



นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้
เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

Innovation and information technology usage in knowledge management for
human resource development in cooperative

วรชัย สิงห์ฤกษ์¹

Warachai singharek

warachai.sin@gmail.com

วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์²

Viroj Jadesadalog

Received: 05-10-2017

Revised: 24-01-2018

Accepted: 01-02-2018

บทคัดย่อ

บทความนี้ผู้เขียนมีวัตถุประสงค์เพื่อชี้ให้เห็นถึงการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้เพื่อที่จะนำไปพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ โดยสหกรณ์ต้องมีความมุ่งมั่นในการนำพาสหกรณ์ไปสู่สหกรณ์แห่งการ
สร้างนวัตกรรม โดยปัจจัยที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรมคือ คน, ความรู้ ความสามารถ และทักษะทางปัญญาของทรัพยากร
มนุษย์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพ โดยกลไกในการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้ประสบความสำเร็จในสหกรณ์นั้น
เกิดจากการสร้างและการเชื่อมโยงทีมงาน และองค์ความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์เข้าไว้ด้วยกัน สำหรับสหกรณ์
ที่สามารถอยู่รอดได้นั้นสหกรณ์ต้องสร้างนวัตกรรมซึ่งบุคคลที่จะสร้างนวัตกรรมได้ดีได้ก็ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้นำสหกรณ์
ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมของสหกรณ์

คำสำคัญ: นวัตกรรม, การจัดการความรู้, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สหกรณ์

¹ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Student in Doctor of Philosophy Program in Management, Silpakorn University

² คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Faculty of Management Science, Silpakorn University



ABSTRACT

The objective of this article was to point out of innovation creation and information technology usage in knowledge management for human resource development in cooperative. The cooperative must be committed to bringing the cooperative to the innovation cooperative. The key factors in creating an innovation are people, knowledge, ability and the intellectual skills of human resources, which are. The key to create efficiency. The mechanism for creating innovation in cooperative success was based on team building, team linkage and knowledge in and out of cooperatives; In order to survive, the cooperative must be innovative, and the cooperative staff could create good innovation depending on leaders' vision, staff potentiality, working environment and the cooperative culture.

Keywords: Innovation, Knowledge Management, Human Resource Development, Cooperatives

1. ความนำ

ปัจจุบันสถานะเศรษฐกิจสังคมของสหกรณ์ไม่ว่าขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การดำเนินงานของสหกรณ์ทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้จัดการสหกรณ์ในการที่จะเรียนรู้ถึงสถานการณ์ในปัจจุบัน ทั้งเรื่องของแนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน และเทคโนโลยีต่างๆ จากภายนอก โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์จากภายในและภายนอกสหกรณ์สามารถนำมาพัฒนาเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) โดยการพัฒนาสหกรณ์ให้มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมได้ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างนวัตกรรมก็คือ คน ความรู้ ความสามารถ และทักษะทางปัญญาของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการทำงานและขับเคลื่อนสหกรณ์ให้เติบโตอย่างมั่นคง (สนั่น เกษารีย์, 2559)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องคิด วิเคราะห์ และวางแผนโดยการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมรับกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยผู้บริหารสหกรณ์ต้องมีความมุ่งมั่นในการนำพาสหกรณ์ไปสู่สหกรณ์แห่งการสร้างนวัตกรรม การสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การเปิดโอกาสให้ทุกคนในสหกรณ์ ได้คิดสร้างสรรค์และนำเสนอแนวความคิด (Idea) ได้อย่างอิสระ รวมทั้งการใช้

รางวัลเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรของสหกรณ์ได้คิดสร้างสรรค์งานก็จะช่วยให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ ได้ แต่ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารสหกรณ์ไม่มีความมุ่งมั่น ไม่เปิดโอกาสให้ทุกคนในสหกรณ์สามารถคิดสร้างสรรค์และนำเสนอแนวความคิดได้อย่างอิสระ และไม่กล้าเสี่ยงที่จะนำแนวความคิดดีๆ ไปพัฒนา รวมทั้งไม่ใช้รางวัลเป็นตัวกระตุ้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ ล้วนเป็นปัญหาอุปสรรคที่ไม่อาจทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในสหกรณ์ได้

สำหรับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นเครื่องมือขั้นพื้นฐานในการติดต่อสื่อสารและการประมวลผล อาจเรียกได้ว่าเป็นการเปลี่ยนวิธีการผลิตสินค้าและบริการรวมถึงการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์มีขนาดเล็กลง มีการใช้เครื่องมือสื่อสารเป็นระบบเครือข่ายในการทำงานกันมากขึ้นและยังลดความเสี่ยงในการทำงาน บุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์มีโอกาสเปลี่ยนงานสูงขึ้นเพื่อแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้และการทำงานที่มีค่าตอบแทนสูงกว่า ดังนั้นความจำเป็นในการที่จะต้องมีระบบการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายภายในสหกรณ์ เพื่อมาจัดระบบและพัฒนาให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ โดยจัดช่องทางเข้าถึงความรู้ให้สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถนำความรู้ไปพัฒนาในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด หรือเรียกว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในทุกสหกรณ์ (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร,



2559) ในด้านธุรกิจของสหกรณ์นั้นก็ล้วนแต่ต้องการนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อที่จะรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและเพื่อให้ธุรกิจของสหกรณ์สามารถดำเนินงานต่อไปได้ในอนาคต กลไกในการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้ประสบความสำเร็จในสหกรณ์นั้น ก็คือ การสร้างและการเชื่อมโยงทีมงาน และองค์ความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์เข้าไว้ด้วยกัน โดยการกำหนดเป้าหมายและกระตุ้นให้แต่ละส่วนงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานในส่วนของตนเองอย่างสอดคล้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อเป้าหมายเดียวกัน และหน้าที่ในการสร้างและจัดการทีมแห่งการร่วมนวัตกรรมนี้ ย่อมต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารของสหกรณ์ โดย “สหกรณ์ที่จะอยู่รอดได้นั้น คือ สหกรณ์ที่สร้างนวัตกรรม ซึ่งผู้สร้างนวัตกรรม คือ มนุษย์ ซึ่งมนุษย์ที่จะสร้างนวัตกรรมได้ดีได้ก็ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้นำสหกรณ์ ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมของสหกรณ์”

โดยบทความนี้จะนำเสนอในประเด็นต่างๆ คือ 1) นิยามความหมายของนวัตกรรม 2) นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ 3) การพัฒนานวัตกรรม 4) นวัตกรรมกับการจัดการความรู้ และ 5) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการจัดการความรู้

2. นิยามความหมายของนวัตกรรม

คำว่า นวัตกรรม หรือ Innovation มีความเชื่อกันว่ามาจากรากศัพท์ในภาษาลาติน “Innovare” ซึ่งมีความหมายว่า ทำสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น แต่ในอีกมุมมองหนึ่งคำว่า นวัตกรรม หมายถึง กระบวนการของการปรับเปลี่ยนโอกาส ไปสู่แนวความคิดใหม่ๆ ที่สามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลทั่วไปได้ นอกจากนี้ยังมีผู้ให้คำนิยาม อาทิ เช่น

Peter Drucker (1985) นิยามไว้ใน Innovation and Entrepreneurship โดยให้คำนิยามไว้ว่า เครื่องมือเฉพาะด้านของผู้ประกอบการ ที่มีความสามารถในการพลิกผันโอกาสไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ตามแต่ละธุรกิจ ซึ่งสามารถที่จะนำเสนอต่อผู้ให้สามารถ เรียนรู้ และ ผักผ่อนได้

Michael Porter (1990) นิยามไว้ใน The Competitive Advantage of Nations โดยให้คำนิยามไว้

ว่า องค์กรที่จะสามารถรักษาศักยภาพในการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยอาศัยผลของนวัตกรรม โดยองค์กรนั้นจะต้องเข้าใจในนวัตกรรมในภาพกว้าง ซึ่งรวมถึงการเป็นเทคโนโลยีใหม่ และ วิธีการสร้างสรรค์ผลงานด้วยวิธีใหม่ๆ

