีการคิดอย่างมีระบบจะมองว่าตัวเองและสาเหตุของปัญหาอยู่ในระบบเดียวกันไม่สามารถแยกจากกันได้ การตำหนิจึงไม่ก่อให้เกิดประโยชน์จึงควรทำความเข้าใจและหาทางออกอย่างสร้างสรรค์

5.3 ให้ความสำคัญกับความซับซ้อนที่เคลื่อนไหวมากกว่าความซับซ้อนในรายละเอียดความซับซ้อนในรายละเอียด (detail complexity) คือ เรื่องซึ่งมีตัวแปรหลายตัว ส่วนความซับซ้อนที่มีการเคลื่อนไหว (dynamic complexity) เกิดขึ้นเมื่อสาเหตุและผลเกิดขึ้นในสถานที่และเวลาที่แตกต่างกัน และเมื่อผลที่ตามมาในภายหลังมีนัยที่เห็นไม่ชัดเจนสำหรับคนในระบบนั้น

5.4 เน้นในสิ่งที่จะทำให้เกิดผลมากโดยไม่ใช้แรงมากนัก (focusing on area of high leverage) นักคิดที่เป็นระบบได้แสดงให้เห็นว่าการกระทำที่เล็กๆ แต่มีเป้าหมายชัดเจนสามารถส่งผลการปรับปรุงได้อย่างกว้างขวางและยั่งยืนได้ถ้ามีการกระทำที่ตรงจุดในการจัดการกับปัญหาที่มีความยากจำเป็นต้องมองหาเครื่องทุ่นแรงว่าอยู่ที่ใด เพื่อที่จะได้ทำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แรงน้อย แต่สามารถสร้างผลิตผลที่สำคัญและดำรงอยู่ได้นาน

5.5 หลีกเลี่ยงการแก้ปัญหที่อาการของปัญหาเพียงอย่างเดียว (symptomatic solutions) การคิดแบบเส้นตรง (linear thinking) ที่เกิดขึ้นในองค์การส่วนใหญ่มักจะเน้นการแก้ไขที่อาการไม่ใช่สาเหตุ ซึ่งทำให้แก้ปัญหาได้ชั่วคราวเท่านั้น และอาจทำให้ปัญหายิ่งหนักหน่วงไปกว่าเดิมอีก

ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของมิเชล เจ มาควอร์ท (Michael J. Marquardt 1994 อ้างถึงใน กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ 2557, ออนไลน์)

1. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ระบบขององค์การต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่ง ประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์การไปยังเป้าหมายที่พึงประสงค์ กลยุทธ์

เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์การ เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์การที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เป็นต้น ดังนั้นการปรับเปลี่ยนองค์การเป็นการที่องค์การจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในองค์การดังนี้ คือ

1.1 วิสัยทัศน์องค์การหรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์การปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน

1.2 วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์การร่วมกัน

1.3 กลยุทธ์องค์การซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต

1.4 โครงสร้างองค์การต้องมีความเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร สามารถติดต่อสื่อสารร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2. การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment) ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีทักษะทางด้านการบริหาร เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติต้องมีนิสัยใฝ่รู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ลูกค้ำที่ใช้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์การเช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์การที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ก็มีส่วนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น การเพิ่มอำนาจให้แก่บุคคลเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การ รวมถึงลูกค้ำและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็น เครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชนรวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนและมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน

3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การ สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์การสำหรับสมาชิกทุกระดับ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภทคือ เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ คือ การใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สองคือเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ คือ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น computer-based training e-Learning web-based learning

4. การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management) ความรู้ที่มีในองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ องค์กร โดยกระบวนการให้การบริหารจัดการความรู้ มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุความรู้ที่จำเป็นต่อ องค์กร การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำ ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เองคงเป็นการสร้างความกระจำถึงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์กรแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้เพราะว่าในแนวคิดของ Michael J.Marquardt ถือว่าการ จัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั่นเอง

5. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกน สำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับ กลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคลากรแต่ละคนซึ่ง ต้องมี 5 ประการ เพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (systematic thinking) การมีตัวแบบทางความคิด (mental model) ความเชี่ยวชาญรอบรู้ (personal mastery) การ เรียนรู้ด้วยตนเอง (self-directed learning) และการสนทนาสื่อสารกัน (dialogue) โดยวิธีในการ เรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์กรแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภทคือ การ เรียนรู้เพื่อการปรับตัว คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคตการเรียนรู้ โดยการกระทำ คือ การเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการ เรียนรู้ และสุดท้ายคือ ระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร คือ การเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบ ความสำเร็จของเป้าหมายองค์กรเช่น วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นต้น

เดวิด การ์วิน (David Garvin 1993 อ้างถึงใน สุรเดช จงวรรณศิริ 2556, ออนไลน์) ซึ่ง กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการจัดการแบบระบบเปิด เพื่อที่จะติดต่อสื่อสารกับ องค์กรอื่นๆ ภายนอกได้ โดยสามารถแสดงให้เห็นว่ามีพฤติกรรมของการเรียนรู้เข้ามาเกี่ยวข้องโดย พิจารณาจากองค์ประกอบ ดังนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ โดยสามารถใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพต่าง ๆ เช่น การ คิดวิเคราะห์ปัญหา การบริหารจัดการด้วยข้อเท็จจริง และการใช้เครื่องมือทางสถิติในการวิเคราะห์ กระบวนการ เป็นต้น

2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการค้นคว้า และทดสอบความรู้ใหม่ๆ อย่างเป็นระบบ โดยสามารถแยกได้ 2 ลักษณะ คือ การทดลองที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและการทดลอง ใหม่ ๆ โดยการทดลองอย่างต่อเนื่องจะมีการทดลองย่อยๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่ละน้อย และปัจจัยที่ ทำให้เกิดความสำเร็จได้ คือ ความทุ่มเทการทำงานของทีมงาน ระบบแรงจูงใจ ทักษะความสามารถที่จะ เป็นของผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องมีการฝึกฝนทักษะต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน

สำหรับการทดลองสิ่งใหม่ๆ นั้นมักมีขนาดใหญ่และซับซ้อนกว่า โดยจะมีความเกี่ยวข้องกับทั้งองค์การ รวมทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ส่วนใหญ่มักเป็นการทดลองเพื่อพัฒนาความสามารถใหม่ขององค์กร จำเป็นต้องมีความสามารถและทักษะที่สูงของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน องค์กรจำเป็นต้องมีการทบทวนเกี่ยวกับความล้มเหลวที่ผ่านมา โดยประเมินสิ่งเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ และจัดเก็บบทเรียนที่ได้รับในแบบที่เปิดเผยง่ายต่อการเข้าถึงของพนักงาน ซึ่งหากว่าพนักงานไม่จำสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต มักนำความผิดพลาดแบบเดิมมาใช้อยู่เสมอ ก็สามารถนำมาซึ่งความสูญเสียที่มีค่าให้หลุดลอยไป

4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น การเรียนรู้ไม่ได้มาจากการประสบการณ์และการวิเคราะห์ของตัวเองทั้งหมด ในบางครั้งอาจได้มาจากการมองออกไปนอกสภาพแวดล้อมที่คุ้นเคย เพื่อให้ได้มุมมองที่แปลกใหม่ ผู้บริหารที่มีความรู้กระจ่างแจ้งนั้นรู้ดีว่า แม้แต่องค์กรที่เคยอยู่ในสภาพที่แตกต่างออกไปอย่างสิ้นเชิง ก็สามารถเป็นแหล่งที่มาของความคิดใหม่ ๆ ได้เช่นกัน

5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพื่อไม่ให้เกิดการเรียนรู้กระจุกตัวอยู่ในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ จึงต้องมีการเผยแพร่ความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์การอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยความคิดจะส่งผลกระทบต่อมากที่สุดเมื่อมีการเผยแพร่ความคิดนั้นไปในวงกว้าง แทนที่จะอยู่บุคคลเพียงไม่กี่คน ซึ่งกลไกที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดกระบวนการเผยแพร่ความคิดได้นั้น รวมถึงการจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารด้วยคำพูดและภาพประกอบ การเยี่ยมชมสถานที่ การหมุนเวียนงานของพนักงาน การให้ความรู้และจัดโครงการฝึกอบรม และกิจกรรมการสร้างมาตรฐานเดียวกันภายในองค์การ

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบแนวคิดลักษณะขององค์การที่มีการเรียนรู้ของนักวิชาการทั้ง 3 ท่าน

Peter M. Senge 1990	David Garvin 1993	Michael J. Marquardt 1994
1. ความรอบรู้ส่วนตัว	1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้
2. แบบแผนความคิด	2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ	2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานของตน	3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น	4. ด้านการจัดการความรู้
5. การคิดเชิงระบบ	5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดของ Michael J. Marquardt มีเนื้อหาและรายละเอียดที่มีภาวะความเหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบันและบริบทของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมากที่สุด เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เน้นให้บุคลากรเรียนรู้จากความสำเร็จ หรือความผิดพลาด ซึ่งจะส่งผลให้ห้องค์การบริหารงานได้อย่างเหมาะสม และสามารถปรับตัวองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้อย่างรวดเร็ว ซึ่งลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วย ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

1.4 แนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โลกในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรซึ่งไม่เฉพาะองค์กรทางธุรกิจเท่านั้นที่จะต้องมีการแข่งขัน จำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ไม้ให้องค์กรของตนต้องพบกับแรงกดดันในการดำรงอยู่ต่างๆ โดยกระแสของความต้องการปรับปรุงพัฒนาองค์กรมีอิทธิพลแผ่ไปทั่วโลก มีนักคิดนักบริหารจำนวนมาก ได้เสนอแนวคิดในการอธิบายปรากฏการณ์และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรมากมาย โดยบรรดาแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ได้มีการนำเสนอมาสู่สังคมอย่างต่อเนื่องนั้น แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เป็นแนวคิดหนึ่งที่มีบทบาทสูงในด้านการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร ให้สามารถเกิดความยั่งยืนต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี เนื่องจากองค์กรต่างพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้สูงขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่กิจกรรมการพัฒนาส่วนใหญ่กลับล้มเหลวมากกว่าประสบความสำเร็จ อาจเป็นเพราะองค์กรส่วนใหญ่ไม่เข้าใจพื้นฐานของเรื่องนี้ ทั้งนี้มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

สมหวัง วิทยาปัญญาพันธ์ (2550, ออนไลน์) ได้เสนอแนวทางการปรับองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องทำ 4 อย่างดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) องค์กรจะต้องประกาศเป็นองค์กรเรียนรู้ ทำให้เกิดการมุ่งมั่นและซื่อตรงสัญญา ทำให้เกิดการแข่งขันแนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ทำให้เข้าใจความหมายได้ตรงกัน

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ทำให้พนักงานทุกคนทราบถึงหน้าที่ที่จะต้องเรียนรู้ มีการแบ่งปันความรู้ เชื่อใจกันพึ่งพาตนเองเป็นหลักในการเรียนรู้ กล้าเปิดเผยไม่ว่าสิ่งที่จะเป็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลวและให้เน้นคุณค่าของการเรียนรู้ว่ามีความสำคัญ องค์กรจะต้องดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- 2.1 สร้างแรงจูงใจพนักงานให้ทดลองดู ปรับปรุงดู ลองเสี่ยงทำดู

- 2.2 สนับสนุนงบประมาณในการทำเพื่อเรียนรู้ ยอมให้เกิดผิดพลาดได้

- 2.3 สร้างแนวคิดหลากหลาย ไม่ยึดติดตายตัว

- 2.4 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง
- 2.5 ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง จัดการกับสิ่งไร้ระเบียบ
- 2.6 เพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดีเพื่อสร้างบรรยากาศ
- 3. การสร้างกลยุทธ์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Strategy)
 - 3.1 เรียนรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
 - 3.2 เรียนรู้ทุกกิจกรรมในองค์กร โดยผู้ทำกิจกรรมนั้นๆ หรือทำทั่วทั้งองค์กรพร้อมๆ กัน
 - 3.3 มีนโยบายบุคคลสร้างเสริมเรียนรู้ ตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้าทำงาน จนถึงการประเมินผลงาน
 - 3.4 ให้อาจารย์ที่ไฟแรงเรียนรู้ มีชมเชย ให้โบนัส ให้เกียรติบัตร
 - 3.5 สร้างจุดวัดและประกาศผลประโยชน์ที่ได้รับที่ได้จากการเรียนรู้
 - 3.6 สร้างโอกาสโดยการจัดสัมมนา เอาพนักงานมาสอน มาพูด มาแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้
 - 3.7 สร้างบรรยากาศทางกายภายในการเรียนรู้ เช่น ห้องสมุดการให้หนังสือมาอ่าน
 - 3.8 การใช้การสอนในงาน (OJT) มาเป็นเครื่องมือสอนและแบ่งปันความรู้
 - 3.9 ใช้กลยุทธ์ Just in Time ตรงเรื่องที่จะใช้ความรู้และทันเวลาพอดี Not Just in Case ไม่ใช่เป็นกรณีๆ
- 4. การปรับตัวโครงสร้างองค์กร (Structure)
 - 4.1 ปรับให้องค์กรเป็นแบบแนวราบ ไม่มีลำดับชั้นมาก
 - 4.2 ไม่มีชั้นชั้น เปิดปลาย
 - 4.3 ใช้หลักการมอบโครงการให้เรียนรู้ ลงมือปฏิบัติ (Project Base Organization and Implement)
 - 4.4 จัดให้มีโครงข่ายพวงมัลติมีเดียต่างให้พร้อมครัน
 - 4.5 ทำให้เป็นหน่วยเล็ก ๆ คิดแบบเผ่าแก่ จะได้ดูแลทั่วถึง
 - 4.6 ยกเลิกระบบรวมศูนย์ จงใช้ระบบกระจายอำนาจ

อำนาจ วัดจินดา (2550, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า ในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นคงต้องสร้างภาพของความเข้าใจเสียก่อนว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเหมือนระบบใหญ่คล้ายกับตัวขององค์กรทั่วไป เช่น ในธุรกิจก็คือบริษัท ในภาครัฐก็คือกระทรวง ซึ่งระบบใหญ่หรือองค์กรนั้นย่อมมีระบบย่อยๆ (Subsystems) ที่เป็นส่วนประกอบ เช่น ในกรณีบริษัทก็เป็นฝ่ายงานต่างๆ ถ้าในกระทรวงก็เป็นหน่วยงานระดับกรมที่เป็นปัจจัยประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้ระบบใหญ่ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ ด้วยหลักคิดนี้เอง Michael J. Marquardt ผู้เชี่ยวชาญ

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งมหาวิทยาลัย Gorge Washington ประเทศสหรัฐอเมริกา จึงได้นำเสนอแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ในหนังสือ Building the Learning Organization ซึ่งพิมพ์เผยแพร่ในปี ค.ศ. 2002 โดยเน้นการพัฒนาและสร้างระบบย่อยทั้ง 5 ประการ อันได้แก่ ระบบองค์การ ระบบผู้คนที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ระบบเทคโนโลยี ระบบความรู้ และระบบสุดท้ายคือ ระบบการเรียนรู้ ซึ่งรายละเอียดของแต่ละระบบดังต่อไปนี้

1. องค์การ (Organization) ระบบขององค์การต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์การไปยังเป้าหมายที่พึงประสงค์ กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์การที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เป็นต้น

2. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (People) องค์การหนึ่งๆ ต่างมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายทั้งภายในองค์การเอง เช่น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีทักษะทางการบริหาร เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติต้องมีนิสัยใฝ่รู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ลูกค้ำที่ใช้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์การเช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์การที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ก็มีส่วนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

3. เทคโนโลยี (Technology) การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภท คือ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ คือ การใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สอง คือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้

4. ความรู้ (Knowledge) ความรู้ที่มีในองค์การจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยกระบวนการให้การจัดการความรู้ มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุน้ำความรู้ที่จำเป็นต่อองค์การ การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เองคงเป็นการสร้างความกระจ่างถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้ เพราะว่าในแนวคิดของ Michael J. Marquardt ถือว่าการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั่นเอง

5. การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคคลากรแต่ละคนซึ่งต้องมี 5 ประการเพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ การมีตัวแบบ ทางความคิด ความเชี่ยวชาญรอบรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการสนทนาสื่อสารกัน โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภท คือ การเรียนรู้เพื่อการปรับตัวคือการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต การเรียนรู้โดยการกระทำ คือ การเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้ และสุดท้ายคือระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การคือการเรียนรู้ที่มุ่งสนองต่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์การ

สุนทรี รัตยาบัณฑิต (2550, น.48) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มศักยภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

ประชาสรรค์ แสนภักดี (2550, ออนไลน์) นำเสนอแนวคิดของ Peter Kline และ Bernard Saunders ซึ่ง ได้เสนอ 10 กลยุทธ์ที่ทำให้หน่วยงานพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. ประชุมร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์
2. นายสนับสนุนทั้งกายและใจ ตลอดจนงบประมาณ
3. สร้างบรรยากาศเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ลดข้อบังคับ ลดข้อจุกจิก เพิ่มความยืดหยุ่น)
4. ปรับนโยบายและโครงสร้างองค์กรให้เหมาะกับการเรียนรู้
5. มีระบบรางวัลทั้งเดี่ยวและทีม
6. ทุกงานทุกกิจกรรมต้องเรียนรู้
7. สร้างศูนย์รวบรวมปฏิบัติที่ดี ๆ เอาไว้ (Best Practice) และเอาออกมาใช้ด้วย
8. มีการวัดผลด้านการเงินและด้านที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้จากองค์กรเรียนรู้
9. ให้เวลาและสถานที่สำหรับการเรียนรู้
10. ทำให้เกิดบรรยากาศเรียนรู้ทุกเวลาทุกแห่งหน (เรียนรู้ทุกขณะจิต)

สรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่องค์กรสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางรากฐานด้านการสร้างคุณค่าให้แก่ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้คือความรู้ ซึ่งจะเป็นสิ่งช่วยให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินที่จับต้องได้เช่นรายได้และผลกำไรหรือแม้กระทั่งความสำเร็จที่ไฝ่ฝันในที่สุด ดังนั้น จึงควรสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2.5 บุคคลที่มีบทบาทในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มี 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้นำในทุกระดับขององค์การและฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (ทองใบ สุตชาติ 2550, น.25)

1. ผู้นำในทุกระดับขององค์การ สิ่งที่เป็นปัญหาของการพัฒนาองค์การในทศวรรษนี้ก็ คือ เรื่องของผู้นำซึ่งจะต้องมีการปรับ คือ เปลี่ยนแปลงแนวคิดไปในรูปแบบหรือคุณลักษณะความสามารถที่จะชี้แนะให้องค์การมุ่งหน้าไปสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสมที่สุดโดยผู้นำแบบใหม่ในองค์การจะต้องมีลักษณะและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของตำแหน่งและบทบาทของผู้นำด้วย กล่าวคือ

1.1 ตำแหน่งของผู้นำในองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีตำแหน่งของผู้นำอยู่ 3 ระดับตำแหน่งประกอบกันในองค์การ ได้แก่

1.1.1 ผู้นำระดับหัวหน้างาน เป็นบุคคลที่สำคัญมากในการที่จะผลักดันการเปลี่ยนแปลง องค์การไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นมาจนกระทั่งสำเร็จ

1.1.2 ผู้นำระดับจัดการ เป็นผู้นำที่จะต้องดำเนินการจัดการเปลี่ยนแปลงสื่อสารสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ขององค์การรูปแบบใหม่ สู่คนอื่นๆ และให้การช่วยเหลือ จนกระทั่งเกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ขึ้นในแต่ละหน่วยงาน

1.1.3 ผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายใน เป็นบุคคลที่ไม่ได้มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารในระดับต่างๆ แต่เป็นบุคคลที่มีความคิดเป็นและทราบความเป็นไปที่แท้จริงของธุรกิจในปัจจุบันรวมทั้งมีการติดตามวิทยาการเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และมีเครือข่ายในองค์การที่เป็นเฉพาะของตน ซึ่งหากองค์การใช้ผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายในให้เป็น จะทำให้สามารถปรับเปลี่ยนองค์การให้เร็วขึ้น

1.2 บทบาทของผู้นำในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องปรับหรือพัฒนาบทบาทของตนเองขึ้นมาใน 3 สภาวะด้วยกัน ได้แก่

1.2.1 บทบาทของนักออกแบบ (Designer) คือ ผู้นำที่หน้าที่ในการออกแบบองค์การ คือ การออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์การ ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์และระบบขององค์การ โดยการออกแบบมุ่งต่อการทำได้ในทางปฏิบัติ สร้างองค์การให้เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการ เป็นบุคคลที่รอบรู้ให้เกิดขึ้นกับคนในองค์การพัฒนาการมีแบบแผนความคิด ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันและให้ความสำคัญกับความคิดที่เป็นระบบ โดยการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ร่วมในองค์การและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของคนในองค์การ โดยจะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับธรรมชาติในการเรียนรู้ของคนให้มากที่สุด

1.2.2 บทบาทของผู้สอน (Teacher) ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะ และผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ โดยมีหน้าที่ในการช่วยพัฒนาการมีแบบแผนความคิด ให้เกิดโครงสร้างการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร

1.2.3 เป็นบทบาทที่ดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนทุกวิถีทาง (Steward) ไม่ว่าจะเป็นที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญในการทำให้พนักงานในทีมเรียนรู้หรือผู้เชื่อมต่อความรู้จากคนนอก องค์กร หรือแม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงานและองค์กรเพื่อไปสู่จุดหมายหรือภารกิจขององค์กรด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน

2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่ในการผสมผสาน 3 การเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการ ฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กรเข้าด้วยกัน รวมทั้งเสนอทฤษฎีเชิงบูรณาการที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีจุดยืนในการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร มิใช่แบบแยกส่วนจากหน่วยงานอื่น

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรจะต้องจัดการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับอนาคต หากการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง สร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำการปรับเปลี่ยนด้านนโยบายโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งแบบรายบุคคลและเป็นทีม-ประสานการเรียนรู้เข้ากับนโยบายทุกด้าน และทุกการดำเนินงานขององค์กร จัดตั้งศูนย์อัจฉริยภาพและโครงการสาธิต วัตถุประสงค์การเรียนรู้ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่ใชตัวเงิน ให้เวลาและโอกาสในการเรียนรู้ ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบเจตนาในทุกที่ทุกเวลา โดยมีวิธีการในการพัฒนาดังนี้คือ สร้างบรรยากาศแบบเปิด สร้างวินัยในองค์กร พัฒนาองค์กรเรียนรู้ในระดับองค์กร พัฒนาผู้นำ กำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม โดยบุคคลที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้นำในทุกระดับองค์กรและฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่ในการผสมผสานการเรียนรู้

2.6 ดัชนีชี้วัดและอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สืบเนื่องจากการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้องค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างควมมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน แต่อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้ นั้น มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว จึงเกิดปัญหาสำคัญที่จะทำอย่างไรให้คนในองค์กรทำการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงดัชนีชี้วัดและอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2554, น.147-150) ได้มีแนวคิดว่าการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำได้ยาก ความรู้เป็นสิ่งนามธรรม เนื่องจากต้องประเมินในรูปของกระบวนการมิใช่พิจารณาแต่เพียงผลลัพธ์ที่ปรากฏออกมา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเกณฑ์บ่งชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแม้ว่าจะยากที่จะชี้วัดว่าประสิทธิผลขององค์กรที่มีการเรียนรู้อยู่ที่ไหน เราก็สามารถดูคร่าวๆ ได้จากบุคคล กลุ่มคนและองค์การปฏิบัติหน้าที่ให้ผลงานดี มากน้อยเพียงใด ให้ผลลัพธ์ใดบ้าง บรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ ในที่นี้ได้เสนอดัชนีบางตัวแปรไว้พอสังเขป ดังนี้

1. องค์กรทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ความสำเร็จในที่นี้ควรจะวัดผลลัพธ์เป็นสำคัญ
2. คุณภาพและปริมาณนวัตกรรมที่เป็นผลจากการค้นพบและการประดิษฐ์คิดค้นที่ถือได้ว่าเป็นความเป็นเอกลักษณ์
3. รางวัลและเกียรติคุณที่องค์กรได้รับที่เป็นหลักประกันถึงควมมีคุณภาพ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้มาตรฐาน จนเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ ได้รับการยอมรับว่าเป็นระดับ World Class หรือ Best Practices
4. ดัชนีชี้วัดคุณภาพในการทำงานของพนักงานรายบุคคลหรือรายกลุ่มขององค์กรนั้นๆ ระดับความพึงพอใจกับงาน ระดับความจงรักภักดี ผูกพันต่ออาชีพและองค์กรของพนักงานการมีความสุขกายใจที่แข็งแรงและเป็นสุข ก็ถือว่าเป็นดัชนีชี้วัดหนึ่งได้ดี ระดับความรักความสามัคคีความร่วมมือ การสร้างพลังหรือจำนวนครั้งของความขัดแย้งกัน ก็เป็นดัชนีได้อีกอันหนึ่ง
5. ความเป็นผู้นำขององค์กรต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กรที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่น งบประมาณที่จัดสรรให้กับการส่งเสริมการเรียนรู้ นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาการส่งเสริมการเรียนรู้แบบทีมทำงาน ในลักษณะกลุ่มอิสระและระดับของการเพิ่มอำนาจปฏิบัติและการตัดสินใจออกจากศูนย์กลางไปสู่ระดับล่างสุด ตลอดจนแนวบริหารที่มุ่งคำนึงถึงคุณภาพต่างๆ

อุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น นักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้
เปี่ยมพงษ์ นุ้ยบ้านด่าน (2549, น.2) ได้กล่าวว่า อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กรมีดังนี้

1. สมาชิกในองค์กรรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์กร
2. สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์กรอยู่ที่ใดแต่ไม่รู้ว่าจะตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร
3. ทำตามแบบที่เคยทำ เห็นแต่ภาพลวงตา ไม่ได้แก้ปัญหาคือสาเหตุที่แท้จริง
4. ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป

5. ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้นแต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน

6. มีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป
7. ขาดสติไม่รู้ตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป

จำเรียง วยวิวัฒน์ และเบญจมาศ อัมพันธ์ (2549, น.56) กล่าวไว้ว่า ในการพัฒนาองค์การเพื่อไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้อาจพบอุปสรรคหลายประการซึ่งจำแนกได้เป็น 2 ส่วน คือ อุปสรรคส่วนบุคคลและอุปสรรคจากองค์การดังนี้

1. อุปสรรคส่วนบุคคล-ประกอบด้วย
 - 1.1 บุคลากรในองค์กรคิดว่าตนเองรู้ทุกเรื่องที่ต้องการรู้แล้วไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ใหม่
 - 1.2 บุคลากรเห็นว่าความคิดของตนดีที่สุดในไม่ยอมรับความคิดเห็นอื่น
 - 1.3 บุคลากรไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง
 - 1.4 บุคลากรไม่สนใจเรียนรู้ประสบการณ์จากอดีต
 - 1.5 บุคลากรคิดว่างานที่ทำอยู่มีมากแล้ว-ไม่ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่
 - 1.6 บุคลากรไม่กระตือรือร้น
 - 1.7 บุคลากรและผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของความรู้
 - 1.8 บุคลากรไม่มีความมุ่งมั่น-ทะเยอทะยานในสิ่งที่ทำทนาย
2. อุปสรรคจากองค์การ ประกอบด้วย
 - 2.1 บุคลากร วัฒนธรรมองค์การต่อต้านความเปลี่ยนแปลงของสังคม
 - 2.2 วัฒนธรรมองค์การแบบเดิมๆ ที่มีอยู่ สมาชิกในในองค์การที่ขาดการใฝ่รู้ ระเบียบวิธีปฏิบัติในองค์การไม่ได้รับการปรับปรุง มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไป คือ การยึดวิธีปฏิบัติเดิมๆ ที่เคยสร้างความสำเร็จ รวมไปถึงคิดว่าปัจจุบันนี้องค์การยังประสบความสำเร็จอยู่
 - 2.4 ไม่เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ คือ การที่ผู้บริหาร ผู้ร่วมงานไม่ไว้วางใจให้คนรุ่นใหม่ มีโอกาสได้แสดงความสามารถ จึงไม่เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ นำความรู้ ความคิดใหม่ๆ มาปรับใช้กับองค์การ
 - 2.5 ผู้นำองค์การไม่มีความสามารถ คือ ผู้นำไม่มีภาวะความเป็นผู้นำ ไม่มีวิสัยทัศน์เผด็จการ ไม่สามารถสร้างทีมงานการทำงานและทีมการเรียนรู้ได้สิ่งเหล่านี้จะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ในองค์การ
 - 2.6 ผู้นำองค์การทุกระดับไม่สนใจที่จะใฝ่รู้ กล่าวคือ ผู้นำขาดแรงใฝ่รู้เชิงสร้างสรรค์ที่จะมุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์การอยู่ตลอดเวลา มักจะย่อท้อต่ออุปสรรคและโทษปัจจัยภายนอกจึงไม่เปิดโอกาสให้ตนเองและองค์การเรียนรู้ที่จะเผชิญหน้าและแก้ปัญหาให้ลุล่วง

2.7 การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้เกิดการเข้าใจผิดได้ง่ายระหว่างบุคคลและหน่วยงานได้ง่าย ส่งผลให้เกิดบรรยากาศแบบปิดต่อการพัฒนาระบบองค์การเรียนรู้และเป็นบ่อนทำลายความสามัคคีและการทำงานร่วมกันเป็นทีม

2.8 วัฒนธรรมการทำงานภายในองค์กรที่เน้นการจับผิดมากกว่าการให้ความไว้วางใจ

2.9 บรรยากาศการทำงานไม่ท้าทายความรู้ความสามารถของบุคลากร

2.10 ผู้บริหารไม่เรียนรู้-ผู้บริหารให้มีการพัฒนาเฉพาะบุคคลระดับล่างเท่านั้น

2.11 การบริหารงานใช้การลงโทษมากกว่าการแก้ไข

2.12 ไม่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร

2.13 ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความสามารถบุคลากร

2.14 ไม่มีระบบงานและกลไกที่เป็นมาตรฐานสำหรับองค์กร

จึงสรุปได้ว่าดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด คุณภาพและปริมาณนวัตกรรมของผลผลิต รางวัลและเกียรติคุณที่องค์กรได้รับ คุณภาพในการทำงานของพนักงานรายบุคคลหรือรายกลุ่มขององค์กรนั้นๆ ความเป็นผู้นำขององค์กรต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร และอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ อุปสรรคส่วนบุคคล เช่น บุคลากรในองค์กรคิดว่าตนเองรู้ทุกเรื่องที่ต้องการรู้แล้วไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ใหม่ บุคลากรไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง บุคลากรไม่กระตือรือร้น บุคลากรและผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของความรู้ บุคลากรไม่มีความมุ่งมั่น ทะเยอทะยานในสิ่งที่ท้าทาย และอุปสรรคจากองค์กร เช่น บุคลากรวัฒนธรรมองค์กรต่อต้านความเปลี่ยนแปลงของสังคม ไม่เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ ผู้นำองค์กรไม่มีความสามารถ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ บรรยากาศการทำงานไม่ท้าทาย ความรู้ความสามารถของบุคลากร ไม่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร

3. ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3.1 ประวัติความเป็นมา

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) หรือเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า “สภาพัฒน์” หรือ “สภาพัฒนาฯ” นั้น ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2493 โดยในระยะแรกใช้ชื่อว่า “สภาเศรษฐกิจแห่งชาติ” มีหน้าที่เสนอความเห็นและคำแนะนำตลอดจนข้อชี้แจงต่อรัฐบาลในเรื่องเกี่ยวกับเศรษฐกิจของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2560, ออนไลน์)

ต่อมาคณะผู้เชี่ยวชาญจากธนาคารโลกได้เสนอแนะให้มีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มบทบาทหน้าที่ของ “สภาเศรษฐกิจแห่งชาติ” ให้มีมากขึ้น และให้จัดตั้งเป็นหน่วยงานกลางเพื่อทำหน้าที่วางแผนพัฒนาประเทศขึ้นมาเป็นการเฉพาะ ดังนั้นในปี 2502 จึงได้มีการปรับโครงสร้างการทำงานและเปลี่ยนชื่อของหน่วยงานแห่งนี้ใหม่เป็น “สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ” จนกระทั่งในปี 2515 มีการนำกระบวนการวางแผนพัฒนาสังคมเข้ามาใช้ควบคู่กับการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจอย่างจริงจัง จึงได้มีการเปลี่ยนชื่อของหน่วยงานใหม่อีกครั้งหนึ่งเป็น “สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” ซึ่งเป็นชื่อที่ใช้อย่างเป็นทางการจวบจนปัจจุบันนี้โดยสำนักงานฯ อยู่ภายใต้สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีตลอดมา

3.2 วิสัยทัศน์/วัฒนธรรมองค์การ/ค่านิยม

3.2.1 วิสัยทัศน์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2560, ออนไลน์)

“เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผน และจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ที่ยึดประโยชน์ส่วนรวม ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และมีประสิทธิภาพสูง”

3.2.2 วัฒนธรรมองค์การ

- 1) เป็นองค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ
- 2) เป็นองค์การที่มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะและสังคม
- 3) มีระบบธรรมาภิบาล
- 4) บุคลากรของสำนักงานฯ เป็นทรัพยากรอันมีค่าที่สุดขององค์การ

3.2.3 ค่านิยม สศช.

