

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมได้เห็นความสำคัญในเรื่องการจัดสัมมนาการพัฒนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงได้ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) นำการสัมมนารูปแบบนี้มาใช้พัฒนาบุคลากร โดยรูปแบบการสัมมนาแตกต่างจากการสัมมนารูปแบบอื่นๆที่ได้เคยจัด หรือต่างจากรูปแบบเดิม ซึ่งพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดฝึกอบรม จัดสัมมนาโดยใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่มีวิทยากรเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ และเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้จะเปลี่ยนจากศูนย์กลางของการเรียนรู้คือจากผู้ถ่ายทอดความรู้หรือวิทยากร เป็นเน้นที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยวิทยากรจัดกิจกรรมให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ปฏิบัติงานร่วมกัน มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดและปฏิบัติจริงทุกคน สร้างบรรยากาศที่ดี มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างสนุกสนานเพื่อสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองสำหรับปฏิบัติหรือปรับปรุงพัฒนางานต่างๆให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละงานในหน่วยงาน จึงได้ทดลองจัดการสัมมนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ รูปแบบนี้เพื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบเดิมว่ามีผลแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

สถาบันพัฒนาแรงงานและสวัสดิการสังคม สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมได้จัดสัมมนาการพัฒนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นครั้งแรกในกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม โดยเชิญข้าราชการซึ่งทำหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานต่างๆที่สังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมทั้ง 6 หน่วยงาน ได้แก่ สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม-สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานสวัสดิการสังคม กองฝึกอบรม-กรมประชาสงเคราะห์ กองฝึกอบรม-กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน สถาบันพัฒนาบุคลากรการฝึกพัฒนาฝีมือแรงงาน-กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ฝ่ายฝึกอบรม-กองการเจ้าหน้าที่-กรมการจัดการงาน และกองฝึกอบรม-สำนักงานประกันสังคม ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองและผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้าฝ่าย และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ 8 ระดับ 7 และระดับ 6 รวมทั้งข้าราชการซึ่งดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและปฏิบัติงานในหน่วยงานฝึกอบรม รวมทั้งสิ้น จำนวน 17 คน ซึ่งเมื่อดำเนินการเรียบร้อยแล้วได้ผลดี และผู้จัดทำคู่มือเห็นว่าเป็นรูปแบบการฝึกอบรม/สัมมนาที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาบุคลากร จึงทำการสรุป รวบ

รวมข้อมูลเพิ่มเติมให้ชัดเจน และจัดทำคู่มือการจัดสัมมนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อต้องการให้นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลใช้เป็นคู่มือในการจัดสัมมนาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์กว้างขวางทุกหน่วยงานภายในกระทรวง และอาจขยายไปสู่หน่วยงานภายนอกกระทรวง เนื่องจากปัจจุบันยังไม่มีการจัดดำเนินการสัมมนาแพร่หลายนัก ตลอดจนผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่ร่วมสัมมนาจะได้รับการพัฒนาเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ต่อเนื่องตลอดเวลา ใช้พัฒนาหน่วยงานของตนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อเป็นคู่มือการจัดสัมมนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้

3. ขอบเขตของการศึกษา

3.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วิธีการ เทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้

3.2 ศึกษา วิเคราะห์การจัดสัมมนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้พัฒนาข้าราชการของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

3.3 ศึกษาหาแนวทางในการจัดทำคู่มือเพื่อให้มีการนำรูปแบบการสัมมนาวิธีนี้ไปใช้ในการฝึกอบรมอย่างกว้างขวาง

4. วิธีการ / ขั้นตอนการศึกษา

4.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

4.2 จัดหลักสูตรการสัมมนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้

4.3 ประเมินผลการสัมมนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้

4.4 ติดตามผลการสัมมนา โดยใช้แบบสอบถามผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่ได้เข้าร่วมสัมมนา

4.5 สรุปผล และจัดทำข้อเสนอแนะ

4.6 จัดทำคู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดสัมมนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้

5. นิยามศัพท์

องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO : Learning Organization) หมายถึง องค์การที่ดำเนินการให้บุคคลหรือทีมงาน หรือกลุ่มบุคคลในองค์การได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเอง เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลต่องานที่ทำด้วย

และองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่นี้ หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นสาระสำคัญสำหรับคู่มือจัดสัมมนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดสัมมนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นประโยชน์ในการพัฒนาข้าราชการ

6.2 หน่วยงาน สังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมมีกระบวนการเรียนรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 2

แนวคิดและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด

แนวคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการบริหารองค์การรูปแบบใหม่ที่ประยุกต์ใช้ได้กับองค์การทุกประเภท โดยเน้นความสำคัญในการพัฒนาผู้นำและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน พร้อมรูปแบบการทำงานเป็นทีม ซึ่งประเทศสหรัฐอเมริกาได้ใช้รูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ผล จนกระทั่งเกิดความเจริญเติบโตมั่นคงทางเศรษฐกิจดังเช่นทุกวันนี้

แนวคิดในการบริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ เริ่มมาจากผลงานวิจัยในปี ค.ศ. 1990 ของ Dr. Peter M. Senge ซึ่งเป็นศาสตราจารย์อยู่ที่ MIT Sloan School of Management และได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline : The Art and Practice the Learning Organization โดยได้รับความนิยมาจากองค์การธุรกิจในสหรัฐอเมริกา นำไปใช้ปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย

สำหรับในประเทศไทยได้นำมาใช้ในวงธุรกิจด้านต่างๆ เช่น ด้านการธนาคาร ด้านอุตสาหกรรม และต่อมาได้นำมาปรับใช้ในวงราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำแนวคิด ทฤษฎีนี้มาเผยแพร่ เพื่อการพัฒนาข้าราชการในหน่วยงานต่างๆของแต่ละกระทรวง รวมทั้งกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

แนวคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม กระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคมได้ริเริ่มเผยแพร่แนวคิดนี้ให้กับข้าราชการหน่วยต่างๆของกระทรวง ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยเผยแพร่ให้กับหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่พัฒนาบุคลากร ด้วยวิธีการจัดสัมมนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้

อย่างไรก็ตามการพัฒนาบุคลากรในองค์การต่างๆจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความพร้อมของคนในองค์การที่จะเรียนรู้กันเป็นทีม แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้ได้วิสัยทัศน์ร่วมกัน นำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาคิดอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์สิ่งที่ได้เรียนรู้เพื่อสร้างกรอบความคิดใหม่ สร้างความเข้าใจในการปฏิรูปองค์การแล้วดำเนินการปฏิรูปองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

2. องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

2.1 องค์การ (Organization) ⁽¹⁾

องค์การ คือ ศูนย์กลางของกิจกรรมที่รวมประกอบกันขึ้นเป็นหน่วย มีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) เป็นกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
- 2) มีการรวมตัวกันเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกันทำงานในลักษณะกลุ่มที่มีการรวมทรัพยากรและความพยายามของทุกฝ่ายมาดำเนินการร่วมกัน
- 3) มุ่งที่จะดำเนินการให้บรรลุถึงผลสำเร็จในเป้าหมายที่สูงขึ้น ซึ่งไม่อาจทำให้สำเร็จลงได้ด้วยการกระทำโดยลำพังอิสระ

องค์การมีลักษณะสำคัญที่หมายถึงรูปแบบของการทำงานของมนุษย์ที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มที่มีการประสานกันตลอดเวลา ตลอดจนต้องมีการกำหนดทิศทาง มีการจัดระเบียบวิธีการทำงาน และการติดตามวัดผลสำเร็จของงานที่ทำอยู่เสมอด้วย

2.2 การเรียนรู้ (Learning) เป็นการแสวงหาความรู้ เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจสิ่งต่างๆ สามารถพัฒนาทักษะในการประกอบอาชีพ ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ ตลอดจนให้ผู้เรียนเข้าใจสิ่งแวดล้อมรอบตัว สามารถพัฒนาตนเอง และพัฒนาผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์การที่มีการดำเนินการให้บุคคล ทีมหรือกลุ่ม ในองค์การได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนตนเอง ทั้งนี้ เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างมีระบบต่อเนื่องและเป็นไปอย่างพร้อมเพรียงทั่วทั้งองค์การ ⁽²⁾

วีรจ ฆาณะศิริานนท์ อธิบายความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า นักบริหารบางคนได้แปลคำว่า " Learning Organization" เป็น "องค์การการเรียนรู้ " แต่มีความเห็นว่าความรู้อย่างเดียวคงจะไม่พอ จะต้องนำไปปฏิบัติให้เกิดผลต่องานที่กระทำด้วย จึงใช้คำว่า Faster Learning Organization แทน ซึ่งหมายถึงองค์การอัจฉริยะ เพราะคำว่าอัจฉริยะนั้นตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง การมีความรู้ และความสามารถเกินกว่าระดับปกติ

(1) ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร (Organization and Management). บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช. 2539. หน้า 5.

(2) วนิตา ชูวงศ์. องค์การแห่งการเรียนรู้. เอกสารประกอบการสัมมนาการพัฒนาผู้บริหารและปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้. 2541.

2.4 องค์การอัจฉริยะ (Faster Learning Organization) เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์การและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานเปี่ยมไปด้วยประสิทธิผล⁽³⁾ มีลักษณะดังนี้

1) เป็นการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Teamworking) เข้ากับกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง แล้วเปิดโอกาสให้ทีมงานนั้นนำมาประยุกต์เข้ากับงาน (Empowerment)

2) มีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และสร้างสรรค์ (Creativity) อันเป็นผลให้เกิดศักยภาพของทีมงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ต่างๆ

3) เป็นช่องทางให้ได้รับความจงรักภักดีต่อ ผลิตภัณฑ์และบริการ จากผู้บริโภค สามารถเพิ่มและแบ่งตลาด และเพิ่มพูนผลกำไร

2.5 การสัมมนา (Seminar)⁽⁴⁾

การสัมมนาเป็นรูปแบบของการฝึกอบรม ที่ผู้เข้ารับการอบรมมีความสนใจหรือประสบปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ต้องการที่จะศึกษาค้นคว้า จะมีผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้คำแนะนำ สำหรับการสัมมนา สมาชิกที่เข้าร่วมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการศึกษาค้นคว้า เสนอความคิดเห็นที่จะก่อให้เกิดความรู้และแนวทางเพื่อนำไปใช้ในการแก้ไขปัญห และพัฒนาการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของผู้เข้าสัมมนา ซึ่งจะเกิดประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับผู้เข้าร่วมสัมมนาจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการทำงานมากพอที่จะทำการวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์เป็นไปอย่างกว้างขวางไปสู่ผลหรือข้อสรุปที่ดี ขึ้นตอนการสัมมนามีดังนี้

1) การวางแผนด้วยการสำรวจและกำหนดปัญหาหรือเรื่องให้ผู้เข้าร่วมสัมมนามีความสนใจ มีความต้องการที่จะนำมาพิจารณาร่วมกัน พิจารณานบุคคลที่จะเข้าร่วมสัมมนา การเชิญผู้

(3) วีรจ งามะศิริวานนท์. องค์การการเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท. 2541.