Ar Ilker Murat and Birdogan (2011) ได้ให้คำจำกัดความของนวัตกรรมว่า การนำสิ่งใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ โดยนวัตกรรมเป็นการรวบรวมการผสมผสานหรือการสังเคราะห์ความรู้ให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์/สินค้า กระบวนการหรือบริการใหม่ๆ ที่มีคุณค่ายิ่งไปกว่านั้นนวัตกรรมยังประกอบด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และการปฏิบัติงานจากการคิดอย่างอัจฉริยะของปัจเจกบุคคลหรือทีมงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ แต่ที่สำคัญกว่าการคิดอย่างสร้างสรรค์ คือ การนำเอาความคิดใหม่ๆ ลงสู่การปฏิบัติจริงเพื่อการปรับปรุงสินค้าและบริการที่เสนอให้แก่ลูกค้า หรือการกำหนดกระบวนการที่ดีกว่ามีประสิทธิภาพมากกว่าให้ก็องค์กร

ดังนั้นแล้ว นวัตกรรมเป็นการนำสิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นแนวคิด หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาตัดแปลงให้ทันสมัยและได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม โดยการผสมผสานหรือการสังเคราะห์ความรู้ให้เกิดเป็นสินค้า/บริการ โดยการนำเทคโนโลยีใหม่และ วิธีการสร้างสรรค์ผลงานด้วยวิธีใหม่ๆ มาช่วยในการพัฒนา และยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานอีกด้วย

โดยทั่วไปแล้วนวัตกรรมสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท (4P's of Innovations) คือ

1. การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมในสินค้าและบริการ (Product Innovation) เป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหรือพัฒนา การเปลี่ยนแปลงใน “สินค้าหรือบริการ” (Tangible product and Intangible product) ขององค์กร เช่น โทรศัพท์เคลื่อนที่รุ่นใหม่สามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้ เช่น การโอนเงิน การจองตั๋วเครื่องบิน หรือการจองตั๋วหนัง/ตั๋วคอนเสิร์ต เป็นต้น

2. การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมในกระบวนการผลิต (Process Innovation) ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่มุ่งในเรื่องของการเพิ่มผลผลิต การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต



หรือกระบวนการนำเสนอผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการนำนวัตกรรมสู่ตลาด โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการใช้ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีมาพัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงมากยิ่งขึ้น เช่น ไอโฟนย้ายฐานการผลิตไปที่ประเทศจีน หรือการเพิ่มนวัตกรรมให้โทรศัพท์เคลื่อนที่ที่สามารถโทรแล้วมองเห็นหน้ากัน หรือแม้กระทั่งสามารถเป็น GPS ได้

3. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Position Innovation) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าหรือบริการ หรือเปลี่ยนตำแหน่งนวัตกรรมสินค้าหรือบริการที่เคยออกสู่ตลาดมาแล้วให้รับรู้ใหม่ เช่น ผู้ให้สัญญาโทรศัพท์เคลื่อนที่ Orange เคยถูกมองในตำแหน่ง Global Brand เป็น Premium Service แต่ถูกเปลี่ยนมาเป็น True move H ซึ่งถูก Repositioning ให้ไปอยู่ตำแหน่ง Lifestyles สามารถครองใจคนในเมืองรุ่นใหม่อย่างประสบความสำเร็จ

4. การมุ่งเน้นให้เกิดนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงกรอบความคิด (Paradigm Innovation) การมุ่งให้เกิดนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงกรอบความคิด (Change in Mental Model) เช่น แต่เดิมเชื่อว่าการทำธุรกรรมทางการเงินต้องไปที่เคาเตอร์ธนาคารเท่านั้น แต่ปัจจุบันการให้บริการทางการเงินสามารถดำเนินการได้โดยผ่านทางอินเทอร์เน็ต (Internet Banking) โดยลบภาพเดิมๆที่ต้องเข้าคิวตามสาขาของธนาคารต่างๆ หรือในส่วนของการผลิตรถยนต์ แต่ก่อนการผลิตรถยนต์ด้วยมือจะมีความประณีตและมีราคาแพง ผู้มีฐานะร่ำรวยเท่านั้นที่สามารถซื้อได้ แต่ปัจจุบันการผลิตรถยนต์มีจำนวนมากขึ้น โดยการนำหุ่นยนต์มาทดแทนกำลังคน และเป็นการผลิตแบบ Mass production ที่มีราคาที่เหมาะสม และสามารถควบคุมคุณภาพการผลิตรถยนต์ให้มีสมรรถนะเหมือนกันได้ เป็นต้น

3. นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

สำหรับนวัตกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดอยู่ในประเภทนวัตกรรมองค์กร ทั้งนี้ นวัตกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถพิจารณาใน 2 มิติ คือ มิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมิติของการพัฒนาองค์กร (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2557)

3.1 มิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นมิติในระดับจุลภาค โดยนวัตกรรมจะเป็นวิธีการและเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สหกรณ์ในด้านต่างๆ ทั้งนวัตกรรมด้านการฝึกอบรม เช่น สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ได้มีหลักสูตรเน้นการเพิ่มพูนความรู้ การพัฒนาทักษะ และการปรับทัศนคติให้มีความเหมาะสมกับการทำงาน สำหรับนวัตกรรมทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาคได้แก่ การบรรยาย การนำเสนอ การอภิปรายเป็นกลุ่ม การสาธิต การประชุมทางวิชาการ การระดมสมอง การประชุมกลุ่มย่อย กรณีศึกษา การสัมมนา ทักษะศึกษา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกการรับรู้ การฝึกอบรมในงาน เป็นต้น

3.2 มิติของการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นมิติในระดับมหภาค นวัตกรรมจะเป็นสิ่งที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงสหกรณ์ทั้งในระดับบุคคล (Individual) และระดับกลุ่ม (Group) นวัตกรรมการพัฒนาองค์กรดังกล่าวนี้เรียกกันในกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนักพัฒนาองค์กรว่า “สิ่งสอดแทรก” (intervention) เพื่อการพัฒนาองค์กร นวัตกรรมในมิตินี้ ได้แก่ Life-and career-planning activities, Coaching and Counseling T-group (Sensitivity Training) เป็นต้น

4. การพัฒนานวัตกรรม

สำหรับการใช้วิธีการ/เทคนิคต่างๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นผู้ทำการพัฒนาอาจเป็นวิทยากร หรือผู้บังคับบัญชาในองค์กรนั้นๆ สามารถเลือกใช้วิธีการและเทคนิคต่างๆ ได้ตามความต้องการซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร อาจเป็นการพัฒนาเป็นรายบุคคล หรือเป็นการพัฒนาในระดับกลุ่มก็ได้ อย่างไรก็ตามการพัฒนาสามารถพัฒนาในด้านต่างๆ ดังนี้

4.1 การพัฒนาด้านความรู้ (Knowledge) โดยความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลในศาสตร์ต่างๆ เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ทางด้านสหกรณ์ ความรู้ทางการบริหารจัดการ หรือความรู้เกี่ยวกับการผลิตและการแปรรูปสินค้าเกษตร เป็นต้น

4.2 การพัฒนาด้านทักษะ (Skills) โดยความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เป็นสิ่งที่บุคลากรทำได้ดี และ



สามารถฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะการรีดนมวัว ทักษะการปลูกพืช หรือทักษะการแปรรูปอาหาร เป็นต้น

4.3 การพัฒนาด้านบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) โดยบทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในทางกลับกันก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้นด้วย เช่น ผู้จัดการสหกรณ์จะต้องแสดงบทบาทในฐานะเป็นผู้กระตุ้นริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์มักจะทำตามคำสั่งหรือแสดงขอบเขตความรับผิดชอบ เป็นต้น

4.4 การพัฒนาด้านภาพลักษณ์ภายในต่อตนเอง (Self-Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหภายในสหกรณ์ได้ หรือ การยึดถือค่านิยมในการเสียสละเพื่อส่วนรวม เป็นต้น