“มุ่งมั่น ทুমเท เพื่อพัฒนาประเทศและประโยชน์สุขแก่สังคมด้วยคุณธรรม ตามหลักวิชาการ อย่างมีอาชีพ”

3.3 บทบาท/อำนาจหน้าที่

สำหรับแนวทางการดำเนินงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ตามพระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ.2521 ได้แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและระดับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2560, ออนไลน์)

3.3.1 คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งขึ้นตามข้อกำหนดในพระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ.2521 มีจำนวนทั้งสิ้น 15 ท่านประกอบด้วยประธานกรรมการ 1 ท่านกรรมการอื่น ๆ ที่มีความรู้ความสามารถหรือมีประสบการณ์ในทางเศรษฐกิจและ

สังคมจำนวนไม่เกิน 9 ท่าน ซึ่งคณะรัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งและหัวหน้าส่วนราชการที่เกี่ยวข้องอีกจำนวน 5 ท่าน อันได้แก่ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย และเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ทั้งนี้ให้เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติทำหน้าที่เลขานุการของคณะกรรมการฯ ชุดนี้ สำหรับกรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปีหากครบวาระอาจได้รับการแต่งตั้งใหม่ได้

3.3.2 อำนาจหน้าที่คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

- 1) เสนอแนะและให้ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อคณะรัฐมนตรี
- 2) พิจารณาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกับข้อเสนออื่นๆ ของ สศช. แล้วทำความเห็นเสนอต่อคณะรัฐมนตรี
- 3) เสนอความเห็นต่อนายกรัฐมนตรีในกิจการเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศตามที่นายกรัฐมนตรีขอให้พิจารณา
- 4) จัดให้มีการประสานงานระหว่าง สศช. กับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านการจัดทำแผนงานโครงการพัฒนาและในด้านการปฏิบัติตามแผนงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

3.3.3 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1) สำนักงานฯ มีหน้าที่และภารกิจหลักที่สำคัญ คือ การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนาประเทศในแต่ละช่วงระยะเวลา 5 ปี นอกจากภารกิจดังกล่าวแล้วสำนักงานฯ ยังมีหน้าที่และภารกิจอื่นที่สำคัญอันเกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศดังนี้

(1) *สำรวจศึกษาและวิเคราะห์สถานะเศรษฐกิจและสังคมเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและการเสนอแนะนโยบายมาตรการทางเศรษฐกิจ และสังคมในการพัฒนาประเทศ*

(2) *วิเคราะห์ ประเมินแผนงานและโครงการพัฒนาของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เป้าหมายและแนวทางการพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*

(3) *ติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมทั้งแผนงานโครงการพัฒนาของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ*

(4) การประสานการพัฒนาเพื่อให้เกิดมีการแปลงแผนพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาไปสู่ประชาชนทุกกลุ่มอาชีพได้เกิดความรู้ความเข้าใจตลอดจนเสริมสร้างให้เกิดการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ

2) การปฏิบัติหน้าที่ตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินงานในกิจการของรัฐ พ.ศ.2535 โดยทำหน้าที่กำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายในการพัฒนาบทบาทของภาคเอกชนที่จะเข้ามาสนับสนุนกิจการของรัฐซึ่งเป็นโครงการที่มีการลงทุนหรือมีทรัพย์สินตั้งแต่หนึ่งพันล้านบาทขึ้นไป

3) การปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบว่าด้วยงบลงทุนของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2522 ซึ่งมีหน้าที่สำคัญๆ ดังนี้

(1) พิจารณางบลงทุนประจำปีของรัฐวิสาหกิจเพื่อเสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีและกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจในประเด็นการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจตลอดจนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนของแต่ละรัฐวิสาหกิจ

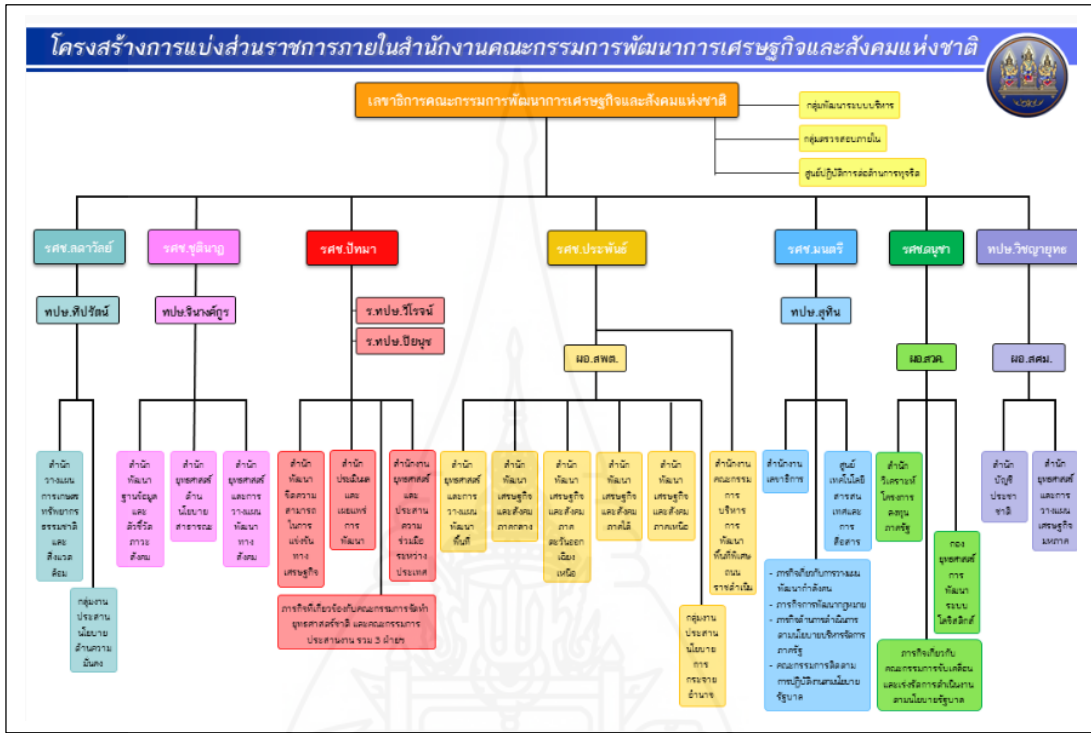
(2) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเพื่อให้รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งถือปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความคล่องตัวในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ เป็นสำคัญ

4) การปฏิบัติงานตามหน้าที่เฉพาะกิจที่ได้รับมอบหมายหรือสั่งการจากคณะรัฐมนตรีหรือนายกรัฐมนตรีโดยตรงโดยสำนักงานฯ ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการพิเศษชุดต่างๆ ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีเป็นประธานอาทิคณะกรรมการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออกคณะกรรมการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคใต้คณะกรรมการร่วมภาครัฐบาลและเอกชนเพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ เป็นต้น



3.4 โครงสร้าง

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสังคมแห่งชาติ



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการตามกฎกระทรวง

ที่มา: (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2560, ออนไลน์)

3.5 การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3.5.1 ความเป็นมาขององค์กรในการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นหน่วยงานวางแผนยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจและสังคมให้กับประเทศ (Strategic Planning Agency) ได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การฐานความรู้ (Knowledge-Based Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการสร้าง กระจ่าย และการใช้องค์ความรู้เป็นฐานในการขับเคลื่อนงานยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ โดยได้ริเริ่มดำเนินการพัฒนา

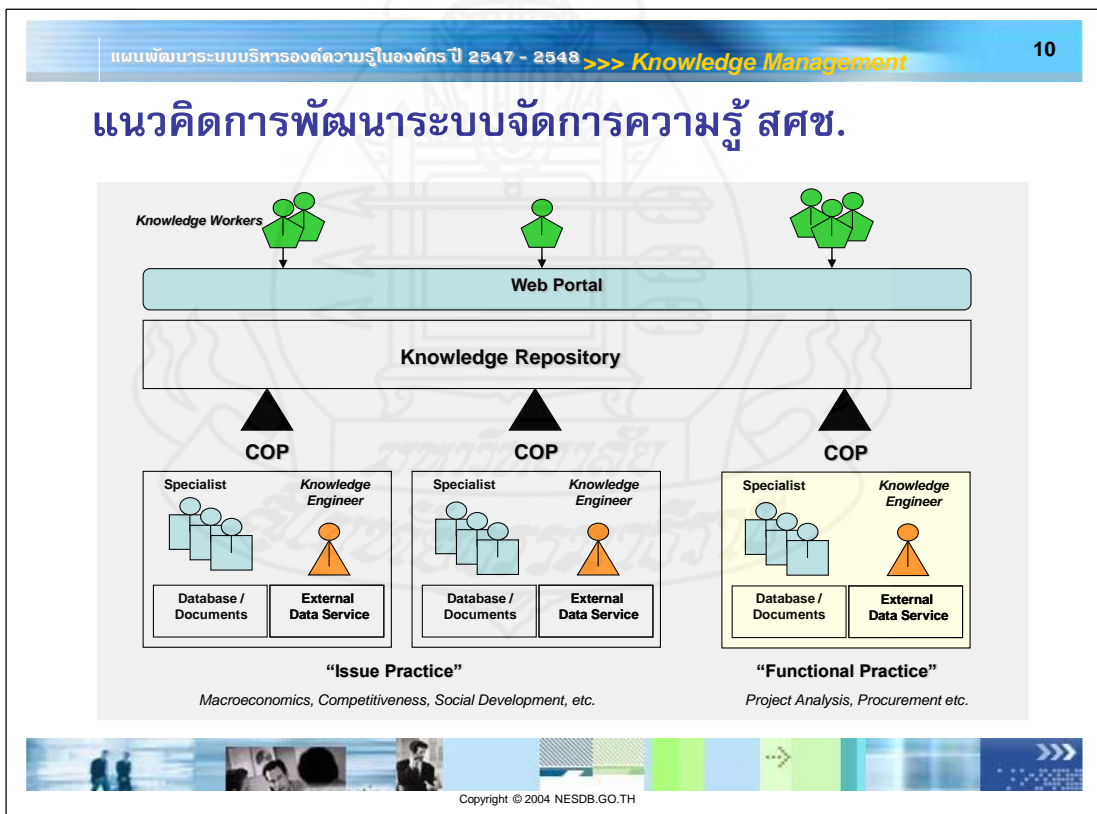
ระบบจัดการองค์ความรู้ขององค์การตั้งตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการปรับเปลี่ยนองค์การและผลจากการดำเนินการดังกล่าวทำให้ในปี 2548 ได้รับรางวัลชมเชยอันดับ 1 ด้านการพัฒนาาระบบจัดการความรู้ในองค์การ จากการประเมินผลการรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2547 ซึ่งประเมินโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) และ TRIS มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในปี 2547 ดังนี้

1. เพื่อสร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ใน สศช. ให้เป็นกลไกช่วยยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ สศช. ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น
2. เพื่อเตรียมความพร้อมโดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าใจและใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเสริมสร้างฐาน ความรู้ระยะยาว และเพื่อสร้างสมรรถนะและยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวม



ภาพที่ 2.6 ภาพรวมแผนงานพัฒนาระบบบริหารองค์ความรู้

จากภาพที่ 2.6 แผนงานพัฒนาระบบจัดการความรู้มีจุดประสงค์หลัก ได้แก่ การพัฒนาทักษะการเป็นผู้ปฏิบัติงานบนพื้นฐานความรู้ ซึ่งก็คือผู้ที่มีศาสตร์เป็นฐานความรู้และมีศิลป์ในการบริหารจัดการในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ อันเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ การพัฒนากระบวนการใช้ความรู้ร่วมกัน การพัฒนากลุ่มนักปฏิบัติ Community of Practice (COP) โดยดำเนินการสร้างวัฒนธรรมให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่รวบรวมกลุ่มคนซึ่งมีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปันเรียนรู้ในเรื่องนั้นๆ ร่วมกัน เพื่อให้ได้มาในเรื่องชุมชนความรู้ในเรื่องนั้นๆ สำหรับบุคลากรในองค์กรนำไปทดลองใช้ แล้วนำผลที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก ส่งผลให้ความรู้ต่างๆ ได้รับการยกระดับขึ้นเรื่อยๆ ผ่านการปฏิบัติ ประยุกต์ และปรับใช้ตามแต่สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่หลากหลาย อันทำให้งานบรรลุผลดีขึ้นเรื่อยๆ และสุดท้ายคือ การสร้างระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารที่ประกอบไปด้วยชุดเครื่องมือ ข้อมูล ตัวแบบ และทรัพยากรอื่นๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็นในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีรูปแบบที่ซับซ้อน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ที่ไม่เพียงการตอบสนองในเรื่องความต้องการของข้อมูลเท่านั้น



ภาพที่ 2.7 แนวคิดการพัฒนาระบบจัดการความรู้ สศช.

จากภาพที่ 2.7 โดยการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารจัดการความรู้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management Working Group: KM) เพื่อดำเนินการกำหนดกรอบพัฒนาและผลักดันการพัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้ของ (สศช.) และตั้งคณะทำงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Working Group: HRD) เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรและความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ขององค์กร

3.5.2 ผลการดำเนินงานที่สำคัญในปี 2547 คือ

1) โครงการนำร่องสร้างกระบวนการบริหารจัดการความรู้ใน สศช. โดยว่าจ้างวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นที่ปรึกษาในโครงการผลิตได้รับจากโครงการ ประกอบด้วย กรอบความรู้ของ สศช. (Knowledge Framework) โดยที่ปรึกษาฯ ได้ดำเนินการนำร่องในเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDI) สำหรับการจัดเก็บความรู้ กระบวนการพัฒนาวิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer) และการเผยแพร่ความรู้ด้าน KM ให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานฯ

2) โครงการศึกษาเพื่อจัดทำแผนการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career Path) และแผนพัฒนาบุคลากร 3 ปี โดยได้ว่าจ้างบริษัท แอคคูเรย์วัน เป็นที่ปรึกษาฯ และคณะทำงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Working Group: HRD) ได้ร่วมกันกำหนดความสามารถหลัก (Core Competency) และ ความสามารถเฉพาะงาน (Functional Competency) ขององค์กร รวมทั้งแนวทางการประเมินความสามารถของบุคลากร และแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพ เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถ (Competency) สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

(1) แผนฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ (ศูนย์ IT) ของสำนักงานฯ ในการจัดฝึกอบรมทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับ เพื่อเป็นการเตรียมการรองรับการพัฒนาระบบ KM ในอนาคต

(2) แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร สศช. สำนักงานฯ ได้มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการและสมรรถนะเฉพาะด้านให้แก่บุคลากรของ สศช.

กิจกรรมที่ได้ดำเนินการในปี 2547 ดังนี้

- 1) จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้บริหารระดับสูง เรื่อง Knowledge Pre-Audit
- 2) จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้บริหารระดับกลาง เรื่อง Knowledge Audit
- 3) จัดอบรม Knowledge Engineer ของ สศช.
- 4) พัฒนาระบบ Knowledge Portal ของ สศช.
- 5) ประชาสัมพันธ์ NESDB KM ผ่านสื่อต่างๆ

ผลผลิตที่ได้รับในปี 2547

1) Nesdb Knowledge Framework ในเรื่องที่สำคัญ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ เศรษฐกิจมหภาค การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาที่ยั่งยืน การพัฒนาทุนทางสังคม การพัฒนาพื้นที่ การแก้ไขปัญหาความยากจนและการกระจายรายได้ และการติดตามประเมินผล

2) องค์กรความรู้เรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Indicator: SDI) ในประเด็นหลัก ได้แก่ ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ ความยั่งยืนทางสังคม และความยั่งยืนทางทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งจัดเก็บ เผยแพร่ในระบบ KM Portal

3) การเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้มีการประมวลผลในอินเทอร์เน็ต ในส่วนของ KM Portal เพื่อให้บุคคลที่ต้องรับผิดชอบได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือผู้ที่มีความสนใจเข้ามาศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ

4) มีคู่มือการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย คู่มือด้านการบริหารงานบุคคล คู่มือด้านงานคลัง และ คู่มือด้านงานพัสดุ

สำหรับในส่วนของแผนฝึกอบรมเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีวัตถุประสงค์เพื่ออบรมความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของ สศช. เพื่อให้นำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง ส่งผลให้การทำงานยิ่งขึ้นเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีการจัดอบรมเป็น 3 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตร IT for Basic User หลักสูตร IT for High-End User

แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยมีจุดประสงค์เพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพบุคลากรของ สศช. โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) และ มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้าน (Functional Competency) และพัฒนาระบบบริหารบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องให้รองรับภารกิจบทบาทใหม่ของ สศช. ซึ่งได้มีการจัดหลักสูตรรวม 13 หลักสูตร และมีบุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรม รวม 559 คน คิดเป็นร้อยละ 85.6 ของข้าราชการทั้งหมด

จากการที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาระบบบริหารองค์ความรู้ในองค์กร ในปี 2547 ที่ได้ดำเนินการในปีแรกได้อย่างประสบความสำเร็จจนได้รับรางวัลชมเชยอันดับ 1 ด้านการพัฒนาระบบจัดการความรู้ในองค์กร จากการประเมินผลการรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2547 เป็นผลมาจากการที่มีปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่เห็นถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเสริมสร้างทัศนคติที่เหมาะสม การสร้างระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Support System) มีการพัฒนาทักษะการเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่เหมาะสม มีการสร้างวัฒนธรรมให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่รวบรวมกลุ่มคนซึ่งมีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน

มาร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ในเรื่องนั้นๆ ร่วมกัน แล้วนำมาเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ให้บุคคลที่มีความสนใจได้ศึกษาอย่างสะดวก รวดเร็วผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ตลอดจนการวิเคราะห์องค์ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาองค์การอย่างมีรูปธรรม และสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การจัดตั้งผู้รับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารองค์ความรู้ในองค์ความรู้อย่างชัดเจน จึงส่งผลการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.5.3 แผนการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในปี 2548 - ปัจจุบัน

เพื่อให้การจัดทำระบบการจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิผล สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงได้แต่งตั้ง “คณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ สศช.” โดยคณะทำงาน KM จะร่วมกันดำเนินการกำหนดกรอบแนวคิดและดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Development Plan: KM DP) ประสานและผลักดันแผน KM และดำเนินการโครงการนำร่องตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร ร่วมกับผู้บริหารระดับสูง และ Chief Knowledge Officer (CKO) อย่างใกล้ชิด โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นที่ปรึกษา เพื่อผลักดันในเรื่องดังกล่าวอย่างจริงจัง ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญคือ การทำให้ สศช. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีประสิทธิภาพสูง

จากการดำเนินการที่ผ่านมาสำนักงานฯ ได้ดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ในหลายส่วน ประกอบด้วย การจัดทำแผนการจัดการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ การจัดวางระบบการบริหารจัดการความรู้ และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร โดยสรุปผลการดำเนินการ ดังนี้ (แผนการจัดการความรู้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560 : 3)

ส่วนที่ 1 แผนการจัดการความรู้ สศช. ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (Knowledge Management Plan)

ส่วนที่ 2 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ของ สศช. (Knowledge Management System) เป็นการดำเนินการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อรองรับการจัดการความรู้ในองค์กร

ส่วนที่ 3 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Km Talk) เป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรภายในองค์กร

โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วน ดังนี้

1) ส่วนที่ 1 แผนการจัดการความรู้

คณะทำงาน KM ได้ร่วมกันดำเนินการกำหนดกรอบแนวคิดและดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Development Plan: KMDP) โดยมี 4 ขั้นตอนหลักในการดำเนินการ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2551, น.2-3)

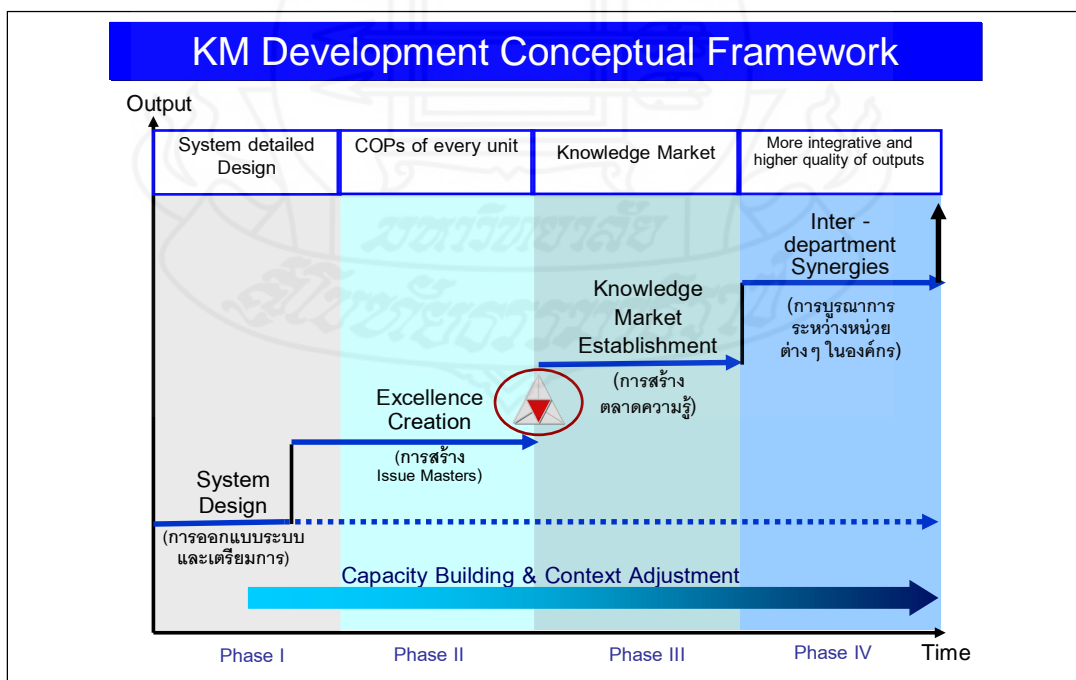
(1) การออกแบบระบบและเตรียมการ (System Design): ขั้นตอนนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดทำพิมพ์เขียวหรือตัวแบบระบบจัดการความรู้ขององค์กรทั้งระบบในทุกขั้นตอน โดยระบุถึงองค์ประกอบที่ระบบจะต้องมีให้ครบถ้วน เช่น ในส่วนการพัฒนา CoP จะต้องกำหนดให้มี actors หรือ Knowledge agent ในแต่ละ CoP บทบาทและภารกิจ โครงสร้างและกระบวนการทำงาน หรือ actors ในส่วนของการพัฒนาตลาดความรู้จะต้องมีออกแบบกลไกและกติกาที่จะจูงใจให้เกิดการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยสรุป ในขั้นตอนนี้จะเป็นการระบุสิ่งที่จะต้องมีการสร้างให้เกิดและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบเหล่านั้นเพื่อที่จะประกอบกันขึ้นเป็นระบบบริหารจัดการความรู้ที่สมบูรณ์และยั่งยืนในที่สุด

(2) การสร้าง Issue Masters (Excellence Creation): ขั้นตอนนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างให้เกิด Community of Practice (CoP) ขึ้นในแต่ละส่วนงานในองค์กร โดยมีกิจกรรมหลัก คือ การกำหนดองค์ความรู้หลัก (Core Knowledge) และกลุ่มคนที่จะต้องมีความเชี่ยวชาญ และรับผิดชอบในการพัฒนาและใช้องค์ความรู้นั้นของแต่ละส่วนงาน (Issue masters) การจัดระบบฐานความรู้ทั้งที่เป็น Tacit และ explicit สนับสนุน ทั้งนี้เมื่อพัฒนาไปถึงระดับหนึ่งแล้ว แต่ละ CoP นี้จะต้องแสดงออกถึงความเป็นผู้รู้ของตนผ่านการนำเสนอผลงานในรูปแบบต่างๆ ให้กับลูกค้าของตนที่เป็นผู้บริหาร หรือแลกเปลี่ยนความรู้กับลูกค้าภายในและภายนอกหน่วยงาน และลูกค้าเหล่านั้นได้แสดงออกซึ่งการยอมรับในความเป็นผู้รู้ จึงถือได้ว่า CoP นั้นได้บรรลุภารกิจของการสร้างความเชี่ยวชาญ (Excellence Creation)

(3) การสร้างตลาดความรู้ (Knowledge Market Establishment): ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างกลไก และกติกาสำหรับจูงใจให้มีการสร้าง แลกเปลี่ยน และใช้องค์ความรู้โดยผ่านกลไกตลาด ซึ่งจะประกอบด้วย เจ้าของความรู้ ผู้แสวงหาความรู้ กลไก และกติกาในการที่เอื้ออำนวยให้เจ้าของความรู้มีแรงจูงใจที่จะสร้างความรู้ที่มีคุณค่าและเป็นที่ต้องการเพิ่มเติม รวมทั้งแบ่งปันความรู้ของตนให้กับผู้ที่ต้องการ ซึ่งอาจอยู่ในส่วนงานเดียวกัน หรือคนละส่วนงานกัน ในขณะเดียวกันจะเป็นการกำหนดรูปแบบของผลตอบแทนที่เจ้าของความรู้จะได้รับ เมื่อมีการนำความรู้ไปใช้ เป็นต้น

(4) การบูรณาการระหว่างส่วนงานต่างๆ ในองค์กร (Inter-department Synergies): เมื่อองค์กรสามารถพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในส่วนที่เป็น core knowledge ของแต่ละส่วนงาน และมีกระบวนการของตลาดความรู้เกิดขึ้นในระดับหนึ่งแล้ว ก็มีความพร้อมที่จะพัฒนาไปสู่ระดับที่สูงขึ้น คือ การสร้างความเป็นบูรณาการหรือการสร้างกระบวนการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ร่วมกันระหว่างส่วนงานหรือกลุ่ม CoP ภายในองค์กร เพื่อให้ผลงานขององค์กร มีลักษณะบูรณาการและมีคุณภาพอย่างแท้จริง ดังนั้น ในขั้นตอนนี้ บทบาทของคณะผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยจะต้องมีบทบาทเป็นลูกค้าที่มีความต้องการที่พิถีพิถัน กล่าวคือ เรียกร้องเฉพาะผลงานที่มีคุณภาพสูงและมีการบูรณาการแล้ว ทั้งนี้จะทำให้เกิดแรงผลักดันให้เจ้าหน้าที่ระดับล่างในองค์กรมีความตื่นตัวที่จะพัฒนาองค์ความรู้ของตน ด้วยการแสวงหาความร่วมมือในวงกว้างออกไป การประพตปฏิบัติอย่างต่อเนื่องภายใต้เงื่อนไขความต้องการนี้ ผนวกกับการสร้างความรู้ความเข้าใจ และสร้างแรงบันดาลใจจากผู้บริหารจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรในท้ายที่สุด

(5) การสร้างปัจจัยแวดล้อมสนับสนุน (Context Arrangement and Capacity Building): ในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการจนกระทั่งบรรลุถึงขั้นการบูรณาการของทุกส่วนงานในองค์กรนั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการสร้างความรู้ความเข้าใจ พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ทุกคน รวมทั้งพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการพัฒนา KM เพื่อรองรับการพัฒนาในแต่ละขั้นอย่างสอดคล้องและต่อเนื่อง



ภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดและขั้นตอนการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้

ทิศทางการพัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้ของ สศช.

ในการพัฒนาระบบ KM ขององค์การให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาระบบ KM ให้ชัดเจน สอดคล้องกับทิศทาง หรือวิสัยทัศน์ บทบาท ภารกิจขององค์การ และเป็นไปตามกรอบแนวคิดการพัฒนา KM ขององค์การใน ระยะ 4 ปีข้างหน้า (2549 - 2552) ดังนั้น สศช. จึงได้ทบทวนผลการดำเนินงานในอดีต การศึกษาแนวทางที่เป็น Best Practices และประเมินศักยภาพขององค์การในปัจจุบัน และกำหนดทิศทางการพัฒนาระบบ KM ของ สศช. คือ “พัฒนาระบบ KM ที่สนับสนุนการทำงานตามภารกิจของ สศช. เพื่อให้สามารถ วางแผน และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง” (สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2551, น.3-4)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จะมุ่งเน้น การพัฒนาองค์ประกอบของระบบการจัดการองค์ความรู้ 2 ส่วน ได้แก่ การพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices: CoPs) และการพัฒนาปัจจัยสนับสนุน (KM Enabling Factors)

1) การพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices: CoPs) เป็น เป้าหมายหลักในการพัฒนาระบบ KM ของ สศช. ในระยะ 4 ปีข้างหน้า โดยจะมุ่งสร้าง Community of Practices (CoPs) ที่มีศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์ความรู้ของ สศช. และทำให้เกิดพลัง ร่วม (Synergy) ในการยกระดับศักยภาพขององค์การให้สามารถวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศได้ อย่างมีประสิทธิภาพสูง

2) การพัฒนาปัจจัยสนับสนุน (KM Enabling Factors) โดยจะจัดกิจกรรม/ แนวปฏิบัติในการพัฒนาปัจจัยสนับสนุนที่เอื้อให้ CoPs สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่นและมี ประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้ระบบ KM ขององค์การมีพลวัตต่อเนื่อง และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การที่ กำหนดไว้

ในปีงบประมาณ 2549 สศช. ได้ดำเนินการโครงการนำร่องต่อเนื่องจากปี 2548 เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในกระบวนการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์การได้ดียิ่งขึ้น โดยคณะทำงาน พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ สศช. เห็นควรให้ดำเนินการโครงการนำร่องในปีงบประมาณ 2549 เรื่อง “การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์” เนื่องจากเป็นหัวข้อเรื่องที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การวางแผนเพื่อการพัฒนา ที่ สศช. ได้ดำเนินการจัดทำข้อเสนอในการเปลี่ยนแปลงปี (Blueprint for Change) ในปีงบประมาณ 2548 และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์สำคัญที่ สศช. ได้รับมอบหมายให้เป็น เจ้าภาพหลักในการดำเนินภารกิจตามวาระแห่งชาติคือ เรื่องการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของ ประเทศ และการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของไทย ตลอดจนเพื่อเป็นการสนับสนุนการดำเนินงานใน เชิงรุกและปรับตัวที่เน้นทั้งมิติดินโยบายและมิติพื้นที่ และการดำเนินงานที่ครบวงจรของการวางแผน คือ การวางแผน การผลักดันแผนไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล

2) ส่วนที่ 2 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ของ สศช. (Knowledge Management System)

(1) การพัฒนาระบบในระยะเริ่มแรก ปี 2547 – 2548 ในปีงบประมาณ 2547 – 2548 สศช. ได้เริ่มการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้โดยดำเนินโครงการนำร่องสร้างกระบวนการบริการจัดการความรู้ใน สศช. ผ่านระบบ KM Web Portal และในปี 2551 สำนักงานฯ ได้ทำการซื้อโปรแกรม Microsoft SharePoint 2010 สำหรับติดตั้งบนเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) เพื่อใช้ในการบริหารจัดการระบบ KM ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งหวังยกระดับการจัดการความรู้ของสำนักงานให้ครอบคลุมทุกสำนักและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งสามารถตอบสนองการดำเนินงานทางด้านยุทธศาสตร์ของ สศช. และเพิ่มมูลค่าการทำงานของ สศช. ได้อย่างแท้จริง

(2) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2553 – 2555 ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศฯ ได้แบ่งการพัฒนาระบบ KM ออกเป็น 3 ระยะ เพื่อให้การพัฒนาระบบครอบคลุมฟังก์ชันการทำงานของโปรแกรม MS SharePoint โดยแบ่งการดำเนินงานเป็น 3 ปี โดยมีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

ปีงบประมาณ 2553 เริ่มการพัฒนาในระบบในส่วนที่ 1 และ 2 ของโปรแกรม MS SarePoint คือ Module Site และ Module Communication โดยพัฒนา Web Portals Collaboration Search และ Web Content Management System (WCMS)

ปีงบประมาณ 2554 ดำเนินการพัฒนาในระบบบริหารจัดการความรู้ในส่วนที่ 3 และ 4 ของโปรแกรม MS SarePoint 2010 คือ Module Content Management โดยการพัฒนาระบบค้นหา และพัฒนาระบบการจัดการเอกสาร

ปีงบประมาณ 2555 เน้นการพัฒนาในระบบในส่วนที่ 5 และ 6 ของโปรแกรม MS SarePoint 2010 คือ Module Insights และ Module Composites โดยพัฒนาระบบ Business Intelligent และ KPI

3) ส่วนที่ 3 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM Talk)

สำนักงานได้ดำเนินการโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM Talk) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินตามแผนบริหารจัดการองค์ความรู้ของ สศช. โดยจัดให้มีบรรยายในหัวข้อต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยเชิญบุคลากรของ สศช. ที่มีความรู้มีประสบการณ์ทั้งจากการทำงานและการเรียนรู้จากการศึกษา/ฝึกอบรม/สัมมนาทั้งในและต่างประเทศ และวิทยากรจากหน่วยงานภายนอกมาเป็นผู้บรรยายถ่ายทอดองค์ความรู้ในเรื่องต่างๆ ประมาณเดือนละ 2 ครั้ง

3.6 กรอบแนวทางการจัดการองค์ความรู้ของ สศช. ในปี 2556 – 2558

3.6.1 หลักการและเหตุผล

ภารกิจของ สศช. ต้องรับผิดชอบการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ การกำหนดยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์แผนงาน โครงการและการให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ จำเป็นต้องอาศัยความรู้ทั้งในภาพกว้างและเชิงลึกหลากหลายมิติ ความรู้จึงนับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งความรู้จะมีคุณค่าได้ ต้องเป็นความรู้ที่ถูกต้องและคนในองค์การต้องการ และเวลาที่ต้องการใช้สามารถหยิบใช้ได้ทันที

3.6.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อแบ่งปันและป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา ในกรณีที่บุคลากรไม่อยู่ โอนย้าย เกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต
- 2) เพื่อพัฒนางาน เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการวางแผนและการตัดสินใจดำเนินงานให้รวดเร็วขึ้น
- 3) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และศักยภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
- 4) เพื่อพัฒนาทีมงานให้มีการนำทักษะของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันมาเสริมซึ่งกันและกัน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้งความสามัคคีในองค์กรให้เพิ่มมากขึ้น

3.6.3 แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้

เนื่องจากความรู้เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความมั่นคงขององค์การจึงมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ของ สศช. เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติการกิจขององค์การให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และศักยภาพเพิ่มมากขึ้น เกิดการพัฒนาทีมงานรวมทั้งบรรลุเป้าหมายในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การเตรียมการจัดการความรู้

สำนักงานฯ ได้มีการแต่งตั้งประธานคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ สศช. โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนายุทธศาสตร์และระบบบริหาร และผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นรองประธานคณะกรรมการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหารเป็นฝ่ายเลขานุการฯ ผู้แทนจากทุกสำนัก/กลุ่มงาน/ฝ่าย/ศูนย์ IT ที่มีความกระตือรือร้นและเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ สำนัก/หน่วยงานละ 1 คน เป็นคณะกรรมการ KM เพื่อทำหน้าที่จัดทำแผนพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ สศช. ประสานและผลักดันการดำเนินการตามแผนฯ ให้บรรลุวัตถุประสงค์รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้

2) การกำหนดกรอบแผนการจัดการความรู้

(1) จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ในองค์กร รวมทั้งผู้แทนสายงานต่างๆ ที่เป็นคณะทำงาน โดยเชิญวิทยากรจากภายนอกที่มีความรู้และเชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้มาบรรยายและฝึกปฏิบัติ

(2) ศึกษาดูงานกรณีตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ที่กว้างขวางและหลากหลายมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถนำมาปรับใช้กับการจัดการความรู้ของ สศช.

(3) รวบรวม/บ่งชี้ประเด็นที่ควรนำมาจัดการความรู้ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและมีประโยชน์สอดคล้องกับทิศทางหรือวิสัยทัศน์ บทบาท ภารกิจขององค์กร รวมทั้งเป็นเรื่องที่คนในองค์กรต้องการจะรู้ โดยการสอบถามจากผู้อำนวยการสำนักและหัวหน้ากลุ่มงาน

(4) ประมวลประเด็นที่ควรนำมาจัดการความรู้ และเลือกประเด็นที่ควรนำมาจัดการความรู้โดยพิจารณาจากความสนใจของผู้รับผิดชอบองค์ความรู้และอาจสอบถามความคิดเห็นจากประชาคม สศช. ทางเว็บไซต์

(5) สร้างและแสวงหาความรู้เบื้องต้นในประเด็นที่ได้รับการเลือก เพื่อให้ทราบว่าคุณ้อยู่ที่ใคร สำนัก/กลุ่มงานใด รูปแบบอะไร และจะนำมาเก็บรวบรวมได้อย่างไร

(6) จัดทำแผนจัดการความรู้ สศช. ช่วง 3 ปี (พ.ศ. 2556 – 2558) เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของการจัดการความรู้ และเกิดการต่อยอดองค์ความรู้ภายในองค์กร

3) การดำเนินการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

(1) สื่อสารและประชาสัมพันธ์แผนการจัดการความรู้ สศช. ต่อประชาคมสภาพัฒน์ผ่านทางเว็บไซต์ต่อองค์กร (Intranet) และอีเมลล์ของเจ้าหน้าที่ทุกคน (All User) เพื่อสร้างความเข้าใจในสิ่งที่องค์กรจะทำ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น และบุคลากรจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

(2) ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ปี 2556 – 2558 อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ สศช. รวมทั้งสร้างช่องทางและเงื่อนไขให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

(3) เผยแพร่ความรู้ผ่านช่องทางต่างๆ เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เช่น บอร์ดแจ้งเวียนทางอีเมลล์ โดยเก็บข้อมูลสถิติการเข้าชมทุกเดือน

(4) แบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้เครื่องมือรูปแบบต่างๆ เช่น โครงการ KM Talk จัดทำเอกสารชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices: CoP) การสร้างขยายเครือข่าย (networking)

(5) ติดตามและจัดทำรายงานผลการดำเนินการประจำปี

(6) ทบทวนและประเมินผลแผนการจัดการความรู้ระยะ 3 ปี เพื่อเตรียมทำแผนการจัดการความรู้ในระยะต่อไป

(7) ยกย่องชมเชยผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กรต่อประชาคม สศช.

4) แผนการดำเนินการ

คณะทำงานบริหารจัดการความรู้ได้เห็นชอบกรอบแนวทางการจัดการความรู้ 3 (พ.ศ. 2556 - 2558) เป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว ดังนี้

(1) แผนระยะสั้น เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ของ สศช. มีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดแผนการดำเนินการ ดังนี้

ก) การอบรม KM Workshop เพื่อให้ความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติแก่คณะทำงาน KM และเจ้าหน้าที่ที่สนใจเข้าร่วมจากทุกสำนัก/กลุ่มงาน

ข) การศึกษาดูงาน KM Best Practices เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ตรงแก่คณะทำงาน KM โดยการศึกษาดูหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่ประสบความสำเร็จในการจัดทำ KM ในองค์กร

ค) การจัดทำแผน KM ของ สศช. 3 ปี โดยคณะทำงาน KM ร่วมกับสำนักฯ /กลุ่มงานกำหนดองค์ความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานมาจัดทำแผน KM ของ สศช.