(4) ชีวะ ประवालพฤกษ์. การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา. 2538.

ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้และแนวทางในการสัมมนา ตลอดจนการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆที่ต้องการใช้ในการสัมมนา

2) การดำเนินการสัมมนา

- (1) ผู้ทรงคุณวุฒิบรรยายนำ เพิ่มความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้เข้าสัมมนา
- (2) ผู้ทรงคุณวุฒิให้แนวทางและกำหนดหัวข้อย่อยในหัวข้อใหญ่ เพื่อให้ ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ศึกษาค้นคว้า โดยผู้ทรงคุณวุฒิจะคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ
- (3) ผู้เข้าร่วมสัมมนาจะนำผลการศึกษา ค้นคว้า เสนอต่อกลุ่มเพื่อนำไปสู่การอภิปรายและหาข้อสรุป
- (4) ที่ประชุมจะสรุปผลการสัมมนา เพื่อให้สมาชิกสามารถนำผลการสัมมนาไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนางานในขอบข่ายความรับผิดชอบของงาน

3) การติดตามผลการสัมมนา ผู้จัดสัมมนาจะต้องเป็นหน่วยกลางในการติดตามผลการสัมมนาจากสมาชิก ด้วยการให้สมาชิกได้ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ตลอดจนสมาชิกได้แลกเปลี่ยนความเห็นในการนำผลการสัมมนาไปใช้

การนำเทคนิคการสัมมนาไปใช้ให้เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม ทั้งระดับ ผู้บริหาร และระดับผู้ปฏิบัติการในลักษณะการฝึกอบรมนอกงาน ถ้าผู้เข้าสัมมนาแต่ละกลุ่มมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานที่ใกล้เคียงกัน จะทำให้การสัมมนาเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และถ้าจะพิจารณาทางด้านการใช้เทคนิคให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการอบรมแล้ว การสัมมนาจะเหมาะสมกับการฝึกอบรมที่ต้องการให้เกิดความรู้ที่สร้างเสริมประสบการณ์แนวใหม่

ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคการสัมมนา

ข้อดี

- 1) ผู้เข้าสัมมนาได้รับความรู้และประสบการณ์ใหม่ จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนา ซึ่งได้จากประสบการณ์และการศึกษาค้นคว้า
- 2) ส่งเสริมให้ผู้เข้าสัมมนา ได้มีโอกาสแสดงออกในการแสดงความคิดเห็น และช่วยให้ผู้เข้าสัมมนาได้เข้าใจแนวทางในการแก้ไขปัญหาว่ามีอยู่หลายแนวทาง
- 3) ในด้านการจัดการ เทคนิควิธีนี้ง่ายต่อการจัดเตรียมสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวก

4) บรรยายภาคของการฝึกอบรม สมาชิกจะรู้สึกสบายและเป็นกันเอง ส่งเสริมให้กล้าแสดงออก ทั้งในด้านการคิดและการพูด

ข้อจำกัด

1) สมาชิกที่เข้าร่วมสัมมนา ถ้ามีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างระดับกันมาก ความรู้และแนวทางที่ได้เพื่อนำไปแก้ปัญหาและพัฒนางานจะมีลักษณะที่แคบ

2) การสัมมนาเป็นเทคนิคที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการ เวลาส่วนใหญ่จะหมดไปกับการอภิปราย

3) การพิจารณาเลือกผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ และแนวทางแก่ผู้เข้าร่วมสัมมนา ควรพิจารณาผู้ที่เหมาะสมเนื่องจากบางครั้งประสบปัญหาเรื่องความรู้และความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิ

3. การทดลองจัดสัมมนา

3.1 ผู้ร่วมสัมมนาแต่ละหน่วยงาน กล่าวถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติงาน และภารกิจของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามตัวอย่างผลงานในหน้า 9.

3.2 วิทยากรชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมมนาว่า การสัมมนาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการฝึกอบรมของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมให้มีความรู้ ความสามารถในการกำหนดนโยบายและวิธีการฝึกอบรมรูปแบบใหม่สำหรับนำไปใช้ในองค์การของตน

3.3 วิทยากรบรรยาย เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) พร้อมแจกเอกสารประกอบการบรรยาย

3.4 ผู้เข้าร่วมสัมมนาทำกิจกรรมรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดแนวคิด เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์การปัจจุบัน โดยการแจกแบบ "การวิเคราะห์รูปแบบองค์การ" โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนบน "เป็นทางการ" ส่วนล่าง "ไม่เป็นทางการ" ส่วนบนแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านซ้ายมือ "มุ่งบทบาท" ด้านขวามือ "มุ่งงาน" ส่วนล่างแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านซ้ายมือ "มุ่งอำนาจ" ด้านขวามือ "มุ่งปัจเจกชน" ให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาติดสติ๊กเกอร์ที่รูปแบบที่เป็นรูปแบบปัจจุบันในหน่วยงานของตน และรูปแบบในทัศนะใหม่ ผลของกิจกรรม ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่คิดว่ารูปแบบหน่วยงานของตน คือ มุ่งบทบาท นอกจากนี้ยังให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทำกิจกรรม Mongolian Horse, Paradigm Shift Model of Change Level of Change และอื่นๆ และมีการสรุปผลกิจกรรมโดยวิทยากรวิเคราะห์ สรุปผลการทำกิจกรรมในแต่ละกิจกรรม

3.5 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาแต่ละคนแสดงความคิดเห็นในเรื่องการปรับเปลี่ยนบทบาทในการทำงานร่วมกัน และการวางแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

3.6 ผู้เข้าร่วมสัมมนาร่วมกับวิทยากรสรุปผลการวิเคราะห์ แนวทางที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้

ตัวอย่างผลงานของผู้เข้าร่วมสัมมนา เกี่ยวกับ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แนวทางปฏิบัติงานและภารกิจของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

1) วิสัยทัศน์ของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม⁽⁵⁾

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมได้กำหนดทัศนภาพหรือวิสัยทัศน์ ดังนี้

- แรงงานไทยมีความรู้ความสามารถ ทนสมัย มีทักษะในงานและการจัดการ มีวินัยและคุณธรรม เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานทั้งในและนอกประเทศจนได้รับการยกย่องว่าเป็นแรงงานที่มีฝีมือเป็นเลิศในภูมิภาค

- ประชาชนในวัยทำงานมีงานทำอย่างทั่วถึง และมีรายได้ที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และสภาพเศรษฐกิจขณะนั้น

- ประชาชนได้รับสวัสดิการเป็นอย่างดี ผู้ใช้แรงงานมีหลักประกันและความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานสูง กลุ่มผู้ด้อยโอกาสได้รับการเอาใจใส่ดูแลจนสามารถช่วยตนเองได้เป็นอย่างดี

- ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ครอบครัวมีความสุขสมบูรณ์อย่างทั่วถึง

- ประชาชนไทยได้ชื่อว่า เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าของประเทศและของโลก

- กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม เป็นกระทรวงที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง ในด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมจนได้รับการยกย่องว่าเป็น "กระทรวงของประชาชนเพื่อประชาชน"

2) เป้าหมาย

- ประชาชนสามารถเข้าถึงการบริหารงานด้านต่างๆของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

(5) แรงงานและสวัสดิการสังคม, กระทรวง. ทิศทางการทำงานปี 2538 ของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม. 2537.

- ทุกส่วนราชการต้องมีผลงานที่ตอบสนองปัญหาความต้องการของผู้ใช้แรงงาน นายจ้าง กลุ่มผู้ด้อยโอกาสและตอบสนองนโยบายของรัฐอย่างเป็นรูปธรรม
- เสริมสร้างความมั่นคงและหลักประกันชีวิตการทำงานแก่ผู้ใช้แรงงาน
- คัดกรองแรงงานให้ได้รับความเป็นธรรม ในสภาพการจ้างและสภาพการทำงาน
- เสริมสร้างความปลอดภัยในการทำงาน
- จัดระบบประกันสังคมในรูปแบบต่างๆ ให้ประชาชนได้รับการคุ้มครองอย่างกว้างขวางของกองทุนประกันสังคม
- ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง และเพื่อสร้างสันติสุขในวงการแรงงาน และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต รวมถึงส่งเสริมการรวมกันเป็นองค์การแรงงาน
- ส่งเคราะห์ฟื้นฟู ปรับสภาพ คุ้มครองสวัสดิภาพและพัฒนาประชาชนกลุ่มผู้ด้อยโอกาสให้สามารถช่วยเหลือตนเองและครอบครัวได้ เป็นพลังในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
- เสริมสร้างความมั่นคงทางสถาบันครอบครัวและสังคม
- แก้ไขและป้องกันปัญหาทางสังคม ซึ่งมีผลกระทบต่อสวัสดิภาพของประชาชนโดยส่วนรวม
- สนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานสังคมสงเคราะห์ภาคเอกชน
- ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารแรงงานสวัสดิการสังคมและสังคมสงเคราะห์

3) แนวทางปฏิบัติงานและภารกิจของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ก่อตั้งเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2536 แบ่งหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรโดยตรงของกระทรวงเป็น 6 หน่วยงาน คือ สถาบันพัฒนาแรงงานและสวัสดิการสังคม สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม กองการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายฝึกอบรมแรงงาน กรมการจัดหางาน สถาบันพัฒนาบุคลากรฝึกและพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กองฝึกอบรม กรมประชาสัมพันธ์ กองฝึกอบรมแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และกองฝึกอบรม สำนักงานประกันสังคม

นอกจากนั้นยังมีกองในกรมต่างๆ ที่ช่วยปฏิบัติงานในการพัฒนาบุคลากรของกรมเป็นครั้งคราว และแต่ละหน่วยงานมีแนวทางการปฏิบัติงาน และภารกิจดังนี้