4.5 การพัฒนาในส่วนที่เป็นแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) การจินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนเองเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับ

ภายใน ซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ หรือแรงจูงใจเพื่อมุ่งอำนาจ เป็นต้น

5. นวัตกรรมกับการจัดการความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) มีข้อจำกัดในการที่ไม่สามารถเข้าไปจัดการกับความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล จึงจำเป็นต้องหาแนวคิดที่จะทำให้ Tacit Knowledge ทั้งหลายนั้นได้รับการถ่ายทอดออกมาให้มากที่สุด และเมื่อ Tacit Knowledge กลายเป็น Explicit Knowledge แล้ว เมื่อนั้นความก้าวหน้าทางด้าน IT จะสามารถทำหน้าที่ได้ (จุฑามาศ กรีพานิช, 2551)

สำหรับนวัตกรรมด้านความคิดที่สำคัญของการจัดการความรู้มีดังนี้

5.1 สร้างวัฒนธรรมใหม่

การเปลี่ยนวัฒนธรรมสหกรณ์ซึ่งมีลักษณะเป็นการปิดกั้นการมีส่วนร่วม ให้เป็นการให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกระดับ กล่าวคือ

ข้อ	การเปลี่ยนจาก	ก่อให้เกิดเป็น
1	อำนาจการบริหารงานภายในสหกรณ์	ก่อให้เกิดความรู้ภายในสหกรณ์
2	การบริหารงานแบบควบคุม-สั่งการ	การบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (People Empowerment) ให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนทุกฝ่ายทุกระดับเริ่มสร้างสรรค์ด้วยวิธีการทำงานใหม่ๆ ได้
3	การไหลเวียนของความรู้ หรือสารสนเทศจากการไหลขึ้นลงตามแท่งอำนาจ (Hierarchy)	การไหลเวียนไปทุกส่วนฝ่ายภายในสหกรณ์
4	ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” คือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร	ผู้นำ คือ บุคลากรทุกคนในสหกรณ์

5.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของสหกรณ์

โดยรวมกันทำความเข้าใจ เกิดเป็นความผูกพัน เป็นความเชื่อและความศรัทธา และร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ทำให้เกิดจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของในสหกรณ์ การสำรวจตนเองว่ามีข้อบกพร่องอะไรที่เป็นอุปสรรคต่อการ

บรรลุถึงจุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์นั้น ข้อบกพร่องส่วนใหญ่ เช่น ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ซึ่งหากบุคลากรเกิดสำนึกได้ถึงข้อด้อยดังกล่าวแล้วก็จะทำให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวเองซึ่งให้ผลสำเร็จได้ดีต่อสหกรณ์ในอนาคต



5.3 การสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานโดยการสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สหกรณ์ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้มาใช้ในการทำงานอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกันต้องสร้างเวทีเพื่อให้บุคลากรเหล่านี้ได้มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานภายในสหกรณ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไข ทำความเข้าใจที่ได้จากการเรียนรู้และที่ได้จากการปฏิบัติงานจริงให้ถูกต้อง เป็นการยกระดับความรู้ความสามารถของสหกรณ์และของบุคลากรไปพร้อมกัน

5.4 การต่อยอดความรู้

การสร้างฐานความรู้บุคลากรในสหกรณ์นั้นไม่ควรเริ่มจากศูนย์ เพราะเป็นการเสียเวลาและทำให้เกิดความสับสนแก่บุคลากร ดังนั้นควรใช้วิธีการสร้างเสริมต่อยอดบนพื้นฐานความรู้เดิมของการพัฒนาความรู้ร่วมกันไปเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5.5 การสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก

การหาแบบอย่างที่ดี (Best practice) เป็นสิ่งสำคัญต่อการเรียนรู้และการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยเริ่มจากหน่วยงานภายในของสหกรณ์เพื่อให้เป็นตัวอย่าง ส่งเสริมให้หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นในสหกรณ์ หรือในกรณีที่สหกรณ์ไม่มีหน่วยงานใดประสบความสำเร็จ ก็อาจใช้วิธีการไปศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอกที่ประสบความสำเร็จ แล้วนำมาเผยแพร่ ทดลองและปรับปรุงวิธีการทำงานตลอดจนนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นของสหกรณ์เอง