ง) การจัดกิจกรรม KM Talk/KM Day ดำเนินการกิจกรรมเกี่ยวกับ KM อย่างต่อเนื่อง

(2) แผนระยะยาว เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ของ สศช. มีประสิทธิภาพ จึงได้มีการเตรียมการจัดทำแผน KM ระยะยาวของแต่ละสำนัก/กลุ่มงาน ดังนี้

ก) กำหนดองค์ความรู้โดยคณะทำงาน KM ร่วมกับสำนัก/กลุ่มงานกำหนด/ทบทวน/เพิ่มเติมองค์ความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานมาจัดทำแผน KM ของ สศช. ในระยะ 3 ปี ข้างหน้า โดยคำนึงถึงบทบาท ภารกิจใหม่ที่ สศช. จะต้องดำเนินการ

ข) คัดเลือกองค์ความรู้ที่จะมาจัดทำแผน KM ของ สศช. ขยายผลการจัดการความรู้เพิ่มเติมไปยังเรื่องอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อภารกิจงาน เข้าสู่ระบบการจัดการความรู้ในแต่ละปี

ค) การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยศูนย์สารสนเทศพัฒนา ระบบการจัดการความรู้เพื่อรองรับการดำเนินงานด้าน KM ของ สศช. ในระยะยาว โดยพัฒนาต่อยอดจากระบบเดิมที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันให้สามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และสามารถนำข้อมูลองค์ความรู้ในเรื่องต่างๆ ไปใช้ในการกำหนดนโยบาย ให้ความเห็นคณะรัฐมนตรีตลอดจนกำหนดทิศทางการจัดทำนโยบายการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ง) การพัฒนาระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร โดยการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ทั้งระดับหน่วยงาน (สำนัก/กลุ่มงาน) ภายในองค์กร และเครือข่ายระหว่างองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อให้การไหลเวียนของข้อมูลองค์ความรู้มีในระดับกว้างและลึกมากขึ้น

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจและประมวลผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาและเพื่อนำมาสนับสนุนประเด็นการวิจัยดังนี้

สุขญา สีหะวงษ์ (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 จังหวัดอุบลราชธานี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการจัดการความรู้ ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาวิจัยพบว่า (1) การจัดการความรู้โดยภาพรวมของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 จังหวัดอุบลราชธานี มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติสูงสุด (2) การดำเนินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 จังหวัดอุบลราชธานี มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและองค์ประกอบย่อย (3) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษาและตำแหน่งปัจจุบัน กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งปัจจุบันไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (4) การจัดการความรู้ในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับการดำเนินการการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านบุคคลที่รอบรู้แบบแผนความคิด วิสัยทัศน์ร่วม เรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีมและคิดอย่างเป็นระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ดิชิตชัย เมตตาริกานนท์ และ อรรถจันท์ บัณฑิตย์ (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง “เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร: เครื่องมือสำหรับการจัดการความรู้” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICTs) ซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีเครือข่าย สถาปัตยกรรมสารสนเทศ โปรแกรมประยุกต์ต่างๆ และระบบสารสนเทศ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญใน

การสนับสนุนให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเครื่องมือดังกล่าว ได้แก่ (1) เทคโนโลยีเครือข่าย (อินเทอร์เน็ต, อินทราเน็ต) (2) เทคโนโลยีเว็บ 2.0 (Blog หรือ WeBlog, Wiki, Youtube, Tags, Social Bookmarking, RSS, Podcasts, Instant Messaging) (3) เทคโนโลยีการจัดการสารสนเทศ (ระบบการจัดการเนื้อหา, ระบบการจัดการเนื้อหาสำหรับสถานประกอบการ, ระบบการจัดการเอกสาร, ระบบการจัดการระเบียบ, ระบบภาพดิจิทัล, เครื่องมือค้นคืนความรู้, เครื่องมือที่ช่วยให้เข้าใจความรู้ง่ายขึ้น, เครื่องมือที่เป็นลักษณะตัวแทน, เครื่องมือที่ใช้ในการประสานงานร่วมกัน, ระบบพิจารณาเหตุผลและผลจากกรณีศึกษา, เครือข่ายประสาทเทียม, ระบบสนับสนุนการตัดสินใจแบบกลุ่ม, ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า เครื่องมือสำหรับการจัดการความรู้ส่วนใหญ่เป็นการนำ ICTs มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความง่ายสะดวก รวดเร็วในการทำงาน ตัดสินใจวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์กร แต่ไม่ได้หมายความว่าทุกองค์กรต้องนำเครื่องมือเหล่านี้ ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ บางองค์กรอาจไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องมือต่างๆ ดังกล่าว แต่ก็สามารถจัดการกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้สำเร็จได้ ดังนั้นองค์กรต่างๆ ต้องพึงตระหนักอยู่เสมอว่า ICTs เป็นเครื่องมือสำหรับการจัดการความรู้ และเครื่องมือนี้ไม่สามารถสร้างความสำเร็จให้บุคคลในองค์กร แต่อาจจะเป็นเครื่องมือที่สร้างความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ได้ และที่สำคัญเครื่องมือต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ นั้น มีการพัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงจำเป็นต้องเลือกและประยุกต์ใช้เครื่องมือต่างๆ ให้เหมาะสมกับความต้องการและงบประมาณขององค์กรด้วย

นันทรัตน์ เจริญกุล (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้” มีวัตถุประสงค์ เพื่อทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ รูปแบบการจัดการความรู้ การพัฒนาองค์การให้มีการจัดการความรู้ กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความรู้ ประโยชน์ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งผู้เรียน สามารถนำแนวคิดต่างๆ ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง ตลอดจนพัฒนาหน่วยงานและองค์การให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ตามแนวการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองต่อไป ผลการวิจัยพบว่า การนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนาหน่วยงาน/สถาบันให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จนั้น กุญแจสำคัญคือความร่วมมือร่วมใจและการประสานพลังระหว่างผู้บริหาร ซึ่งมีบทบาทในการริเริ่มการดำเนินการของหน่วยงาน/องค์การตามนโยบาย สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ ทีมแกนนำในการจัดการความรู้ ซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงประสานและผลักดันการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ครู รวมทั้งผู้เรียน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการค้นหา ค้นคว้า แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งมีหน้าที่คอยให้บริการและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานตามกิจกรรมต่างๆ และการจัดการความรู้ เป็นสิ่งที่มีประโยชน์อย่างมากต่อสถานศึกษา

และองค์การทางการศึกษาอื่นๆ เนื่องจากองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากการค้นคว้าหาความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ถือว่าเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่มีค่ายิ่ง เพราะเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดประสบการณ์ และการสั่งสมประสบการณ์ หากผู้บริหารและบุคลากรนำองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้มาใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายขององค์การ ก็จะทำให้หน่วยงานหรือสถาบันสามารถก้าวสู่ความเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” บรรลุผลสำเร็จและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

รัชฎา ประสิทธิ์พรชัย (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กรณีศึกษา: สำนักงานใหญ่)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ศึกษากิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผลการศึกษาวิจัยพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน เงินเดือน และจำนวนครั้งบ่งต่อการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวมมีการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากโดยเรียงตามลำดับ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีแบบแผนความคิด การเป็นบุคคลรอบรู้ และมีความคิดเป็นระบบ ส่วนวินัยที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามโครงการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวม อยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุด เมื่อพนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวแล้ว สามารถนำความรู้มาปรับใช้ในการพัฒนาตนเองและองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี

กิตติธัญญา บุญยกุลศิริโรตม์ (2554) ศึกษาวิจัยเรื่อง “เว็บไซต์การจัดการความรู้เพื่อการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) พัฒนาและประเมินเว็บไซต์การจัดการความรู้เพื่อการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (2) ศึกษาความคิดเห็นของนักศึกษาที่มีต่อเว็บไซต์การจัดการความรู้เพื่อการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผลการศึกษาพบว่า เว็บไซต์การจัดการความรู้เพื่อการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีประสิทธิภาพในระดับดี และนักศึกษาที่ใช้บริการเว็บไซต์ มีความคิดเห็นต่อเว็บไซต์การจัดการความรู้ว่ามีประโยชน์อยู่ในระดับมาก

แพนศรี ศรีจันทิก (2554) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน” มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน และ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านความสามารถของบุคลากร การเสริมแรงและการจูงใจ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนั้นมหาวิทยาลัย ควรมีการส่งเสริมบุคลากรสายสนับสนุนมีการพัฒนาตนเองปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและวิธีคิดค้นคว้าหาความรู้ต่างๆ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการบริหารจัดการการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เกิดความคล่องตัวมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

ศศลักษณ์ สุขจิตต์ (2554) ศึกษาวิจัยเรื่อง “สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า โดยประยุกต์แนวคิดการจัดการความรู้ของ Michael J. Marquardt 4 ด้านคือ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ และด้านการใช้ประโยชน์และการถ่ายโอนความรู้ และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการจัดการความรู้ตามสภาพที่เป็นจริงในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ตามสถานภาพของบุคลากร ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระดับ ตำแหน่งปฏิบัติงานและประสบการณ์การทำงาน ผลการศึกษาวิจัย พบว่า จากการศึกษาความคิดเห็นตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า พบว่า (1) บุคลากรมีความคิดเห็นในการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลตามสภาพที่เป็นจริงต่ำกว่าสภาพที่ตนเองคาดหวังทั้งในภาพรวม และรายด้านได้แก่ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ และด้านการใช้ประโยชน์และการถ่ายโอนความรู้ สามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรมีความต้องการและคาดหวังที่จะให้มีการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงพยาบาล และการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่จะรองรับให้องค์กรปรับตัวให้ทันกับสังคมความรู้และการเปลี่ยนแปลงของโลกไร้พรมแดน (2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นตามสภาพที่เป็นจริงของบุคลากรที่มีต่อการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งปฏิบัติงานและประสบการณ์การทำงาน โดยการทดสอบค่าที แบบ Independent และ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) พร้อมทั้งทดสอบภายหลังเพื่อหาคู่ที่แตกต่างกันโดยวิธีของเชฟเฟ

พบว่า อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานไม่สัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลของบุคลากรแตกต่างกัน ยกเว้นการเปรียบเทียบตามระดับตำแหน่งปฏิบัติงานที่ทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยพบว่า ข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า ด้านการแสวงหาความรู้ สูงกว่าข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการชำนาญการ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

เฉลิมฤทธิ์ สาระกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรางค์ เทพศิริ (2555) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัด สำนักงานเขตสระบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงาน เขตสระบุรี และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงาน เขตสระบุรี ผลการศึกษาวิจัยพบว่า เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือนต่างกันไม่มีผลต่อระดับ ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ส่วนตำแหน่งงานต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยระดับองค์กรทุกด้านมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย ด้านภาวะผู้นำ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ด้านการจูงใจ มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เกียรติก้อง รอดฉวาง (2556) ศึกษาวิจัยเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ของสาธารณสุขจังหวัดยะลา” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา และศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา ผลการศึกษาวิจัยพบว่า (1) เจ้าหน้าที่ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา มีระดับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง (2) เจ้าหน้าที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลาที่มีเพศแตกต่างกัน มีสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน (3) เจ้าหน้าที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลาที่มีอายุแตกต่างกัน มีสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน (4) เจ้าหน้าที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน (5) เจ้าหน้าที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลาที่มีตำแหน่งต่างกัน มีสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน (6) เจ้าหน้าที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลาที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีสภาพสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน (7) ภาวะผู้นำแบบกระตุ้นปัญญามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (8) วัฒนธรรมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(9) โครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่นและกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ล่อง วัจนะสาริกากุล ช่อเพชร เบ้าเงิน และบุญเรือง ศรีเหรียญ (2556) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา: กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการศึกษาวิจัยพบว่า (1) แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่างๆ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำองค์การ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์องค์การ 4) การบริหารจัดการองค์การ 5) โครงสร้างองค์การ 6) ระบบองค์การ 7) บรรยากาศองค์การ 8) การจูงใจ และ 9) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จะต้องมียุทธศาสตร์รวม 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้ 2) ด้านองค์การ 3) ด้านคนในองค์การ 4) ด้านการจัดการความรู้ และ 5) ด้านเทคโนโลยีซึ่งลักษณะต่างๆ ดังกล่าว จะต้องเอื้อและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การได้เรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (2) กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์การ วัฒนธรรมองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์การ การบริหารจัดการองค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบองค์การบรรยากาศองค์การ การจูงใจบุคลากรในองค์การ และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ล้วนมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 2) มีปัจจัยบางด้านที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้วย ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำองค์การ วัฒนธรรมองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์การ บรรยากาศองค์การ และการจูงใจบุคลากรในองค์การ โดยผ่านปัจจัยด้านอื่นๆ ด้วย

ฉันทนา บุญชู (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของลูกจ้างโรงพยาบาลนครปฐม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ที่มีต่อบรรยากาศองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ของลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครปฐม และเพื่อศึกษาปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยทางด้านบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครปฐม ผลการศึกษาวิจัยพบว่า (1) การรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับสูง (2) การรับรู้ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ใน

ระดับสูง (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีภารกิจต่างกัน มีการรับรู้ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การในรายมิติกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยการรับรู้บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของลูกจ้างโรงพยาบาลนครปฐม ได้แก่ มิติด้านการตัดสินใจ มิติด้านการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา มิติด้านการรับรู้ผลงานและรางวัล มิติด้านความมั่นคงและความเสี่ยง มิติด้านการติดต่อสื่อสาร และมิติด้านความขัดแย้ง มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของลูกจ้างโรงพยาบาลนครปฐม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของลูกจ้างโรงพยาบาลนครปฐมได้ ร้อยละ 75.80 ซึ่งแสดงว่า ลูกจ้างโรงพยาบาลนครปฐม มีการรับรู้ต่อบรรยากาศองค์การ และการรับรู้ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง และความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การในรายมิติกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของลูกจ้างโรงพยาบาลนครปฐมได้ในระดับสูง

เยาวรัชย์ พรประสิทธิ์ (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ (2) ศึกษาความแตกต่างของระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ (3) ศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ (4) เสนอแนะแนวทางและมาตรการต่างๆ ในการทำให้การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ อยู่ในระดับสูง (2) ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของแต่ละสำนักงานเขตในกลุ่มกรุงเทพใต้มีความแตกต่างกัน (3) ปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ จำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทีมงานด้านการจัดการความรู้ สมรรถนะของบุคลากร ภาวะผู้นำ ความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ โดยทั้ง 7 ตัวแปร สามารถอธิบายตัวแปรตามที่มีความสัมพันธ์กันได้ ร้อยละ 74.50 ณ ระดับ นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (4) จากผลการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะดังนี้ คือ ผู้บริหารควรส่งเสริม ผลักดัน และสนับสนุนทรัพยากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีการจัดตั้งทีมงานด้านการจัดการความรู้ พร้อมทั้งส่งเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับข้าราชการ และ

พิจารณาสมรรถนะของข้าราชการ เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ดวงนา เสมทับ (2558) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดฉะเชิงเทรา” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดฉะเชิงเทรา (2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดฉะเชิงเทรา (3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านการจูงใจ ด้านการบริหารจัดการ และด้านบรรยากาศองค์กร ตามลำดับ (2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ตามลำดับ (3) ปัจจัยที่ส่งผลในทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดฉะเชิงเทรา ได้แก่ โครงสร้างองค์กร การจูงใจ เทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากที่สุด ($r_{xy} = .823$) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดฉะเชิงเทราอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดฉะเชิงเทรา คือ $Z' = 562X_1 + .189X_8 + .352X_3 - .967X_2 + .749X_6$ โดย Z' , X_1 , X_8 , X_3 , X_2 และ X_6 คือ โครงสร้างองค์กร การจูงใจ เทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำตามลำดับ

ปวีณา เปี่ยมสวัสดิ์ (2558) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน) จำกัดโดยจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งงาน ผลการศึกษาค้นพบว่า บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน) มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านของแต่ละด้านสรุปผลได้ดังนี้ เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน) มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก 4 ด้านตามลำดับ ได้แก่ ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ ส่วนด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้อยู่ที่ระดับปานกลาง การทดสอบตามสมมุติฐานพบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร แตกต่างกัน ในขณะที่ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการจัดการความรู้และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศไม่แตกต่างกัน ในขณะที่พนักงานที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศแตกต่างกัน ในขณะที่พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการศึกษาและการถ่ายทอดข้อมูลเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า ทุกข้อในแต่ละด้าน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (2) เพศ อายุกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ความคิดเห็นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนระดับ การศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และจำนวนครั้งการเข้าร่วมอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาตนเอง กับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ความคิดเห็นต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้าน และภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อนุกูล ปิลวาสน์ (2558) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานประกอบการท่องเที่ยวและบริการ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรในรูปแบบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้แพร่หลายมากยิ่งขึ้น ผลการศึกษาวิจัยพบว่า (1) ด้านความคิดเห็นต่อการสร้างองค์กร รแห่งการเรียนรู้ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งด้านการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายทอดข้อมูลเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า ทุกข้อในแต่ละด้าน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (2) เพศ อายุกับการสร้างองค์กร รแห่งการเรียนรู้ พบว่า ความคิดเห็นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนระดับ การศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และจำนวนครั้งการเข้าร่วมอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาตนเอง กับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ความคิดเห็นต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้าน และภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อิทธิกร ตานะโก (2558) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานและกระบวนการจัดการความรู้ใน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในฐานะสถาบันอุดมศึกษา โดยเลือกศึกษาหน่วยงานจัดการเรียนการสอนและหน่วยงานสนับสนุน เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งหน่วยงานจัดการเรียนการสอน และหน่วยงานสนับสนุน และเพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒต่อไปในอนาคต ผลผลการวิจัยพบว่า (1) ความรู้ความเข้าใจแนวคิด บุคลากรในหน่วยงานสามารถนำการจัดการความรู้ไปปรับใช้ได้เองตามภารกิจและความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้นๆ ตามเป้าประสงค์ของการจัดการความรู้ (2) การสนับสนุนของผู้บริหาร ผู้บริหารนำความรู้ความเชี่ยวชาญพื้นฐานมาจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมประสบการณ์ นำไปสู่พื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้บริหารมีความพร้อมเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน

อย่างเต็มที่ในการเข้าร่วมกิจกรรมจัดการความรู้ (3) วัฒนธรรมองค์การ มีวัฒนธรรมองค์การเต็มไปด้วยบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนเป็นประสบการณ์ร่วมกัน จนยอมรับเป็นความเคยชินของบุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (4) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาการจัดการความรู้ในหน่วยงานนั้น เทคโนโลยีสารสนเทศให้งานมีระบบมากขึ้นประหยัดเวลาในการทำงาน นำเทคโนโลยีสารสนเทศปรับใช้งานบริการเชื่อมต่อกับความรู้ในช่องทางต่าง ๆ อย่างสะดวกและรวดเร็ว ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างต่อเนื่อง (5) การติดตามและการประเมินผล หน่วยงานมีตัวชี้วัดการจัดการความรู้ และมีแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ แต่กระบวนการติดตามการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ยังไม่ได้วัดผลสัมฤทธิ์ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อย เน้นการวัดความรู้สึกความพึงพอใจหลังกิจกรรมการจัดการความรู้เท่านั้น (6) มีข้อเสนอแนะสำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา กล่าวคือ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒควรมีรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีความชัดเจนและทันต่อประเด็นการจัดการความรู้ในการดำเนินงานปัจจุบัน ในขณะเดียวกันหน่วยงานที่ทำการศึกษาค้นคว้าต้องอาศัยเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และต้องตระหนักในการจัดการความรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในอนาคตอย่างยั่งยืน

ณัชชา บุญประไพ (2559) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน (2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน (3) องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์กันสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นันทพร รอดผล และเอกชัย ภูมิระริน (2559) ศึกษาวิจัยเรื่อง “SSCS: กระบวนการทางวิทยาศาสตร์สู่เส้นทางสังคมศาสตร์” มีวัตถุประสงค์เพื่อ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการทางวิทยาศาสตร์สู่เส้นทางสังคมศาสตร์ หรือที่เรียกว่า SSCS: Scientific Procedures to Social Science Course ซึ่งเป็นเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่มีความสำคัญ ที่แสดงถึงการมีกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล ทำให้ผู้เรียนและผู้ปฏิบัติเกิดความเข้าใจในเนื้อหาทางวิทยาศาสตร์ สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองไปสู่กระบวนการคิดที่ซับซ้อน การคิดเป็นลำดับขั้นตอนที่สามารถพิสูจน์จับต้องได้ ผลการศึกษาพบว่า SSCS ช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้เป็นอย่างดี เพราะการจัดการเรียนรู้แบบ SSCS ที่มีกิจกรรมการแก้ปัญหาจากสถานการณ์ตัวอย่างที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

จะส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งเกิดจากการศึกษา ค้นคว้าเอกสาร หนังสือเพิ่มเติม สถานการณ์ ตัวอย่างต่างๆ และการฝึกปฏิบัติผ่านกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการฝึกคิด ฝึกวิเคราะห์ ฝึกการแยกแยะ เกิดความเข้าใจในเนื้อหาการเรียนมากขึ้น พร้อมกับเพิ่มเติมความรู้จากการศึกษาเอกสารต่างๆ และ ค้นหาข้อมูลในการฝึกฝนกิจกรรม โดยในทุกขั้นตอนผู้สอนจะคอยให้การช่วยเหลือ ซึ่งผู้เรียนต้องศึกษา และหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง ทำให้ผู้เรียนมีความรู้ที่คงทน เกิดการเพิ่มพูนความรู้และสามารถ เข้าใจความรู้ได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น

พรธิดา เมฆวฑฒ (2559) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด” มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษาเปรียบเทียบ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามเพศ อายุของโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า (1) ความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและราย ด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงตามลำดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ ด้านการปรับเปลี่น องค์การ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการจัดการความรู้ ตามลำดับ (2) ผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า จำแนกตามเพศ พบว่า โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามอายุของโรงเรียน พบว่า โดยรวมและ รายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวม และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งโรงเรียนขนาดใหญ่มีความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้สูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

ชนภา ทองตัน, สวัสดิ์ อูราฤทธิ์, อภิรัตน์ วงศ์ศุภชาติ, ปิยวรรณ คุณสินธุ์ และดวงสิทธิ์ สนขำ (2560) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบสืบค้นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ด้วยเทคโนโลยีระบบ ห้องสมุดอัตโนมัติ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อรวบรวมสื่ออิเล็กทรอนิกส์จากแหล่งข้อมูลหลายๆที่ไว้ ด้วยกัน ให้สืบค้นได้จากจุดๆ เดียว (Single Search) (2) สามารถเข้าถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์บนระบบ สืบค้นทรัพยากรสารสนเทศห้องสมุดได้ง่าย สะดวกรวดเร็ว (3) เพื่อนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับ ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ใช้บริการจากกลุ่มอาจารย์ 50 คน และนักศึกษา 350 คน มีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 4.30$, $S.D. = 0.54$) โดยพึงพอใจการใช้งานระบบ สืบค้นระดับมาก ($X = 4.44$, $S.D. = 0.56$) ระบบการสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศห้องสมุด (OPAC) ใช้งานง่าย และสะดวกรวดเร็ว อยู่ในระดับมาก ($X = 4.38$, $S.D. = 0.57$) การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ กับระบบห้องสมุดอัตโนมัติสามารถทำได้ด้วยการต่อยอดในการบริการเพื่อช่วยเหลือผู้บริการในการ สืบค้นข้อมูลได้หลากหลายมากขึ้น

ประศาสน์ นิยม, สมบูรณ์ วัลย์สัตยารักษ์วิทย์ และอรพรรณ อิมสมบัติ (2560) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อรายงานการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย และเพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์การภาคการผลิตและภาคบริการ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้และสิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้รวมทั้งยังพบว่าปัจจัยที่แตกต่างกันระหว่างองค์การภาคการผลิตและภาคบริการ มี 3 ปัจจัยได้แก่ สิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้

สุมาลี บุญเรือง และศรารุช สังข์วรรณะ (2560) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการความรู้ (2) ศึกษาระดับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (3) ศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ (4) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่า (1) สภาพและปัญหาการจัดการความรู้พบว่า ด้านการแสวงหาความรู้ มีการขอคำแนะนำจากผู้รู้ ศึกษาจากเอกสาร ตารา และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ปัญหาคือเรื่องทุนสนับสนุนให้กับบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้ยังไม่ตรงกับความต้องการ ด้านการสร้างความรู้ มีการสร้างเอกสารคู่มือ ตารา และงานวิจัย รวมทั้งผลิตสื่อที่มีความทันสมัย ปัญหาคือผลการค้นคว้ายังขาดความเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ด้านการจัดเก็บความรู้ มีการแบ่งชนิดและประเภทข้อมูลความรู้ไว้เพื่อค้นหาและการใช้งาน ปัญหาคือขาดการจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อสามารถสืบค้นได้อย่างรวดเร็ว ด้านการเผยแพร่องค์ความรู้ มีการเผยแพร่ความรู้ต่างๆ ให้บุคคลภายนอกได้รับทราบ เช่น บทความ เว็บไซต์ วารสาร แผ่นพับ ฐานข้อมูลสารสนเทศในการเผยแพร่ ปัญหาคือความร่วมมือในการเผยแพร่ความรู้ในองค์กรและในหน่วยงานยังไม่ทั่วถึง (2) ระดับความคิดเห็นการจัดการความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3) ระดับความคิดเห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจัยด้านวัตถุประสงค์และประเมินผล (X7) ปัจจัยด้านนโยบายการจัดการความรู้ (X3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (X1) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (X6) ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (X5) ส่งผลต่อการจัดการความรู้ (Y) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และพยากรณ์การปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (Adjusted R2) ได้ร้อยละ 78.90

กันยธัญญ์ สุขชิน, ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร และมานพ ชูนิล (2561) ศึกษาวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะที่สำคัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่มี ผลการปฏิบัติงานดีเด่น: กรณีศึกษา กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช” มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญของข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ผลการศึกษาวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่สำคัญของข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น มี 10 คุณลักษณะ ได้แก่ ความรู้เฉพาะทาง, การปรับตัวและการอยู่ร่วมกับผู้อื่น, ความมุ่งมั่นตั้งใจ, ความใฝ่รู้, ความเสียสละ, ความหวงแหนทรัพยากรธรรมชาติ, มีใจรักในงานและอาชีพ, ความขยัน, ความซื่อสัตย์ และความอดทน

พัชรกัญญ์ เมธาอัครเกียรติ และประสพชัย พสุนนท์ (2561) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ (4) เพื่อสร้างสมการถดถอยระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษพบว่า (1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดการความรู้ (3.66) 2) ด้านความรอบรู้แห่งตน (3.60) 3) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (3.60) 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม (3.56) และ 5) ด้านการใช้เทคโนโลยี (3.51) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (3.39) และด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3.33) ตามลำดับ (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละ 69.3 ($R^2 = 0.693$) เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่ามีตัวแปร 5 ตัวแปร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\beta = .251$) เทคโนโลยีการเรียนรู้ ($\beta = .228$) วิสัยทัศน์ ($\beta = .165$) โครงสร้างที่เหมาะสม ($\beta = .163$) และบรรยากาศที่สนับสนุน ($\beta = .157$) ตามลำดับ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 3) เพื่อศึกษาลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 4) เพื่อวิเคราะห์ปัญหา และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ตามลำดับต่อไปนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. ระยะเวลาในการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เน้นการวิจัยเชิงปริมาณและเสริมข้อมูลด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเป็นการวิจัยแบบภาคตัดขวาง ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในช่วงเวลาหนึ่งพร้อมกันทั้งหมดเพียงครั้งเดียวเท่านั้น และเพื่อให้การวิจัยบรรลุตามวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวิธีการวิจัย ดังนี้

1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) และสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และแนวทางการพัฒนาการเกี่ยวกับจัดการความรู้เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยสร้างแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากรสำหรับการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก จำนวน 5 คน ได้แก่ รองเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบบริหาร ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และ หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาบุคลากร โดยสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (Face-to-Face) และใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Selection Interview) เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอเป็นผลการวิจัยในรูปแบบการพรรณนาความ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

2.1 ประชากร แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

2.1.1 ประชากรสำหรับการเก็บข้อมูลแบบสำรวจ โดยการตอบแบบสอบถามกำหนดจากบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 627 คน ได้แก่ ข้าราชการ จำนวน 496 คน พนักงานราชการ จำนวน 75 คน ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 56 คน

2.1.2 ประชากรสำหรับการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก จำนวน 5 คน ได้แก่ รองเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบบริหาร ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาบุคลากร

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

2.2.1 ตัวแทนของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 245 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนประชากรของแต่ละประเภท และวิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลากเพื่อให้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละสำนัก

2.2.2 ตัวแทนสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 5 คน ได้แก่ รองเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบบริหาร ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และหัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาบุคลากร โดยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบเจาะจง ซึ่งพิจารณาคัดเลือกจากบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจ และมีบทบาทอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการความรู้ภายในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สำหรับการคำนวณกลุ่มตัวอย่างได้ดำเนินการดังนี้

1) ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการตอบแบบสอบถาม คำนวณจากสูตรของทาโร ยามาเน่ จากจำนวนประชากรทั้งสิ้น 627 คน ซึ่งกำหนดความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยเลือกศึกษาบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 แยกเป็น 16 สำนัก 2 ศูนย์ 2 กอง 4 กลุ่มงาน สำหรับเหตุผลที่เลือกใช้สูตรดังกล่าว เนื่องจากผู้วิจัยทราบจำนวนบุคลากรที่แน่นอน ตามสูตรดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากรทั้งหมด

e = ค่าความคลาดเคลื่อนของการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} \quad n &= \frac{627}{1 + 627(0.05)^2} \\ &= 244.21 \end{aligned}$$

จากการแทนค่าตามสูตรข้างต้น ทำให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 245 คน
ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 245 คน

2) ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างเพื่อใช้ในการวิจัยโดยเลือกใช้หลักความน่าจะเป็น
(Probability Sampling) ดังต่อไปนี้

(1) วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำนวน
245 คน เทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรโดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน
(Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างตามจำนวน
ประชากรของแต่ละสำนัก/กอง ซึ่งมีสูตร ดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างของแต่ละสำนัก} = \frac{(\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรของแต่ละสำนัก})}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

เมื่อแทนค่าตามสูตรข้างต้น ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสัดส่วนที่เหมาะสม
สำหรับใช้ในการวิจัย ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ

ลำดับ	สำนัก/กอง/กลุ่มงาน	จำนวนบุคลากร	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1.	สำนักพัฒนาฐานข้อมูลและตัวชี้วัดภาวะสังคม	31	12
2.	สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนพัฒนาทางสังคม	25	10
3.	สำนักยุทธศาสตร์ด้านนโยบายสาธารณะ	38	15
4.	สำนักพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ทางเศรษฐกิจ	37	14
5.	สำนักวางแผนการเกษตร ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม	35	14
6.	สำนักงานยุทธศาสตร์และประสานความร่วมมือ ระหว่างประเทศ	16	6
7.	สำนักวิเคราะห์โครงการลงทุนภาครัฐ	38	15
8.	สำนักบัญชีประชาชาติ	39	15

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับ	สำนัก/กอง/กลุ่มงาน	จำนวนบุคลากร	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
9.	สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค	32	13
10.	สำนักประเมินผลและเผยแพร่การพัฒนา	23	9
11.	สำนักงานเลขาธิการ	114	45
12.	สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนพัฒนาพื้นที่	37	14
13.	สำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคกลาง	21	8
14.	สำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	20	8
15.	สำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคใต้	21	8
16.	สำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคเหนือ	21	8
17.	ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต	6	2
18.	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	12	5
19.	กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์	13	6
20.	กองยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ	21	8
21.	กลุ่มงานประสานนโยบายด้านความมั่นคง	6	2
22.	กลุ่มงานประสานนโยบายการกระจายอำนาจ	8	3
23.	กลุ่มตรวจสอบภายใน	6	2
24.	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	7	3
	รวม	627	245

(2) จากนั้นใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยวิธีจับสลากเพื่อให้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละสำนัก

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.1 แบบสอบถาม โดยแบ่งคำถามออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์การทำงาน มีข้อความทั้งสิ้น จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 22 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 31 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 19 ข้อ

ลักษณะของแบบสอบถามส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 4 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยแบ่งการวัดไว้ดังนี้

ระดับที่ 1	หมายถึง	น้อยที่สุด
ระดับที่ 2	หมายถึง	น้อย
ระดับที่ 3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับที่ 4	หมายถึง	มาก
ระดับที่ 5	หมายถึง	มากที่สุด

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้สอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหา และแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีข้อความทั้งสิ้น จำนวน 2 ข้อ

3.2 แบบสัมภาษณ์ สำหรับสัมภาษณ์ รองเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบบริหาร ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และหัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาบุคลากร โดยให้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและมีลักษณะแบบคำถามกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งมีข้อคำถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กร จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ด้านการค้นหา/บ่งชี้ความรู้ ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการเรียนรู้ และข้อคำถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt จำนวน 1 ข้อ

3.3 การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

3.3.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม รวมถึงความถูกต้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และแก้ไขปรับปรุงให้มีความเที่ยงตรงและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และนำมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามรายข้อกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด (IOC: Index of item – objective congruence) ของแต่ละข้อคำถามโดยใช้สูตร (วัฒนาสุนทรชัย 2547, น.19-20) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

$$\sum R = \text{ผลรวมของคะแนนทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญ}$$

$$N = \text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญ}$$

$$R = \text{ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยที่}$$

ข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องหรือไม่ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามหรือข้อความวัดตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามหรือข้อความวัดตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามหรือข้อความวัดไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

จากผลการวิเคราะห์เลือกหาคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งถือว่าเป็นข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์ความตรงเชิงเนื้อหาที่ใช้ได้ ผลการวิเคราะห์เลือกหาคำถามที่มีค่า IOC จากผลของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความสมบูรณ์ และความครอบคลุมเนื้อหาซึ่งได้ค่า IOC ระหว่าง 0.6 – 1 จึงนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง โดยสรุปภาพรวม ค่า IOC เท่ากับ 0.87

3.3.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการทดสอบเครื่องมือ โดยทำการนำไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 ตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ เพื่อหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถามส่วนที่ 2 เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ แบบสอบถามส่วนที่ 3 เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแบบสอบถามส่วนที่ 4 เกี่ยวกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยหลักจะต้องมีค่าตั้งแต่ 0.7 จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงใช้ได้ สูตรการคำนวณ (วรรณดี แสงประทีปทอง 2553, น.143) คือ

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_x^2} \right]$$

เมื่อ α คือ ความเชื่อมั่น

K_2 คือ จำนวนข้อสอบ หรือข้อคำถาม

S คือ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

S^2_x คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ผลการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามรวมทั้งหมด เท่ากับ 0.979 มีรายละเอียดตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
ตัวแปรด้านกระบวนการจัดการความรู้ (ตัวแปรอิสระ)	0.953
ตัวแปรด้านปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ตัวแปรอิสระ)	0.969
ตัวแปรด้านลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ตัวแปรตาม)	0.956

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง ทั้งจากเอกสารประเภทต่างๆ ได้แก่ ตำรา หนังสือ บทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รวมทั้งสื่อจากสิ่งพิมพ์อื่นๆ ซึ่งจัดเป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ เพื่อสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตลอดจนเพื่อระบุปัญหา และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 2 ประเภทดังกล่าว มีวิธีการดังต่อไปนี้