(1) แนวทางการปฏิบัติงานและภารกิจของสถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม

▪ ดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมความรู้ด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมแก่ข้าราชการผู้บริหารองค์การด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม

▪ ศึกษา วิเคราะห์ พัฒนาหลักสูตรและเทคโนโลยีการอบรมด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม

▪ ประสานงานและให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการและการฝึกอบรมแก่ส่วนราชการในสังกัดกระทรวง

▪ ศึกษา วิเคราะห์ เสนอแนะนโยบายเกี่ยวกับการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการแรงงานและสวัสดิการสังคม

▪ ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

▪ ดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมความรู้ด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมแก่ข้าราชการผู้บริหารองค์การด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม

▪ ปฏิบัติงานร่วมกัน หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(2) กองฝึกอบรมแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ในปี พ.ศ.2537 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และได้มีการจัดตั้งกองฝึกอบรมแรงงานขึ้น โดยมีภารกิจดังนี้

▪ ฝึกอบรมความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล การแรงงานสัมพันธ์และด้านอื่นเกี่ยวกับสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานแก่ลูกจ้าง นายจ้าง ข้าราชการ และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

▪ ประสานการฝึกอบรม ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือทางด้านสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานแก่หน่วยงานในสังกัด รวมทั้งองค์การหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

▪ ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(3) กรมการจัดหางาน ⁽⁶⁾

หน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลรวมกันอยู่กับกองการเจ้าหน้าที่ มีฐานะเป็นฝ่ายฝึกอบรม ซึ่งกองการเจ้าหน้าที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างและวางแผนอัตรากำลัง สรรหา บรรจุแต่งตั้ง จัดทำทะเบียนประวัติ ฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ รวมทั้งดำเนินการทางวินัย

(4) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ⁽⁷⁾

หน่วยงานที่ทำหน้าที่ทางด้านการพัฒนาบุคลากร คือสถาบันพัฒนาบุคลากร ฝึกและพัฒนาฝีมือแรงงาน (สพบ.) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยความต้องการฝึกอบรมและพัฒนาระบบ และหลักสูตรการฝึกอบรมขององค์กรทั้งระบบ ตลอดจนเทคนิคเฉพาะด้าน เช่น เทคนิคการสอน การจัดการ และวิทยาการในสาขาต่างๆ

- ดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรของกรม ตลอดจนบุคลากรที่ทำหน้าที่เฉพาะด้านช่างให้แก่ครูฝึกและผู้รับผิดชอบของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน รวมทั้งครู ฝึกในภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อยกระดับความรู้ ความสามารถให้ทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่

- จัดทำตำรา คู่มือ เอกสารและปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมครูฝึกด้านวิทยากรสาขาช่างต่างๆ เทคนิคการสอนงาน และการจัดการ ตลอดจนการจัดทำทะเบียนผู้รับการฝึก วุฒิบัตร งานห้องสมุดและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

- ประสานงานกับหน่วยงานภายใน และภายนอกในการพัฒนาบุคลากร ฝึก ให้คำปรึกษาแนะนำด้านเทคนิควิธีการสอนและการจัดการฝึก เพื่อพัฒนาฝีมือแรงงานของบุคลากรฝึกทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

- เป็นศูนย์ฝึกอบรมคอมพิวเตอร์แก่ข้าราชการตามมติคณะรัฐมนตรี

(5) กรมประชาสัมพันธ์

หน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมประชาสัมพันธ์ คือ กองฝึกอบรม ทำหน้าที่ดังนี้

(6) รายงานและสถิติการสังคม , กระทรวง. แนะนำกรมการจัดหางาน. 2541.

(7) รายงานและสถิติการสังคม , กระทรวง. แนะนำกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. 2541.

- จัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรรวมถึงการเสริมสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านสวัสดิการสังคมของกรมประชาสงเคราะห์ให้มีคุณภาพและคุณธรรม
- ศึกษาวิเคราะห์เพื่อเสนอแนะ กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรแก่กรมประชาสงเคราะห์ เพื่อให้กรมประชาสงเคราะห์พัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างทั่วถึงและได้มาตรฐาน

(6) สำนักงานประกันสังคม

หน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการพัฒนาบุคลากร คือกองฝึกอบรมมีภารกิจดังนี้

- รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานฝึกอบรมของสำนักงานประกันสังคม
- เสนอแนะนโยบายการฝึกอบรม การจัดทำแผน และประสานแผนการฝึกอบรมให้แก่ นายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน บุคลากร หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการประกันสังคม
- ศึกษา วิเคราะห์ พัฒนาหลักสูตร และวิชาการฝึกอบรม การสร้างวิทยากร งานผลิตวัสดุอุปกรณ์เพื่อการฝึกอบรม การจัดการและบริหารโครงการฝึกอบรม และการประเมินผลโครงการฝึกอบรม

4. การจัดทำคู่มือ

ในการจัดทำคู่มือการสัมมนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้หน่วยงานพัฒนาบุคลากรของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตน มีขั้นตอนดังนี้

4.1 ศึกษาจากเอกสาร

4.2 การจัดสัมมนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าด้วย องค์การแห่งการเรียนรู้ 1 ครั้ง ให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาจัดทำกิจกรรม 8 กิจกรรม

4.3 จัดทำแบบสอบถามเพื่อการติดตามประเมินผลการสัมมนา สรุปผลตามแบบสอบถาม

4.4 จัดทำขั้นตอนในการจัดสัมมนาและหลักสูตรการจัดสัมมนาขึ้นเป็นตัวอย่าง 1 หลักสูตร รวมทั้งจัดทำตัวอย่างโครงการจัดสัมมนาและเอกสารประกอบการสัมมนาของวิทยากรเพื่อให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการสัมมนาไว้ในภาคผนวก

ในการจัดสัมมนาดังกล่าว วิทยากรได้พยายามนำเอาหลักการ คุณลักษณะ เทคนิคและ ทฤษฎีว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้เข้ามาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เข้าใจในเรื่อง องค์การ แห่งการเรียนรู้มากขึ้น สรุปโดยย่อ ดังนี้

องค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO : Learning Organization) หมายถึง องค์การที่ ดำเนินการให้บุคคล หรือทีมงานหรือกลุ่มบุคคลในองค์การได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเอง เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลต่องานที่ ทำด้วย

องค์การแห่งการเรียนรู้ มีหลัก 5 ประการ คือ

1. ความพร้อมของคนในการเรียนรู้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง (Personal Mastery) ทุกคนในองค์การจะต้องสนใจเรียนรู้เรื่องที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานรวมตลอดถึงความรู้ทั่วไปด้วย
2. การวิเคราะห์สิ่งที่ได้เรียนรู้เพื่อสร้างกรอบแนวคิด (Mental Model) ให้ดี ความรู้ ที่ได้รับจะมีความหลากหลาย ควรจะต้องศึกษาวิเคราะห์สิ่งที่ได้เรียนรู้มาให้เข้าใจอย่าง ถ่องแท้ แล้วนำมาสร้างเป็นกรอบความคิดใหม่ซึ่งเป็นของตนเอง
3. การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ความรู้ที่ทุก คนมีอยู่ควรจะนำมาแสดงและแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันเพื่อให้ได้วิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ควรจะเรียนรู้ไปพร้อมๆกัน ถ้ามี บางคนเรียนรู้ได้มาก แต่บางคนเรียนรู้ได้น้อยจะปรับแนวคิดได้ไม่เท่ากัน
5. การนำสิ่งที่เรียนรู้มาคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นการประมวล ความคิดด้วยการนำสิ่งที่เรียนรู้มาคิดอย่างเป็นระบบ เป็นการสรุปความเห็น เพื่อให้ได้ ความคิดรวบยอด

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยทั่วไปมีลักษณะดังนี้

1. มีการเรียนรู้จากประสบการณ์
2. มีมุมมองในภาพรวมและเป็นระบบ
3. มีการทำงานเป็นทีม ใช้คณะทำงานจากหลายหน่วยงาน

4. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน เช่น บรรยากาศประชาธิปไตย บรรยากาศของการมีส่วนร่วม

5. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

6. ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้

7. การเรียนรู้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

8. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ เจ้าหน้าที่ไม่รู้จักศึกษาและเผยแพร่

9. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนการเรียนรู้ มีระบบการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้

10. เพิ่มอำนาจการปฏิบัติแก่เจ้าหน้าที่ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและเรียนรู้ไปด้วย

11. โครงสร้างหน่วยงานที่ไม่มีสายการบังคับบัญชามาก ยืดหยุ่น จัดทีมได้ง่าย

12. ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ผู้ชี้แนะ ผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้

13. มุ่งเน้นคุณภาพของงาน ตามความพึงพอใจของผู้รับบริการ

เทคนิคเพื่อให้มีการเรียนรู้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง เทคนิคดังกล่าวมีดังนี้

- การสอนงาน (Coaching)
- การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)
- การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)
- มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)
- แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio)

1. การสอนงาน (Coaching)

การสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคคล ซึ่งมักกระทำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นผู้ให้คำแนะนำและสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานปัจจุบันหรืองานที่ได้รับมอบหมายต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้สอนงานหรือCoach จะจัดกิจกรรมและให้แนวทางอันจะช่วยให้ผู้ถูกสอนเกิดการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติงานได้

แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงาน

การสอนงานคล้ายกับการฝึกนักกีฬา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้นักกีฬาสามารถเล่นกีฬาได้เต็มความสามารถ เดิมทีนั้นผู้ฝึกจะชี้แนวทางและสอน แนววิธีการเล่นให้ อย่างต่อเนื่อง แต่ปัจจุบันนอกจากจะสอนแนะแล้ว ผู้ฝึกจะช่วยให้นักกีฬาวิเคราะห์ว่า ตนเองจะเล่นได้ดีที่สุดในสภาวะแวดล้อมอย่างไร และถ้าจะเล่นให้ดีที่สุดอย่างนั้นทุกครั้ง จะมีอะไรเป็นอุปสรรคบ้าง เพื่อหาทางขจัดให้หมดไป ในทำนองเดียวกันผู้บังคับบัญชาที่สอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยให้ผู้ถูกสอนสามารถสะท้อนภาพการปฏิบัติงานของตนเอง ตระหนักว่าตนกำลังทำงานอะไรอยู่และมีวิธีทำอย่างไร เพื่อเรียนรู้จากการปฏิบัติงานนั้น ขณะเดียวกันผู้สอนงานจะให้ข้อมูลความรู้ที่จำเป็น ซึ่งผู้ถูกสอนยังขาดอยู่ ฉะนั้นการสอนงานก็จะเป็นการสร้างบรรยากาศของการเรียนและสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