5.6 การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การแสดงความคิดเห็น

การจัดให้มีเวทีที่สามารถแสดงออกได้ตามโอกาสที่เหมาะสม เช่น การประกวดความคิดริเริ่ม/งานในเชิงสร้างสรรค์ ล้วนแต่เป็นการพัฒนาการเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาการจัดการความรู้ทั้งสิ้น

5.7 การพัฒนาบุคลากร

เน้นการพัฒนาคนพร้อมๆกับการพัฒนางาน โดยให้บุคลากรได้ปฏิบัติอย่างกล้าความผิดพลาดจนกลายเป็นการปิดกั้นการพัฒนาตนเอง หากได้รับการตรวจประเมินในระดับหนึ่งแล้วพบว่าบุคลากรนั้นมีความสามารถที่จะเริ่ม

ปฏิบัติงานใหม่นั้นๆ ได้ การพัฒนาคนไปพร้อมกับการพัฒนางาน เป็นการให้โอกาสได้เผชิญกับภารกิจที่ท้าทายและทำให้ได้ทราบว่ายังมีประเด็นใดที่บุคลากรยังไม่มีคามชัดเจน

5.8 ระบบการให้รางวัล

การให้รางวัลในยุคปัจจุบันไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือรางวัลที่มีมูลค่า แต่ที่สำคัญ คือ การยอมรับ (Recognition) และการให้ความสำคัญก็มีค่าเพียงพอ แม้จะเป็นสำหรับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ระดับล่างก็ตาม เพราะหลักการของการให้รางวัลนี้ไม่ใช่ค่าตอบแทนแต่เป็นการให้ขวัญและกำลังใจ และการขอบคุณ การมีส่วนร่วมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้

5.9 การจัดการแหล่งความรู้

ความรู้ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการเชิงนวัตกรรมที่กล่าวมาทั้งหมด จะต้องไม่ปล่อยให้ผ่านไปหรือเป็นแค่เพียงเหตุการณ์หนึ่งในกิจกรรมของสหกรณ์ แต่จะต้องมีผู้รับผิดชอบประมวลความรู้ให้เป็นแหล่งความรู้ของสหกรณ์ เนื่องจากเป็นความรู้ที่ได้กลั่นกรองจากการปฏิบัติงานจริงและทดสอบแล้ว และเมื่อได้ทำในสิ่งที่ควรทำในการจัดการความรู้ ทั้งในส่วนที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาจัดหมวดหมู่ของ Explicit Knowledge และใช้นวัตกรรมการจัดการความรู้เพื่อกระตุ้น Tacit Knowledge ให้กลายเป็น Explicit Knowledge แล้ว ก็ไม่ได้หมายความว่าบุคลากรจะพัฒนาได้อย่างที่ต้องการเสมอไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สนองต่อความต้องการของสหกรณ์ต้องผสมผสานองค์ประกอบหลักทั้ง 6 ประการ ในการบริหารจัดการ (Broggans, 2551) อย่างกลมกลืน คือ (1) การกำหนดทิศทาง (Sense of Direction) (2) การวางยุทธศาสตร์ขององค์การ (Strategy) (3) การจัดระเบียบระบบงาน (System) (4) บุคลากร (Staff) (5) โครงสร้างองค์การ (Structure) และ (6) การประเมินตนเองเพื่อพัฒนา (Self-Assessment)

นอกจากนั้นแล้วจะต้องมีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาเป็นองค์ความรู้ และนำกลับไปใช้ใหม่จนเกิดเป็นวนเวียนเป็นวัฏจักรเพื่อปรับปรุงความรู้ให้ไม่เก่าและยังคงคุณค่าในฐานะที่เป็นการจัดการความรู้ของ



สหกรณ์อยู่ทุกสภาวะการณ์ (ปรับปรุงจาก ปรัชญา ชูมนาสี, 2549)

6. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการจัดการความรู้

จากแนวคิดของ Leif Edvinsson (1977) เจ้าของทฤษฎี Intellectual Capital (IC) มีแนวคิดที่ว่าเน้นการค้นหาแหล่งความรู้ที่มองไม่เห็นที่จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสหกรณ์ได้ นับเป็นแนวคิดการจัดการองค์ความรู้ที่ไม่ได้แตกต่างจาก BA ของโนนากะ (1995) เท่าใดนักแต่จะมีข้อแตกต่างอยู่ที่ BA จะเน้นการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ด้วยการแสดงความคิดเห็นในแบบของคนตะวันออก แต่ IC นั้น จะเน้นให้พนักงานและสหกรณ์ค้นหาทรัพยากรที่เป็นแหล่งความรู้หรือกระบวนการคิด โดยมองหาคุณค่าที่มีอยู่ในสหกรณ์ แล้วนำมาจัดการฐานองค์ความรู้ รวบรวมให้เป็นสังคมของความรู้ในสหกรณ์ที่เป็นระบบ โดยใช้สารสนเทศเข้ามาช่วยให้ถึงเป้าหมาย โดย Edvinsson กล่าวถึง แนวโน้มที่เปลี่ยนไปของการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) คือ ทิศทางต่อไปของการจัดการองค์ความรู้ในสหกรณ์จะเป็นการสร้างชุมชนของความรู้มากขึ้น พร้อมๆ กับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้เก็บฐานความรู้ที่เกิดจากเครือข่ายระหว่างเจ้าหน้าที่และสหกรณ์

สำหรับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในฐานะเป็นเครื่องช่วยสนับสนุน (Enabling tool) การจัดการความรู้ มักใช้ระบบซอฟต์แวร์ซึ่งมีหลักปฏิบัติที่สำคัญ คือ

1. ผู้ป้อนข้อมูลควรเลือกข้อมูลที่สำคัญ กระชับ และเข้าใจง่าย ข้อมูลที่จัดเก็บจะแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มที่อยู่ในรูปของ ข้อความ, คำพูด, เอกสาร เช่น คู่มือปฏิบัติงาน กระบวนการทำงานต่าง ๆ และอีกกลุ่มจะอยู่ในรูปของภาพ, เสียง และวีดีโอ
2. เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ต้องได้รับการอบรมให้มีความชำนาญในการค้นหาความรู้ในระบบซอฟต์แวร์
3. ระบบซอฟต์แวร์จะทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลจากระบบอื่นๆ ที่มีอยู่ในสหกรณ์ เช่น e-mail, CRM, Web Board, Data Warehouse เป็นต้น ข้อมูลดังกล่าวต้องนำมาประมวลผล แบ่งกลุ่ม และจัดทำดัชนีเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดเก็บและสืบค้น ข้อมูลที่มีอยู่ในระบบจะทวีมากขึ้นทุกวัน

ตามปริมาณงานที่เกิดขึ้นในระบบต่างๆ หากการจัดการไม่มีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดปัญหา และไม่สามารถสร้างประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่ได้

4. ระบบซอฟต์แวร์ ทำหน้าที่เป็นตัวกลางที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงและทำงานร่วมกันของผู้ที่ต้องการความรู้

5. เมื่อมีการรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบผ่านซอฟต์แวร์แล้วควรรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขควบคุมกับประเมินความพึงพอใจของลูกค้าด้านบริการและตัวสินค้า โดยมีการวัดผลว่าการจัดการความรู้ในระบบซอฟต์แวร์นั้นสามารถเพิ่มคุณค่าองค์ความรู้ของบุคลากรในแต่ละแผนกได้สอดคล้องกันมากน้อยเพียงไร เพื่อสร้างเครือข่ายที่สามารถถ่ายทอดความรู้ตลอดจนเพิ่มความสัมพันธ์สนมระหว่างสหกรณ์กับลูกค้าเพื่อแลกเปลี่ยนความต้องการก่อให้เกิดความภักดีในการใช้สินค้า