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ

เนื่องจากข้อมูลในขั้นนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างโดยตรง ดังนั้น ในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าว โดยใช้เครื่องมือหลัก คือ แบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น และผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้ว นอกจากนี้ได้นำแบบสัมภาษณ์มาช่วยในการเก็บข้อมูลด้วย โดยมีวิธีการดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

4.1.1 หลังจากได้แบบสอบถาม รวมถึงแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว จะทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจำนวน 245 คน

4.1.2 ผู้วิจัยดำเนินการลงพื้นที่เก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยการจัดส่งแบบสอบถามไปตามสำนัก กอง กลุ่มงานต่างๆ ภายในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

4.1.3 ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัย โดยการสัมภาษณ์ รองเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบบริหาร ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และหัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาบุคลากรด้วยตนเอง โดยดำเนินการนัดหมายกำหนดวัน และเวลาการเก็บข้อมูลทางโทรศัพท์

4.1.4 รวบรวมแบบสอบถาม และตรวจสอบความถูกต้อง ลงรหัสเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และแปลผล โดยนำเสนอผลในรูปของค่าสถิติ พร้อมทั้งคำบรรยาย ส่วนแบบสอบถามปลายเปิดและแบบสัมภาษณ์จะนำมาจัดระเบียบข้อมูลแยกหมวดหมู่ตามตัวแปรและนำไปใช้วิเคราะห์ในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis) ต่อไป

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ

การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ดังนั้น การเก็บข้อมูลส่วนนี้จึงมีวิธีดำเนินการที่สำคัญ คือ เก็บรวบรวมข้อมูล ประเภทแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาจากเอกสารต่างๆ ได้แก่ ตำรา หนังสือ บทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รวมทั้งสื่อจากสิ่งพิมพ์อื่นๆ จากนั้นนำมาประมวลวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อใช้สร้างเป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัย

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูล 2 ประเภท คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้นำเอาโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณใน 2 รูปแบบ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน

5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา

1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในแบบสอบถามส่วนที่ 1 ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์การทำงาน จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

2) การวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ได้แก่ การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในแบบสอบถามส่วนที่ 3 ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ แรงจูงใจของบุคลากร และการวิเคราะห์ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ

และสังคมแห่งชาติ ในแบบสอบถามส่วนที่ 4 ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำมาเปรียบเทียบเกณฑ์เพื่อแปลความหมาย

ทั้งนี้ ได้กำหนดค่าน้ำหนักของการให้คะแนนสำหรับคำตอบจากแบบสอบถาม ในส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 ดังนี้ คือ

ระดับ 1	หมายถึง	น้อยที่สุด
ระดับ 2	หมายถึง	น้อย
ระดับ 3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับ 4	หมายถึง	มาก
ระดับ 5	หมายถึง	มากที่สุด

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมคะแนนทั้งหมดเพื่อหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้วยการอิงเกณฑ์ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณเพื่อหาความกว้างของช่วงแต่ละช่วง (อันตรภาคชั้น) (วรรณดี แสงประทีปทอง และบุญศรี พรหมมาพันธ์ 2553, น.228) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากการแทนค่าตามสูตรดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละอันตรภาคชั้นมีค่าเท่ากับ 0.8 ดังนั้น ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ตัวแปรต้น) และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ตัวแปรตาม) จึงแสดงผลได้ 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.20 – 5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.40 – 4.19	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.60 – 3.39	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.80 – 2.59	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.79	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน

1) การวิเคราะห์สมมติฐาน ข้อที่ 1 “ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน โดยแบ่งระดับความสัมพันธ์ (r) ดังนี้ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ 2535, น.348-349)

ค่า r ระดับของความสัมพันธ์

ค่ามากกว่า ± 0.70

มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

ค่ามากกว่า ± 0.30 ถึง ± 0.70

มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ค่ามากกว่า ± 0.30

มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

เครื่องหมาย + หรือ - แสดงถึงลักษณะความสัมพันธ์ คือ ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในลักษณะตามกัน ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นลบ หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในลักษณะตรงกันข้ามกำหนดความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) การวิเคราะห์สมมติฐาน ข้อที่ 2 “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทางด้านการจัดการความรู้ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และแรงจูงใจของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่มีมากกว่า 2 ตัวขึ้นไป กับตัวแปรตาม 1 ตัว จึงใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

3) การวิเคราะห์สมมติฐาน ข้อที่ 3 “ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80” โดยใช้การวิเคราะห์ t-Test ซึ่งคำนวณได้ ดังนี้

เนื่องจากระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ร้อยละ 100 มีค่าเท่ากับคะแนนตามช่วงอันตรภาคชั้น คือ 5 คะแนน ดังนั้น ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ร้อยละ 80 จึงมีค่าเท่ากับ

คะแนนตามช่วงอันตรภาคชั้น คือ $5 \times$ ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ร้อยละ 80

ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ร้อยละ 100

$$\text{แทนค่า} = \frac{5 \times 80}{100} = 4$$

ดังนั้น ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 จึงอยู่ที่ระดับค่าเฉลี่ย \bar{X} ไม่ต่ำกว่า 4 หรือมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4 ขึ้นไป

นอกจากนี้จะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไข (เทพศักดิ์ บุญรัตนพันธุ์ 2553, น. 87) คือ

$$(1) \text{ค่า Sig (2 - tailed)} < 0.05 \text{ และ}$$

$$(2) t > 0$$

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในส่วนนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

5.2.1 การสรุปประเด็นจากแบบสอบถาม ส่วนที่ 5 ซึ่งมีข้อความคำถามเป็นแบบปลายเปิด โดยการจัดกลุ่มข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกันตามตัวแปรที่ศึกษา และนำเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนาบรรยาย ในการนี้ได้้นำค่าสถิติ ซึ่งประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ มาช่วยในการวิเคราะห์ด้วย เพื่อให้ทราบความถี่และร้อยละของผู้ตอบที่มีต่อข้อความนั้นๆ

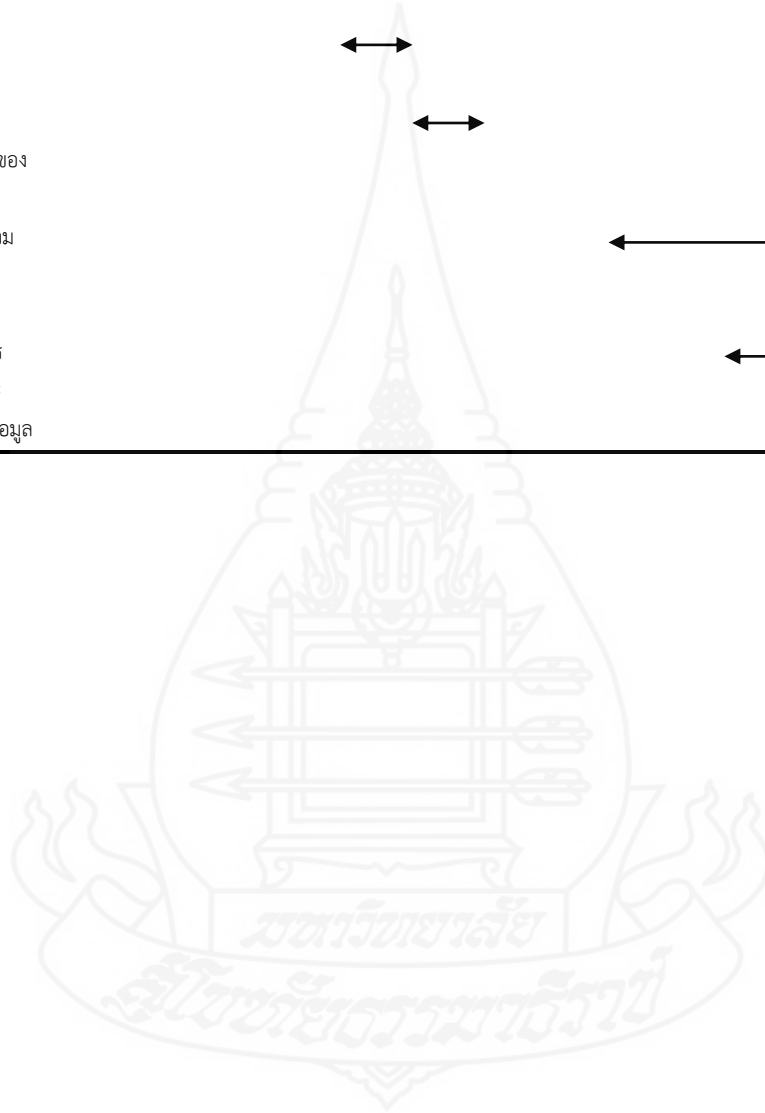
5.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ทำการวิเคราะห์เนื้อหาโดยนำมาจัดกลุ่มข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกัน และนำเสนอผลในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย

6. ระยะเวลาการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามระยะเวลาและขั้นตอนในการวิจัยดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการวิจัย												
	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
	60	60	60	60	61	61	61	61	61	61	61	61	61
1. ทำการทบทวนวรรณกรรม	←————→												
2. สร้างและพัฒนา					←→								
3. ตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ						←→							
4. เก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม									←————→				
5. ดำเนินการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล										←————→			



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” ในครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นตัวแทนของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 245 คน นอกจากนี้ยังได้ใช้แบบสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่เลือกด้วยวิธีเจาะจงจำนวน 5 คน

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลตามที่ได้รวบรวมได้มาวิเคราะห์ และนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสมมติฐานการวิจัยตามที่ตั้งไว้แล้วนั้นในรูปแบบของตาราง และการพรรณนาบรรยาย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณนั้น ได้นำโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ แสดงผลข้อมูลเป็นค่าสถิติ ซึ่งได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ของเพียร์สัน โดยนำเสนอผลในรูปแบบของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จะดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา โดยเป็นการสรุปประเด็นจากแบบสอบถามในส่วนของข้อที่ 5 และแบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นข้อความปลายเปิด โดยนำมาจัดกลุ่มข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกัน รวมถึงนำเสนอผลในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าว สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2
- ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3
- ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4
- ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวิเคราะห์ในส่วนนี้ เป็นข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยเก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามในส่วนที่ 1 มีกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 245 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูล มีผลการวิเคราะห์ที่จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์การทำงาน สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล		จำนวน (คน) (N = 245)	ร้อยละ
เพศ			
ชาย		80	32.7
หญิง		165	67.3
อายุ			
น้อยกว่า 25 ปี		27	11.02
25-30 ปี		57	23.27
31-35 ปี		31	12.65
36-40 ปี		21	8.57
41-45 ปี		45	18.37
46-50 ปี		17	6.94
51-55 ปี		32	13.06
56 ปีขึ้นไป		15	6.12
ระดับการศึกษา			
ต่ำกว่าปริญญาตรี		14	5.71
ปริญญาตรี		126	51.43
ปริญญาโท		99	40.41
ปริญญาเอก		6	2.45

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน) (N = 245)	ร้อยละ
ประเภทบุคลากร		
ข้าราชการ	181	73.88
พนักงานราชการ	45	18.37
ลูกจ้างประจำ	10	4.08
ลูกจ้างชั่วคราว	9	3.67
ประสบการณ์การทำงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	79	32.24
6 ปี - 10 ปี	42	17.14
11 ปี - 15 ปี	35	14.29
16 ปี - 20 ปี	29	11.84
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	60	24.49

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 245 คน มีรายละเอียดดังนี้

เพศ พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 67.3 และเพศชาย ร้อยละ 32.7 ตามลำดับ

อายุ พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีอายุระหว่าง 25-30 ปี ร้อยละ 23.27 รองลงมา คือ มีอายุระหว่าง 41-45 ปี ร้อยละ 18.37 อายุระหว่าง 51-55 ปี ร้อยละ 13.06 และมีอายุ 31-35 ปี ร้อยละ 12.65 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 51.43 รองลงมา คือ มีการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 40.41 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 5.71 และ ระดับการศึกษาปริญญาเอก ร้อยละ 2.45 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงาน พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 32.24 รองลงมาคือ บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป ร้อยละ 24.49 และมีประสบการณ์ 6 -10 ปี ร้อยละ 17.14 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1

ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ในส่วนนี้ เป็นความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 245 คน โดยเก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 จำนวน 7 ขั้นตอน ได้แก่ การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ในภาพรวม

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	การค้นหา/บ่งชี้ความรู้	3.86	0.65	มาก
2	การสร้างและการแสวงหาความรู้	3.82	0.62	มาก
3	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	3.67	0.77	มาก
4	การประมวลและกลั่นกรองความรู้	3.49	0.79	มาก
5	การเข้าถึงความรู้	3.87	0.71	มาก
6	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	3.58	0.66	มาก
7	การเรียนรู้	3.70	0.66	มาก
เฉลี่ยรวม		3.73	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ขั้นตอนการเข้าถึงความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมา คือ ขั้นตอนการค้นหา/บ่งชี้ความรู้ ($\bar{X} = 3.86$) การสร้างและการแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.82$) ขั้นตอนการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.70$) และขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.49$)

2.1 การค้นหา/บ่งชี้ความรู้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการค้นหา/บ่งชี้ความรู้

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	สศช. มีการกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/ เป้าหมายในการจัดการความรู้อย่างชัดเจน	4.02	0.85	มาก
2	สศช. ให้ความสำคัญกับความรู้ที่จำเป็นต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากร	4.07	0.71	มาก
3	สศช. มีการกำหนดว่าหน่วยงานควรมีองค์ความรู้ เกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้าง	3.79	0.80	มาก
4	สศช. ได้จัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่นำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางาน ให้มีประสิทธิภาพ	3.71	0.83	มาก
5	ท่านทราบหรือไม่ว่าแหล่งข้อมูลที่จำเป็นต่อ การปฏิบัติงานอยู่ที่ใดบ้าง	3.73	0.77	มาก
เฉลี่ยรวม		3.86	0.65	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อขั้นตอนการการค้นหา/บ่งชี้ความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การให้ความสำคัญกับความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมา คือ การกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายในการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 4.02$) การกำหนดว่าหน่วยงานควรมีองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องอะไร ($\bar{X} = 3.79$) การค้นหาแหล่งข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.73$) สำหรับการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.71$)

2.2 การสร้างและการแสวงหาความรู้

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างและการแสวงหาความรู้

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	สศช. มีการสนับสนุน ส่งเสริม หรือจัดหาผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกมาให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและพัฒนางาน	3.97	0.82	มาก
2	ท่านได้ศึกษากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือการปฏิบัติงาน ตลอดจนศึกษากระบวนการคิดและแนวทางการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	3.61	0.78	มาก
3	ท่านได้แสวงหาความรู้จากผู้รู้ เช่น ผู้เชี่ยวชาญ บุคคลอื่นๆ ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก ตลอดจนเอกสาร วารสาร และ Internet	3.90	0.74	มาก
เฉลี่ยรวม		3.82	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อขั้นตอนการสร้างและการแสวงหาความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การสนับสนุน ส่งเสริม หรือจัดหาผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกมาให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและพัฒนางาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมา คือ การแสวงหาความรู้จากผู้รู้ เช่น ผู้เชี่ยวชาญ บุคคลอื่นๆ ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก ตลอดจนเอกสาร วารสาร และ Internet ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.90$) และการศึกษากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือการปฏิบัติงาน ตลอดจนศึกษากระบวนการคิดและแนวทางการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.61$)

2.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	สศช. มีการรวบรวมข้อมูล ความรู้และสร้างระบบฐานข้อมูลที่สามารถค้นหา เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้สะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง	3.72	0.82	มาก
2	สศช. จัดทำข้อมูลความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรเผยแพร่ให้กับบุคลากร	3.63	0.85	มาก
เฉลี่ยรวม		3.67	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การรวบรวมข้อมูล ความรู้และสร้างระบบฐานข้อมูลที่สามารถค้นหา เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้สะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.72$) รองลงมา คือ จัดทำข้อมูลความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรเผยแพร่ให้กับบุคลากร ($\bar{X} = 3.63$)

2.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประมวลและกลั่นกรองความรู้

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	สศช. มีการประมวลข้อมูล ความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานหน้าที่ต่างๆ ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย	3.48	0.83	มาก
2	สศช. มีการกลั่นกรองข้อมูลหรือความรู้ที่จัดเก็บไว้ก่อนที่บุคลากรจะนำไปใช้งาน	3.62	0.87	มาก
3	สศช. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานไว้อย่างละเอียด ชัดเจน และเป็นปัจจุบัน	3.39	0.88	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม		3.49	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อการประมวลและกลั่นกรองความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.49$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การกลั่นกรองข้อมูลหรือความรู้ที่จัดเก็บไว้ก่อนที่บุคลากรจะนำไปใช้งาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.62$) รองลงมา คือ การประมวลข้อมูล ความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานหน้าที่ต่างๆ ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย ($\bar{X} = 3.48$) และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานไว้อย่างละเอียด ชัดเจน และเป็นปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.39$)

2.5 การเข้าถึงความรู้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเข้าถึงความรู้

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	สศช. มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ขององค์กรไว้ในที่เดียวกันเพื่อสะดวกในการค้นหา เช่น รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี งานวิจัย จุลสาร วารสารสารสนเทศ ฯลฯ	3.74	0.82	มาก
2	สศช. มีการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี เพื่อให้ทุกคนทราบและปฏิบัติงานได้	3.91	0.83	มาก
3	สศช. มีการจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานและผู้สนใจได้รับรู้ข่าวสารใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.97	0.81	มาก
เฉลี่ยรวม		3.87	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อการเข้าถึงความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานและผู้สนใจได้รับรู้ข่าวสาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมา คือ การจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี ($\bar{X} = 3.91$) การจัดเก็บข้อมูลความรู้ขององค์กรไว้ในที่เดียวกันเพื่อสะดวกในการค้นหา ($\bar{X} = 3.74$) และการจัดเก็บข้อมูลความรู้ขององค์กรไว้ในที่เดียวกันเพื่อสะดวกในการค้นหา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.74$)

2.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	สศช. มีการสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ต่างๆ ไปเผยแพร่เพื่อให้ทุกคนทราบและปฏิบัติงานได้	3.83	0.80	มาก
2	ท่านได้มีโอกาสสรุปและเผยแพร่แนวคิดที่ได้รับให้เพื่อนร่วมงานทราบหลังจากเข้าร่วมการสัมมนา หรืออบรม	3.54	0.85	มาก
3	สศช. มีการสนับสนุนให้มีการสอนงานแบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์มากกว่าให้บุคลากรรุ่นใหม่ หรือผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์น้อยกว่า	3.37	0.97	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม		3.58	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ต่างๆ ไปเผยแพร่เพื่อให้ทุกคนทราบและปฏิบัติงานได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.83$) รองลงมา คือ การสรุปและเผยแพร่แนวคิดที่ได้รับหลังจากเข้าร่วมการสัมมนา หรืออบรม ($\bar{X} = 3.54$) และการสนับสนุนให้มีการสอนงานแบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.37$)

2.7 การเรียนรู้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเรียนรู้

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	สศช. มีการนำความรู้ที่ได้รับจากบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน	3.62	0.80	มาก
2	สศช. มีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.72	0.77	มาก
3	ท่านได้นำข้อมูลความรู้ที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงานมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน	3.79	0.73	มาก
เฉลี่ยรวม		3.70	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การนำความรู้ที่ได้รับจากบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.79$) รองลงมา คือ การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.72$) และ การนำข้อมูลความรู้ที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงานมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.62$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

มีกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 245 คน โดยเก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามในส่วนที่ 3 จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ ด้านประเมินผล ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ด้านแรงจูงใจของบุคลากร สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) มีรายละเอียด ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในภาพรวม

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	ภาวะผู้นำและกลยุทธ์	3.68	0.69	มาก
2	วัฒนธรรมองค์การ	3.68	0.69	มาก
3	เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้	3.98	0.62	มาก
4	การประเมินผล	3.57	0.72	มาก
5	โครงสร้างพื้นฐาน	3.65	0.68	มาก
6	กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ	3.70	0.62	มาก
7	แรงจูงใจของบุคลากร	3.39	0.77	ปานกลาง
	เฉลี่ยรวม	3.66	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมา คือ กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.70$) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.68$) วัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.68$) ส่วนด้านแรงจูงใจของบุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.39$)

3.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและสนับสนุนให้นำการจัดการความรู้ (KM) มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง	3.83	0.75	มาก
2	ผู้บริหารได้มีการจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีงบประมาณเพียงพอต่อการจัดการความรู้ใน สศช.	3.73	0.81	มาก
3	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวหรือเชิญชวนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมในการสร้างองค์ความรู้ให้แก่ สศช.	3.61	0.77	มาก
4	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และแนวทางการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ใน สศช. อย่างชัดเจน	3.66	0.83	มาก
5	แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ในปัจจุบันมีความชัดเจนต่อการนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย	3.61	0.85	มาก
เฉลี่ยรวม		3.68	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การที่ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและสนับสนุนให้นำการจัดการความรู้ (KM) มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.83$) รองลงมา คือ การที่ผู้บริหารได้มีการจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีงบประมาณเพียงพอ ($\bar{X} = 3.73$) การที่ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย นโยบาย แนวทางการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ใน สศช.

อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.66$) และผู้บริหารสามารถโน้มน้าวหรือเชิญชวนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมในการสร้างองค์ความรู้ให้แก่ สศช. มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.61$)

3.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	สศช. มีการส่งเสริม สนับสนุน การแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีอยู่	3.72	0.86	มาก
2	สศช. มีบรรยากาศที่สนับสนุนและให้ความสำคัญในการเรียนรู้	3.60	0.85	มาก
3	สศช. จัดกิจกรรมการจัดการความรู้ อย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี	3.86	0.73	มาก
4	บุคลากรทุกระดับเข้าร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นจำนวนมาก	3.47	0.89	มาก
5	การสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการจัดการความรู้มีส่วนสำคัญในการนำพา สศช. ไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง	3.80	0.85	มาก
เฉลี่ยรวม		3.68	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอเป็นประจำ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมา คือ การเห็นความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.80$) การส่งเสริม สนับสนุน การแบ่งปันองค์ความรู้ ($\bar{X} = 3.72$) และการที่บุคลากรทุกระดับเข้าร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นจำนวนมาก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.47$)

3.3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	สศช. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างทั่วถึง	4.11	0.72	มาก
2	สศช. มีระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และระบบสารสนเทศที่ทันสมัยพร้อมใช้งานอยู่เสมอ	4.20	0.72	มากที่สุด
3	สศช. มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ หรือโปรแกรมต่างๆ เพื่อช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	3.65	0.77	มาก
เฉลี่ยรวม		3.98	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การมีระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และระบบสารสนเทศที่ทันสมัยพร้อมใช้งาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.20$) รองลงมา คือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 4.11$) และการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ หรือโปรแกรมต่างๆ เพื่อช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.65$)

3.4 ปัจจัยด้านการประเมินผล

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการประเมินผล

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	สศช. มีการประเมินผลเกี่ยวกับการจัดการความรู้	3.48	0.83	มาก
2	สศช. มีการวิเคราะห์ ปัญหา อุปสรรคและเสนอแนะในการจัดการความรู้	3.56	0.85	มาก
3	สศช. มีการติดตาม ทบทวนและปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	3.55	0.84	มาก
4	การวัดผลและประเมินผลจะมีส่วนสำคัญในการจัดการความรู้ใน สศช.	3.73	0.74	มาก
เฉลี่ยรวม		3.57	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการประเมินผลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การวัดผลและประเมินผลจะมีส่วนสำคัญในการจัดการความรู้ใน สศช. มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.73$) รองลงมา คือ การวิเคราะห์ ปัญหา อุปสรรคและเสนอแนะในการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.56$) การติดตาม ทบทวนและปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.55$) และการประเมินผลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.48$)

3.5 ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	สศช. มีการจัดโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานที่สนับสนุนการจัดการความรู้ อย่างชัดเจนเหมาะสม	3.69	0.84	มาก
2	หน่วยงานรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ ใน สศช. มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ในการนำพา สศช. ไปสู่การจัดการความรู้ ที่มีประสิทธิภาพ	3.67	0.83	มาก
3	การประสานงานระหว่างหน่วยงานรับผิดชอบ ด้านการจัดการความรู้ กับบุคลากรใน สศช. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.61	0.74	มาก
4	สศช. มีการจัดสรรสถานที่ เครื่องมือ และ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เพียงพอ	3.68	0.80	มาก
5	สศช. มีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหาร และบุคลากรอย่างทั่วถึงครอบคลุม	3.64	0.83	มาก
เฉลี่ยรวม		3.65	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การจัดโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานที่สนับสนุนการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.69$) รองลงมา คือ การจัดสรรสถานที่ เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.68$) หน่วยงานรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ใน สศช. มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนในการนำพา สศช. ไปสู่การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.67$) และ

การประสานงานระหว่างหน่วยงานรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ กับบุคลากรใน สศช. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.68$)

3.6 ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	องค์ความรู้ที่ได้มีการเผยแพร่ มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของ สศช.	3.74	0.74	มาก
2	องค์ความรู้ที่มีอยู่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร และบุคลากรใน สศช.	3.77	0.72	มาก
3	องค์ความรู้ที่มีอยู่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม	3.70	0.70	มาก
4	สศช. มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่สามารถค้นหาและเผยแพร่ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วสามารถนำมาใช้ตลอดเวลา	3.66	0.79	มาก
5	ท่านมีอิสระและมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายใน สศช.	3.64	0.75	มาก
เฉลี่ยรวม		3.70	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การมีองค์ความรู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและบุคลากรใน สศช. มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.77$) รองลงมา คือ องค์ความรู้ที่ได้มีการเผยแพร่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ($\bar{X} = 3.74$) องค์ความรู้ที่มีอยู่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 3.70$) และความมีอิสระและมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายใน สศช. มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.64$)

3.7 ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	สศช. มีการยกย่องและให้รางวัลผู้คิดค้นองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	3.25	0.98	ปานกลาง
2	ผู้บริหารมีนโยบายให้รางวัล และผลตอบแทนเป็นลายลักษณ์อักษร	3.07	1.01	ปานกลาง
3	สศช. มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ดูงานเพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้	3.76	0.83	มาก
4	สศช. มีสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้	3.50	0.86	มาก
เฉลี่ยรวม		3.39	0.77	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.17 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ดูงานเพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.76$) รองลงมา คือ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.50$) การยกย่องและให้รางวัลผู้คิดค้นองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ($\bar{X} = 3.25$) และการที่ผู้บริหารมีนโยบายให้รางวัล และผลตอบแทน เป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.07$)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3

เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวิเคราะห์ในส่วนนี้ เป็นความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 245 คน โดยเก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามในส่วนที่ 4 ซึ่งนำแนวคิดลักษณะขององค์การที่มีการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.52	0.74	มาก
2	ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.59	0.72	มาก
3	ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.62	0.69	มาก
4	ด้านการจัดการความรู้	3.66	0.67	มาก
5	ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.78	0.70	มาก
เฉลี่ยรวม		3.64	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.78$) รองลงมา คือ ด้านการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.66$) ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ($\bar{X} = 3.62$) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ($\bar{X} = 3.59$) และด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.52$)

4.1 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	บุคลากรของ สศช. มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนอยู่เสมอ	3.74	0.69	มาก
2	สศช. มีการมอบหมายที่เลี้ยงสอนงานเพื่อให้บุคลากรมีทักษะความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น	3.37	0.95	ปานกลาง
3	สศช. มีการระดมสมองของสำนักต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานหรือพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น	3.47	0.92	มาก
เฉลี่ยรวม		3.52	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การที่บุคลากรของมีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.74$) รองลงมา คือ การระดมสมองของสำนักต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานหรือพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X} = 3.47$) และการมอบหมายที่เลี้ยงสอนงานเพื่อให้บุคลากรมีทักษะความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.37$)

4.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	ผู้บริหาร สศช. สนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	3.82	0.70	มาก
2	สศช. มีแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ที่สามารถตอบสนองสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	3.67	0.79	มาก
3	สศช. มีลำดับขั้นของการบังคับบัญชาที่แบนราบ คล่องตัว ซึ่งสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้	3.40	0.95	มาก
4	สศช. มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	3.50	0.88	มาก
เฉลี่ยรวม		3.59	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.20 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อด้านการปรับเปลี่ยนองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การที่ผู้บริหารสนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.82$) รองลงมา คือ การมีแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ที่สามารถตอบสนองสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.67$) การมีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.50$) และการมีลำดับขั้นของการบังคับบัญชาที่แบนราบ คล่องตัว ซึ่งสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.40$)

4.3 ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	สศช. มีการกระจายอำนาจในการบริหารงานและมอบหมายงานเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ	3.60	0.80	มาก
2	ผู้บริหารของ สศช. ได้มอบอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสมและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	3.59	0.77	มาก
3	สศช. มีระบบการทำงานเป็นทีมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแก้ไขปัญหา	3.62	0.79	มาก
4	สศช. มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรตามสัดส่วนหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม	3.68	0.80	มาก
เฉลี่ยรวม		3.62	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.21 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรตามสัดส่วนหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.68$) รองลงมา คือ การมีระบบการทำงานเป็นทีมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแก้ไขปัญหา ($\bar{X} = 3.62$) การกระจายอำนาจในการบริหารงานและมอบหมายงานเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.60$) และการที่ผู้บริหารได้มอบอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสมและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.59$)

4.4 ด้านการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการจัดการความรู้

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	องค์ความรู้ของ สศช. ที่มีการเผยแพร่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.80	0.70	มาก
2	สศช. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างเป็นอิสระ	3.67	0.80	มาก
3	สศช. มีการระบบการเก็บรักษาความรู้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายทันต่อความต้องการในการปฏิบัติงาน	3.67	0.80	มาก
4	สศช. ได้มีการถ่ายโอนองค์ความรู้ได้อย่างเหมาะสม	3.52	0.78	มาก
เฉลี่ยรวม		3.66	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.22 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อด้านการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การเผยแพร่องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.80$) รองลงมา คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างเป็นอิสระ ($\bar{X} = 3.67$) การระบบการเก็บรักษาความรู้และเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายทันต่อความต้องการในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.67$) และการถ่ายโอนองค์ความรู้ได้อย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ($\bar{X} = 3.52$)

4.5 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	สศช. มีการสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้และสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	3.82	0.80	มาก
2	สศช. มีหน่วยงานที่สนับสนุนและช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ	3.87	0.80	มาก
3	สศช. มีการนำระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมาอำนวยความสะดวกในการพัฒนาให้องค์การแห่งการเรียนรู้	3.73	0.87	มาก
4	สศช. มีการจัดอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นให้กับบุคลากร	3.73	0.87	มาก
เฉลี่ยรวม		3.78	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.23 พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การมีหน่วยงานที่สนับสนุนและช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมา คือ การสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้และสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.82$) และการนำระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมาอำนวยความสะดวกในการพัฒนาให้องค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการจัดอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นให้กับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.73$)

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4

เพื่อวิเคราะห์ปัญหา และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ดังต่อไปนี้

5.1 ข้อสรุปที่ได้จากข้อคิดเห็นจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด)

5.1.1 ด้านกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า สิ่งที่บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ให้ความคิดเห็นว่าเป็นปัญหา ได้แก่

- 1) การที่องค์ความรู้หลายด้านที่ยังไม่ได้มีการบันทึกจัดเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูลกลาง
- 2) การขาดความร่วมมือในการสร้างการเรียนรู้และบุคลากรให้ความสนใจในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ค่อนข้างน้อย
- 3) บางข้อมูลองค์ความรู้ที่มีการเผยแพร่มักเป็นข้อมูลความรู้เฉพาะด้านภาษาที่ใช้มีลักษณะเฉพาะตัวเข้าใจได้เฉพาะกลุ่มเท่านั้น
- 4) การขาดการวิเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่ว่ามีองค์ความรู้อะไรบ้าง ยังขาดอะไร และบุคลากรต้องการองค์ความรู้ใดเพิ่มเติม

ซึ่งจากปัญหาการที่องค์ความรู้หลายด้านที่ยังไม่ได้มีการบันทึกจัดเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูลกลาง และการขาดความร่วมมือในการสร้างการเรียนรู้และบุคลากรให้ความสนใจในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงให้เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์หลากหลาย แต่ยังไม่สามารถนำองค์ความรู้ดังกล่าวจัดเก็บเข้าอย่างไม่เป็นระบบที่ตึกนัก ทำให้ไม่สามารถค้นหาความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรยังเห็นถึงความสำคัญของกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บ้าง เนื่องจากหัวข้อของกิจกรรมยังไม่จูงใจให้เข้าร่วมกิจกรรม

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่จะสนับสนุนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีข้อเสนอแนะที่มีความถี่สูงสุด คือ

- 1) ควรสนับสนุนให้มีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในรูปแบบที่หลากหลาย
- 2) ควรมีการปรับปรุงการจัดการความรู้ด้านการกลั่นกรองและประมวลผล เพื่อให้ได้ข้อมูลข่าวสารหรือองค์ความรู้ที่น่าสนใจ รวมถึงการใช้ภาษาที่เข้าใจได้ง่ายขึ้นและเข้าถึงบุคลากรทุกระดับ

3) ควรค้นหาองค์ความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โดยการสอบถามต้องการองค์ความรู้จากบุคลากรเพื่อกำหนดโครงการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

5.1.2 ด้านปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า สิ่งที่บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ให้ความคิดเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคในด้านปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผู้เสนอความคิดเห็นมีความถี่สูงสุดที่สุดในลำดับแรกๆ คือ

- 1) การปรับปรุงข้อมูลในระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ไม่เป็นปัจจุบัน และการเข้าถึงข้อมูลองค์ความรู้ยังต้องใช้เวลาในการค้นหา
- 2) บุคลากรขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้และแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 3) ควรพัฒนาการจัดการความรู้
- 4) ขาดการนำผลการจัดการความรู้มาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ในองค์กร

แสดงให้เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ให้ความสำคัญของโครงสร้างพื้นฐานของสารสนเทศเป็นอย่างมาก รวมทั้งมีระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายในทุกช่องทาง แต่ยังมีประสบปัญหาด้านการนำมาปรับปรุงข้อมูลลงในระบบฯ โดยบุคลากรที่มีความรู้อยู่กับตัวไม่ดำเนินการเพิ่มข้อมูลเนื่องจากภารกิจงานที่มาก รวมไปถึงการที่บุคลากรบางคนยังขาดวัฒนธรรมในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูล ซึ่งรวมถึงการขาดความเข้าใจในเรื่องระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ จึงทำให้ไม่สามารถเพิ่มองค์ความรู้ไปในหมวดหรือหัวข้อที่เหมาะสมได้ ส่งผลให้การสืบหาข้อมูลองค์ความรู้ทำได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีข้อเสนอแนะที่มีความถี่สูงสุด ได้แก่

- 1) ควรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรโดยการสร้างเวทีการถ่ายทอดความรู้ การจัดสถานที่สำหรับพูดคุยแลกเปลี่ยน ทำกิจกรรมร่วมกัน รวมทั้งมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ตอบโจทย์และดึงความสนใจของบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้
- 2) ควรสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยให้บุคลากรแบ่งปันข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานรวมถึงผลงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานที่ผ่านมาให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบ
- 3) ควรกำหนดให้มีติดตามและประเมินผลระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4) ควรมีปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ที่จัดขึ้นอย่างเท่าเทียมกัน

5.2 ข้อเสนอที่ได้จากข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์รองเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบบริหาร ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และหัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาบุคลากร ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในประเด็นเกี่ยวกับเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ และการจัดการความรู้เพื่อให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งแห่งการเรียนรู้ มีผลสรุปรายละเอียด ดังนี้

5.2.1 การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ พบว่า องค์กรความรู้ที่มีความต้องการได้แก่ ความรู้พื้นฐานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ ด้านการพัฒนาพื้นที่ตามเขตภูมิภาคต่างๆ และด้านอื่นๆ ความสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง และบูรณาการในมิติที่เกี่ยวข้องได้อย่างตามหลักวิชาการ ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบฐานข้อมูล และสุดท้ายคือความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาองค์กร