การสอนงานที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงขึ้นอยู่กับทักษะของผู้สอนและความสามารถในการรับ (Receptiveness) ของผู้ถูกสอนเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบแวดล้อมของการสอนงานด้วย เช่น ความชัดเจนในการตัดสินใจสำเร็จ ประสิทธิภาพของการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ถ้าการสอนงานมีประสิทธิภาพจะช่วยให้สภาพแวดล้อมการทำงานดีด้วย การพูดคุยระหว่างการสอนงานจะช่วยให้ผู้ถูกสอนเข้าใจดีขึ้นว่าผู้บังคับบัญชามีความคาดหวังจากการปฏิบัติงานของเขาอย่างไร ทำให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับกันอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้ต้องคิดถึงมาตรฐานและเกณฑ์ในการนำไปสู่ความสำเร็จในขณะปฏิบัติงาน การสอนงานที่มีประสิทธิภาพจะสัมพันธ์กับบรรยากาศของการเรียนรู้ ซึ่งทั้งสองประการนี้จะสนับสนุนซึ่งกันและกัน

หน้าที่ของผู้สอนงาน มีดังนี้

- 1) ร่วมกำหนดเป้าหมายในการสอนงาน
- 2) ร่วมดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย
- 3) ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ถูกสอน
- 4) ช่วยให้ผู้ถูกสอนเข้าใจสภาพแวดล้อมในองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน
- 5) ช่วยชี้ให้ผู้ถูกสอนเห็นข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานที่เขาอาจมองไม่เห็น ชี้ให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานของเขาจะมีผลกระทบต่อองค์การอย่างไร และช่วยให้เขาเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง

6) ให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้ผู้ถูกสอนปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

7) เปิดโอกาสให้ผู้ถูกสอนได้มีโอกาสนำความรู้ไปฝึกปฏิบัติ

ขั้นตอนในการสอนงาน มีดังนี้

1) ก่อนเริ่มสอน ผู้ถูกสอนและผู้สอนต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objectives)

2) ช่วยให้ผู้ถูกสอนเกิดการเรียนรู้ โดย

- อธิบายขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน (Telling)
- แสดงวิธีทำให้ดูเป็นตัวอย่างหรือยกตัวอย่างของจริงมาให้ดู (Showing)
- ให้ผู้ถูกสอนลงมือปฏิบัติงาน (Doing)
- ตรวจสอบตรวจสอบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (Checking)
- จูงใจ ช่วยเหลือ และคอยให้กำลังใจ (Motivating)
- มอบหมายงานให้ลงมือปฏิบัติจริง (Assigning)

3) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน หลังจากมอบหมายงานให้ปฏิบัติแล้ว

ประโยชน์ของการจัดให้มีการสอนงาน

1) การที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนนั้น เท่ากับเป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติของการบังคับบัญชา และจะช่วยให้บุคคลในองค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น

2) บุคคลผู้ถูกสอนจะเกิดความชำนาญในวิธีการเรียนรู้ เพราะผู้ถูกสอนจะใช้ประสบการณ์ของตนเองเป็นอุปกรณ์สำหรับช่วยให้เกิดการเรียนรู้ประกอบกับความรู้ความชำนาญของผู้สอนงาน

3) เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา เพราะเป็นวิธีช่วยให้เกิดการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน

4) เป็นตัวผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันมีผู้เห็นว่า การพัฒนาบุคคลโดยการฝึกอบรมในห้อง (Classroom Training) ได้ผลน้อยและยังสิ้นเปลืองทรัพยากรด้วย ควรเลือกใช้วิธีการพัฒนาบุคคลโดยวิธีอื่นด้วย การสอนงานก็เป็นวิธีหนึ่งที่มีประโยชน์โดยเฉพาะในสถานการณ์ยุ่งยากหรือสถานการณ์ที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง คุณค่าของการสอนงานอยู่ที่จะช่วยความสัมพันธ์อันดียิ่งในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

การสอนงานนอกจากจะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ สามารถปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีความก้าวหน้าในงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็จะเกิดการเรียนรู้จากการสอนงานด้วย การสละเวลามาสอนงานผู้บังคับบัญชาจึงเป็นสิ่งที่คุ้มค่าเป็นอย่างยิ่ง

2. การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)

เป็นการพัฒนาบุคคลวิธีหนึ่ง โดยรุ่นพี่หรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งสูงกว่าโดยเฉพาะระดับผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ความช่วยเหลือแก่รุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งต่ำกว่า เพื่อให้รุ่นน้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีศักยภาพสามารถเลื่อนระดับขึ้นเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งสูงกว่าหรือรุ่นพี่ที่คอยช่วยเหลือแนะนำ ปรึกษาประครองผู้อยู่ในระดับตำแหน่งต่ำกว่า

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) มีลักษณะดังนี้

- เป็นการศึกษาจากงานที่ปฏิบัติอยู่จริง
- ผู้สอนลดบทบาทจากการถ่ายทอดเป็นการให้ข้อมูล การให้คำปรึกษาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- มีการประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหา
- เรียนรู้เป็นกลุ่มมากกว่าเป็นรายบุคคล
- เรียนรู้จากเหตุการณ์จริง
- ประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตัวผู้เรียนเอง
- การเรียนรู้ต่อเนื่องและยืดหยุ่นได้ตามความต้องการของผู้เรียน

4. มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)

เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการเรียนรู้ที่จะจัดประเมิน เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการทำงาน และการปฏิบัติของหน่วยงานตนกับผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการทำงานและการปฏิบัติของหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ แล้วพัฒนาหน่วยงานของตนให้เป็นเลิศเช่นกัน

5. แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio)

เป็นการบันทึกเกี่ยวกับประสบการณ์การเรียนรู้ ขั้นตอนการดำเนินงานรวมทั้งผลงาน เพื่อแสดงถึงความเจริญก้าวหน้า ความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการจัดกิจกรรมในการสัมมนา

การนำเอาแนวคิด ทฤษฎีว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ในองค์การ หรือทีมงานด้วยการปรับเปลี่ยนตนเองให้มีความรู้ ความสามารถอย่างมีระบบ และต่อเนื่อง ด้วยการให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยให้ผู้เรียนรู้หรือผู้เข้ารับการสัมมนา จัดทำ กิจกรรมต่างๆเพื่อก่อให้เกิดความคิดในการแก้ไขปัญหา และหาแนวทางการปรับปรุงการ ปฏิบัติงาน การบริหารงานให้ดีขึ้น

การจัดสัมมนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าด้วยองค์ การแห่งการเรียนรู้ สาระสำคัญ คือจัดให้มีการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ ปฏิบัติงานเพื่อสร้างองค์ความรู้หลากหลายช่วยในการพัฒนาองค์การ โดยกำหนดกิจกรรม หลัก 8 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรม 1 : การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ

กิจกรรม 2 : การวิเคราะห์รูปแบบขององค์การ

กิจกรรม 3 : แนวคิดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กิจกรรม 4 : การทำงานร่วมกันเป็นทีม

กิจกรรม 5 : การประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้

กิจกรรม 6 : การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

กิจกรรม 7 : การวางแผนโครงการ (Project Planning)

กิจกรรม 8 : การวัดการรับรู้ตนเอง (Self – Perception)

โดยแผนการจัดกิจกรรมแต่ละกิจกรรม พร้อมตัวอย่างประกอบแสดง รายละเอียด ดังต่อไปนี้

กิจกรรมที่ 1

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ

แนวคิด	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ ถ้าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถวิเคราะห์การปฏิบัติงานได้ถูกต้องชัดเจน จะทราบว่าองค์การของตนมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลวางแผนปรับปรุงพัฒนาองค์การให้อยู่ในระดับสูง ขึ้นได้
วัตถุประสงค์	สามารถวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานขององค์การที่ตนปฏิบัติงาน
เนื้อหาสาระ	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ ด้วยการให้ติดสติ๊กเกอร์ที่รูปภาพปราสาทซึ่งมีชั้นบันได 10 ชั้นสำหรับเดินขึ้นไปสู่ตัวปราสาท
สื่อ/อุปกรณ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. รูปภาพปราสาท ทำด้วยกระดาษแข็งรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าขนาด 3 x 4 ฟุต แสดงรูปปราสาทซึ่งมีบันไดขึ้นเป็นขั้นๆ ทั้งหมด 10 ชั้น 2. สติ๊กเกอร์ จำนวนเท่ากับจำนวนผู้เข้าร่วมสัมมนา 3. เทปกาว 4. แบบประเมินระดับการปฏิบัติงาน
เวลา	45 นาที
ขั้นตอนการทำกิจกรรม	<p>ขั้นตอน 1 วิทยากรนำรูปภาพปราสาทซึ่งมีบันไดขึ้น 10 ชั้น ติดไว้ที่ฝาผนังห้องสัมมนา</p> <p>ขั้นตอน 2 วิทยากรแจกสติ๊กเกอร์ให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนๆละ 1 แผ่น ให้นำสติ๊กเกอร์ไปติดที่ชั้นบันไดต่างๆ โดยเลือกจากชั้นที่ 1 - 10 ที่คิดว่าหน่วยงานของตนปฏิบัติงานอยู่ในบันไดขั้นนั้น</p>
การวัดผล	<p>การวิเคราะห์องค์การของตนว่า ปัจจุบันการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด พิจารณาจากจำนวนความถี่ของสติ๊กเกอร์ในแต่ละระดับ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ถ้าสติ๊กเกอร์ติดอยู่ในชั้นที่ 1-2-3 มาก หมายถึง ผู้เข้าร่วมสัมมนามีความเห็นว่างค์การของตนปฏิบัติงานอยู่ในขั้นต่ำ ต้องมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานมาก 2. ถ้าสติ๊กเกอร์ติดอยู่ในชั้นที่ 4-5-6-7 มาก หมายถึง ผู้เข้าร่วมสัมมนามีความเห็นว่างค์การของตนปฏิบัติงานอยู่ในขั้นกลาง ต้องมีการปรับปรุง

การปฏิบัติงานบ้าง แต่ไม่มากนัก

3. ถ้าสถิติเกอร์ติอยู่ในขั้นที่ 8-9-10 มาก หมายถึง ผู้เข้าร่วมสัมมนา มีความเห็นว่าองค์การของตนปฏิบัติงานอยู่ในขั้นดี ไม่ค่อยปรับปรุงแต่ควรปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอหรือพัฒนายิ่งขึ้น

หรืออาจเลือกกิจกรรมวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การโดยใช้เกณฑ์ ซึ่งผู้จัดทำคู่มือพัฒนาขึ้นดังต่อไปนี้ได้

แบบประเมินระดับปฏิบัติงานขององค์การ

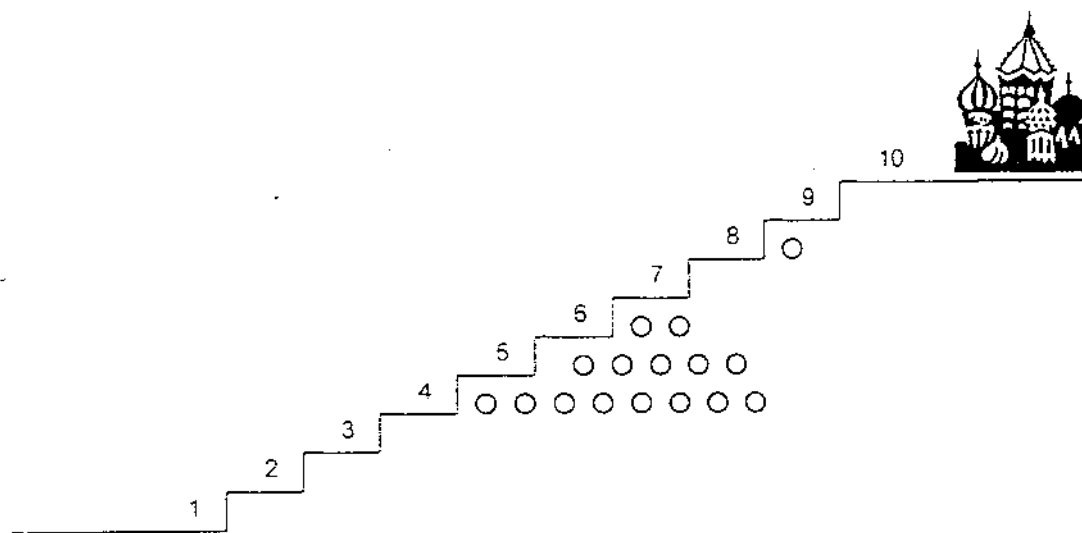
คุณภาพ แนวทาง	ดีมาก (3)	ดี (2)	ปรับปรุง (1)
การปฏิบัติงาน	ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนมากให้ความร่วมมือและเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานดีมาก	ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนมากให้ความร่วมมือและเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานดี	ผู้ปฏิบัติงานส่วนมากไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
การบริหารงาน	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานสูงมาก การตัดสินใจดีมาก ถูกต้องรวดเร็วและยุติธรรม	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานพอควร มีการตัดสินใจดี มีความยุติธรรมพอควร	ผู้บริหารไม่ใช้ความสามารถในการบริหารงาน การตัดสินใจไม่ดี ไม่มีความยุติธรรม
ความรับผิดชอบ	ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีความรับผิดชอบสูงมาก	ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีความรับผิดชอบปานกลาง แต่ไม่ทำให้งานเสียหาย	ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์การขาดความรับผิดชอบ ไม่พัฒนางาน

เกณฑ์การให้ระดับคุณภาพ

- 8-9 หมายถึง การปฏิบัติงานขององค์การอยู่ในระดับสูง
 4-7 หมายถึง การปฏิบัติงานขององค์การอยู่ในระดับกลาง
 1-3 หมายถึง การปฏิบัติงานขององค์การอยู่ในระดับต่ำ

ตัวอย่าง

กิจกรรม 1 ให้ตัดสติ๊กเกอร์ที่รูปภาพปราสาท



วิธีการ ให้ผู้เข้าร่วมสัมมนานำสติ๊กเกอร์มาติดที่บ้านใด โดยให้พิจารณาว่า
หน่วยงานที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาปฏิบัติงานอยู่ในบ้านได้ขั้นที่เท่าไร

ผลของกิจกรรม

ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ 4 และระดับ 5

วิทยากรสรุป ถ้าผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการไปให้ถึงปราสาทจะมีวิธีการอย่างไร
บ้าง ต้องมีการปรับปรุงวิธีการที่ทำอยู่ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และถ้ายังปฏิบัติเหมือนเดิมและจะไป
ให้ถึงปราสาท คงเป็นไปไม่ได้ ต้องเปิดใจให้กว้างรับสิ่งใหม่ๆ เพื่อเป็นแนว
ทางในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรของตน

กิจกรรม 2

การวิเคราะห์รูปแบบขององค์การ

แนวคิด	การพัฒนาองค์การจะสามารถปฏิบัติได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานต้องสามารถวิเคราะห์รูปแบบขององค์การของตนว่าเป็นรูปแบบใดและองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้นมุ่งไปในทิศทางใด
วัตถุประสงค์	สามารถวิเคราะห์รูปแบบขององค์การของตน
เนื้อหาสาระ	ให้นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลวิเคราะห์ว่ารูปแบบในหน่วยงานของตนเป็นรูปแบบใด และรูปแบบที่ต้องการในทศวรรษใหม่ควรจะเป็นรูปแบบใด เพื่อค้นหาว่าองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้น ควรมุ่งไปในทางใด เช่น มุ่งบทบาท มุ่งงาน มุ่งอำนาจ และมุ่งอนาคต เป็นการแยกรายละเอียดของวิธีการปฏิบัติงาน
สื่อ / อุปกรณ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. แผนภูมิการวิเคราะห์รูปแบบขององค์การ 3 X 4 ฟุต แบ่งออกเป็น 4 มุม กำหนดหัวข้อไว้ 4 หัวข้อ คือ มุ่งบทบาท มุ่งงาน มุ่งอำนาจ และมุ่งอนาคต 2. สติกเกอร์เท่าจำนวนของผู้เข้าร่วมสัมมนา 3. เทปกาว
เวลา	45 นาที
ขั้นตอนการทำกิจกรรม	<p>ขั้นตอน 1 วิทยากรนำแผนภูมิ การวิเคราะห์รูปแบบขององค์การ ซึ่งมีข้อความแบ่งออกเป็น 4 มุม คือ มุ่งบทบาท มุ่งงาน มุ่งอำนาจ และมุ่งอนาคต</p> <p>ขั้นตอน 2 ให้ผู้เข้าร่วมสัมมนานำสติกเกอร์สีแดง และสีฟ้าไปติดที่รูปแบบขององค์การที่เป็นรูปแบบปัจจุบันและรูปแบบที่ต้องการ</p> <p>ขั้นตอน 3 นับจำนวนสติกเกอร์ว่าอยู่ในรูปแบบใด จำนวนเท่าใด</p>
การวัดผล	ถ้าสติกเกอร์ติดอยู่ที่ด้านใดมาก แสดงว่าองค์การของผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่จะมุ่งไปทางด้านนั้น และต้องการจะให้เป็นในรูปแบบนั้น

ตัวอย่าง

กิจกรรม 2 ให้ติดตามศึกษากรณีบนแผนภูมิส่วนที่เป็นรูปแบบปัจจุบันในหน่วยงานของตน และรูปแบบที่ต้องการในทศวรรษใหม่

การวิเคราะห์รูปแบบขององค์การ

เป็นทางการ	
<ul style="list-style-type: none"> - การแข่งขันและการขัดแย้งจะแทนด้วยข้อตกลง - กฎระเบียบ - วิธีการ - ลำดับการบังคับบัญชา สถานภาพ - ระบบราชการ <p style="text-align: center;">มุ่งบทบาท</p> <ul style="list-style-type: none"> - ยึดหลักเหตุผล ยึดข้อกฎหมาย - ความชอบธรรม - ความรับผิดชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> - การบรรลุเป้าหมาย - การมุ่งผลสำเร็จของงาน - ความรู้ - ความสามารถทำงานให้สำเร็จ <p style="text-align: center;">มุ่งงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานบริการทางสังคม - ทีมงานวิจัย - ทีมงานโครงการ
<p style="text-align: center;">มุ่งอำนาจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - พยายามมีอิทธิพลเหนือสิ่งแวดล้อมและเอาชนะคู่แข่ง - ขยายขอบเขตอำนาจและใช้ประโยชน์จากองค์การที่อ่อนแอกว่า - ผู้มีอำนาจกุมอำนาจตัดสินใจ - มีลักษณะการแข่งขัน 	<p style="text-align: center;">มุ่งอนาคต</p> <ul style="list-style-type: none"> - สนองความต้องการของสมาชิกในองค์การ (สำนักงานทนายความ สำนักงานกฎหมาย)
“ไม่เป็นทางการ”	

- วิธีการ**
1. ให้นำสติ๊กเกอร์สีแดงติดที่รูปแบบในแผนภูมิ ซึ่งคิดว่าหน่วยงานของตนกำลังปฏิบัติปัจจุบัน
 2. ให้นำสติ๊กเกอร์ สีฟ้าติดที่รูปแบบในแผนภูมิซึ่งต้องการให้หน่วยงานของตนเป็นในพรสวรรค์ใหม่

ผลของกิจกรรม

1. ผลการสัมมนา ผู้ร่วมสัมมนาส่วนมากคิดว่ารูปแบบในหน่วยงานของตนคือ มุ่งบทบาท ได้แก่
 - การแข่งขันและการขัดแย้งจะแทนด้วยข้อตกลง
 - กฎระเบียบ
 - วิธีการ
 - ลำดับการบังคับบัญชา
 - สถานภาพ
 - ระบบราชการ
 - ยึดหลักเหตุผล
 - ยึดข้อกฎหมาย
 - ความชอบธรรม
 - ความรับผิดชอบ
2. รูปแบบที่ต้องการให้หน่วยงานเป็น คือ มุ่งงาน ได้แก่
 - การบรรลุเป้าหมาย
 - การมุ่งผลสำเร็จของงาน
 - การมุ่งผลสำเร็จของความรู้
 - ความสามารถทำงานให้สำเร็จ
 - หน่วยงานบริการสังคม
 - ทีมงานวิจัย
 - ทีมงานโครงการ

วิทยากรสรุป เมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถวิเคราะห์รูปแบบในการปฏิบัติขององค์การตนได้ ต่อมาร่วมกันพิจารณารูปแบบการปฏิบัติงานว่าเป็นที่พอใจหรือไม่ ถ้ายังไม่พึงพอใจ ต้องร่วมกันพิจารณารูปแบบที่ต้องการเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป

กิจกรรม 3

แนวคิดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- แนวคิด** ผู้เข้าสัมมนาต้องทราบแนวคิดทิศทางการเกี่ยวกับงานฝึกอบรมหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลในอดีตปัจจุบัน และอนาคต
- วัตถุประสงค์** เพื่อนำเอาแนวคิดทิศทางการในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต มาปรับปรุงการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถและจิตสำนึกของการเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ดี
- เนื้อหาสาระ** เป็นการวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานว่าในอดีตเป็นมาอย่างไร ในปัจจุบันเป็นอย่างไร เพื่อศึกษาวิวัฒนาการของการฝึกอบรมของแต่ละหน่วยงาน และการให้ข้อเสนอแนะ
- สื่อ / อุปกรณ์** 1. แบบฟอร์ม ประเด็น 3 ประเด็น ได้แก่
- ❁ แนวคิด ทิศทางการพัฒนาข้าราชการในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต
 - ❁ การพัฒนาศักยภาพของบุคคลด้านการฝึกอบรม
 - ❁ มิติใหม่ในการพัฒนาบุคลากร
2. กระดาษเปล่าสำหรับเขียนคำตอบ
- เวลา** 90 นาที (สามารถจัดให้ยืดหยุ่นตามจำนวนองค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมสัมมนา เวลาจะเปลี่ยนไปตามเวลาการนำเสนอของกลุ่ม)
- ขั้นตอนการทำกิจกรรม**
- ขั้นตอน 1 หน่วยงานที่ผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมโครงการทั้งหมด 6 หน่วยงาน ปฏิบัติกิจกรรม ยกตัวอย่าง การนำเสนอของหน่วยงานฝึกอบรมเพียง 2 หน่วยงานคือหน่วยงานที่เกิดขึ้นใหม่ และหน่วยงานที่ปฏิบัติงานมานาน
- ขั้นตอน 2 ให้ผู้แทนหน่วยงานนั้นแสดงความคิดเห็นในเรื่องอดีต ปัจจุบัน และข้อเสนอแนะ
- การวัดผล** เปรียบเทียบการปฏิบัติงานจากอดีต ปัจจุบัน และอนาคตของทั้ง 2 หน่วยงาน และสรุป

ตัวอย่าง

กิจกรรม 3 ให้แบบฟอร์มแนวคิดทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

แนวคิด ทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	
<p>☆ แนวคิด ทิศทางในการพัฒนาข้าราชการ ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต</p>	<p>◁ ▷</p>
	<p>กรมประชาสงเคราะห์ ประกันสังคม</p>
<p>☆ การพัฒนาศักยภาพบุคคลด้านการฝึกอบรม</p>	
<p>☆ มิติใหม่ในการพัฒนาบุคลากร</p>	

วิธีการ

1. แบ่งกลุ่มตามหน่วยงานเป็น 6 หน่วยงาน
2. แต่ละกลุ่มร่วมกันพิจารณาประเด็นในแบบฟอร์ม 3 ประเด็นสำหรับการปฏิบัติงานของตน คือ แนวคิด ทิศทางในการพัฒนาข้าราชการในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต การพัฒนาศักยภาพของบุคคลด้านการฝึกอบรม และ มิติใหม่ในการพัฒนาบุคลากร
3. นำเสนอ แนวคิด ทิศทางในการพัฒนาข้าราชการในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต การพัฒนาศักยภาพของบุคคลด้านการฝึกอบรม และ มิติใหม่ในการพัฒนาบุคลากร

ผลของกิจกรรม

ตัวอย่างการนำเสนอของ 2 หน่วยงาน คือ กรมประชาสงเคราะห์ และ สำนักงานประกันสังคม ดังแสดงในหน้าต่อไป

วิทยากรสรุป

แต่ละหน่วยงานจะมีแนวคิด ทิศทางในการพัฒนาข้าราชการ คล้ายกันบางเรื่อง และต่างกันในเรื่อง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานควรร่วมกันพิจารณาส่วนดีมาปรับปรุงพัฒนาหน่วยงานให้เหมาะสมตามความจำเป็นของหน่วยงานตน

แนวคิดทิศทางการพัฒนาข้าราชการของกรมประชาสงเคราะห์ เกี่ยวกับ
การฝึกอบรมในอดีต – ปัจจุบัน เสนอโดย นายวิจิตร เวทศาสตร์ ผู้อำนวยการกอง
ฝึกอบรม งานฝึกอบรมของกรมประชาสงเคราะห์

อดีต	ปัจจุบัน
<ol style="list-style-type: none"> 1) งานฝึกอบรมของกรมประชาสงเคราะห์ เน้นพิธีการ เช่น พิธีเปิด – ปิด 2) เน้นความพอใจของการฝึกอบรม 3) มีบทบาทเป็นผู้ประสาน ด้านการฝึกอบรม 4) เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับการฝึกอบรม 5) เป้าหมายของการฝึกอบรมไม่มุ่งความพอใจ แต่ต้องการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเป็นหลัก 6) มีการจัดอบรมเฉพาะเรื่องตามความต้องการของกองต่างๆ 7) อบรมความรู้ตามสายงาน 8) มีบทบาทให้ความรู้เพิ่มขึ้นด้านการฝึกอบรม โดยมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบตามส่วน เช่น แบ่งเป็นฝ่ายวิชาการ 9) ปรับเปลี่ยนแนวคิดเป็นเชิงรุก 10) การออกไปพบผู้รับบริการ การตั้งเป้าหมายของการจัด 	<ol style="list-style-type: none"> 1) เน้นการอบรมตามสายงาน แบ่งเป็นสายบริหารระดับต้น ระดับกลาง 2) อบรมระดับปฏิบัติ 63 สายงาน เช่น สายเจ้าหน้าที่การเงิน การบัญชี 3) โครงการใหม่เข้าถึงหน่วยงาน มุ่งให้ปฏิบัติงานได้จริง 4) ใช้เทคนิคการสัมมนาแบบ A-I-C 5) มีบทบาทเพิ่มสัดส่วนเป็นวิทยากรมากขึ้น ลดงานธุรการ และมีการเรียนรู้เป็นวิทยากรมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ให้นักฝึกอบรมพัฒนาตนเองเสมอ
2. มีจิตสำนึกที่ดี

แนวคิดทิศทางเกี่ยวกับงานฝึกอบรมของสำนักงานประกันสังคม : เสนอโดย
นางสาวจรรุวรรณ ธรรมวิทย์ (ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม สำนักงานประกันสังคม)

เนื่องจากประกันสังคมเป็นหน่วยงานใหม่และมีโอกาสได้ปรับปรุงทั้งระบบมี 48 เรื่องที่ต้องปรับปรุง แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดหลายประการ จึงไม่สามารถทำได้หมด ได้เลือกหัวข้อที่สำคัญที่มีผลกับประชาชนมากที่สุดได้ 5 เรื่อง และเรื่อง que เริ่มทำได้ 1 เรื่อง คือ การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM : Result – Based Management)

ครั้งแรกที่มีการจัดอบรมและประเมินผลการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ การจัดการอบรมไม่ได้ผลเนื่องจากส่วนกลางเป็นผู้กำหนดสิ่งต่างๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติไม่สามารถนำไปใช้ได้ ได้มีการจัดอีกครั้งโดยการนำองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO : Learning Organization) มาใช้ในการอบรม ซึ่งให้ผู้เข้าอบรมเป็นผู้กำหนดสิ่งต่างๆเอง เนื่องจากต้องเป็นผู้ใช้โดยตรง และผู้เข้าร่วมอบรมมีความรู้สึกมีส่วนร่วม การอบรมครั้งต่อไป จึงได้รับความร่วมมืออย่างดีจากผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งการทำงานเน้นลักษณะงานโดยมีการกำหนดตัวชี้วัด มีมาตรฐานที่สามารถตรวจสอบได้

ข้อเสนอแนะ

1. ควรติดตามและขยายผลขององค์การแห่งการเรียนรู้
2. จัดสัมมนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้กับข้าราชการระดับ 3 – 5 และจัดให้ข้าราชการระดับ 6 – 8 ที่ไม่เคยเรียนรู้ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้