7. ข้อสรุปที่ได้: นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้

ปัจจุบันสหกรณ์จำเป็นที่จะต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้จากประสบการณ์ภายในและภายนอกสหกรณ์สามารถนำมาพัฒนาเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งการพัฒนาสหกรณ์ให้มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมได้ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ คน ความรู้ความสามารถ และทักษะทางปัญญาของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการทำงานและสามารถขับเคลื่อนสหกรณ์ให้เติบโตอย่างมั่นคง โดยนวัตกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 2 มิติ คือ มิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมิติของการพัฒนาองค์การ โดยการพัฒนานวัตกรรมสามารถพัฒนาในด้านการพัฒนาด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านภาพลักษณ์ภายใน หรือแม้แต่การพัฒนาด้านบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม เป็นต้น

สำหรับนวัตกรรมกับการจัดการความรู้ นั้นเทคโนโลยีสารสนเทศมีข้อจำกัดไม่สามารถเข้าไปจัดการกับความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลจำเป็นต้องหาแนวคิดที่จะทำให้ Tacit Knowledge ได้รับการถ่ายทอดออกมาให้มากที่สุด



และเมื่อ Tacit Knowledge กลายเป็น Explicit Knowledge แล้วความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะสามารถทำหน้าที่ได้ โดยนวัตกรรมของการจัดการความรู้ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของ สหกรณ์ การสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานโดยการสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การแสดงความคิดเห็น หรือแม้แต่การจัดการแหล่งความรู้ เป็นต้น

ดังนั้น การนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ใน สหกรณ์ไม่ใช่การนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอีก ระบบหนึ่งเข้ามาในสหกรณ์แต่เป็นการวางระบบจัดการองค์ความรู้ซึ่งต้องการปัจจัยหลายๆด้านในสหกรณ์เพื่อสนับสนุน ระบบการจัดการความรู้ สหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จในการจัดการองค์ความรู้ ส่วนใหญ่จะมีการปรับปรุง โครงสร้างภายในสหกรณ์เพื่อให้การติดต่อสื่อสารเป็นไป อย่างราบรื่น

บรรณานุกรม

- จุฑามาศ กรีพานิช. (2551). *นวัตกรรมและการใช้ IT ในการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักบริการวิชาการ สมาคมนักเรียนเก่าเทพศิรินทร์
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2559). การสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยเจ้าพระยา* สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://www.sms-stou.org/archives/953?lang=th>.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2559). *แนวโน้มการใช้ IT และการพัฒนาเทคโนโลยี*. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://hrd-km.blogspot.com/p/1.html>
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2556). *แนวโน้มผลกระทบของคอมพิวเตอร์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://www.hrtraining.co.th/article>
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2552). *นวัตกรรมและการใช้ IT ในการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* สืบค้นเมื่อ 3 มีนาคม 2560, จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/piyanan>
- ปรัชญา ชูมนาเสียว. (2549). *รูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ* (ปรัชญานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพฯ
- สนั่น เกาชาวี. (2559). *การสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์* สืบค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2560, จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.
- สมชาย รัตนคช (2559) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 27(1), 144-150
- Ar, Ilker Murat; Birdogan Baki. (2011). Antecedents and performance impacts of product versus process innovation. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 172-206.
- Leif Edvinsson. (1997). *Developing Intellectual Capital at Skandia* Elsevier Science Ltd. All rights reserved Printed in Great Britain.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. NY: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. NY: Irwin.
- Pedler, B., & Boydell, T. (1988). *Success factors in learning organizations: An empirical study*. Retrieved from www.ingentaconnect.com/
- Peter Drucker. (1985). *INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP Practice and Principles*.



Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. NY: Free Press.

_____. (2002). *Building the learning organization Mastering the 5 elements for corporate learning*. Palo Alto, CA: Prentice-Hall.

Nonaka, Takeuchi (1995). *SECI Model (Online)*. Retrieved from <http://welcome2km.blogspot.com/p/seci-model-nonaka-takeuchi1995-tacit.html>.