5.2.2 การสร้างและการแสวงหาความรู้ พบว่า มีการสร้างความรู้ได้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ การฝึกอบรมในประเทศหรือต่างประเทศ การให้ทุนเพื่อไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก การประชุมเชิงปฏิบัติการ การส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงสอนงาน และการเชิญผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มาให้ความรู้

5.2.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ พบว่า มีการแบ่งแยกองค์ความรู้และเก็บรวบรวมซึ่งเป็นข้อมูลไว้เป็น 2 ประเภท โดยแบ่งสำหรับบุคคลภายนอก (ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่มีขนาดใหญ่ซึ่งเชื่อมโยงเครือข่ายเข้าด้วยกัน: Internet) และสำหรับบุคลากรภายใน (ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์แบบภายในขององค์กร: intranet) โดยปัจจุบันได้มีการพัฒนาระบบการเผยแพร่องค์ความรู้ให้เป็นลักษณะที่มีความหลากหลายและเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลามากขึ้น การจัดส่งข้อมูลองค์ความรู้ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ให้โดยตรง และการประชาสัมพันธ์ทางสื่อสังคมออนไลน์ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรอย่างมาก

5.2.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ พบว่า ได้มีการให้ความสำคัญกับกระบวนการดังกล่าวมาก โดยการกลั่นกรองข้อมูลที่มีความหลากหลายให้อยู่ในรูปแบบของระบบข้อมูลที่เป็นระบบเดียวกัน และนำมาวิเคราะห์ ตรวจสอบหลายขั้นตอนเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือก่อนจะดำเนินการเผยแพร่ เช่น ตัวเลขผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) การรายงานภาวะเศรษฐกิจ/สังคม รายไตรมาส ข้อมูลการเขตพัฒนาเศรษฐกิจ

5.2.5 การเข้าถึงความรู้ พบว่า การพัฒนาห้องสมุดให้เป็นระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (e-Library) มีจุดประสงค์เพื่อลดปัญหาและอุปสรรคในการเข้าถึงแหล่งสารสนเทศ ผู้ใช้สามารถเข้าถึงสารสนเทศได้สะดวก และรวดเร็ว มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่องค์ความรู้ต่างๆ ในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น โดยการตัดข่าวที่น่าสนใจ (Clipping) หรือองค์ความรู้ต่างๆ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การเผยแพร่ในสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ อย่างครบถ้วนทุกช่องทาง

5.2.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า ได้มุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ในรูปแบบของความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นหลัก เพื่อดึงและทำกลั่นกรองของข้อมูลจากการที่บุคลากรให้มาเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอดให้ผู้อื่นทราบ (KM Sharing Session) มีการสนับสนุนให้มีการสร้างระบบพี่เลี้ยงที่เข้มแข็งและเป็นระบบ และมีกระบวนการ พัฒนาองค์ความรู้ในรูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพและมีการยอมรับมากที่สุด

5.2.7 การเรียนรู้ พบว่า องค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานจะต้องมีความถูกต้องตามหลักวิชาการและความทันสมัย อีกทั้งจะต้องมีความสามารถในการเชื่อมโยงองค์ความรู้กันได้ในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และด้านอื่นๆ และเมื่อเสร็จสมบูรณ์แล้ว จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นเพื่อที่จะถ่ายทอดต่อไป

5.2.8 การพัฒนาการจัดการความรู้ เพื่อให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่บรรลุผลสัมฤทธิ์

1) **ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้** มีความเห็นว่า ด้วยข้อมูลข่าวสาร และองค์ความรู้ต่างๆ เป็นสิ่งที่เป็นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ มีความรู้หรือทฤษฎีเกิดขึ้นอย่างเป็นประจำสม่ำเสมอ ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ควรจะต้องมีการค้นหาองค์ความรู้ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น การไปศึกษาต่อในต่างประเทศ การไปฝึกอบรมระยะสั้น ระยะเวลา รวมไปถึงการแสวงหาความรู้ทางอินเทอร์เน็ต เพื่อที่จะได้รับทราบถึงองค์ความรู้ใหม่ๆ ส่งเสริมให้มีการนำความรู้มาใช้ในการปรับตัว คิดในเชิงสร้างสรรค์ ตามความถนัดของแต่ละบุคคล และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนสร้างบรรยากาศให้มีความเอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง สร้างระบบพี่เลี้ยง และที่สำคัญคือ จะต้องสามารถบูรณาการความรู้หลายๆ ด้านนั้นอย่างถูกต้องเป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อที่จะมาปฏิบัติงานหรือเผยแพร่ให้กับบุคลากรในองค์กรได้

2) *ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ* เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ควรมีการบูรณาการความรู้ที่มีอยู่กับบุคลากรที่ทำงานมานานกับบุคลากรสมัยใหม่ให้มีความสอดคล้องกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาองค์การ เปิดโอกาสให้วางแผนงานของตนเองให้สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมายขององค์การ และมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมให้มากยิ่งขึ้น มีการจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานที่ส่งผลให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรนำเสนอผลงานด้านการเรียนรู้ และมอบเกียรติบัตรหรือรางวัลให้กับผู้ที่เผยแพร่ความรู้ สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน สร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้เห็นความสำคัญหรือความจำเป็นให้เกิดการเรียนรู้ จัดตั้งหน่วยงานภายในที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดการความรู้ขององค์การโดยตรง เพื่อสร้างองค์ความรู้ภายใน และนำองค์ความรู้ภายนอกเข้ามาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน และสุดท้ายคือต้องให้ความสำคัญของบุคลากรทุกคน รักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้ การทำงาน สนับสนุนให้บุคลากรมีความสบายใจในการใช้ชีวิตส่วนตัวเพื่อให้สามารถทุ่มเทในการทำงาน เป็นการมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน

3) *ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล* เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ควรมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในงานหรือมอบหมายให้ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน และการทำงานในลักษณะแนวราบ และการเปิดโอกาสที่ให้บุคลากรสามารถเสนอความคิดเห็นให้กับผู้บริหารโดยตรง การให้อิสระในการเรียนรู้และทำงานเรียนรู้ร่วมกัน การเปิดโอกาสให้แสวงหาความรู้จากภายนอก (KM สัญจร) ให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ในการทำงานของตนให้มากที่สุดเป็นการสร้างความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง มีการจัดพื้นที่ให้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน อันจะมีผลให้เห็นถึงความสำคัญของตนเอง ซึ่งส่งผลให้เป็นต้นแบบที่ดีในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน

4) *การจัดการความรู้* เห็นว่า ควรมีการไปศึกษาดูงานจากภายนอก และเทียบเคียงกระบวนการปฏิบัติงานกับหน่วยงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง หรือหน่วยงานระหว่างประเทศอื่นๆ และนำมาถักทออย่างเหมาะสมก่อนที่จะมาสร้างความรู้ในองค์การ มีวิธีการเก็บรักษา พัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูล การสืบค้นเพื่อนำมาในการเผยแพร่ถ่ายทอด และเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้แนวทางปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดการเกี่ยวกับความรู้โดยตรง มีการให้รางวัลเมื่อมีการนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้เกิดประโยชน์

5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เห็นว่า ควรพัฒนาระบบและให้ความรู้ความเข้าใจต่อแนวคิดต่างๆ เช่น ข้อมูลที่มีขนาดใหญ่ (Big data) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things (IoT)) เพื่อมาประยุกต์ใช้พัฒนาองค์การ และการพัฒนาทักษะบุคลากรควบคู่กันไป

5.3 ข้อมูลที่ได้จากข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อสรุปที่ได้จากข้อคิดเห็นจากแบบสอบถาม

ในส่วนของประเด็นข้อคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้นนั้น ได้ข้อมูลมาจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง (ส่วนที่ 5 ว่าด้วยความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหา และแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) ซึ่งเป็นข้อคำถามปลายเปิด (open – ended question) ที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบสามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ โดยอยู่ภายใต้ข้อคำถามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์รองเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบบริหาร ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และหัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาบุคลากร สามารถสรุปได้ ดังนี้

1) ด้านกระบวนการจัดการความรู้

จากการเก็บข้อมูลจากตัวแทนบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 245 คน มีบุคลากรตอบแบบสอบถามในด้านกระบวนการจัดการความรู้ เกี่ยวกับปัญหาในด้านกระบวนการจัดการความรู้ จำนวน 56 คน ไม่ตอบแบบสอบถาม 189 คน และมีผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่จะสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 51 คน ตอบแบบสอบถาม 194 คน รายละเอียดตามตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 ปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด้านกระบวนการจัดการความรู้

ปัญหา	จำนวน (คน)	ข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)
ขาดการวิเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่ว่ามีองค์ความรู้อะไรบ้าง ยังขาดอะไร และบุคลากรต้องการองค์ความรู้ใดเพิ่มเติม	9	ควรมีการค้นห่องค์ความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โดยการสอบถามต้องการองค์ความรู้จากบุคลากรเพื่อกำหนดโครงการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร	8
ภารกิจงานของบุคลากรมีปริมาณมาก จนทำให้บุคลากรไม่มีเวลาแสวงหาความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้	7	ควรมีการจัดสรรอัตรากำลังให้เพียงพอกับปริมาณงาน และส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับเห็นความสำคัญและเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้	4
มีองค์ความรู้หลายด้าน ในองค์กรที่ยังไม่ได้มีการบันทึก จัดเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูลกลาง	10	ควรมีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในรูปแบบที่หลากหลาย	10
บางข้อมูลองค์ความรู้ที่มีการเผยแพร่ มักเป็นข้อมูลความรู้เฉพาะด้าน ภาษาที่ใช้มีลักษณะเฉพาะตัว เข้าใจได้เฉพาะกลุ่มเท่านั้น	5	ควรปรับปรุงการจัดการความรู้ด้านการกลั่นกรองและประมวลผลเพื่อให้ information ที่ได้นำสนใจใช้ภาษาที่เข้าใจได้ง่ายขึ้นและเข้าถึงบุคลากรทุกระดับ	9
การจัด Directory หมวดหมู่ของข้อมูลกลางในองค์กรของแต่ละสำนัก ยังคงค้นหาและเข้าถึงข้อมูลยากทำให้ต้องใช้เวลาในการค้นหา	11	ควรมีการปรับปรุง Directory หมวดหมู่ของข้อมูลกลางในองค์กรของแต่ละสำนักให้เป็นระบบ ง่ายต่อการเข้าถึง เพื่อให้บุคลากรในส่วนต่างๆ สามารถค้นหาองค์ความรู้ต่างๆ ได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น	7

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ปัญหา	จำนวน (คน)	ข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)
การ sharing information มีน้อยมาก บุคลากรที่ไปฝึกอบรม ไม่ได้มีการถ่ายทอดให้กับคนในองค์กร และขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสายงาน รวมทั้งระหว่างสำนัก	8	จัดให้มีช่องทางหรือศูนย์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กลางระหว่างกัน ในองค์กร และควรสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจริงในหน่วยงานของ สศช.	6
ขาดความร่วมมือในการสร้างการเรียนรู้และบุคลากรให้ความสนใจ ในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ค่อนข้างน้อย	6	ควรสร้างความรู้ ความเข้าใจและให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และควรจัดให้มีการพบปะหรือระหว่างสายงานหรือสำนักเพื่อแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในงานด้านอื่นๆ อันนำไปสู่การบูรณาการในการทำงานร่วมกัน	7
	56		51

จากตารางที่ 4.24 มีผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและในด้านการจัดการความรู้ พบว่า การจัด Directory หมวดหมู่ของข้อมูลกลางในองค์กรของแต่ละสำนัก ยังคงค้นหาและเข้าถึงข้อมูลยากทำให้ต้องใช้เวลาในการค้นหา มีจำนวนคนตอบแบบสอบถามสูงสุด จำนวน 11 คน รองลงมา คือ องค์กรความรู้หลายด้านในองค์กรที่ยังไม่ได้มีการบันทึกจัดเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูลกลาง จำนวน 10 คน การขาดการวิเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่ว่ามีองค์ความรู้อะไรบ้าง ยังขาดอะไร และบุคลากรต้องการองค์ความรู้ใดเพิ่มเติม จำนวน 9 คน และบางข้อมูลองค์ความรู้ที่มีการเผยแพร่มักเป็นข้อมูลความรู้เฉพาะด้าน ภาษาที่ใช้มีลักษณะเฉพาะตัว เข้าใจได้เฉพาะกลุ่มเท่านั้น มีคนตอบต่ำสุด จำนวน 5 คน

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่จะสนับสนุนให้เป็นการแห่งการเรียนรู้ พบว่า ควรมีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในรูปแบบที่หลากหลาย มีจำนวนคนตอบแบบสอบถามสูงสุด จำนวน 10 คน รองลงมาคือ ควรปรับปรุงการจัดการความรู้ด้านการกลั่นกรองและประมวลผลเพื่อให้ข้อมูลที่ได้น่าสนใจใช้ภาษาที่เข้าใจได้ง่ายขึ้นและเข้าถึงบุคลากรทุกระดับ จำนวน

9 คน และควรมีการค้นหาคำสำคัญที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานโดยการสอบถามต้องการองค์ความรู้จากบุคลากรเพื่อกำหนดโครงการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรจำนวน 8 คน และควรมีการจัดสรรอัตรากำลังให้เพียงพอกับปริมาณงาน และส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับเห็นความสำคัญและเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ มีคนตอบต่ำสุด จำนวน 4 คน

2) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการเก็บข้อมูลจากตัวแทนบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 245 คน มีบุคลากรตอบแบบสอบถามด้านปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาในด้านปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวน 48 คน ไม่ตอบแบบสอบถาม 197 คน และมีผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 44 คน ไม่ตอบแบบสอบถาม 201 คน รายละเอียดตามตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 ปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด้านปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัญหา	จำนวน (คน)	ข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)
ขาดการติดตามและการกำกับดูแลผลสำเร็จของการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	6	ผู้บริหารควรมีแนวทางการดำเนินงาน การติดตามผลของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน โดยยึดบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญ (ทุกระดับ) และควรส่งเสริมการปรับทัศนคติบุคลากรให้ร่วมกิจกรรม KM	5
ขาดวัฒนธรรมในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างสายงานและแต่ละสำนัก	5	ควรสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยให้บุคลากรแชร์ข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานรวมถึงผลงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานที่ผ่านมาให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบ	7

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ปัญหา	จำนวน (คน)	ข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)
ขาดการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันในระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ และการเข้าถึงข้อมูลองค์ความรู้ยังต้องใช้เวลาในการค้นหา	9	ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ง่ายต่อการเข้าถึงและควรมีการอัปเดตข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อให้ข้อมูลที่เผยแพร่มีความถูกต้อง เชื่อถือได้	6
ขาดการนำผลการจัดการความรู้มาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ในองค์การ	7	ควรกำหนดให้มีติดตามและประเมินผลระบบการจัดการความรู้ภายในองค์การ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	7
หน่วยงานมีภารกิจหลากหลาย ทำให้บุคลากรไม่มีเวลาในการเรียนรู้เพิ่มเติม เพราะต้องใช้เวลาทำงานที่ได้รับมอบหมาย และการเปิดโอกาสการเรียนรู้ยังคงเลือกปฏิบัติเฉพาะกลุ่ม	4	ควรมีปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ที่จัดขึ้นอย่างเท่าเทียมกัน	7
ขาดการนำความรู้ที่ได้มาไม่ว่าจากการอบรมหรือการเรียนรู้มาแลกเปลี่ยนกันอย่างจริงจัง ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้	8	ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่บุคลากรได้รับ โดยอาจเริ่มด้วยการทำ Km ในกลุ่มเล็กๆ และเผยแพร่ทางระบบ intranet หรือ KM ขององค์การ	4
บุคลากรขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้และแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้	9	ควรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรโดยการสร้างเวทีการถ่ายทอดความรู้ การจัดสถานที่สำหรับพูดคุยแลกเปลี่ยน ทำกิจกรรมร่วมกัน รวมทั้งมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ตอบโจทย์และดึงความสนใจของบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้	8
	48		44

จากตารางที่ 4.25 มีผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและในด้านปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การขาดการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันในระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ และการเข้าถึงข้อมูลองค์ความรู้ยังต้องใช้เวลาในการค้นหา และบุคลากรขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้และแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีจำนวนคนตอบแบบสอบถามสูงสุด จำนวน 9 คน รองลงมา คือ ขาดการนำความรู้ที่ได้มาไม่ว่าจะการอบรมหรือการเรียนรู้มาแลกเปลี่ยนกันอย่างจริงจัง ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ จำนวน 8 คน และการขาดการนำผลการจัดการความรู้มาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ในองค์กร จำนวน 7 คน และหน่วยงานมีภารกิจหลากหลายทำให้บุคลากรไม่มีเวลาในการเรียนรู้เพิ่มเติม เพราะต้องใช้เวลาทำงานที่ได้รับมอบหมาย มีคนตอบต่ำสุด จำนวน 4 คน

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ควรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรโดยการสร้างเวทีการถ่ายทอดความรู้ การจัดสถานที่สำหรับพูดคุยแลกเปลี่ยน ทำกิจกรรมร่วมกัน รวมทั้งมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ตอบโจทย์และดึงความสนใจของบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ มีจำนวนคนตอบแบบสอบถามสูงสุดจำนวน 8 คนรองลงมาคือ ควรสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยให้บุคลากรแชร์ข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานรวมถึงผลงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานที่ผ่านมาให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบ ควรกำหนดให้มีติดตามและประเมินผลระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ที่จัดขึ้นอย่างเท่าเทียมกัน จำนวน 7 คน และส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่บุคลากรได้รับ โดยอาจเริ่มด้วยการทำ Km ในกลุ่มเล็กๆ และเผยแพร่ทางระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่มีขนาดใหญ่ซึ่งเชื่อมโยงเครือข่ายเข้าด้วยกัน (intranet) หรือ KM ขององค์กร มีคนตอบต่ำสุด จำนวน 4 คน

5.2 ข้อสรุปที่ได้จากข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์รองเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบบริหาร ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และหัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาบุคลากร ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในประเด็นเกี่ยวกับเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ และการจัดการความรู้เพื่อให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เมื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอผลในรูปแบบพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis) มีผลสรุปรายละเอียด ดังนี้

5.2.1 ด้านการค้นหา/บ่งชี้ความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ ในด้านการค้นหา/บ่งชี้ความรู้ ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องใช้อะไรบ้าง ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร พบว่า จากการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ว่า “เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผนและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ที่ยึดประโยชน์ส่วนรวม ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และมีประสิทธิภาพสูง” ดังนั้น จึงต้องการบุคลากรที่มีองค์ความรู้บุคลากรที่มีความหลากหลายของความรู้พื้นฐานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ ด้านการพัฒนาพื้นที่ตามเขตภูมิภาคต่างๆ และด้านอื่นๆ ซึ่งเป้าหมายหลักคือ การอาศัยองค์ความรู้ต่างๆ ประสานกันโดยมีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถเป็นจะเป็นคลังสมอง (Think Tank) และให้ข้อเสนอแนะให้กับรัฐบาลได้อย่างน่าเชื่อถือ

นอกจากความรู้พื้นฐานข้างต้นแล้ว ยังต้องเป็นบุคคลที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง และบูรณาการในมิติที่เกี่ยวข้องได้อย่างตามหลักวิชาการ โดยเฉพาะในประเด็นที่รัฐบาลให้ความสำคัญ เช่น มาตรการทางด้านภาษี ซึ่งเป็นมิติทางด้านเศรษฐกิจ การปฏิบัติงานโดยพื้นฐานจะไม่สามารถมองเฉพาะด้านเศรษฐกิจเป็นหลักได้ จะต้องมองในมิติทางด้านสังคม มิติด้านการบริหารจัดการ รวมถึงมิติด้านอื่นๆ ควบคู่ไปกันด้วย จึงจะมีประสิทธิภาพต่อนโยบายดังกล่าวมากที่สุด นั้นโดยมีเป้าหมายคือ “การพัฒนาให้มีความสมดุล” ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ในทุกมิติ ตลอดจนสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้ในแต่ละมิติ อีกทั้งยังต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบฐานข้อมูล โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่หรือการค้นหาข้อมูลที่ต้องการมาวิเคราะห์เพื่อให้การพัฒนาประเทศเป็นไปตามหลักเศรษฐกิจฐานความรู้ และสุดท้ายคือความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาองค์กร ซึ่งหมายถึงทักษะในการสื่อสาร เพื่อให้สามารถประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการค้นหาแหล่งข้อมูลองค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีแหล่งข้อมูลที่สามารถค้นหาได้ ดังนี้

- 1) *ห้องสมุดสุริยาวัตร* ซึ่งเปิดใช้อย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2549 อยู่บริเวณอาคาร 4 ชั้น 2 โดยในปัจจุบันให้เป็นห้องสมุดที่ทันสมัย เพียงพร้อมด้วยอุปกรณ์สืบค้นข้อมูลสารสนเทศ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง มีมุมนั่งทานการ ทั้งจอชมการถ่ายทอดสดสัมมนา การเสวนา การติดตามข่าวสาร เป็นแหล่งหนังสือและข้อมูลทางด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่สมบูรณ์แบบ

และครบถ้วนมากที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศ สามารถให้บริการข้อมูลต่างๆ ได้รวดเร็ว มุ่งสู่วิสัยทัศน์ การเป็น “ศูนย์กลางการเรียนรู้ด้านเศรษฐกิจและสังคมที่สมัย” อีกทั้งได้มีการจัดซื้อหนังสือวิชาการ ที่ทันสมัยเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากร เช่น หนังสือพิมพ์ wall street journal นิตยสาร TIME เป็นต้น

2) *จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) และสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ* โดยจาก นโยบายของผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีและพิจารณาจากศักยภาพของบุคลากรแล้ว จึงได้มีการสนับสนุนให้มีการ เผยแพร่องค์ความรู้ต่างๆ เช่น การตัดข่าวที่น่าสนใจ หรือเรื่องต่างๆ ที่เห็นว่ามีสำคัญในการ ปฏิบัติงาน ตามแนวทางการพัฒนาประเทศในแนวคิด Thailand 4.0 มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรการ ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม

3) *การจัดซื้อข้อมูลจาก CEIC DATA* ซึ่งเป็นฐานข้อมูลเศรษฐกิจมหภาค ครอบคลุมกลุ่มประเทศเศรษฐกิจกว่า 60 ประเทศทั่วโลก ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มีที่มาจากหน่วยงาน ของข้อมูลโดยตรง เช่น หน่วยงานของภาครัฐ สถาบันต่างๆ และภาคเอกชนที่มีความน่าเชื่อถือ โดยมี ลักษณะของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจ การลงทุน ที่มีการรวบรวม จัดเก็บและทำการ วิเคราะห์อย่างเป็นระบบจากหน่วยงานที่เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือได้ รวมทั้งมีการแสดงข้อมูลประกอบด้วย ตัวเลขและแผนภูมิทำให้สะดวกในการนำมาใช้งาน ซึ่งข้อมูลใน CEIC Data จะแสดงถึงรายละเอียด สถานการณ์ในแต่ละด้าน เช่น ระบบการเงินประเทศ ผลผลิตทางอุตสาหกรรม ปริมาณการส่งออก ปริมาณการสั่งซื้อ ตลาดการค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน ความเคลื่อนไหวของระบบเงินตรา อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตราและดอกเบี้ย การลงทุน ตลาดแรงงาน ภาคการขนส่งและระบบการสื่อสาร ภาคเกษตรกรรม ภาคการก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ ภาคการท่องเที่ยว ภาคพลังงาน ด้านอื่นๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการวิเคราะห์เศรษฐกิจและการลงทุน

4) *ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตต่างๆ จากในประเทศและต่างประเทศ* เช่น ข้อมูล ที่มีการเผยแพร่ในเว็บไซต์ของกระทรวงการคลัง สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง หรือข้อมูลจากกองทุน การเงินระหว่างประเทศ ธนาคารโลก และสภาเศรษฐกิจโลก (The World Economic Forum)

5.2.2 ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ในด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้ ซึ่งเป็น การพิจารณาถึงการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ ไม่ได้แล้ว พบว่า ประเด็นสำคัญหลักของการสร้างความรู้ได้อย่างถูกต้องได้นั้น ต้องคำนึงถึงการนำความรู้ ที่ได้มาสังเคราะห์ กล่าวคือ ความสามารถในการคิดที่ดึงองค์ประกอบต่างๆ มาหลอมรวมกันภายใต้ โครงสร้างใหม่อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งเป็นส่วน ที่ยากที่สุด ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติสามารถสร้างความรู้ ได้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติ

ในเรื่องนั้นๆ ดำเนินการโดยกลุ่มงานพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การฝึกอบรมในประเทศหรือต่างประเทศ การให้ทุนเพื่อไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ๆ ภายในองค์กร การส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยงสอนงานเพื่อให้มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ และการเชิญผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มาให้ความรู้

สำหรับการศึกษากฎ ระเบียบ คู่มือการปฏิบัติงาน และการแสวงหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ จะสามารถช่วยให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จได้นั้น พบว่า ได้มีการมองประเด็นแยกส่วนกัน โดยในส่วนของกฎ ระเบียบ แล้วเห็นว่า การที่บุคลากรจะปฏิบัติงานให้ถูกต้องในเรื่องใดๆ ก็ตามแล้ว จะต้องทำการศึกษากฎ ระเบียบ ในเรื่องนั้นๆ ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ อันเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน เช่น พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 บุคลากรที่ดำเนินการโดยเฉพะคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างฯ จะต้องเข้าใจในระเบียบดังกล่าวอย่างชัดเจน และดำเนินการตามขั้นตอนที่ถูกต้องเป็นลำดับ เพราะการดำเนินการไม่ถูกต้องหรือไม่โปร่งใส ย่อมอาจถูกฟ้องร้องได้ ดังนั้น การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ได้อย่างถูกต้อง ย่อมไม่ใช่ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน แต่ในส่วนของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการแสวงหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า หากมีการดำเนินการย่อมเป็นเครื่องมือและแนวทางในการพัฒนาที่สำคัญในการทำงาน และเป็นการต่อยอดการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5.2.3 ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

กระบวนการจัดการความรู้ ในด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ซึ่งเป็นการกำหนดโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เพื่อให้สืบค้น เรียกคืน และใช้งานได้ง่าย พบว่า มีการแบ่งแยกองค์ความรู้และเก็บรวบรวมซึ่งเป็นข้อมูลที่ใช้ในปัจจุบัน ให้สามารถสืบค้นได้ในเว็บไซต์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยแบ่งสำหรับบุคคลภายนอก โดยมีลักษณะการดำเนินการจัดเก็บองค์ความรู้อยู่ในอินเทอร์เน็ต สามารถเข้าไปสืบค้นทางเว็บไซต์ได้โดยตรง และเป็นองค์ความรู้ที่สามารถศึกษาได้เข้าใจได้โดยง่าย แต่หากเป็นบุคลากรภายในโดยมีลักษณะการดำเนินการจะจัดเก็บองค์ความรู้ในอินทราเน็ต (intranet) ซึ่งก็คือระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์แบบภายในองค์กร ข้อมูลเป็นการเฉพาะด้านเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่า อีกทั้งแบ่งแยกตามความเหมาะสมของข้อมูลในการเผยแพร่ โดยกำหนดตามสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล เนื่องจากบางข้อมูลการเผยแพร่โดยไม่ได้รับการอนุมัติย่อมส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในภาพรวม เช่น ข้อมูลอัตราค่าจ้าง ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลการเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น โดยปัจจุบันได้มีการพัฒนาระบบการเผยแพร่องค์ความรู้ให้เป็นลักษณะที่มีความหลากหลายและเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลามากขึ้น เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรตามนโยบาย Thailand 4.0 เช่น การจัดส่งข้อมูลองค์ความรู้ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ให้โดยตรง และการประชาสัมพันธ์ทางสื่อสังคมออนไลน์มีผลทำให้สะดวกต่อการประเมินว่าองค์ความรู้ใดที่องค์กรได้ให้ความสนใจ (นับจากยอดคนที่เข้ามาศึกษา)

สำหรับในการส่วนของความมีประสิทธิภาพของระบบฐานข้อมูลความรู้ นั้นพบว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้มีการให้ความสำคัญแก่โครงสร้างพื้นฐานของสารสนเทศ (IT Infrastructure) ไว้เป็นอย่างมาก ส่งผลให้การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับองค์ความรู้ และในส่วนอื่นๆ เช่น ระบบเครือข่าย (Network) รักษาความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) การใช้งานไฟล์หรือโพล์เดอรร่วมกัน (file Sharing) เป็นต้น เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และมีความทันสมัย

5.2.4 ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ ในด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ซึ่งเป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้ครบถ้วนสมบูรณ์ พบว่าการปรับปรุงเนื้อหาให้มีความถูกต้องสมบูรณ์เป็นเรื่องที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้เล็งเห็นว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง และได้มีการปรับปรุงแก้ไขกันมาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากองค์ความรู้ที่เผยแพร่ออกไป มักจะถูกนำไปอ้างอิงเกี่ยวกับนโยบายที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ดังนั้นสิ่งที่จะทำอันดับแรกคือ การกลั่นกรองข้อมูลที่มีความหลากหลายให้อยู่ในรูปแบบของระบบข้อมูลที่เป็นระบบเดียวกัน และนำมาวิเคราะห์ ตรวจสอบหลายขั้นตอนเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือก่อนจะดำเนินการเผยแพร่ เช่น ตัวเลขผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) การรายงานภาวะเศรษฐกิจ/สังคม รายไตรมาส ข้อมูลการเขตพัฒนาเศรษฐกิจ เป็นต้น ดังนั้น องค์ความรู้ที่ได้มีการเผยแพร่แล้วจึงสามารถถือได้ว่าเป็นมาตรฐานแล้วและมีความถูกต้องสมบูรณ์

สำหรับในประเด็นเกี่ยวกับการปรับปรุงเนื้อหาให้มีความเข้าใจได้ง่ายนั้น มีประโยชน์ที่สามารถช่วยลดระยะเวลาการทำงานหรือการทำความเข้าใจ ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานสามารถนำไปพัฒนางานต่อได้อย่างสะดวก และปัจจุบันได้มีการพัฒนารูปแบบการนำเสนอโดยใช้รูปแบบของอินโฟกราฟิกส์ (Infographics) ซึ่งก็คือ การนำข้อมูลหรือความรู้มาสรุปเป็นสารสนเทศในลักษณะของกราฟิกเป็นภาพนิ่ง สามารถดูแล้วเข้าใจได้ง่าย รวดเร็วและชัดเจน สามารถสื่อให้ผู้ชมเข้าใจความหมายของข้อมูลทั้งหมดได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้นำเสนอมาช่วยขยายความ มาใช้ในการสื่อสารเป็นหลัก อีกทั้งมีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของภาษาอังกฤษเพื่อให้องค์ความรู้สามารถเผยแพร่ได้อย่างกว้างขวาง

5.2.5 ด้านการเข้าถึงความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ ในด้านการเข้าถึงความรู้ ซึ่งเป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก พบว่า ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้มีการพัฒนาห้องสมุดให้เป็นระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (e-Library) มีจุดประสงค์เพื่อลดปัญหาและอุปสรรคในการเข้าถึงแหล่งสารสนเทศ ผู้ใช้สามารถเข้าถึงสารสนเทศได้สะดวก และรวดเร็ว ลดข้อจำกัดจากการเข้าถึงเฉพาะเวลาที่ห้องสมุดเปิดทำการ โดยสามารถ

เข้าใช้ได้ตลอดเวลา อีกทั้งเป็นการประหยัดพื้นที่ในการจัดเก็บทรัพยากรสารสนเทศ เพราะสารสนเทศของห้องสมุดจะอยู่ในรูปแบบของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่องค์ความรู้ต่างๆ ในเชิงรุกมากยิ่งขึ้นโดยการจัดส่งในลักษณะตัดข่าวที่น่าสนใจ (Clipping) ข่าวหรือองค์ความรู้ต่างๆ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การเผยแพร่ในสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ อย่างครบถ้วนทุกช่องทาง เพื่อให้บุคลากรสามารถรับทราบข่าวสารที่ทันสมัยตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตามองค์การยังประสบปัญหาในเรื่องข้อมูลที่กระจุกกระจายไม่เป็นหมวดหมู่ ระบบการสืบค้นที่ยังค้นหาที่ยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ซึ่งอยู่ในระหว่างการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับในประเด็นเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของฐานข้อมูลองค์ความรู้นั้นพบว่า โครงสร้างพื้นฐานของสารสนเทศ (IT Infrastructure) มีการพัฒนาและปรับปรุงมาโดยตลอดให้มีความทันสมัย เข้าถึงสะดวก และมีความปลอดภัยสูง ตลอดจนได้มีการจัดจ้างบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านระบบฐานข้อมูลมาช่วยพัฒนาและซ่อมบำรุง (maintenance) อย่างสม่ำเสมอ จึงถือได้ว่าสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติไม่ได้ประสบปัญหาในเรื่องโครงสร้างของฐานข้อมูลดังกล่าว

5.2.6 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ ในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเป็นการแบ่งปันความรู้ สามารถทำได้หลายวิธีการ โดยแบ่งเป็นกรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เช่น อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และกรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) โดยจะมีวิธีการ เช่น การจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว การเวทีแลกเปลี่ยนความรู้จากการสัมภาษณ์ พบว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ให้ความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ในรูปแบบของ Tacit Knowledge เป็นหลัก เพื่อดึงและทำกลั่นกรองของข้อมูลจากการที่บุคลากรได้ไปเข้าร่วมประชุม ศึกษา ฝึกอบรมในต่างประเทศ จะให้มาเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอดให้ผู้อื่นทราบ โดยในบางครั้งจะมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้าร่วมเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจมากยิ่งขึ้น มีการสนับสนุนให้มีการสร้างระบบพี่เลี้ยงที่เข้มแข็งและเป็นระบบ โดยมีการมอบหมายบุคลากรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร (การจัดทำคำสั่ง) ให้ผู้ที่มีประสบการณ์สูงกว่ามาสอนงานให้กับบุคลากรที่เริ่มเข้าทำงาน อีกทั้งยังมีกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้ในรูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ซึ่งเป็นการวิจัยแบบเข้าไปมีส่วนร่วมและร่วมมือกันในกลุ่มคณะ แต่ละคนจะอธิบายในสิ่งที่ตนเองสนใจ สืบหาสิ่งที่ผู้อื่นคิด แสดงความเห็นที่สอดคล้องหรือ

ไม่เห็นด้วยอย่างมีเหตุผล และหาหนทางแก้ไขพัฒนาที่เป็นไปได้ สมาชิกในกลุ่มจะทำการวางแผนร่วมกัน ลงมือปฏิบัติงานร่วมกัน เก็บข้อมูลร่วมกัน สังเกตสถานการณ์ร่วมกัน และสะท้อนผลการดำเนินงานร่วมกัน จนได้ผลลัพธ์คือองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพและมีการยอมรับมากที่สุด

สำหรับประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการสอนงานแบบตัวต่อตัว และการสนับสนุนให้มีการนำความรู้ต่างๆ ไปเผยแพร่ นั้น พบว่า แนวทางการสอนงานแบบตัวต่อตัว นอกจากการที่จะได้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามความคาดหวังแล้ว ยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม แต่หากพิจารณาในโครงสร้างอายุบุคลากรของบุคลากรแล้วยังมีอุปสรรคที่สำคัญ เนื่องจากปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติยังมีช่องว่างของอายุ กล่าวคือ บุคลากรที่อยู่ในระดับหัวหน้างาน (ระดับชำนาญการพิเศษ) ที่มีหน้าที่หลักในการสอนงาน ยังไม่เพียงพอกับจำนวนบุคลากรที่เริ่มเข้าทำงาน ทำให้ไม่สามารถใช้แนวทางการสอนงานแบบตัวต่อตัวได้ครบถ้วนกับทุกๆ คนได้ และการสนับสนุนให้มีการนำความรู้ต่างๆ ไปเผยแพร่ นั้น เห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์ความรู้ และหากสามารถดำเนินการในลักษณะของการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (forum) โดยคัดเลือกประเด็นที่ทุกๆ คน ให้ความสนใจจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด

5.2.7 ด้านการเรียนรู้

กระบวนการจัดการความรู้ ในด้านการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และทำให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน พบว่า จากการที่ภารกิจและหน้าที่หลักของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่จะต้องเป็นที่ปรึกษาของรัฐบาลในด้านต่างๆ ความคิดเห็นที่เสนอไปจะเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศได้ ดังนั้นองค์ความรู้ที่ใช้ในการตัดสินใจจะต้องมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ และความทันสมัย อีกทั้งบุคลากรจะต้องมีความสามารถในการเชื่อมโยงองค์ความรู้กันได้ในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และด้านอื่นๆ และเมื่อเสร็จสมบูรณ์แล้ว จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นเพื่อที่จะถ่ายทอดต่อไป

สำหรับประเด็นเรื่องการส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม นั้น พบว่า เนื่องจากการที่จะต้องบูรณาการองค์ความรู้ในทุกๆ ด้านเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้มีแนวทางการจัดทีมในลักษณะโครงการเฉพาะกิจ (Task Force) เพื่อระดมความคิดเห็นในทุกมิติ และมีการแบ่งงานว่าประเด็นดังกล่าวควรจะเป็นประเด็นในด้านใด รวมถึงได้มีการสนับสนุนให้ดำเนินการในลักษณะแบบแนวราบ เพื่อมาช่วยคิดและหาทางออก การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ในแต่ละเรื่อง แล้วนำสิ่งที่ได้ไปขยายผลต่อไป

5.2.8 การพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ มีความเห็นว่า ด้วยข้อมูลข่าวสาร และองค์ความรู้ต่างๆ เป็นสิ่งที่เป็นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ มีความรู้หรือทฤษฎีเกิดขึ้นอย่างเป็นประจำสม่ำเสมอ ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ควรจะต้องมีการค้นหาองค์ความรู้ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น การไปศึกษาต่อในต่างประเทศ การไปฝึกอบรมระยะสั้นระยะยาว รวมไปถึงการแสวงหาความรู้ทางอินเทอร์เน็ต เพื่อที่จะได้รับทราบถึงองค์ความรู้ใหม่ๆ ส่งเสริมให้มีการนำความรู้มาใช้ในการปรับตัว คิดในเชิงสร้างสรรค์ ตามความถนัดของแต่ละบุคคล และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนสร้างบรรยากาศให้มีเอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง สร้างระบบที่เลี้ยง และที่สำคัญคือจะต้องสามารถบูรณาการความรู้หลายๆ ด้านนั้นอย่างถูกต้องเป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อที่จะมาปฏิบัติงานหรือเผยแพร่ให้กับบุคลากรในองค์กรได้

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ควรจะมีการบูรณาการความรู้ที่มีอยู่กับบุคลากรที่ทำงานมานาน กับบุคลากรสมัยใหม่ ให้มีความสอดคล้องกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร เปิดโอกาสให้วางแผนงานของตนเองให้สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมายขององค์กร และมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมให้มากยิ่งขึ้น มีการจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานที่ส่งผลให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรนำเสนอผลงานด้านการเรียนรู้ และมอบเกียรติบัตรหรือรางวัลให้กับผู้ที่เผยแพร่ความรู้ สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน สร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้เห็นความสำคัญหรือความจำเป็นให้เกิดการเรียนรู้ จัดตั้งหน่วยงานภายในที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดการความรู้ขององค์กรโดยตรง เพื่อสร้างองค์ความรู้ภายใน และนำองค์ความรู้ภายนอกเข้ามาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน และสุดท้ายคือต้องให้ความสำคัญของบุคลากรทุกคน รักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้ การทำงาน สนับสนุนให้บุคลากรมีความสบายใจในการใช้ชีวิตส่วนตัวเพื่อให้สามารถทุ่มเทในการทำงาน เป็นการมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน

ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ควรจะมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในงานหรือมอบหมายให้ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน และการทำงานในลักษณะแนวราบ และการเปิดโอกาสที่ให้บุคลากรสามารถเสนอความคิดเห็นให้กับผู้บริหารโดยตรง การให้อิสระในการเรียนรู้และทำงานเรียนรู้ร่วมกัน การเปิดโอกาสให้แสวงหาความรู้จากภายนอก (KM สัจจร) ให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ในการทำงานของตนให้มากที่สุดเป็นการสร้างความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง มีการจัดพื้นที่ให้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ไปประยุกต์ใช้

ในการปฏิบัติงาน อันจะมีผลให้เห็นถึงความสำคัญของตนเอง ซึ่งส่งผลให้เป็นต้นแบบที่ดีในการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน

การจัดการความรู้ เห็นว่า ควรมีการไปศึกษาดูงานจากภายนอก และเทียบเคียง กระบวนการปฏิบัติงานกับหน่วยงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เช่น ธนาครแห่งประเทศไทย สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง หรือหน่วยงานระหว่างประเทศอื่นๆ และนำมาถกกันกรองอย่างเหมาะสมก่อนที่จะ มาสร้างความรู้ในองค์กร มีวิธีการเก็บรักษา พัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูล การสืบค้นเพื่อนำมาในการ เผยแพร่ถ่ายโอน และเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้แนวทางปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการ แต่งตั้งคณะทำงานจัดการเกี่ยวกับความรู้โดยตรง มีการให้รางวัลเมื่อมีการนำองค์ความรู้เหล่านั้น มาประยุกต์ใช้เกิดประโยชน์

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เห็นว่า โครงสร้างพื้นฐานของสารสนเทศ (IT Infrastructure) มีประสิทธิภาพมากอยู่แล้ว แต่ทั้งนี้ควรพัฒนาระบบและให้ความรู้ความเข้าใจต่อ แนวคิดต่างๆ เช่น ข้อมูลที่มีขนาดใหญ่ (Big data), ปัญญาประดิษฐ์ (AI), อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things (IoT)) เพื่อมาประยุกต์ใช้พัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ และ ดำเนินการออกแบบระบบสารสนเทศให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและที่สำคัญคือการกำหนดให้ บุคลากรได้เรียนรู้ ฝึกอบรม และฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย

6.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์การทำงาน ว่าปัจจัยใดมีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ใช้การวิเคราะห์ของ เพียร์สัน (Person's Product Moment Correlation Coefficient) ในกรณีตัวแปรอิสระเป็นแบบช่วง หรืออันดับภาคชั้น ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์การทำงาน สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์การทำงาน กับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงได้กำหนดเป็นสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และ ประสบการณ์การทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

H_1 : ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และ ประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลกับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ปัจจัยส่วนบุคคล	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	P-value
เพศ	-.106	.098
อายุ	-.117	.068
ระดับการศึกษา	-.161	.012*
ประเภทบุคลากร	.146	.022*
ประสบการณ์การทำงาน	-.133	.038*

*p-value < 0.05

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์การทำงานกับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า เพศ และอายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ($r = -.106$ และ $r = -.117$) ส่วนระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางลบในระดับต่ำ ($r = -.161$, $r = -.146$, $r = -.133$ ตามลำดับ) กับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้น เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์การทำงาน พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่วางไว้ ดังนั้น จึงปฏิเสธ H_1 หรือยอมรับ H_0 ปฏิเสธสมมติฐานข้อ 1

6.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และแรงจูงใจของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่มีมากกว่า 2 ตัวขึ้นไป กับตัวแปรตาม 1 ตัว จึงใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และแรงจูงใจของบุคลากร กับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงได้กำหนดเป็นสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และแรงจูงใจของบุคลากร ไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

H_1 : ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และแรงจูงใจของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ตัวแปร	B	S.E.	Beta	Sig
ภาวะผู้นำและกลยุทธ์	.007	.046	.086	.096
วัฒนธรรมองค์การ	.054	.055	.060	.325
เทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้	.091	.037	.090	.015*
การประเมินผล	.211	.042	.245	.000*
โครงสร้างพื้นฐาน	.148	.052	.162	.005*
กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ	.185	.054	.185	.001*
แรงจูงใจของบุคลากร	.175	.040	.216	.000*

$R^2 = .818$ $SEE = .267$ $F = 157.641$

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยพบว่าคุณพบว่า มี 5 ตัวแปรที่รวมกันอธิบายอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ร้อยละ 81.8 โดยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และแรงจูงใจของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยเมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระที่มีอำนาจในการทำนายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ดีที่สุดคือ การประเมินผล แรงจูงใจของบุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โครงสร้างพื้นฐาน และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ และตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวในด้านของภาวะผู้นำและกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ดังนั้น เมื่อพิจารณาสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ทั้ง 7 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และแรงจูงใจของบุคลากร พบว่า มี 5 ตัวแปร คือ เทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และแรงจูงใจของบุคลากร

ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ดังนั้น จึงยอมรับ H_1 หรือปฏิเสธ H_0 สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2

6.3 ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

เพื่อวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 วิเคราะห์โดยใช้สถิติทดสอบค่า t (t-Test) จึงได้กำหนดเป็นสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ต่ำกว่าร้อยละ 80 ($u \leq 80$) (ในที่นี้คือ ($u \leq 4$))

H_1 : ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ($u > 80$) (ในที่นี้คือ ($u > 4$)) ในการปฏิเสธ H_0 จะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไข 2 ประการ คือ

1) ค่า Sig. (2-tailed) < 0.05 และ

2

2) $t > 0$

ระดับความเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้

คะแนนตามช่วงอันตรายภาคชั้น คือ $5 \times$ ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร้อยละ 80
ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร้อยละ 100

แทนค่า

5×80

100

= 4

ดังนั้น ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งมีค่าไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 จึงอยู่ที่ระดับค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ไม่ต่ำกว่า 4 หรือมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4 ขึ้นไป

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยใช้ค่าสถิติทดสอบค่า t (t-Test)

ตัวแปร	N	(\bar{X})	Std. Error		t	Sig. (2-tailed)	Sig. (1-tailed)
			S.D.	Mean			
ระดับความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	245	3.64	0.62	0.037	-1.78	.076	.000

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยใช้ค่าสถิติทดสอบค่า t (t-Test) คือ ค่าเฉลี่ยของระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีค่าเท่ากับ 3.64 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 0.037 และเมื่อนำมาทดสอบด้วย t-Test เพื่อต้องการทดสอบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 โดยมีการแปลผลคือ Sig.(2-tailed)/2 < 0.05 และ $t > 0$ ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ออกมาว่า ค่าของ t เท่ากับ -1.78 คือ น้อยกว่า 0 และ Significance ของการทดสอบทางเดียวเท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่านัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธ H_1 หรือ ยอมรับ H_0 ซึ่งสรุปได้ว่า ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ต่ำกว่าร้อยละ 80

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” พบว่า ผลการวิจัยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย 4 ประการ ได้แก่ (1) ศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (3) ศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (5) วิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในการนำเสนอผลการวิจัยสามารถแบ่งเป็น 3 ประเด็น คือ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

1. สรุปการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดแนวทางในการสรุปผลการวิจัยไว้ 4 ประเด็น คือ วัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 4 ข้อ ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.1.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.1.3 เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.1.4 เพื่อวิเคราะห์ปัญหา และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.2 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีสมมติฐานการวิจัย 4 ข้อ ดังนี้

1.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ แรงจูงใจของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.2.3 ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ และเสริมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเป็นการวิจัยแบบภาคตัดขวาง ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในช่วงเวลาหนึ่งพร้อมกันทั้งหมดเพียงครั้งเดียวเท่านั้น และเพื่อให้การวิจัยบรรลุตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) **ประชากรสำหรับการเก็บข้อมูลแบบสำรวจ** โดยการตอบแบบสอบถาม จะกำหนดจากบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 627 คน ได้แก่ ข้าราชการ จำนวน 496 คน พนักงานราชการ จำนวน 75 คน ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 56 คน โดยมีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 245 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรทาโร ยามาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่ายโดยใช้วิธีจับสลาก

2) **ประชากรสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก** จำนวน 5 คน ได้แก่ รองเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบบริหาร ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาบุคลากร โดยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบเจาะจง ซึ่งพิจารณาคัดเลือกจากบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจ และมีบทบาทอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการความรู้ภายในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.3.2 เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์

1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน 5 คน ผลการวิเคราะห์ภาพรวม ค่า IOC เท่ากับ 0.87 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 ตัวอย่าง และได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถามรวมทั้งฉบับ เท่ากับ 0.979

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1.4 สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” ดังนี้

1.4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า เป็นเพศหญิง ร้อยละ 67.3 มีอายุระหว่าง 25-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.27 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 51.43 และมีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 32.24

1.4.2 ผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีผลการวิจัยดังนี้

บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ขั้นตอนการเข้าถึงความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ขั้นตอนการค้นหา/บ่งชี้ความรู้

1.4.3 ผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และแรงจูงใจของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.4.4 ผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ตามลำดับ และด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.4.5 ผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อวิเคราะห์ปัญหา และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า

1) *ข้อสรุปที่ได้จากข้อคิดเห็นจากแบบสอบถาม*

(1) *ด้านกระบวนการจัดการความรู้* พบว่ามีปัญหาคือ สิ่งทีบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ให้ความคิดเห็นว่าเป็นปัญหา ได้แก่ องค์ความรู้หลายด้านที่ยังไม่ได้มีการบันทึกจัดเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูลกลาง การสร้างการเรียนรู้และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยังค่อนข้างน้อย ข้อมูลความรู้บางประการเป็นความรู้เฉพาะบางกลุ่มเท่านั้น และยังขาดการหาความต้องการในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่จะสนับสนุนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีข้อเสนอแนะที่มีความถี่สูงสุด คือ ควรสนับสนุนให้มีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในรูปแบบที่หลากหลาย ควรมีการกลั่นกรองข้อมูลข่าวสารที่น่าสนใจ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และเข้าถึงบุคลากรทุกระดับ ควรค้นหาองค์ความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(2) *ด้านปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้* พบว่ามีปัญหาคือ ขาดการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน องค์ความรู้บางประการยังต้องใช้เวลาในการค้นหามาก บุคลากรขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้และแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างจริงจัง เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ คือ ควรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรโดยการสร้างเวทีการถ่ายทอดความรู้ ทำกิจกรรมร่วมกัน รวมทั้งมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้จัดการความรู้ได้ดียิ่งขึ้น สนับสนุนบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ควรกำหนดให้มีติดตามและประเมินผลระบบการจัดการความรู้ภายในองค์การเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมาก

2) *ข้อสรุปที่ได้จากข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ มีดังนี้ คือ*

(1) *การค้นหา/บ่งชี้ความรู้* พบว่า องค์กรความรู้ที่มีความต้องการได้แก่ ความรู้พื้นฐานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ ด้านการพัฒนาพื้นที่ตามเขตภูมิภาคต่างๆ และด้านอื่นๆ ความสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง และบูรณาการในมิติที่เกี่ยวข้องได้อย่างตามหลักวิชาการ ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบฐานข้อมูล และสุดท้ายคือความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาองค์กร

(2) *การสร้างและการแสวงหาความรู้* พบว่า มีการสร้างความรู้ได้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ การฝึกอบรมในประเทศหรือต่างประเทศ การให้ทุนเพื่อไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) การส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงสอนงาน และการเชิญผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มาให้ความรู้

(3) *การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ* พบว่า มีการแบ่งแยกองค์ความรู้และเก็บรวบรวมซึ่งเป็นข้อมูลไว้เป็น 2 ประเภท โดยแบ่งสำหรับบุคคลภายนอก และสำหรับบุคลากรภายใน ให้มีลักษณะที่มีความหลากหลายและเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลามากขึ้น การจัดส่งข้อมูลองค์ความรู้ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และการประชาสัมพันธ์ทางสื่อสังคมออนไลน์

(4) *การประมวลและกลั่นกรองความรู้* พบว่า ได้มีการให้ความสำคัญกับกระบวนการดังกล่าวมาก โดยการกลั่นกรองข้อมูลที่มีความหลากหลายให้อยู่ในรูปแบบของระบบข้อมูลที่เป็นระบบเดียวกัน และนำมาวิเคราะห์ ตรวจสอบหลายขั้นตอนเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือก่อนจะดำเนินการเผยแพร่

(5) *การเข้าถึงความรู้* พบว่า การพัฒนาห้องสมุดให้เป็นระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (e-Library) ส่งผลให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงสารสนเทศได้สะดวก และรวดเร็ว มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่องค์ความรู้ต่างๆ ในเชิงรุกมากยิ่งขึ้นในช่องทางที่หลากหลาย

(6) *การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้* พบว่า ได้มุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ในรูปแบบของความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นหลัก เพื่อดึงและทำกลั่นกรองของข้อมูลจากการที่บุคลากรให้มาเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอดให้ผู้อื่นทราบ มีการสนับสนุนให้มีการสร้างระบบพี่เลี้ยงที่เข้มแข็งและเป็นระบบ และมีกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้ในรูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

(7) *การเรียนรู้* พบว่า องค์กรความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานจะต้องมีความถูกต้องตามหลักวิชาการและความทันสมัย และต้องสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้กันได้ในทุกมิติ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นเพื่อที่จะถ่ายทอดต่อไป

(8) การพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่
บรรลุผลสัมฤทธิ์

ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ควรจะต้องมีการค้นหาองค์ความรู้ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการต่างๆ เพื่อที่จะได้รับทราบถึงองค์ความรู้ใหม่ๆ ส่งเสริมให้มีการนำความรู้มาใช้ในการปรับตัว คิดในเชิงสร้างสรรค์ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนสร้างบรรยากาศให้มีความเอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง สร้างระบบพี่เลี้ยง และที่สำคัญคือสามารถบูรณาการความรู้หลายๆ ด้าน

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ควรมีการบูรณาการความรู้ที่มีอยู่กับบุคลากรที่ทำงานมานาน กับบุคลากรสมัยใหม่ ให้มีความสอดคล้องกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร เปิดโอกาสให้วางแผนงานของตนเองให้สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมายขององค์กร และมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมให้มากยิ่งขึ้น มีการจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานที่ส่งผลให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ สร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้เห็นความสำคัญหรือความจำเป็นให้เกิดการเรียนรู้ จัดตั้งหน่วยงานภายในที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดการความรู้ขององค์กรโดยตรง และสุดท้ายคือต้องให้ความสำคัญของบุคลากรทุกคน รักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้ การทำงาน

ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ควรมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในงานหรือมอบหมายให้ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน และการทำงานในลักษณะแนวราบ และการเปิดโอกาสที่ให้บุคลากรสามารถเสนอความคิดเห็นให้กับผู้บริหารโดยตรง การให้อิสระในการเรียนรู้และทำงานเรียนรู้ร่วมกัน การเปิดโอกาสให้แสวงหาความรู้จากภายนอก

การจัดการความรู้ เห็นว่า ควรมีการไปศึกษาดูงานจากภายนอก และเทียบเคียงกระบวนการปฏิบัติงานกับหน่วยงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน และนำมาปรับรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เห็นว่า ควรพัฒนาระบบและให้ความรู้ความเข้าใจต่อแนวคิดต่างๆ เช่น ข้อมูลที่มีขนาดใหญ่ (Big data) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things (IoT)) เพื่อมาประยุกต์ใช้พัฒนาองค์กร และการพัฒนาทักษะบุคลากรควบคู่กันไป

1.4.6 ผลการวิจัยจากสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 1 “ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” พบว่า เพศ และ อายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.4.7 ผลการวิจัยสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 2 “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และแรงจูงใจของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ การประเมิน โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และแรงจูงใจของบุคลากร โดยเมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระที่มีอำนาจในการทำนายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ดีที่สุด คือ การประเมิน แรงจูงใจของบุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ และตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว ในด้านของภาวะผู้นำและกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.4.8 ผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 3 “ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80” ผลการวิจัยพบว่า ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ต่ำกว่าร้อยละ 80 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ตารางที่ 5.1 ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ข้อ	สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
		H ₁	H ₀
1	ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	✓	✗
2	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และแรงจูงใจของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	✓	✗
3	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80	✗	✓

2. อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งได้วิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร โดยอ้างอิงตามที่กรอบของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) จำนวน 7 ขั้นตอน ได้แก่ การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้

การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ ทั้งนี้เมื่อแยกผลการวิจัยเป็นรายด้านอธิบายได้ดังนี้

2.1.1 การค้นหา/บ่งชี้ความรู้

บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อขั้นตอนการค้นหา/บ่งชี้ความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งพบว่าสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ต้องการบุคลากรที่มีองค์ความรู้ บุคลากรที่มีความหลากหลายของความรู้พื้นฐานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ ด้านการพัฒนาพื้นที่ตามเขตภูมิภาคต่างๆ และด้านอื่นๆ ซึ่งเป้าหมายหลักคือ การอาศัยองค์ความรู้ต่างๆ ประสานกันโดยมีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถเป็นจะเป็นคลังสมอง และให้ข้อเสนอแนะให้กับรัฐบาลได้อย่างน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ยังต้องเป็นบุคคลที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้องและบูรณาการในมิติที่เกี่ยวข้องได้อย่างตามหลักวิชาการ อีกทั้งยังต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบฐานข้อมูล สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่หรือการค้นหาข้อมูลที่ต้องการมาวิเคราะห์เพื่อให้การพัฒนาประเทศเป็นไปตามหลักเศรษฐกิจฐานความรู้ และสุดท้ายคือ ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาองค์กร ซึ่งหมายถึงทักษะในการสื่อสาร เพื่อให้สามารถประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการค้นหาแหล่งข้อมูลองค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีแหล่งข้อมูลที่สามารถค้นหาได้ ได้แก่ ห้องสมุดสุริยานุวัตร การประชาสัมพันธ์ข่าวสารทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) และสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ การจัดซื้อข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ที่มีความน่าเชื่อถือและมีการยอมรับในวงกว้าง เช่น CEIC DATA และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตต่างๆ จากในประเทศและต่างประเทศ เช่น ข้อมูลที่มีการเผยแพร่ในเว็บไซต์ของกระทรวงการคลัง สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง หรือข้อมูลจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ธนาคารโลก และสภาเศรษฐกิจโลก (The World Economic Forum) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทพร รอดผล และเอกชัย ภูมิระรื่น (2559) ที่ศึกษาเรื่อง “SSCS: กระบวนการทางวิทยาศาสตร์สู่เส้นทางสังคมศาสตร์” พบว่า วิชาความรู้ในปัจจุบันสามารถส่งเสริมความสามารถทางการคิดได้โดยการนำข้อมูลมาบูรณาการกัน ทำให้เกิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงความคิดรวบยอด เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Transfer of Learning) ของศาสตร์ต่างๆ เข้าด้วยกัน ผู้เรียนสามารถมองเห็นประโยชน์ของสิ่งที่เรียนและนำไปใช้จริงได้ ซึ่ง SSCS เป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่มีความสำคัญที่แสดงถึงการมีกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล ทำให้ผู้เรียนและผู้ปฏิบัติเกิดความเข้าใจในเนื้อหาทางวิทยาศาสตร์ สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองไปสู่กระบวนการคิดที่ซับซ้อน การคิดเป็นลำดับขั้นตอนที่สามารถพิสูจน์จับต้องได้ ซึ่งวิชาความรู้ในโลกยุคใหม่จะอยู่ภายใต้วิชาสังคมศาสตร์ ทั้งจิตวิทยา มานุษยวิทยา สังคมวิทยา รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์

ที่สามารถใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ SSCS จึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมในการนำมาส่งเสริมการเรียนการสอนยุคแห่งการคิดและพัฒนาศักยภาพมนุษย์ให้เพิ่มมากขึ้นได้อย่างดี

2.1.2 ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้

บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นต่อขั้นตอนการสร้างและการแสวงหาความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งพบว่าประเด็นสำคัญหลักของการสร้างความรู้ได้อย่างถูกต้องได้นั้น ต้องคำนึงถึงการนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ (Synthesis) กล่าวคือ ความสามารถในการคิดที่ดึงองค์ประกอบต่างๆ มาหลอมรวมกันภายใต้โครงร่างใหม่อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งเป็นส่วนที่ยากที่สุด ในส่วนของการสร้างความรู้ภายในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีวิธีการต่างๆ เช่น การจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ ดำเนินการโดยกลุ่มงานพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การฝึกอบรมในประเทศหรือต่างประเทศ การให้ทุนเพื่อไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ๆ ภายในองค์กร การเชิญผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มาให้ความรู้ และการส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยงสอนงานเพื่อให้มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของมาร์ควาร์ด (Marquardt 1996 อ้างถึงใน อนงค์ สระบัว 2552, น.94-97) ที่ชี้ให้เห็นถึงรูปแบบต่างๆ ในการสร้างความรู้ ได้แก่ การนำความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกันเป็นความรู้ใหม่ และความรู้เกิดขึ้นจากการสร้างกิจกรรมที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธนภาส อยู่ใจเย็น (2554) ที่ศึกษาเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีม เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมด้านการตลาดและพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับพนักงานบริษัทประกันชีวิต” พบว่า ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีม นั้น กลุ่มบุคคลมีหน้าที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ ความรู้ของตนต่อประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ สามารถนำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาจากความรู้และประสบการณ์ของตน โดยการนำแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมมาเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการเรียนรู้

2.1.3 ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งพบว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีการแบ่งแยกองค์ความรู้และเก็บรวบรวมซึ่งกัน ข้อมูลที่ใช้ในปัจจุบัน ให้สามารถสืบค้นได้ในเว็บไซต์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยแบ่งสำหรับบุคคลภายนอก โดยมีลักษณะการดำเนินการจัดเก็บองค์ความรู้

อยู่ในอินเทอร์เน็ต (internet) แต่หากเป็นบุคลากรภายในจะจัดเก็บองค์ความรู้ในอินทราเน็ต (intranet) ซึ่งก็คือระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์แบบภายในองค์กร ข้อมูลเป็นการเฉพาะด้านเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่า อีกทั้งแบ่งแยกตามความเหมาะสมของข้อมูลในการเผยแพร่ โดยปัจจุบันได้มีการพัฒนาระบบการเผยแพร่องค์ความรู้ให้เป็นลักษณะที่มีความหลากหลายและเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลามากขึ้น เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรตามนโยบาย Thailand 4.0 เช่น การจัดส่งข้อมูลองค์ความรู้ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ให้โดยตรง และการประชาสัมพันธ์ทางสื่อสังคมออนไลน์ซึ่งจะสามารถประเมินได้ว่าองค์ความรู้ใดที่องค์กรได้ให้ความสนใจ สำหรับในส่วนของความมีประสิทธิภาพของระบบฐานข้อมูลความรู้ นั้น พบว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้มีการให้ความสำคัญของโครงสร้างพื้นฐานของสารสนเทศ (IT Infrastructure) ไว้เป็นอย่างมาก ส่งผลให้การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับองค์ความรู้ และในส่วนอื่นๆ เช่น ระบบเครือข่าย (Network) รักษาความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) การใช้งานไฟล์หรือโฟลเดอร์ร่วมกัน (file Sharing) เป็นต้น ช่วยส่งผลให้สามารถให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ที่ใช้จัดทำแผนการจัดการความรู้ในโครงการนำร่องของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสำนักงานเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, น.5-6) ว่าการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ เป็นขั้นตอนเรียกว่าเป็นการสร้างคลังความรู้ (know - ledge base หรือ knowledge warehouse หรือ knowledge repository) มีการจัดแบ่งความรู้ออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อให้การรวบรวม การค้นหา การนำไปใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยง่าย ซึ่งเป็นการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร การแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง การสร้างตัวแทนข้อมูล (data representative) และออกแบบโครงสร้างข้อมูล การจัดเก็บความรู้ไว้ในคลังความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ดิซิตชัย เมตราริกานนท์ และอรรรจน์ บัณฉิตย (2552) ที่ศึกษาเรื่อง “เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร: เครื่องมือสำหรับการจัดการความรู้” พบว่าองค์กรต่างๆ ต้องตระหนักอยู่เสมอว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICTs) เป็นแค่เครื่องมือการจัดการความรู้ และเครื่องมือนี้ไม่สามารถสร้างความสำเร็จให้กับบุคคลในองค์กร แต่อาจเป็นเครื่องมือที่สร้างความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ได้ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องเลือกและประยุกต์ใช้เครื่องมือต่างๆ ให้เหมาะสมกับความต้องการและงบประมาณขององค์กรด้วย

2.1.4 ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้

บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นต่อขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เป็นด้านที่มีความเห็นว่ามีค่าน้อยที่สุด พบว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จะดำเนินการการกลั่นกรองข้อมูลที่มีความหลากหลายให้อยู่ในรูปแบบของระบบข้อมูลที่เป็นระบบเดียวกัน และนำมาวิเคราะห์ ตรวจสอบหลายขั้นตอนเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือก่อนจะดำเนินการเผยแพร่ เช่น ตัวเลขผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) การรายงานภาวะเศรษฐกิจ/สังคม รายไตรมาส ข้อมูลการเขตพัฒนาเศรษฐกิจ เป็นต้น ดังนั้น องค์ความรู้ที่ได้มีการเผยแพร่แล้วจึงสามารถถือได้ว่าเป็นมาตรฐานแล้วและมีความถูกต้องสมบูรณ์ สำหรับในประเด็นเกี่ยวกับการปรับปรุงเนื้อหาให้มีความเข้าใจได้ง่ายนั้น ปัจจุบันได้มีการพัฒนารูปแบบการนำเสนอโดยใช้รูปแบบของอินโฟกราฟิกส์ (Infographics) เพื่อนำเสนอข้อมูลให้สามารถเข้าใจได้ง่าย อีกทั้งมีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของภาษาอังกฤษเพื่อให้องค์ความรู้สามารถเผยแพร่ได้มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ บุญดี บุญญาภิจ (2549, น.54) ได้กล่าวถึง การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) ไว้ว่า นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นทางการแล้ว องค์การต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้จริงซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ กล่าวคือ การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน องค์การควรจะทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูล/ความรู้ การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน และที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลารวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถทำการค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ตลอดจนมีการเรียบเรียง ตัดต่อและปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ความครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กิตติธัญญา บุญยกุลศิริโรตม์ (2554) ที่ศึกษาเรื่อง “เว็บไซต์การจัดการความรู้เพื่อการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี” พบว่า การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ทำโดยการกำหนดรูปแบบของความรู้ เพื่อนำความรู้ที่เก็บรวบรวมมากลั่นกรองให้เป็นรูปแบบตามที่ได้ทำการกำหนด ก่อนดำเนินการบรรจุลงในระบบตามหมวดหมู่ข้อมูล โดยในส่วนของขั้นตอนนี้จะนำข้อมูลที่รวบรวมได้ และจัดหมวดหมู่แล้วมากำหนดรูปแบบความรู้ข้อมูลที่เหมาะสม สำหรับการนำเข้าสู่ระบบเว็บไซต์การจัดการความรู้

2.1.5 ด้านการเข้าถึงความรู้

บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นต่อขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งพบว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีการพัฒนาห้องสมุดให้เป็นระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (e-Library) มีจุดประสงค์เพื่อลดปัญหาและอุปสรรคในการเข้าถึงแหล่งสารสนเทศ ผู้ใช้สามารถเข้าถึงสารสนเทศได้สะดวก และรวดเร็ว ตลอดจนมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่องค์ความรู้ต่างๆ ในเชิงรุกมากยิ่งขึ้นโดยการจัดส่งในลักษณะการตัดข่าวที่น่าสนใจ (Clipping) ข่าวหรือองค์ความรู้ต่างๆ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การเผยแพร่ในสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ อย่างครบถ้วนทุกช่องทาง เพื่อให้บุคลากรสามารถรับทราบข่าวสารที่ทันสมัยตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตามองค์การยังประสบปัญหาในเรื่องข้อมูลที่กระจัดกระจายไม่เป็นหมวดหมู่ ระบบการสืบค้นที่ยังค้นหาที่ยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ซึ่งอยู่ในระหว่างการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับในส่วนของฐานข้อมูลองค์ความรู้ นั้น พบว่า โครงสร้างพื้นฐานของสารสนเทศ (IT Infrastructure) มีการพัฒนาและปรับปรุงมาโดยตลอดให้มีความทันสมัย เข้าถึงสะดวก และมีความปลอดภัยสูง จึงถือได้ว่าสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติไม่ได้ประสบปัญหาในเรื่องโครงสร้างของฐานข้อมูลดังกล่าว สอดคล้องกับทฤษฎีของ แมคเคิน และสมิธ (McKeen & Smith 2003 อ้างถึงใน ฌภัทร วรเจริญศรี 2553, น.57) กล่าวไว้ว่า การเข้าถึงความรู้ ซึ่งองค์การต้องรู้ว่าจะเข้าถึงความรู้ได้อย่างไรซึ่งอาจได้จากผู้รู้ หรือเครือข่ายต่างๆ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ แชนภา ทองตัน สวัสดิ์ อูราฤทธิ์ อภิรัตน์ วงศ์ศุภชาติ ปิยวรรณ คุณินธุ์ และดวงสิทธิ์ สนั่นา (2560) ที่ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาระบบสืบค้นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ด้วยเทคโนโลยีระบบห้องสมุดอัตโนมัติ” พบว่า ระบบสืบค้นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ด้วยเทคโนโลยีระบบห้องสมุดอัตโนมัติ ซึ่งเป็นการรวบรวมสื่ออิเล็กทรอนิกส์จากแหล่งข้อมูลหลายๆ ที่ไว้ด้วยกันให้สืบค้นได้จากจุดๆ เดียว (Single Search) นั้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการทรัพยากรสารสนเทศให้ดีขึ้น สื่ออิเล็กทรอนิกส์บนระบบสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศห้องสมุด ได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ได้ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการ ไม่เสียเวลาในการค้นหาจากหลายๆ ที่ ทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจต่อการใช้งาน

2.1.6 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นต่อขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งพบว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ให้ความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ในรูปแบบของความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้จากการกระทำ ฝึกฝน เป็นหลัก สอดคล้องกับ วิจารย์ พาณิช (2547, น.22-23) ที่ได้กล่าวว่า ความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่มองเห็น

ไม่ชัด (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่มีเป็นทางการ มีลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ ความเชื่อหรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิดผ่านการสังเกต การสนทนา การฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้ไม่สามารถจัดให้เป็นระบบ หมวดยุติ เขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือ ตำรา สามารถแบ่งปันได้ โดยการสังเกตและเลียนแบบ เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ และชู (Choo 2000 อ้างถึงใน พรทิพา ดำเนิน 2549, น.4-5) ที่ได้กล่าวว่า ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่มีเป็นทางการ ทักษะ หรือความรู้ความสามารถเฉพาะตัวบุคคล เกิดจากการสังสมประสบการณ์ ความเชื่อ หรือความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความรู้ที่มีความสำคัญ ยากที่จะลอกเลียนแบบ และสามารถผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ อีกทั้งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยังมีการสนับสนุนให้มีการสร้างระบบพี่เลี้ยงที่เข้มแข็งและเป็นระบบ มีกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้ในรูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (forum) โดยคัดเลือกประเด็นที่ทุกๆ คน ให้ความสนใจร่วมกันหาแนวทางการแก้ไขหรือความรู้ใหม่ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีแนวทางการผลักดันแนวทางการสอนงานแบบตัวต่อตัว ซึ่งทำให้เกิดผลดีนอกจากการที่จะได้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามความคาดหวังแล้ว ยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ประศาสน์ นิยม, สมบูรณ์วัลย์ สัตยารักษ์วิทย์ และอรพรรณ อิมสมบัติ (2560) ที่ศึกษาเรื่อง “การแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย” พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และสิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้

2.1.7 ด้านการเรียนรู้

บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความคิดเห็นต่อขั้นตอนการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งพบว่า องค์ความรู้ที่ใช้ในการตัดสินใจหรือมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน จะต้องมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ และความทันสมัย อีกทั้งบุคลากรจะต้องมีความสามารถในการเชื่อมโยงองค์ความรู้กันได้ในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และด้านอื่นๆ และเมื่อเสร็จสมบูรณ์แล้ว จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นเพื่อที่จะถ่ายทอดต่อไป สอดคล้องกับ บุญดี บุญญากิจ (2549, น.54) การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมากมายซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรแห่งการเรียนรู้” ดังนั้น องค์กรต้องมั่นใจว่าทุกองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้จะต้องมีการบูรณาการกัน เพื่อให้วงจรการเรียนรู้