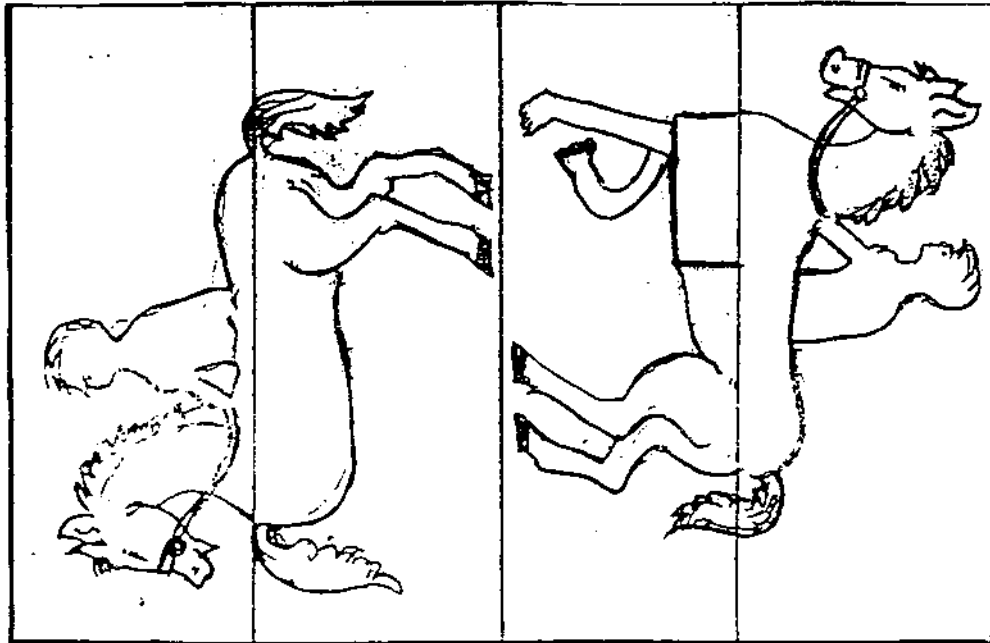
กิจกรรม 4

การทำงานร่วมกันเป็นทีม

- แนวคิด** การปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีคุณภาพ ผู้ปฏิบัติงานต้องเสียสละความเป็นส่วนตัว สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี ร่วมกันรับผิดชอบ ทำงานอย่างสนุกสนาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน
- วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันคิดและปฏิบัติงานให้มีคุณภาพสูงสุดเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
- เนื้อหาสาระ** การให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่ม ร่วมกันทำงานเป็นทีม สำหรับงานที่วิทยากรมอบหมายให้ คือการให้ต่อรูปภาพม้า
- สื่อ /อุปกรณ์** 1) รูปภาพม้า 4 ภาพ (แบ่งเป็น 4 กลุ่ม)
2) กรรไกร
- เวลา** 30 นาที
- ขั้นตอนการทำกิจกรรม**
- ขั้นตอน 1 แจกแผ่นกระดาษรูปม้าพร้อมกรรไกร ตัดแยกส่วนออกเป็น 4 ส่วน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนช่วยกันต่อภาพ
- ขั้นตอน 2 แบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมสัมมนาออกเป็น 4 กลุ่มๆละ 4 – 5 คน ให้ช่วยกันคิดต่อรูปม้าว่าจะออกมาเป็นรูปม้าแบบใด
- การวัดผล** กลุ่มใดจะต่อรูปม้าได้เร็วกว่ากัน ถ้ากลุ่มใดต่อรูปม้าได้เร็วและถูกต้อง ถือว่ากลุ่มนั้นมีการทำงานเป็นทีมได้ดี ถ้ากลุ่มใดต่อได้ถูกต้องแต่ช้ากว่า ใช้เวลานานกว่า ถือว่าจะต้องปรับปรุงทีมงาน แต่การต่อภาพอาจต่อได้หลายวิธี แต่ผลจะออกมาเหมือนกัน

ตัวอย่าง

กิจกรรม 4 มอบหมายให้ผู้ร่วมสัมมนาต่อรูปภาพม้า (Mongolian Horse)



วิธีการ ให้ต่อรูปภาพม้าโดยมีคณชี แบ่งผู้เข้ารับการอบรมออกเป็น 4 กลุ่ม แล้วให้ช่วยกันต่อรูป แต่ละกลุ่มอาจจะใช้ความเร็วในการต่อแตกต่างกัน และมีแนวคิดในการต่อแต่ละแบบไม่ซ้ำกัน

ผลของกิจกรรม แต่ละกลุ่มมีรูปภาพคนขี่ม้า 1 ภาพรวม 4 ภาพซึ่งแตกต่างกัน

วิทยากรสรุป วิทยากรอธิบายภาพว่า ม้าอาจต่อได้หลายแบบ แต่ละแบบจะได้ภาพที่แตกต่างกันออกไป หมายความว่า ในการปฏิบัติงานอาจมีหลากหลายแนวคิด หลายวิธี ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แล้วแต่มุมมองของแต่ละคน สรุปได้ว่า การร่วมกันทำงานเป็นทีม ช่วยกันทำและช่วยกันแสดงความคิดเห็นจะได้วิธีการทำงานที่แตกต่างกันออกไป แต่ผลจะเหมือนกันตามต้องการ

กิจกรรม 5

การประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิด	การที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาประเมินองค์การของตนว่ามีสภาพอย่างไร สามารถพิจารณาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การต่อไป
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาสามารถประเมินองค์การของตนว่าอยู่ระดับใด ควรพัฒนามากน้อยเพียงใด
เนื้อหาสาระ	ให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาแต่ละคนประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ตามสภาพความเป็นจริงในองค์การของตนเองในปัจจุบัน ด้วยการให้คะแนน 1 – 5 ตามแต่กรณี เช่น กรณีที่ 1 องค์การของท่านไม่มีสภาพเช่นนั้นเลย ให้ 1 คะแนน เรื่อยไป จนถึงกรณีที่ 5 มีสภาพเช่นนั้นมาก ให้ 5 คะแนน แล้วรวมคะแนน หาค่าเฉลี่ยจำนวนข้อ เพื่อให้แต่ละคนได้ประเมินว่า องค์การของตนมีสภาพเป็นอย่างไรในปัจจุบัน นำไปสู่การพัฒนาองค์การต่อไปในอนาคต
สื่อ / อุปกรณ์	1. แบบฟอร์มการประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ 2. แบบเฉลยคำตอบ
เวลา	30 นาที
ขั้นตอนการทำกิจกรรม	<p>ขั้นตอน 1 แจกแบบประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคน</p> <p>ขั้นตอน 2 วิทยากรอธิบายแบบประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ และวิธีการให้คะแนน</p> <p>ขั้นตอน 3 ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนทำแบบประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ 36 ข้อ รวมคะแนนและหาค่าเฉลี่ยจำนวนข้อ</p>
การวัดผล	ผลออกมาเป็นเท่าใด จะเป็นค่าเฉลี่ยที่ใช้พิจารณาว่าองค์การของท่านมีคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด จากเกณฑ์ที่กำหนด

แบบประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดเติมตัวเลข 1 – 5 ในช่องว่างหน้าข้อความแต่ละข้อตามสภาพที่เป็นจริงใน
หน่วยงานของท่าน โดยพิจารณาเลือกตามเงื่อนไขต่อไปนี้

- 1 หมายถึง ไม่มีสภาพเช่นนั้นเลย
- 2 หมายถึง มีสภาพนั้นเล็กน้อย
- 3 หมายถึง มีสภาพนั้นปานกลาง
- 4 หมายถึง มีสภาพนั้นมาก
- 5 หมายถึง มีสภาพนั้นมากที่สุด

สภาพความเป็นจริงในองค์การของท่าน คือ

- 1. คนรู้สึกมีอิสระที่จะพูดถึงสิ่งที่ตัวเองคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ตนได้เรียนรู้
- 2. ข้อผิดพลาดที่เกิดจากบุคคลหรือหน่วยงานจะได้รับการปรับให้เป็นประสบการณ์
การเรียนรู้ที่สร้างสรรค์
- 3. มีความรู้สึกโดยทั่วไปว่าสามารถจะหาวิธีการที่ดีกว่าเดิมได้เสมอ
- 4. ความคิดที่หลากหลายและการอภิปรายที่เปิดเผยและสร้างสรรค์ได้รับการ
กระตุ้นและส่งเสริม
- 5. การทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จะได้รับการสนับสนุนและยกย่องเมื่อสำเร็จ รวมทั้งใช้
เป็นวิธีการในการทำงาน
- 6. ความผิดพลาดจะถูกมองว่าเป็นโอกาสในการเจริญเติบโตที่สร้างสรรค์ทั่วทั้ง
ระบบ
- 7. มีความเต็มใจที่จะไม่ทำตามรูปแบบเดิมๆ เพื่อให้มีการทดลองวิธีการจัดระบบ
และบริหารงานในแต่ละวันที่ต่างไปจากเดิม
- 8. การบริหารงานเป็นไปอย่างริเริ่ม สร้างสรรค์ และมีการเสี่ยงเป็นครั้งคราว
- 9. คุณภาพของการทำงานในองค์การได้รับการปรับปรุง
- 10. มีรูปแบบโครงสร้างทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการที่จะกระตุ้นให้คนแลกเปลี่ยน
สิ่งที่ตนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและคนอื่นๆ ในองค์การ
- 11. มีการพิจารณาว่าองค์การได้รับการออกแบบมา เพื่อให้มีการแก้ปัญหาและให้
เกิดการเรียนรู้

- 12. มีความคาดหวัง และกระตุ้นเรื่องการเรียนรู้ทุกระดับในองค์กรไม่ว่าจะเป็นระดับบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานหรือลูกค้า
- 13. คนในองค์กรมองเห็นภาพรวมกว้างกว่าหน้าที่เฉพาะของตน และปรับการทำงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานนั้น
- 14. มีการจัดกิจกรรมเพื่อให้ "บทเรียนที่ได้รับ" ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และการจัดระบบงานที่ยั่งยืนเฉพาะเจาะจง
- 15. มีการยกเลิกการบริหาร การปฏิบัติงาน นโยบาย และขั้นตอนการทำงานที่ล้าสมัยเป็นอุปสรรคต่อความเจริญเติบโตของคนและองค์กร โดยแทนที่ด้วยระบบและโครงสร้างที่ใช้การได้
- 16. การปรับปรุงที่ต่อเนื่องเป็นที่ยอมรับและคาดหวังไว้
- 17. ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสามารถกำหนดความต้องการ เรื่องการฝึกอบรมและการศึกษาของตนได้อย่างเฉพาะเจาะจงแน่นอนในแต่ละปี
- 18. ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะได้รับการวางแผน ชี้นำให้ได้รับการฝึกอบรมและมีโอกาสเรียนรู้ที่มีคุณค่าทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- 19. มีการจัดให้มีโอกาสในการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอเพื่อจะได้เข้าใจงานของหน่วยงานอื่น ซึ่งแตกต่างกันแต่มีความสำคัญเท่ากัน
- 20. ผู้บริหารระดับกลางได้รับการพิจารณาว่ามีบทบาทสำคัญในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมทั่วทั้งองค์กร
- 21. สิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดหมายถูกมองว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้
- 22. ผู้ปฏิบัติงานต้องการพัฒนาสมรรถนะของตนเองและขององค์กรทั้งหมด
- 23. ระบบโครงสร้าง นโยบาย และขั้นตอนการทำงานได้รับการออกแบบให้ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ และสนองต่อสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 24. ในปัจจุบัน แม้ว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรจะซับซ้อน สับสน และมีความเคลื่อนไหว แต่ก็ไม่มากจนรับไม่ได้
- 25. มีความเครียดในระดับที่ควบคุมได้ และส่งผลดีต่อองค์กรในการกระตุ้นการเรียนรู้
- 26. ได้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการปลูกฝังในเรื่องนี้