สามารถหมุนได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นันทรัตน์ เจริญกุล (2552) ที่ศึกษาเรื่อง “การจัดการความรู้” พบว่า การจัดการความรู้ เป็นสิ่งที่มีประโยชน์อย่างมากต่อสถานศึกษา และองค์การทางการศึกษาอื่นๆ เนื่องจากองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการค้นหาความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ถือว่าเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่มีค่ายิ่ง เพราะเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติ

2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งได้วิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และแรงจูงใจของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยเมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระที่มีอำนาจในการทำนายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ดีที่สุดคือ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน แรงจูงใจของบุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ และตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว ในด้านของภาวะผู้นำและกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อธิบายได้ดังนี้

2.2.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สามารถอธิบายได้ว่า จากการที่ได้มีการสร้างแนวทางการปฏิบัติงานให้ใช้แนวคิดของเศรษฐกิจฐานความรู้เป็นหลักในการปฏิบัติงานมาโดยตลอด บุคลากรในองค์การจึงได้มีการปลูกฝังให้ตระหนักถึงความสำคัญของการแสวงหา และเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ อันเป็นคุณลักษณะของข้าราชการมืออาชีพ (Professionalism) โดยได้ริเริ่มดำเนินการพัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้ขององค์การตั้งแต่ปี 2547 ซึ่งเป็นการสร้างค่านิยมการใฝ่หาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง แล้วนำข้อมูลนั้นมาสังเคราะห์ กลั่นกรองให้เป็นความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม ซึ่งค่านิยมดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ กันยธัญญ์ สุขชิน, ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร และมานพ ชูนิล (2561) ที่ศึกษาเรื่อง “คุณลักษณะที่สำคัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่มี ผลการปฏิบัติงานดีเด่น: กรณีศึกษา กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช” ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นมืออาชีพของข้าราชการ เช่น การมีความรู้เฉพาะทางในงาน การปรับตัวและอยู่ร่วมกับผู้อื่น ความมุ่งมั่นตั้งใจ ความใฝ่รู้ และมีใจรักในงาน ดังนั้นปัจจัยเกี่ยวกับผู้นำและการสร้างวัฒนธรรมองค์การ จึงอาจไม่ใช่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลออง วัจนะสาริกากุล, ช่อเพชร เบ้าเงิน และบุญเรือง ศรีเหรียญ

(2556) ที่ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา: กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี” ที่ศึกษาถึงสภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่างๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์กร การบริหารจัดการองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบองค์กร บรรยากาศองค์กร การจูงใจ และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา การที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องดำเนินการผ่านปัจจัยต่างๆ ในส่วนที่เหลือด้วย

2.2.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ ปัจจัยด้านการประเมินผล ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และแรงจูงใจของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สามารถอธิบายแยกแยะรายด้านดังนี้

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด อันเนื่องมาจากสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้มีโครงสร้างพื้นฐานของสารสนเทศ (IT Infrastructure) ที่มีประสิทธิภาพ มีการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถค้นหาความรู้ผ่านอินเทอร์เน็ตด้วยความรวดเร็ว และมีระบบฐานข้อมูลที่สามารถจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบและที่ทันสมัย ช่วยในการแสวงหาความรู้จากแหล่งใหม่ๆ ทำให้เกิดการเข้าถึงความรู้ ช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งหากไม่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือไม่มีประสิทธิภาพมากพอ ย่อมถือได้ว่าองค์กรนั้นจะไม่สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิกร ตานะโก (2558) ที่ศึกษาเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษากรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยประการสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในหน่วยงาน กล่าวคือ เทคโนโลยีสารสนเทศ มีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยอย่างมาก เป็นเครื่องมือของผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาทักษะความรู้ต่างๆ ของบุคลากรในองค์กรมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีในแง่การบริหารงานต่างๆ ให้สะดวกและคล่องตัวขึ้น เป็นการสร้างองค์การให้เติบโตและความได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างหน่วยงานต่อไปในอนาคต

ปัจจัยด้านการประเมินผล สามารถอธิบายได้ว่าบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เห็นว่าวัดผลและการประเมินผลเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสามารถวัดได้ว่าบุคลากรในองค์การเกิดการเรียนรู้และมีการเรียนรู้มีการพัฒนาองค์ความรู้สำหรับการปฏิบัติงาน โดยมีกระบวนการตั้งแต่การติดตามและประเมินผลในการจัดการความรู้ รวมถึงการจัดตั้งกลุ่มงานพัฒนาบุคลากรเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมทุกครั้ง ผู้รับผิดชอบกิจกรรมต้องมีการประเมินผลทุกครั้ง เพื่อเป็นการรับรู้ผลสรุปจากการจัดกิจกรรม และสุดท้ายคือการนำผลจากการจัดกิจกรรมมาดำเนินการสร้างแผนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมาลี บุญเรือง และศราวุธ สังข์วรรณ (2560) ที่ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ที่มีความสำคัญมากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ ปัจจัยด้านวัดผลและประเมินผล (X7) ปัจจัยด้านนโยบายการจัดการความรู้ (X3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (X1) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (X6) ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (X5) ส่งผลต่อการจัดการความรู้ (Y) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน สามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เห็นว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ รวมไปถึงโครงสร้างหรือระบบงาน ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีอยู่ปัจจุบัน รวมไปถึงการจัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบการจัดการความรู้ คือ กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร มีส่วนที่สำคัญในการพัฒนาองค์การให้ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีการกระจายอำนาจในการบริหารงานและมอบหมายงานเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ อย่างเป็นระบบและชัดเจน มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสมและคล่องตัว ในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานตามสัดส่วนหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม มีระบบการทำงานเป็นทีมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแก้ไขปัญหา ตลอดจนมีการสนับสนุนสถานที่ เครื่องมือ ที่ใช้ประกอบการจัดการความรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ แพนศรี ศรีจันทิก (2554) ที่ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน” พบว่า ปัจจัยโครงสร้างองค์กรและระบบการจัดการ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ สามารถอธิบายได้ว่ากระบวนการจัดการความรู้ขององค์การ ที่ได้มีการจัดการอย่างเป็นระบบ และมีความชัดเจน ตั้งแต่กระบวนการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์ มีส่วนที่สำคัญในการพัฒนาองค์การให้ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน มีการเผยแพร่องค์

ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างเป็นอิสระ มีระบบการเก็บรักษาความรู้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ทันท่วงทีความต้องการในการปฏิบัติงาน และ มีการถ่ายโอนองค์ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เยาวรัชย์ พรประสิทธิ์ (2557) ที่ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้” พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพล และอธิบายความผันแปรเรื่องความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ จากมากไปหาน้อย เรียงตามลำดับได้ ดังนี้ (1) ตัวแปรความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (2) ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ (3) ตัวแปรทีมงานด้านการจัดการความรู้ (4) ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร (5) ตัวแปรความชัดเจนของแผนและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ (6) ตัวแปรภาวะผู้นำ และ (7) ตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ โดยพบว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้

ปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร สามารถอธิบายได้ว่าแรงจูงใจของบุคลากรมีส่วนที่สำคัญในการพัฒนาองค์การให้ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์การจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การได้ หากมีการกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจใช้วิธีการให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ รวมไปถึงรางวัลที่ไม่อยู่รูปแบบของค่าตอบแทน โดยใช้วิธีการต่างๆ ได้แก่ การยกย่องและให้รางวัลผู้คิดค้นองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน นโยบายให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นลายลักษณ์อักษร การสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เฉลิมฤทธิ์ สาระกุล และสุรางค์ เทพศิริ (2555) ที่ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานเขตสระบุรี” พบว่า การจูงใจ เป็นปัจจัยระดับองค์กรที่มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงนภา เสมทับ (2558) ที่ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดฉะเชิงเทรา” พบว่า ด้านการจูงใจส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องมาจากผู้บริหารในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดฉะเชิงเทรา เข้าใจและเอาใจใส่ต่อบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง สร้างความตระหนักและให้สมาชิกเห็นความสำคัญของตนเองเพื่อให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ได้ให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติ ยอมรับต่อบุคลากร ส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร รวมถึงให้โอกาสในการฝึกอบรมศึกษาดูงาน และมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติอย่างมีอิสระ

2.3 จากสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 1 “ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในสมมติฐานการวิจัยนี้ ได้แก่ แบบสอบถามในส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ และ แบบสอบถามในส่วนที่ 4 เกี่ยวกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 19 ข้อ ผลการวิจัย พบว่า เพศ และ อายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ส่วนระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางลบในระดับต่ำมาก จึงสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อธิบายได้ดังนี้

2.3.1 เพศ การที่เพศไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อธิบายได้ว่า เนื่องจากในบริบทของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นองค์การที่มีลักษณะของการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นหลัก ย่อมประกอบไปด้วยเพศหญิง และเพศชายปะปนกันไป ถึงแม้ว่าในบางเรื่องเพศหญิงอาจมีความคิดเห็นแตกต่างจากเพศชาย แต่เมื่อเทียบโดยรวมแล้วทั้งสองเพศที่ทำการศึกษา มีบริบทวัฒนธรรมและสังคม และหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมือนกัน ทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรธิดา เมฆวาท (2559) ที่ศึกษาเรื่อง “ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด” พบว่า เมื่อจำแนกตามเพศของครู ทั้งภาพรวมของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และแยกตามรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ขัดแย้งกับการศึกษาของ อนุกุล ปิลวาสน์ (2558) ที่ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานประกอบการท่องเที่ยวและบริการ” พบว่า เพศต่างกันมีผลต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าเพศชาย ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นหน่วยงานราชการ ไม่ได้เน้นเรื่องผลตอบแทนเหมือนการทำงานในบริษัทเอกชน จึงไม่มีแรงกระตุ้นให้มีการแข่งขันเหมือนบริษัทเอกชนที่มีการแข่งขันกันสูงเพื่อความอยู่รอดของกิจกรรม โดยการแสวงหาความรู้โดยตลอดเวลา โดยเฉพาะเพศหญิงที่ส่วนใหญ่จะรักความก้าวหน้า และไม่ค่อยเสียเวลาไปกับสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง

2.3.2 อายุ การที่อายุไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อธิบายได้ว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นองค์กรที่มีความหลากหลายด้านอายุมาก มีการเคลื่อนไหวของอัตรากำลังมาโดยตลอด ทั้งการเข้ามาปฏิบัติงาน ลาออก โอน เกษียณอายุราชการ ถึงแม้ว่าบางคนจะมีอายุมากแล้ว แต่อาจไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ในการดำเนินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างจากคนที่อายุน้อยหรือเริ่มปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุขญา สีหะวงษ์ (2550) ที่ศึกษาเรื่อง “การจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 จังหวัดอุบลราชธานี” พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 จังหวัดอุบลราชธานี ($r = 0.06$) ชัดแย้งกับ ปวีณา เปี่ยมสวัสดิ์ (2558) ที่ศึกษาเรื่อง “การศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)” พบว่า พนักงานบริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมและรายด้าน ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า บริษัทเอกชนยิ่งพนักงานมีอายุมากขึ้น จะต้องพยายามค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างมาก เนื่องจากตนเองมีโอกาสที่จะถูกแทนที่โดยพนักงานใหม่ อีกทั้งยังต้องค้นหาองค์ความรู้ด้วยตนเอง จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญของการดำเนินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งแตกต่างจากบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งมีโครงสร้างองค์กรแบบแนวตั้ง เน้นด้านสายงานบังคับบัญชา จึงอาจไม่มีความจำเป็นต้องค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองในทุกๆ เรื่อง เนื่องจากสามารถสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการแทนได้

2.3.3 ระดับการศึกษา ในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความสัมพันธ์ในทิศทางลบกับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อธิบายได้ว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่มีการศึกษาในระดับสูง คือ ปริญญาโท และปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 42.80 อาจไม่มีความพยายามที่จะค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อนำมาปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร แต่บุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี อาจมีความพยายามในการพ่วงการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่า สอดคล้องงานวิจัยของ ศศลักษณ์ สุขจิตต์ (2554) ที่ศึกษาเรื่อง “สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า” พบว่า ระดับการศึกษาไม่สัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลของบุคลากร สอดคล้องงานวิจัยกับ เฉลิมฤทธิ์ สาระกุล และสุรางค์ เทพศิริ (2555) ที่ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

สังกัดสำนักงานเขตสระบุรี” พบว่า ระดับการศึกษาต่างกันไม่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานเขตสระบุรีไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.3.4 ประเภทบุคลากร ในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความสัมพันธ์ในทิศทางลบกับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อธิบายได้ว่า ประเภทข้าราชการซึ่งมีจำนวนมาก อาจไม่ได้เห็นความสำคัญของการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เท่ากับ พนักงาน พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว เนื่องจากภารกิจของข้าราชการนั้นมีความยุ่งยาก ซับซ้อน มีปริมาณมาก และมีความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น จึงอาจจะไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่าที่ควร สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกียรติก้อง รอดดวง (2556) ที่ศึกษาเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสาธารณสุขจังหวัดยะลา” พบว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างกัน จะมีผลผูกพันต่อองค์กรไม่ต่างกัน สอดคล้องงานวิจัยของ ฉันทนา บุญชู (2557) ที่ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของลูกจ้างโรงพยาบาลนครปฐม” โดยได้เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามประเภทตำแหน่งโดยทดสอบด้วยค่าที (t-dependent) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทตำแหน่งต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

2.3.5 ประสบการณ์การทำงาน ในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีความสัมพันธ์ในทิศทางลบกับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อธิบายได้ว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานนานไม่สามารถทำให้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มาก แต่เจ้าหน้าที่ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการน้อยสามารถปฏิบัติเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มากกว่า มีประสิทธิภาพมากกว่า ขัดแย้งกับ รัชฎา ประสิทธิ์พรชัย (2553) ที่ศึกษาเรื่อง “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กรณีศึกษา: สำนักงานใหญ่)” พบว่า อายุงาน ตำแหน่งงาน เงินเดือน และการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ การเลื่อนตำแหน่งส่วนหนึ่งพิจารณาจากระบบอาวุโส ทำให้ความสัมพันธ์ของอายุงาน ตำแหน่งงาน เงินเดือน และการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีการเลื่อนตำแหน่งมีความแตกต่างจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่จะใช้การแข่งขัน โดยใช้ความรู้ ความสามารถเป็นหลัก

2.4 เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งได้วิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความคิดเห็นต่อระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.78$) รองลงมา คือ ด้านการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.66$) ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ($\bar{X} = 3.62$) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ($\bar{X} = 3.59$) และด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.52$) ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

จากสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 “ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80” โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในสมมติฐานการวิจัยนี้ ได้แก่ แบบสอบถามในส่วนของที่ 4 เกี่ยวกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 19 ข้อ ใช้การวิเคราะห์ด้วย t-Test ผลการวิจัยพบว่า ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ต่ำกว่าร้อยละ 80 ซึ่งอาจเกิดจากที่ บุคลากรภายในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยังขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้และแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขาดการนำความรู้ที่ได้มาไม่ว่าการอบรมหรือการเรียนรู้มาแลกเปลี่ยนกันภายนอกสำนัก/กอง ขาดการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันในระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ และการเข้าถึงข้อมูลองค์ความรู้ ยังต้องใช้เวลาในการค้นหา แต่อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์ทางสถิติพบว่าระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยังอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจจะเกิดจากที่มีการที่มีโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้ออำนวยต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ เช่น การจัดตั้งหน่วยงานพัฒนาบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์การ (KM) การพยายามผลักดันโครงการสร้างการบริหารงานให้เป็นแบบแนวราบ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงภา เสมทับ (2558) ที่ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดฉะเชิงเทรา” พบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ณัชชา บุญประไพ (2559) ที่ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี” พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

จังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พัชรกันย์ เมธา อัครเกียรติ และประสพชัย พสุนนท์ (2561) ที่ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.52)

2.5 เพื่อวิเคราะห์ปัญหา และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งได้วิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 พบว่า เพื่อวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในประเด็นนี้ได้แก่ ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง (ส่วนที่ 5 ว่าด้วยความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) และข้อคิดเห็นจากแบบสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.5.1 ปัญหาและอุปสรรคด้านกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่มีผู้เสนอความคิดเห็นมากที่สุดเรียงลำดับ ดังนี้

1) การจัดหาหมวดหมู่ขององค์ความรู้ของแต่ละสำนัก กอง กลุ่มงาน ยังคงค้นหาและเข้าถึงข้อมูลยาก ทำให้ต้องใช้เวลาในการค้นหาและทำความเข้าใจ ดังนั้นจึงควรให้กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ดำเนินการชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับปรุงองค์ความรู้ให้กับบุคลากรที่จะเป็นเข้าไปเพิ่มข้อมูลองค์ความรู้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ตลอดจนสร้างให้บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ทั้งนี้อาจจะมีการเพิ่มแรงจูงใจในรูปแบบด้านต่างๆ แก่ผู้ที่สร้างองค์ความรู้

2) องค์ความรู้หลายด้านในองค์กรที่ยังไม่ได้มีการบันทึกจัดเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูลกลาง เนื่องจากองค์ความรู้ส่วนใหญ่เป็นการองค์ความรู้ที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงานเป็นส่วนมาก ยังขาดในส่วนขององค์ความรู้ที่เป็นของส่วนกลางที่มีการสังเคราะห์ หรือบูรณาการความรู้จากหลายๆ ฝ่ายมารวมเป็นองค์ความรู้หลัก ดังนั้น จึงควรมีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในรูปแบบที่หลากหลาย ตลอดจนมีการจัดกิจกรรม KM ต่างๆ เพื่อนำองค์ความรู้ที่มีอยู่นั้นมาสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นที่ยอมรับ

3) ขาดการวิเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่ว่ามีองค์ความรู้อะไรบ้าง ยังขาดอะไร และบุคลากรต้องการองค์ความรู้ใดเพิ่มเติม เนื่องจากภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความหลากหลาย ต้องการให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในงานที่หลากหลายและสามารถบูรณาการองค์ความรู้และทักษะต่างๆ การพัฒนาองค์ความรู้เพิ่มเติมและ

เชื่อมโยงความรู้ได้ มีความสามารถเรียนรู้ทักษะที่แตกต่างของภารกิจต่างๆ เพื่อยกระดับกระบวนการพัฒนาประเทศ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องค้นหาองค์ความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โดยการสอบถามต้องการองค์ความรู้จากบุคลากรเพื่อกำหนดโครงการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

4) การแบ่งปันข้อมูลยังมีน้อย บุคลากรที่ไปฝึกอบรมไม่ได้มีการถ่ายทอดให้กับคนในองค์กร และขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสายงาน รวมทั้งระหว่างสำนัก ดังนั้น จึงควรสร้างความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ สร้างความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญ แล้วจึงสร้างช่องทางที่มีประสิทธิภาพ สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้กลางระหว่างกันภายในองค์กร และควรสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร

5) ภารกิจงานของบุคลากรมีปริมาณมากจนทำให้บุคลากรไม่มีเวลาแสวงหาความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ สามารถแก้ไขปัญหาโดยการจัดสรรอัตรากำลังให้เพียงพอ กับปริมาณงาน และส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับเห็นความสำคัญและเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้

6) ขาดความร่วมมือในการสร้างการเรียนรู้และบุคลากรให้ความสนใจในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ค่อนข้างน้อย ดังนั้น ควรสร้างความรู้ ความเข้าใจและให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และควรจัดให้มีการพบปะหารือระหว่างสายงานหรือสำนักเพื่อแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในงานด้านอื่นๆ รวมไปถึงจัดกิจกรรม KM ในประเด็นที่ทุกคนให้ความสนใจหรือเป็นประเด็นหลักในสังคมขณะนั้น ซึ่งจะสามารถนำไปสู่การบูรณาการองค์ความรู้ที่มีการยอมรับและถูกต้องมากที่สุด

7) ข้อมูลองค์ความรู้ที่มีการเผยแพร่มักเป็นข้อมูลความรู้เฉพาะด้าน ภาษาที่ใช้มีลักษณะเฉพาะตัว เข้าใจได้เฉพาะกลุ่มเท่านั้น ดังนั้น ควรปรับปรุงการจัดการความรู้ด้านการกลั่นกรองและประมวลผลเพื่อให้องค์ความรู้ที่ได้น่าสนใจใช้ภาษาที่เข้าใจได้ง่ายขึ้นและเข้าถึงบุคลากรทุกระดับ

2.5.2 ปัญหาและอุปสรรคปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีผู้เสนอความคิดเห็นมากที่สุดเรียงลำดับ ดังนี้

1) การปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันในระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ และการเข้าถึงข้อมูลองค์ความรู้ยังต้องใช้เวลาในการค้นหา ซึ่งเป็น “ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้” จึงควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ง่ายต่อการเข้าถึงและควรมีการอัปเดตข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อให้ข้อมูลที่เผยแพร่มีความถูกต้อง เชื่อถือได้

2) บุคลากรขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้และแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ซึ่งเป็นปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร” จึงควรควรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรโดยการสร้างเวทีการถ่ายทอดความรู้ การจัดสถานที่สำหรับพูดคุยแลกเปลี่ยน ทำกิจกรรมร่วมกัน รวมทั้งมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและสามารถดึงดูดความสนใจของบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้

3) ขาดการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมหรือการเรียนรู้มาแลกเปลี่ยนกันอย่างจริงจัง ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในภาพรวม “ซึ่งเป็นปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ” จึงควรส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่บุคลากรได้รับ โดยอาจเริ่มด้วยการทำ Km ในกลุ่มเล็กๆ และเผยแพร่ทางระบบ intranet หรือ KM ขององค์การ

4) ขาดการนำผลการจัดการความรู้มาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ในองค์การ “ซึ่งเป็นปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ” จึงควรมีการสังเคราะห์ข้อมูลองค์ความรู้ และปรับปรุงให้อยู่รูปแบบที่บุคลากรทั่วไปสามารถเข้าใจได้ง่าย ก่อนที่จะเผยแพร่ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการองค์ความรู้ที่เผยแพร่แล้วไปใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5) ขาดการติดตามและการกำกับดูแลผลสำเร็จของการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง “ซึ่งเป็นปัจจัยด้านการประเมินผล” ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้นโยบายหรือแนวทางการดำเนินงาน การติดตามผล ของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน โดยยึดบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญ และควรส่งเสริมการปรับทัศนคติบุคลากรให้ร่วมกิจกรรม KM

6) ขาดวัฒนธรรมในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างสายงานและแต่ละสำนัก “ซึ่งเป็นปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ” จึงควรสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยให้บุคลากรเผยแพร่ข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานรวมถึงผลงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานที่ผ่านมาให้บุคลากรในองค์การได้รับทราบ

7) หน่วยงานมีภารกิจหลากหลายทำให้บุคลากรไม่มีเวลาในการเรียนรู้เพิ่มเติม เพราะต้องใช้เวลาทำงานที่ได้รับมอบหมาย และการเปิดโอกาสการเรียนรู้ยังคงเลือกปฏิบัติเฉพาะกลุ่ม “ซึ่งเป็นปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน” จึงควรมีปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ที่จัดขึ้นอย่างเท่าเทียมกัน และจัดสรรอัตรากำลังให้เพียงพอกับปริมาณงาน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากข้อมูลผลการวิเคราะห์และการอภิปรายผลการวิจัย เรื่อง “การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” ซึ่งได้ทำการวิจัยปัจจัยส่วนบุคคล กระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ และด้านวัฒนธรรมองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงขอเสนอตัวแบบแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่สามารถนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังภาพที่ 5.1

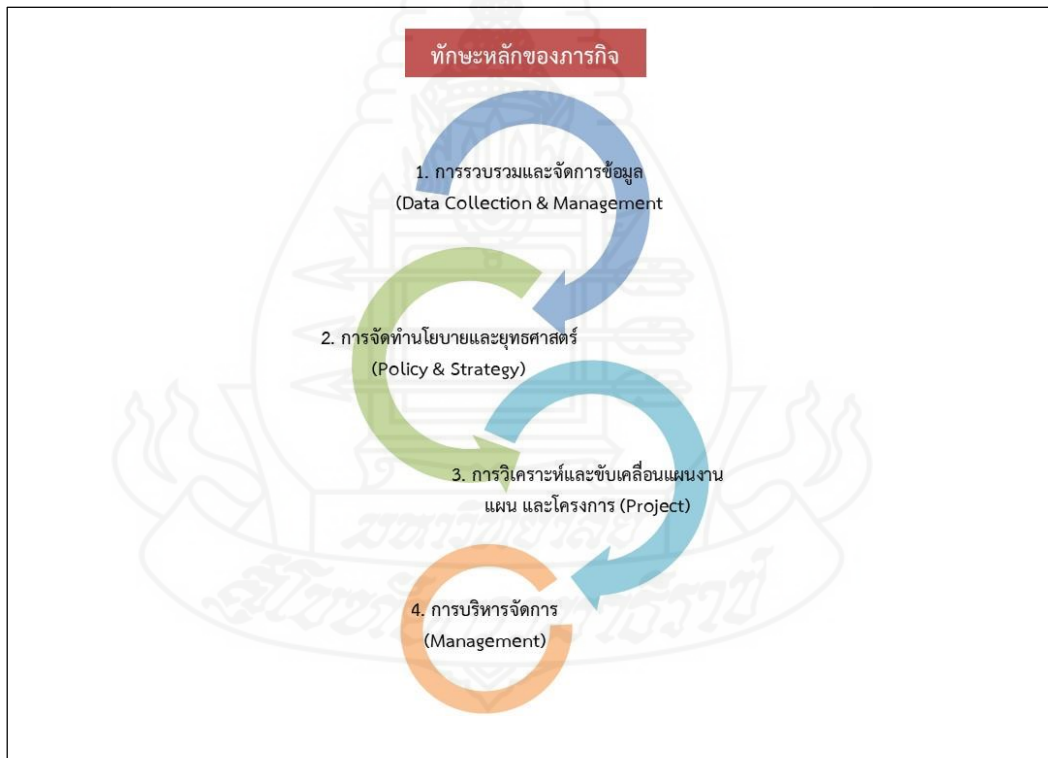


ภาพที่ 5.1 ตัวแบบแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้

จากตัวแบบแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายโดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1.1 กระบวนการจัดการความรู้

1) การค้นหา/ปั่งชี้ความรู้ จากการศึกษาวิจัยได้ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน แยกตามสำนัก ซึ่งควรจะต้องมีการส่งเสริมทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานโดยแยกเป็น 4 มิติ ได้แก่ การรวบรวมและจัดการข้อมูล (Data Collection & Management) การจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์ (Policy & Strategy) การวิเคราะห์และขับเคลื่อนแผนงานแผนและโครงการ (Project) และการบริหารจัดการ (Management) เนื่องจากมิติดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญของงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งเป็นภารกิจหลักของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติโดยมีรายละเอียดตามภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 ทักษะหลักของภารกิจ

2) *การสร้างและการแสวงหาความรู้* ควรจัดการให้เกิดการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งในและนอกตัวบุคคล โดยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้วยการส่งเสริมกระบวนการที่เลี้ยงสอนงาน จัดหาผู้มีประสบการณ์จากภายนอกองค์กร มาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยการฝึกอบรม จัดสรรงบประมาณฝึกอบรมบุคลากร หรือส่งบุคลากรไปเข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานภายนอก การสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับหน่วยงานอื่นๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อนำความรู้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาการทำงานหรือป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรม KM และสามารถเสนอหัวข้อที่มีความสนใจจะเรียนรู้ การกำหนดนโยบายให้มีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ซึ่งการฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training) ที่มีประสิทธิภาพมาก

3) *การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ* ควรจัดแบ่งประเภทของความรู้ แหล่งที่มา และข้อมูลที่ได้มาจากการจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นระบบ หรือจำแนกตามรายองค์ประกอบเพื่อให้สามารถค้นหาได้อย่างสะดวก รวดเร็ว รวมไปถึงการสร้างความเข้าใจแก่ผู้ที่จะเข้าไปค้นหา หรือมีการจัดทำคู่มือช่วยค้นหา

4) *การประมวลและกลั่นกรองความรู้* ควรส่งเสริมการจัดทำและเผยแพร่ความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย เน้นไปโดยใช้รูปแบบของอินโฟกราฟิกส์ (Infographics) มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่วิเคราะห์และสังเคราะห์ ความรู้ที่จะทำการเผยแพร่ให้มีรูปแบบที่เข้าใจง่าย

5) *การเข้าถึงความรู้* ควรทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่เผยแพร่ได้ง่ายสะดวก ทัวถึง โดยอาจใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Webboard หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์ มาช่วยเพื่ออำนวยความสะดวก

6) *การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้* ควรจัดสรรอัตรากำลังให้กับฝ่ายพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจงานที่มีความหลากหลาย เพื่อเพิ่มจำนวนกิจกรรมเกี่ยวกับ KM ให้มากขึ้น รวมถึงการจัดกิจกรรม KM นอกสถานที่ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากการเผยแพร่ข้อมูลทางระบบออนไลน์ต่างๆ แล้ว ควรเน้นการเผยแพร่ในรูปแบบอื่นๆ ที่หลากหลายมากขึ้น เช่น การจัดทำมุมความรู้ การทำสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบของคู่มือ หรือ แผ่นพับ จัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (COP)

7) *การเรียนรู้* ควรมีการวางแผนนำความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก มาบูรณาการให้เกิดความรู้ใหม่ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากองค์ความรู้ที่มีการเผยแพร่ในองค์กรเพื่อนำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจ สามารถพัฒนางานปรับปรุงงานเดิมให้มีความ

สะดวก รวดเร็ว ประหยัด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดความซ้ำซ้อนยุ่งยากในการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้

3.1.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1) เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ ควรพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และมีการอบรมเสริมสร้างความรู้ใหม่ๆ และความรู้เฉพาะทางแก่บุคลากรในทุกระดับให้เท่าเทียมกัน ส่งเสริมงบประมาณและจัดหาบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านเพื่อให้สามารถพัฒนาเทคโนโลยีได้อย่างต่อเนื่อง

2) การประเมินผล ควรดำเนินการวิเคราะห์และประเมินผลการจัดการความรู้หลังเสร็จสิ้นกิจกรรมการจัดการความรู้ทุกครั้ง และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่เพื่อดำเนินการประเมินผลเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนหรือออกแบบการจัดการความรู้ในครั้งต่อไป

3) โครงสร้างพื้นฐาน ควรจัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการแบ่งงานอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อให้มีเวลาจากการปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองในด้านต่างๆ อย่างเหมาะสม จัดโครงสร้างงานของแต่ละสำนักให้มีความเชื่อมโยง ให้มีความยืดหยุ่น ลดขั้นตอนทางราชการที่ยุงยากลง แต่ต้องคำนึงถึงความถูกต้องของกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องด้วย มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจที่เหมาะสมและคล่องตัว ส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เกิดการเสริมสร้างความรู้อันส่งผลให้มีผลงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

4) กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ องค์กรควรส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบผ่านทางแนวทางของกิจกรรมการจัดการความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดทำนโยบายการจัดการความรู้เชิงปฏิบัติการ (KM Policy Workshop) รวมไปถึงการจัดให้มีการเผยแพร่ความรู้ที่ได้รับมาจากการไปศึกษา ฝึกอบรม และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการความรู้ในองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรที่ปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน พุดคุยปรึกษากันมากขึ้น และนำความคิดเห็นมาแก้ปัญหาหรือนำประโยชน์ไปใช้พัฒนาองค์กร

5) แรงจูงใจของบุคลากร ควรมีการจูงใจให้บุคลากรเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านทางกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆ เพื่อที่จะได้สามารถดึงความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) โดยเฉพาะการสร้างความรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือดำเนินการ (Learning by Doing) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ออกมา ซึ่งสามารถทำได้โดยการให้ผลตอบแทนทั้งในรูปแบบของตัวเงิน เช่น ผลการปฏิบัติราชการประจำปี และผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น คำชม หรือการจัดกิจกรรมเป็นรางวัลเมื่อมีได้ดำเนินการสำเร็จ รวมทั้งอาจจะการประกวดการแข่งขันระหว่างสำนัก และที่สำคัญคือทำให้บุคลากรตระหนักเห็นถึงความก้าวหน้าในตำแหน่ง มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพ

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกับส่วนราชการหรือภาคเอกชน ที่มีลักษณะงานคล้ายกัน เพื่อให้ได้ข้อค้นพบแนวทางการพัฒนาใหม่ๆ อันจะนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3.2.2 ควรศึกษาแบบเจาะลึกในแต่ละปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2.3 ควรศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีอื่นๆ นอกเหนือจากการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มากยิ่งขึ้น





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

บรรณานุกรม

- กัญยารัตน์ พูลพิพัฒน์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, เพชรบุรี.
- กันยธัญญ์ สุชิน, ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร และมานพ ชูนิล. (2561). คุณลักษณะที่สำคัญในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการที่มี ผลการปฏิบัติงานดีเด่น: กรณีศึกษา กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช. วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง, 7(2), 96-125.
- กิตติธัญญา บุญยกุลศิริโรตม์. (2554). เว็บไซต์การจัดการความรู้เพื่อการทำวิทยานิพนธ์ระดับ ปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ธัญบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, (2557). องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization). สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2561 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/538400>.
- เกียรติก้อง รอดฉวาง. (2556). องค์การแห่งการเรียนรู้ของสาธารณสุขจังหวัดยะลา. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- แก้วตา ไทรงาม และคณะ. (2549). ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- แขนภา ทองตัน, สวัสดิ์ อูราฤทธิ์, อภิรัตน์ วงศ์ศุภชาติ, ปิยวรรณ คุณสินธุ์ และดวงสิทธิ์ สนขำ. (2560). การพัฒนาระบบสืบค้นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ด้วยเทคโนโลยีระบบห้องสมุดอัตโนมัติ. PULINET Journal, 4(3), 25-29.
- คีตพงศ์ สากล. (2551). การจัดการความรู้ในสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จารุวรรณ ฤทธิ์เพชร. (2552). กระบวนการและปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล การศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทชั้นปริญญาตรี ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- จำเรียง วยวัฒน์ และเบญจมาศ อำพันธ์. (2549). วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากร ภาค 6*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- จุฬาลักษณ์ เตชะวัฒนะกิจกุล. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). *นวัตกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพลส.
- ฉันทนา บุญชู. (2557). *ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของลูกจ้างโรงพยาบาล นครปฐม*. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 25(1), 78-92.
- เฉลิมฤทธิ์ สารกุล และสุรางค์ เทพศิริ. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัด สำนักงานเขตสระบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ชัชวาลย์ ทองดีเลิศ. (2547). *ความรู้ท้องถิ่น: การจัดการความรู้สู่การจัดการทางสังคม*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการจัดการทางสังคม.
- ณภัทร วรเจริญศรี. (2553). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)*. (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- ณัชชา บุญประไพ. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี
- दनัย เทียนพุดิ. (2552). *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ดวงทิพย์ อวดร่าง. (2550). *การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในสังกัด สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ดวงนภา เสมทับ. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กใน จังหวัดฉะเชิงเทรา*. *วารสารราชนครินทร์*, 12(28), 149-160.

- ดิชิตชัย เมตตาริกานนท์ และอรรถจันต์ บัณฑิตย์. (2552). เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร: เครื่องมือสำหรับการจัดการความรู้. *วารสารบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ มข.*, 27(1-3), 89-98.
- ทองใบ สุดขารี. (2550). *ภาวะผู้นำ: กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้*. อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: รัตนไตร.
- ธนภาส อยู่ใจเย็น และฐาปนีย์ ธรรมเมธา. (2554). การพัฒนารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อพัฒนานวัตกรรม ด้านการตลาดและพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับพนักงานบริษัทประกันชีวิต. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 3(1,2), 166-183.
- นันทพร รอดผล และเอกชัย ภูมิระริน. (2559). SSCS: กระบวนการทางวิทยาศาสตร์สู่เส้นทาง สังคมศาสตร์. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 14(1), 73-79.
- นันทรัตน์ เจริญกุล. (2552). การจัดการความรู้. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 21(1), 12-26.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้*. กรุงเทพฯ: เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- _____. (2555). “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการความรู้* (หน่วยที่ 1). นนทบุรี: สาขาวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน และนงเยาว์ เปรมกมลเนตร. (2551). *นวัตกรรมห้องสมุดและการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). *การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ธรรมกมล.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2550). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ธรรมกมล.
- บุญดี บุญญากิจ. (2549). An investment in Knowledge always pay the best interest. กรุงเทพฯ: จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2549). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2550). *จัดการความรู้ สู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: แสงดาว.
- ประชาสรรค์ แสนภักดี. (2550). *เทคนิคกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม*. สืบค้นเมื่อ 25 มกราคม 2561 จาก <http://www.prachasan.com/mindmapknowledge/aic.html>.
- ประพนธ์ ผาสุขยัต. (2550). *การจัดการความรู้ ฉบับขับเคลื่อน*. กรุงเทพฯ: ไยใหม่.

- ประศาสน์ นิยม, สมบูรณ์ วัลย์สัตยารักษ์วิทย์ และอรวรรณ อิ่มสมบัติ. (2560). การแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 26(79), 63-90.
- ปวีณา เปี่ยมสวัสดิ์. (2558). การศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เมืองไทย ประกันภัย จำกัด (มหาชน). *วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 2(2), 116-128.
- เปี่ยมพงษ์ น้อยบ้านด่าน. (2549). องค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารการศึกษาพยาบาล*, 10(3), 13-17.
- พรทิพา ดำเนิน. (2549). *การจัดการความรู้ในชุมชน*. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- พรธิดา เมฆวาทต์. (2559). *ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พรรณณี สนวนเพลง. (2552). *เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ และประสพชัย พสุนนท์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสาร Veridian e-Journal บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 11(1), 1944-1960.
- แพนศรี ศรีจันทิก. (2554). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน, นครราชสีมา.
- ภราดร จินดาวงศ์. (2549). *จัดการความรู้: Knowledge Management the Experience*. ปทุมธานี: พารากอนแมนเนจเม้นท์.
- เยาวรัชย์ พรประสิทธิ์. (2557). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้*. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 12(1), 51-61.
- รัชฎา ประสิทธิ์พรชัย. (2553). *ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กรณีศึกษา: สำนักงานใหญ่)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพมหานคร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2546*. กรุงเทพฯ: อรุณ.
- _____. (2551). *พจนานุกรมศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2551*. กรุงเทพฯ: อรุณ.

- ล่อง วัจนะสาริกากุล, ช่อเพชร เบ้าเงิน และบุญเรือง ศรีเหรียญ. (2556). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา: กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 7(3), 270-285.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2555). *ความรู้*. สืบค้นเมื่อ 25 มกราคม 2561 จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B9%89>.
- วิจารณ์ พาณิช. (2547). *องค์การการเรียนรู้และการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมความรู้เพื่อสังคม.
- _____. (2551). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- วีระวัฒน์ ปันตินามัย. (2554). การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจ, *วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน*, 18(2), 147-183.
- ศศลักษณ์ สุขจิตต์. (2554). สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า. *วารสารศูนย์การศึกษาแพทยศาสตร์คลินิก โรงพยาบาลพระปกเกล้า*, 28(1), 33-4.
- สมหวัง วิทยาปัญญานนท์. (2550). *สหพุทธวิธีบริหาร Buddhist Style in Management*. สืบค้นเมื่อ 25 มกราคม 2561 จาก <http://www.budmgt.com/budman/bm01/good-org-governance.html>.
- สมิง โคตรวงศ์. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, เพชรบุรี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *คู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2551). *แผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ 2551*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- _____. (2560). *เกี่ยวกับ สคช*. สืบค้นเมื่อ 22 มกราคม 2561 จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=2943.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2548). *เอกสารคู่มือและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี: การบริหารจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ก. พลพิมพ์ (1996).
- _____. (2552). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์ (1996).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุชญา สีหะวงษ์. (2550). *การจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 จังหวัดอุบลราชธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- สุนทรี รัตยาบัณฑิต. (2550). *แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. สืบค้นเมื่อ 22 มกราคม 2561 จาก http://www.cie.th.edu/web2/CIE@DOME/CIE@DOME_03/KnowledgeBase.htm.
- สุมาลี บุญเรือง และศราวุธ สังข์วรรณะ. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 6(4), 225-237.
- สุรเดช จอจวรรณศิริ. (2553). *การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Building LO at your organization) – ตอนที่ 2*. สืบค้นเมื่อ 22 มกราคม 2561 จาก <https://trisacademy.wordpress.com/tag/garvin/>.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ. (2548). *Knowledge management การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์ (1996).
- เสนาะ กลิ่นงาม. (2551). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. (คุชฎบัณฑิตปริญาการศึกษาคุชฎบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- อนงค์ สระบัว. (2552). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา*. (คุชฎบัณฑิตปริญาคุชฎบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- อนุกุล ปิลวาสน์. (2558). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานประกอบการท่องเที่ยวและบริการ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 5(2), 207-214.

อำนาจ วัดจินดา. (2550). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. สืบค้นเมื่อ 22 มกราคม 2561 จาก

<http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=655&mode=disp>.

อิทธิกร ตานะโก. (2558). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา*

กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย
 สส.ด. (การบริหารสังคม) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 พบ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
 กศ.บ. (ฟิสิกส์ – คณิตศาสตร์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์
 Ph.D. Urban Affairs and Applied Policy (The University of Akron, U.S.A)
 MPA. Public Administration and Urban Studios (The University of Akron, U.S.A)
 ศศ.บ. (รัฐศาสตร์ – บริหารรัฐกิจ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
3. อาจารย์ ดร.สุวิดา นวมเจริญ
 รป.ด. (นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ) มหาวิทยาลัยมหิดล
 M.A (Crossways in European Humanities University of Sheffield)
 อ.บ. (ภาษาอิตาลี) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
4. นายนพดล ธัญญาดี
 รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
5. นางสาวสุพรรณิษา นาคทองอินทร์
 รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารทั่วไป) มหาวิทยาลัยบูรพา
 ตำแหน่ง นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการ
 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ภาคผนวก ข

หนังสือขอเข้าเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์





กรมส่งเสริมการเกษตร
14909
13 พ.ย. 2561

สำนักงานเลขาธิการ
เลขที่รับ 11081
วันที่ 11/11/61
เวลา 9.38 น.

ที่ ศธ 0522.17/ บ 1192

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

สายการรับเข้า
วันที่ 3010
วันที่ 9 พ.ย. 2561
เวลา 11:46

๙ พฤศจิกายน 2561

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

- | | | |
|------------------|-----------------------|-------------|
| สิ่งที่ส่งมาด้วย | 1. โครงการวิทยานิพนธ์ | จำนวน 1 ชุด |
| | 2. แบบสอบถาม | จำนวน ชุด |
| | 3. แบบสัมภาษณ์ | จำนวน ชุด |

เนื่องด้วย นางสาวสาวตรี สกลเศรษฐ์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การจัดการความรู้เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ" ซึ่งมี อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม โปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 089-2875418

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศิริธาม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6

โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การจัดการความรู้เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

เขียน ชำราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวสาวิตรี สกลเศรษฐ์ รหัสนักศึกษา 2593002203 นักศึกษาปริญญาโท
แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีความประสงค์
ที่จะสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับ การจัดการความรู้เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งโครงการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรฯ
จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และขอให้ได้โปรดตอบ
ให้ครบทุกข้อตามความเห็นของท่านเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาวิจัย

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อก้าวสู่
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้
เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และ
แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ในการนี้ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณท่านที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการช่วยตอบแบบสอบถาม
ในครั้งนี้ ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้รับจากท่านผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวม
ตลอดจนข้อมูลดังกล่าวจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 5 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความตามสภาพ
 ความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านในปัจจุบัน

1. เพศ

<input type="checkbox"/> 1) ชาย	<input type="checkbox"/> 2) หญิง
---------------------------------	----------------------------------
2. อายุ

<input type="checkbox"/> 1) น้อยกว่า 25 ปี	<input type="checkbox"/> 2) 25 - 30 ปี
<input type="checkbox"/> 3) 31 - 35 ปี	<input type="checkbox"/> 4) 36 - 40 ปี
<input type="checkbox"/> 5) 41 - 45 ปี	<input type="checkbox"/> 6) 46 - 50 ปี
<input type="checkbox"/> 7) 51 - 55 ปี	<input type="checkbox"/> 8) 56 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> 2) ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> 3) ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> 4) ปริญญาเอก
4. ประเภทบุคลากร

<input type="checkbox"/> 1) ข้าราชการ	<input type="checkbox"/> 2) พนักงานราชการ
<input type="checkbox"/> 3) ลูกจ้างประจำ	<input type="checkbox"/> 4) ลูกจ้างชั่วคราว
5. ประสบการณ์การทำงาน

<input type="checkbox"/> 1) น้อยกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 2) มากกว่า 5 ปี - 10 ปี
<input type="checkbox"/> 3) มากกว่า 10 ปี - 15 ปี	<input type="checkbox"/> 4) มากกว่า 15 ปี - 20 ปี
<input type="checkbox"/> 5) มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	



ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ท่านเห็นว่าเป็นจริงมากที่สุดเพียง 1 ช่อง
(5 - มากที่สุด, 4 - มาก, 3 - ปานกลาง, 2 - น้อย, 1 - น้อยที่สุด)

กระบวนการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การค้นหา/ปงชี้ความรู้					
1. สศช. มีการกำหนดวิธีหาค้น/ค้นหาค้น/เป้าหมายในการจัดการความรู้อย่างชัดเจน					
2. สศช. ให้ความสำคัญกับความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
3. สศช. มีการกำหนดว่าหน่วยงานควรมีองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้าง					
4. สศช. ได้จัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ					
5. ท่านทราบหรือไม่ว่าแหล่งข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอยู่ที่ใดบ้าง					
การสร้างและการแสวงหาความรู้					
6. สศช. มีการสนับสนุน ส่งเสริม หรือจัดหาผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกมาให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและพัฒนางาน					
7. ท่านได้ศึกษากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือการปฏิบัติงาน ตลอดจนศึกษาระบบการคิดและแนวทางการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
8. ท่านได้แสวงหาความรู้จากผู้รู้ เช่น ผู้เชี่ยวชาญ บุคคลอื่นๆ ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก ตลอดจนเอกสาร วารสาร และ Internet					
การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ					
9. สศช. มีการรวบรวมข้อมูล ความรู้และสร้างระบบฐานข้อมูลที่ สามารถค้นหา เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้สะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง					
10. สศช. จัดทำข้อมูลความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรเผยแพร่ให้กับบุคลากร					

กระบวนการจัดการความรู้		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การประมวลและกลั่นกรองความรู้						
11.	สศช. มีการประมวลข้อมูล ความรู้ และทักษะการปฏิบัติงาน หน้าที่ต่างๆ ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย					
12.	สศช. มีการกลั่นกรองข้อมูลหรือความรู้ที่จัดเก็บไว้ ก่อนที่บุคลากรจะนำไปใช้งาน					
13.	สศช. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานไว้อย่างละเอียด ชัดเจน และเป็นปัจจุบัน					
การเข้าถึงความรู้						
14.	สศช. มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ขององค์กรไว้ในที่เดียวกัน เพื่อสะดวกในการค้นหา เช่น รายงานผลการปฏิบัติงาน ประจำปี งานวิจัย จุลสาร วารสารสารสนเทศ ฯลฯ					
15.	สศช. มีการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี เพื่อให้ทุกคนทราบและปฏิบัติงานได้					
16.	สศช. มีการจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานและผู้สนใจได้รับรู้ข่าวสารใหม่ๆ อยู่เสมอ					
การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้						
17.	สศช. มีการสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ต่างๆ ไปเผยแพร่เพื่อให้ทุกคนทราบและปฏิบัติงานได้					
18.	ท่านได้มีโอกาสสรุปและเผยแพร่แนวคิดที่ได้รับให้เพื่อนร่วมงานทราบหลังจากเข้าร่วมการเสวนา หรืออบรม					
19.	สศช. มีการสนับสนุนให้มีการสอนงานแบบตัวต่อตัว จากผู้ที่มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์มากกว่าให้บุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์น้อยกว่า					
การเรียนรู้						
20.	สศช. มีการนำความรู้ที่ได้รับจากบุคลากรมาใช้ประโยชน์ ในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน					

กระบวนการจัดการความรู้		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
21.	สศช. มีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน					
22.	ท่านได้นำข้อมูลความรู้ที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงานมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน					

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
 คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ท่านเห็นว่าเป็นจริงมากที่สุดเพียง 1 ช่อง
 (5 - มากที่สุด, 4 - มาก, 3 - ปานกลาง, 2 - น้อย, 1 - น้อยที่สุด)

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ภาวะผู้นำและกลยุทธ์						
1.	ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและสนับสนุนให้นำการจัดการความรู้ (KM) มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง					
2.	ผู้บริหารได้มีการจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีงบประมาณเพียงพอต่อการจัดการความรู้ใน สศช.					
3.	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวหรือเชิญชวนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมในการสร้างองค์ความรู้ให้แก่ สศช.					
4.	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และแนวทางการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ใน สศช. อย่างชัดเจน					
5.	แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ในปัจจุบันมีความชัดเจนต่อการนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย					
วัฒนธรรมองค์กร						
6.	สศช. มีการส่งเสริม สนับสนุน การแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีอยู่					
7.	สศช. มีบรรยากาศที่สนับสนุนและให้ความสำคัญในการเรียนรู้					

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
8.	สศช. จัดกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี					
9.	บุคลากรทุกระดับเข้าร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นจำนวนมาก					
10.	การสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการจัดการความรู้มีส่วนสำคัญในการนำพา สศช. ไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง					
เทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้						
11.	สศช. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างทั่วถึง					
12.	สศช. มีระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และระบบสารสนเทศที่ทันสมัยพร้อมใช้งานอยู่เสมอ					
13.	สศช. มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์หรือโปรแกรมต่างๆ เพื่อช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
ด้านการประเมินผล						
14.	สศช. มีการประเมินผลเกี่ยวกับการจัดการความรู้					
15.	สศช. มีการวิเคราะห์ ปัญหา อุปสรรคและเสนอแนะในการจัดการความรู้					
16.	สศช. มีการติดตาม ทบทวนและปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน					
17.	การวัดผลและประเมินผลจะมีส่วนสำคัญในการจัดการความรู้ใน สศช.					
โครงสร้างพื้นฐาน						
18.	สศช. มีการจัดโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานที่สนับสนุนการจัดการความรู้อย่างชัดเจนเหมาะสม					
19.	หน่วยงานรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ใน สศช. มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนในการนำพา สศช. ไปสู่การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ					

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
20.	การประสานงานระหว่างหน่วยงานรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ กับบุคลากรใน สศช. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
21.	สศช. มีการจัดสรรสถานที่ เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพียงพอ					
22.	สศช. มีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรอย่างทั่วถึงครอบคลุม					
กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ						
23.	องค์ความรู้ที่ได้มีการเผยแพร่ มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของ สศช.					
24.	องค์ความรู้ที่มีอยู่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร และบุคลากรใน สศช.					
25.	องค์ความรู้ที่มีอยู่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม					
26.	สศช. มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่สามารถค้นหา และเผยแพร่ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วสามารถนำมาใช้ตลอดเวลา					
27.	ท่านมีอิสระและมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายใน สศช.					
แรงจูงใจของบุคลากร						
28.	สศช. มีการยกย่องและให้รางวัลผู้คิดค้นองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน					
29.	ผู้บริหารมีนโยบายให้รางวัล และผลตอบแทน เป็นสายลักษณะอักษร					
30.	สศช. มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมดูงานเพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้					
31.	สศช. มีสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้					

ส่วนที่ 4 ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ท่านเห็นว่าเป็นจริงมากที่สุดเพียง 1 ช่อง (5 - มากที่สุด, 4 - มาก, 3 - ปานกลาง, 2 - น้อย, 1 - น้อยที่สุด)

ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านผลดีแห่งการเรียนรู้					
1. บุคลากรของ สศช. มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนอยู่เสมอ					
2. สศช. มีการมอบหมายที่เล็งสอนงานให้กับบุคลากร มีทักษะความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น					
3. สศช. มีการระดมสมองของสำนักต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานหรือพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น					
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ					
4. ผู้บริหาร สศช. สนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
5. สศช. มีแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ที่สามารถตอบสนองสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
6. สศช. มีลำดับขั้นของการบังคับบัญชาที่แบบราบคล่องตัว ซึ่งสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้					
7. สศช. มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้					
ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล					
8. สศช. มีการกระจายอำนาจในการบริหารงานและมอบหมายงานเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ					
9. ผู้บริหารของ สศช. ได้มอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสมและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน					
10. สศช. มีระบบการทำงานเป็นทีมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแก้ไขปัญหา					
11. สศช. มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรตามสัดส่วนหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม					

ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การจัดการความรู้						
12.	องค์ความรู้ของ สศช. ที่มีการเผยแพร่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
13.	สศช. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างเป็นอิสระ					
14.	สศช. มีการระบบการเก็บรักษาความรู้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ทันต่อความต้องการในการปฏิบัติงาน					
15.	สศช. ได้มีการถ่ายโอนองค์ความรู้ได้อย่างเหมาะสม					
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี						
16.	สศช. มีการสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้และสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
17.	สศช. มีหน่วยงานที่สนับสนุนและช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ					
18.	สศช. มีการนำระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมาอำนวยความสะดวกในการพัฒนาให้องค์การแห่งการเรียนรู้					
19.	สศช. มีการจัดอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นให้กับบุคลากร					



ส่วนที่ 5 สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

5.1 ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ของ สศช. มีปัญหาและอุปสรรค อะไรบ้าง

5.1.1 ด้านกระบวนการจัดการความรู้ (การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้)

.....

.....

.....

5.1.2 ด้านปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ แรงจูงใจของบุคลากร)

.....

.....

.....

5.2 ท่านมีข้อเสนอแนะประการใดที่สนับสนุนให้ สศช. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.2.1 ด้านกระบวนการจัดการความรู้ (การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้)

.....

.....

.....

5.2.2 ด้านปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ การประเมินผล โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ แรงจูงใจของบุคลากร)

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ง
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย



แบบสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก
เรื่อง การจัดการความรู้เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
 เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น. สิ้นสุดเวลา.....น.
 ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
 ตำแหน่ง.....
 สถานที่สัมภาษณ์.....

1. ด้านการค้นหา/บ่งชี้ความรู้

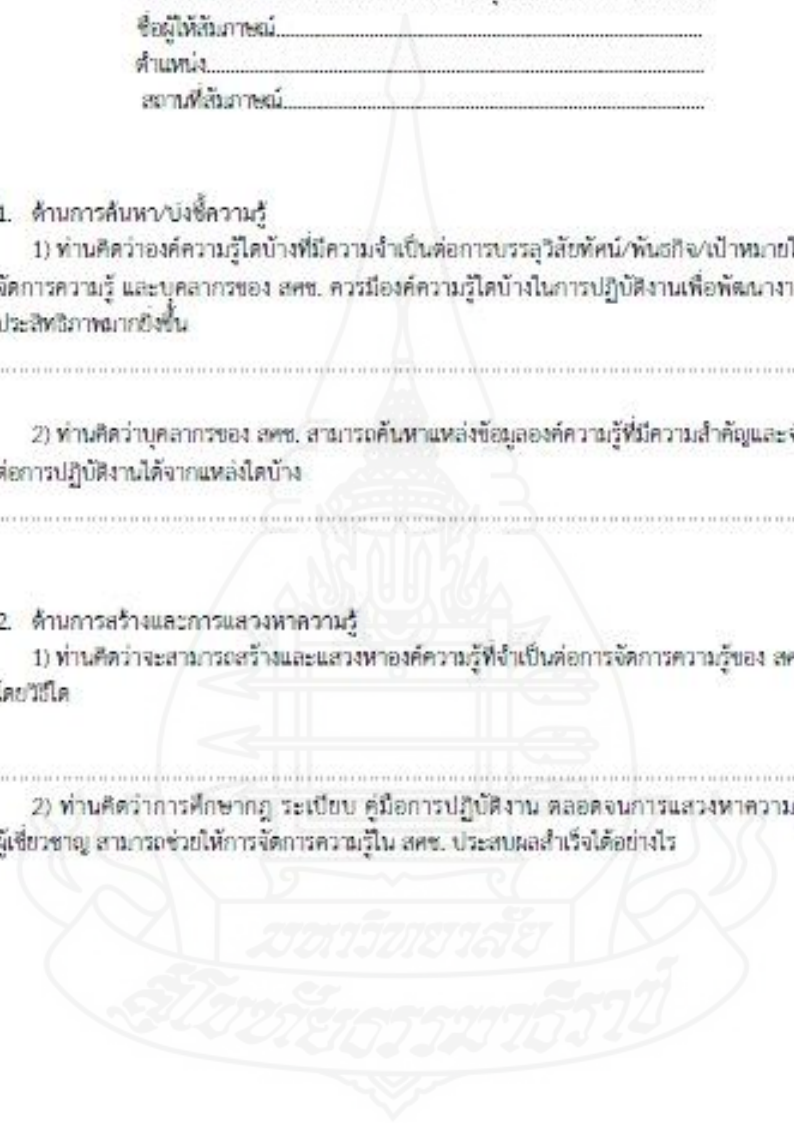
1) ท่านคิดว่าองค์ความรู้ใดบ้างที่มีความจำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายในการจัดการความรู้ และบุคลากรของ สชช. ควรมองหาองค์ความรู้ใดบ้างในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) ท่านคิดว่าบุคลากรของ สชช. สามารถค้นหาแหล่งข้อมูลองค์ความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้จากแหล่งใดบ้าง

2. ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้

1) ท่านคิดว่าจะสามารถสร้างและแสวงหาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้ของ สชช. ได้โดยวิธีใด

2) ท่านคิดว่าการศึกษากฎ ระเบียบ คู่มือการปฏิบัติงาน ตลอดจนการแสวงหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ สามารถช่วยให้การจัดการความรู้ใน สชช. ประสบผลสำเร็จได้อย่างไร



3. ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

1) ท่านคิดว่า สศช. มีการรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในรูปแบบใด

.....

2) ท่านคิดว่าการรวบรวมข้อมูลความรู้และสร้างระบบฐานข้อมูลความรู้ของ สศช. สามารถค้นหาและนำไปใช้ประโยชน์ได้สะดวก รวดเร็ว และถูกต้องหรือไม่ อย่างไร

.....

4. ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้

1) ท่านคิดว่า สศช. มีการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย สมบูรณ์ ทันสมัย สอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการของผู้ใช้หรือไม่ อย่างไร

.....

2) ท่านคิดว่าการกลั่นกรองข้อมูลความรู้ก่อนนำไปเผยแพร่ให้บุคลากรนำไปใช้งานมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้หรือไม่ อย่างไร

.....

5. ด้านการเข้าถึงความรู้

1) ท่านคิดว่า สศช. มีวิธีการในการจัดเก็บและการกระจายความรู้เพื่อให้บุคลากรเข้าไปใช้ประโยชน์ในรูปแบบใดบ้าง

.....

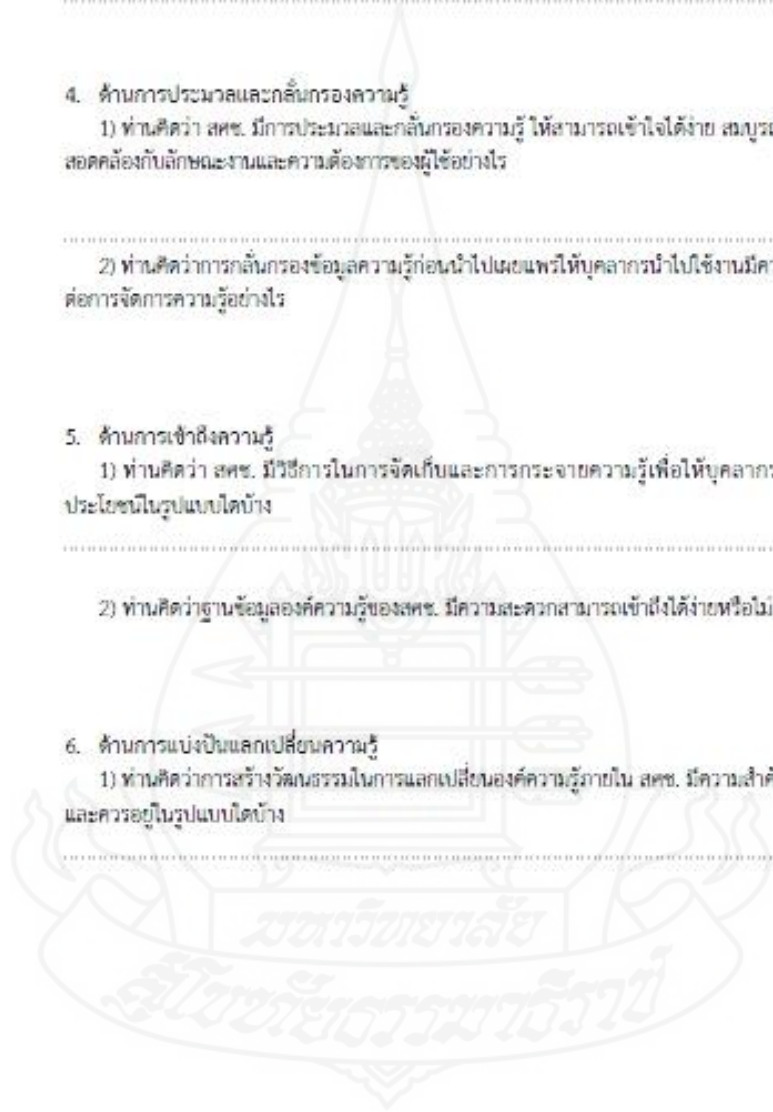
2) ท่านคิดว่าฐานข้อมูลองค์ความรู้ของสศช. มีความสะดวกสามารถเข้าถึงได้ง่ายหรือไม่ อย่างไร

.....

6. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

1) ท่านคิดว่าการสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายใน สศช. มีความสำคัญอย่างไร และควรอยู่ในรูปแบบใดบ้าง

.....



2) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับแนวทางการสอนงานแบบตัวต่อตัว และการสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ต่างๆ ไปเผยแพร่เพื่อให้ทุกคนได้รับทราบ

.....

7. ด้านการเรียนรู้

1) ท่านคิดว่าบุคลากรของ สทศ. นำองค์ความรู้ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

2) ท่านคิดว่า สทศ. มีแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีมอย่างไร

.....

8. ถ้าจะพัฒนาการจัดการความรู้ภายในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่บรรลุผลสัมฤทธิ์ ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร

1) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

.....

2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

.....

3) ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

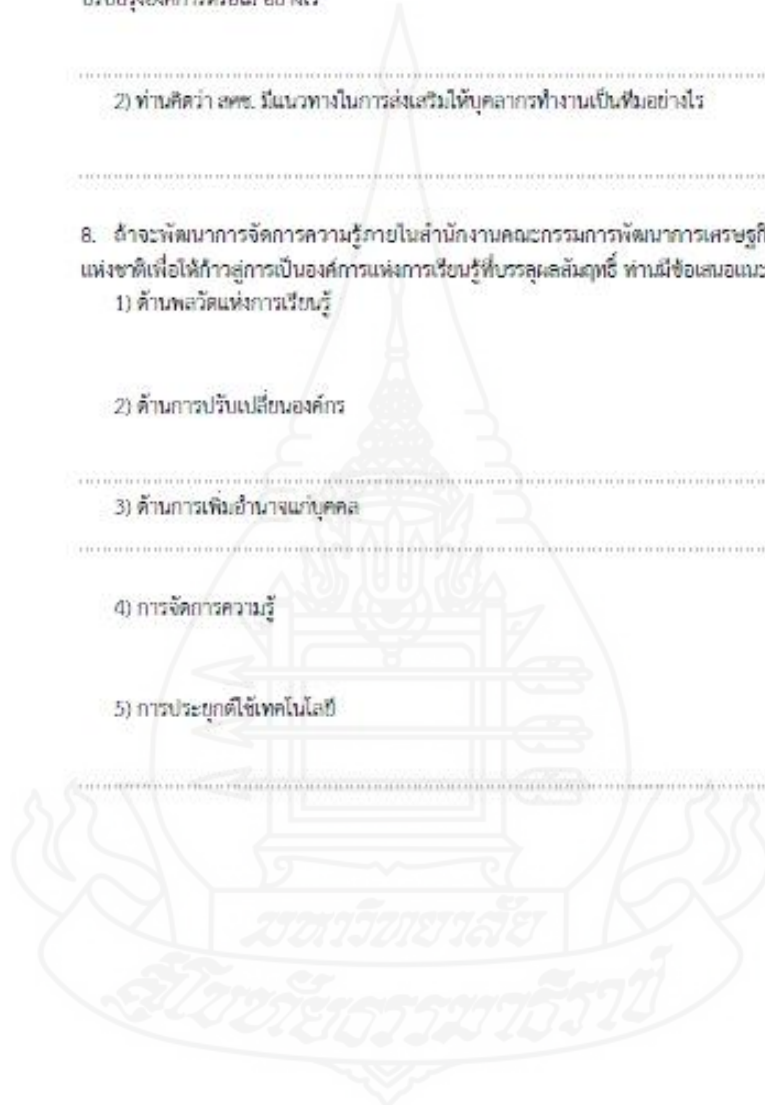
.....

4) การจัดการความรู้

.....

5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

.....





ภาคผนวก จ

โครงสร้างของแบบสอบถาม

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ประสบการณ์การทำงาน

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม	
1. ปัจจัยส่วนบุคคล	1. เพศ	ส่วนที่ 1 ข้อที่ 1	
	2. อายุ	ส่วนที่ 1 ข้อที่ 2	
	3. ระดับการศึกษา	ส่วนที่ 1 ข้อที่ 3	
	4. ประเภทบุคลากร	ส่วนที่ 1 ข้อที่ 4	
	5. ประสบการณ์การทำงาน	ส่วนที่ 1 ข้อที่ 5	
2. กระบวนการจัดการความรู้	1) การค้นหา/บ่งชี้ความรู้	1. ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายในการจัดการความรู้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 1
		2. การให้ความสำคัญกับความรู้ในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 2
		3. การค้นหาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์การ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 3
		4. การจัดลำดับความสำคัญของความรู้ในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 4
		5. การค้นหาแหล่งความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 5
	2) การสร้างและการแสวงหาความรู้	6. การจัดหาผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและพัฒนางาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 6
		7. การนำองค์ความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 7
		8. การแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 8
	3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	9. การรวบรวมข้อมูลความรู้และสร้างระบบฐานข้อมูล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 9
	4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้	10. การเผยแพร่องค์ความรู้ภายในองค์การ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 10
		11. ความมีประสิทธิภาพประมวลผลและข้อมูลองค์ความรู้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 11
		12. การจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 12
	5) การเข้าถึงความรู้	13. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 13
		14. รูปแบบของการจัดเก็บข้อมูลความรู้ขององค์การ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 14
		15. การดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 15
		16. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรในองค์การทราบ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 16

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้	17. การสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ ไปเผยแพร่	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 17
	18. การเผยแพร่แนวคิดที่ได้รับจาก เข้าร่วมการสัมมนา หรืออบรม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 18
7) การเรียนรู้	19. การสนับสนุนให้มีการสอนจากผู้ที่ มีความรู้ทักษะและประสบการณ์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 19
	20. การนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 20
	21. การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 21
	22. การนำความรู้ที่ได้จากเพื่อนร่วมงาน มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 22
3. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้		
1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์	1. การให้ความสำคัญต่อการนำการจัดการ ความรู้มาใช้ในองค์กร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 1
	2. การจัดสรรงบประมาณในการจัดการ ความรู้ในองค์กร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 2
	3. การจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรม เกี่ยวกับการจัดการความรู้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 3
	4. การมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง ของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 4
	5. ความชัดเจนของแผนกลยุทธ์การจัดการ ความรู้ขององค์กร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 5
2) วัฒนธรรมองค์กร	6. การส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปัน องค์ความรู้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 6 ส่วนที่ 3 ข้อที่ 7
	7. การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุน ให้เกิดการเรียนรู้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 8
	8. การจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ ขององค์กร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 9
	9. การเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 10
	10. ความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรม องค์กรด้านการจัดการความรู้	

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
3) เทคโนโลยีสารสนเทศ ทางด้านการจัดการ ความรู้	11. การสื่อสารโดยใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศในองค์การ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 11
	12. การบริหารจัดการฐานข้อมูลองค์ความรู้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 12
	13. การสนับสนุนให้มีการอบรมความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 13
4) การประเมินผล	14. การประเมินผลการจัดการองค์ความรู้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 14
	15. การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและเสนอแนะในการจัดการ ความรู้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 15
	16. การติดตาม ทบทวนและปรับปรุงขั้นตอน การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 16
	17. ความสำคัญของการประเมินผล เพื่อการพัฒนาองค์การ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 17
5) โครงสร้างพื้นฐาน	18. ความชัดเจนในโครงการสร้าง การบริหารงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 18
	19. ความรับผิดชอบของหน่วยงานด้าน การจัดการความรู้ในองค์การ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 19
	20. การประสานงานระหว่างหน่วยงาน รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้กับ บุคลากร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 20
	21. ความเพียงพอของสถานที่หรือเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ส่งเสริมการจัดการความรู้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 21
	22. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 22
	23. ความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และ พันธกิจขององค์ความรู้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 23
6) กระบวนการจัดการความรู้ ที่เป็นระบบ	24. การยอมรับในองค์ความรู้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 24
	25. การนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ ในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 25
	26. ระดับความมีประสิทธิภาพของ การจัดเก็บองค์ความรู้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 26
	27. การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยน องค์ความรู้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 27

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
7) แรงจูงใจของบุคลากร	28. การสร้างขวัญกำลังใจเมื่อมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 28
	29. นโยบายให้รางวัล และผลตอบแทน เป็นลายลักษณ์อักษร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 29
	30. โอกาสการพัฒนาตนเองของบุคลากร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 30
	31. แรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม ในภาพรวม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 31

ตัวแปรตาม คือ ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
1. ด้านพลวัตการเรียนรู้	1. การเรียนรู้ระดับบุคลากร	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 1
	2. การเรียนรู้ระดับทีม	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 2
	3. การเรียนรู้ระดับองค์การ	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 3
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	4. การสนับสนุนวิสัยทัศน์เพื่อส่งเสริมให้มีในการจัดการความรู้	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 4
	5. ความชัดเจนของกลยุทธ์การจัดการความรู้	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 5
	6. โครงสร้างองค์การที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 6
	7. การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรม ที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 7
3. ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	8. การกระจายอำนาจและการมอบหมายงาน	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 8
	9. การมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 9
	10. การทำงานเป็นทีม	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 10
	11. การให้โอกาสในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 11
4. ด้านการจัดการความรู้	12. ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์การ	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 12
	13. โอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากร	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 13
	14. การจัดเก็บองค์ความรู้	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 14
	15. การถ่ายโอนและใช้ความรู้	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 15

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	16. การสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้และสร้างสรรค์	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 16
	17. หน่วยงานที่สนับสนุนและช่วยเหลือในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 17
	18. ประสิทธิภาพของระบบฐานข้อมูลในการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 18
	19. การจัดอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นให้กับบุคลากร	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 19



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวสาวิตรี สกลเศรษฐ์
วัน เดือน ปีเกิด	10 พฤษภาคม 2521
สถานที่เกิด	อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเทศบาลตำบลจันดี อำเภอฉวาง จังหวัดนครศรีธรรมราช
ตำแหน่ง	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