- 27. เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไปถึงความแตกต่างระหว่างการสอนการศึกษาและการ
อบรมกับการเรียนรู้ (การสอน การศึกษา และการอบรม อาจเกิดขึ้นได้โดยไม่
เกิดการเรียนรู้)
- 28. ผู้ปฏิบัติงานได้รับการกระตุ้นและมีทรัพยากรที่จะเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง
- 29. มีโครงการศึกษา อบรมอย่างเป็นทางการที่จะเตรียมผู้บริหารระดับกลางเกี่ยวกับ
กับบทบาทใหม่ในฐานะครูผู้นำและผู้สอนงาน
- 30. การรับรู้เกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ของตนเอง และเพื่อนร่วมงานได้ใช้ให้เป็น
ประโยชน์ต่อการสื่อสารและการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร
- 31. ฝ่ายบริหารคำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องการเรียนรู้ และพัฒนาการของผู้
ปฏิบัติงานและรู้ว่าควรเรียนและปรับปรุงสถานภาพของตนด้วยวิธีต่างๆกัน
- 32. ได้มีการกำหนดเวลาไว้เพียงพอเพียงในการพัฒนาวิชาชีพเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมี
เวลาดึงตัวเองออกจากงานประจำและคิดทบทวนถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร
- 33. มีการกำหนดทิศทาง และทรัพยากร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ถาวรและมีความ
หมาย
- 34. ทีมงานได้รับการยกย่องและได้รับรางวัลเมื่อได้แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และ
ใช้การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์
- 35. ผู้บริหารมีทักษะในการเก็บข้อมูล และพัฒนาความสามารถของตนที่จะดำเนิน
การกับสถานการณ์ทางการบริหารที่ปรับเปลี่ยนและท้าทาย
- 36. ผู้บริหารสร้างขีดความสามารถในตัวผู้ปฏิบัติงานให้เป็นผู้พัฒนาตนเองและ
เรียนรู้ที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน

หลังจากประเมินเสร็จแล้ว ขอให้ท่านรวมคะแนนทั้งหมด และหารด้วย 36 (จำนวน
ข้อทั้งหมด) ผลที่ได้จะเป็นค่าเฉลี่ยที่ท่านพิจารณาว่าองค์กรของท่านมีคุณลักษณะของ
องค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด จากเกณฑ์ที่กำหนด

เกณฑ์การประเมิน

คะแนน	ตัวเลือก	คะแนนที่ได้	สภาพความเป็นจริงในองค์การ
1	ไม่มีสภาพเช่นนั้นเลย	36	ส่งเสริมการเรียนรู้น้อยมาก
2	มีสภาพนั้นเล็กน้อย	37-72	ส่งเสริมการเรียนรู้น้อย
3	มีสภาพนั้นปานกลาง	73-108	ส่งเสริมการเรียนรู้ปานกลาง
4	มีสภาพนั้นมาก	109-144	ส่งเสริมการเรียนรู้มาก
5	มีสภาพมากที่สุด	145-180	ส่งเสริมการเรียนรู้มากที่สุด

กิจกรรม 6

การเปลี่ยนกระบวนทัศน์

- แนวคิด** การศึกษากระบวนทัศน์เดิม และกระบวนทัศน์ใหม่ในการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้ได้เรียนรู้แนวทางในการพัฒนาหน่วยงานที่เหมาะสม ทันกับเหตุการณ์ปัจจุบัน
- วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถสังเกตเห็นกระบวนทัศน์ในการทำงานที่เปลี่ยนไป และใช้การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กรของตน
- เนื้อหาสาระ** ให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาแต่ละกรมกำหนดกระบวนทัศน์ใหม่ทุกหน่วยงาน โดยมีเอกสารการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (กระบวนทัศน์เดิมและกระบวนทัศน์ใหม่) ให้เป็นแนวทางในการศึกษา
- สื่อ / อุปกรณ์** 1. เอกสาร เรื่องการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (กระบวนทัศน์เดิมและกระบวนทัศน์ใหม่)
2. กระดาษสำหรับเขียน กระบวนทัศน์ในการพัฒนาบุคคล กลุ่มละ 5 แผ่น
- เวลา** 30 นาที
- ขั้นตอนการทำกิจกรรม**
- ขั้นตอน 1 แจกเอกสาร เรื่อง การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการพัฒนาบุคคล
 - ขั้นตอน 2 แบ่งกลุ่มตามหน่วยงานเป็น 6 กลุ่มๆละ 3 คน ให้นำพัฒนาทรัพยากรบุคคลเขียนกระบวนทัศน์เดิมและกระบวนทัศน์ใหม่ของหน่วยงานตน
- การวัดผล** สังเกตว่าแต่ละหน่วยงานปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เหมาะสมตามสถานการณ์ในปัจจุบันหรือไม่

การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

กระบวนทัศน์เดิม	กระบวนทัศน์ใหม่
<p>มุ่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ปัจจัยใช้เพื่อการผลิต ▪ ประสิทธิภาพ ▪ ระเบียบ กฎเกณฑ์มากมาย ▪ การรวมอำนาจ ▪ ทำงานแบบราชการ ▪ มุ่งสายการบังคับบัญชา 	<p>มุ่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ผลผลิต ผลลัพท์ การบริการ ลูกค้า ผู้ให้บริการ ประชาชน <p>โดยเน้นที่คุณภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ประสิทธิภาพ ▪ วัตถุประสงค์ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ▪ การกระจายอำนาจ / การมอบอำนาจ ▪ มุ่งปฏิบัติงาน – ผลงาน – ผลลัพท์ ▪ โครงสร้างแบบใดก็ได้ที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม หรือโครงสร้างองค์การที่สนองลูกค้า และ ประชาชน (Flatter Organization)

ดร.เจลิม ศรีผดุง เรียบเรียงจาก PARADIGM SHIFT ; THERE IS CHANGE IN THE AIR
ของ MR. LEIF WISEN SIPU INTERNATIONAL

กระบวนทัศน์เดิม	กระบวนทัศน์ใหม่
<p>มุ่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ องค์กรที่เรียบง่าย (Simple Organization) ▪ กำหนดขอบข่ายของงานไว้ตายตัว ▪ เป็นการทำงานแบบคณะกรรมการ การให้คำปรึกษา ▪ การบริหารงานบุคคล ▪ ความต้องการข้อมูล เฉพาะข้อมูลพื้นฐาน ▪ เป็นการดำเนินการไปตามระบบที่วางไว้แล้ว ▪ สภาพแวดล้อมที่มีเทคโนโลยีน้อย ▪ อำนาจรวมไว้ ณ ที่ใดที่หนึ่ง ▪ การศึกษา การฝึกอบรมแบบเก่า 	<p>มุ่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ องค์กรที่มีความซับซ้อน ▪ องค์กรที่เป็นแหล่งการเรียนรู้ ▪ องค์กรที่เน้นการทำงานในลักษณะ <ul style="list-style-type: none"> ➢ โครงการ ➢ เครือข่าย ➢ การทำงานเป็นทีม ▪ กำหนดขอบข่ายของงานแบบผสมผสานกับ หน่วยอื่น ▪ ผู้บริหารรับผิดชอบทั้งหมด ▪ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ▪ แลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเปิดเผย สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ▪ ยืดหยุ่น และมีระบบที่สร้างสรรค์ ▪ สภาพแวดล้อมที่มีการใช้เทคโนโลยีสูง (HIGH TECH AND HIGH TOUCH) ▪ การมอบอำนาจ ▪ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน <ul style="list-style-type: none"> วัฒนธรรมการเรียนรู้ การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ การเรียนรู้โดยประสบการณ์ การเรียนรู้ร่วมกัน

กระบวนทัศน์เดิม	กระบวนทัศน์ใหม่
<p>มุ่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การแข่งขัน ▪ การทำงานแต่ละบุคคล ▪ เน้นการบริหาร ▪ ผู้บริหารที่เน้นการบังคับบัญชา และสั่งการ ▪ ไม่คิดริเริ่ม ไม่คิดล่วงหน้า เพื่อหาทางป้องกัน ▪ ทำให้กลัว และข่มขู่ ▪ ขจัดความขัดแย้ง ▪ อำนาจอยู่ที่ผู้บริหาร ▪ หวงอำนาจ ▪ กำหนดเป้าหมาย แล้วมอบให้กับทีม ▪ มีความรับผิดชอบ ▪ การเปลี่ยนแปลงโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ▪ เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ▪ การสนองตอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้น 	<p>มุ่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ความร่วมมือร่วมใจ ▪ มุ่งการสร้างทีมงาน ▪ เน้นภาวะผู้นำ และการบริหาร ▪ ผู้บริหารทำหน้าที่คอยช่วย (Facilitator) เป็น Coach และเป็นครู ▪ ริเริ่มโดยตัวเอง ป้องกัน ▪ สร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบให้กับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ▪ ส่งเสริมให้มีความคิดที่หลากหลาย ▪ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในทีม ▪ ให้อำนาจการตัดสินใจอยู่ระดับต่ำลงมา (Empowerment) ▪ ร่วมกันกำหนดเป้าหมายโดยทีม ▪ สร้างความรับผิดชอบ ▪ ร่วมกันรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลง ▪ การเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่อง การรื้อปรับระบบ ▪ คิด และเตรียมการไว้ล่วงหน้า

กระบวนการขั้นเดิม	กระบวนการขั้นใหม่
<p>มุ่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ แก้ปัญหา ▪ เน้นที่ทำอะไร มุ่งงาน 	<p>มุ่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ คาดคิดถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อ เลี่ยงปัญหา ใช้โอกาสที่มี และอำนาจในการดำเนินการ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหา ▪ เน้นทั้งทำอะไร ทำอย่างไร เน้นความสัมพันธ์ในงาน และ เน้นการ เปลี่ยนแปลง

กระบวนการทัศน์ในการพัฒนาบุคคล

กระบวนการทัศน์เดิม	กระบวนการทัศน์ใหม่
▪ มุ่งพัฒนาโดยการฝึกอบรม
▪ พัฒนาความรู้ ทักษะ
▪ การพัฒนาแบบแยกส่วน
▪ วิทยากรคือผู้ให้ความรู้
▪ มีความเชื่อว่า ความรู้ที่ได้รับ ในครั้งหนึ่ง สามารถนำไปใช้ได้ ในการปฏิบัติงานได้ตลอดไป
▪ การสื่อความรู้ ความคิด ในแนวตั้ง
▪ ใช้เทคโนโลยีน้อย
▪ การพัฒนาไม่เชื่อมโยงกับส่วนอื่น ในองค์การ
▪ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็น Coordinator, Organizer

**กระบวนการทัศน์ในการพัฒนาบุคคล
สำนักงานประกันสังคม**

กระบวนการทัศน์เดิม	กระบวนการทัศน์ใหม่
1. ฝึกอบรมลักษณะชั้นเรียน	1. พัฒนาลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ในหลายรูปแบบ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การปรับเปลี่ยนหน้าที่
2. มุ่งให้เกิดความรู้ ทักษะ	2. พัฒนาวิธีคิด มีการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน
3. วิทยากรเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้	3. เน้นผู้เรียนเป็นผู้กระทำ และเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
4. นักพัฒนาเป็นผู้ประสานงาน เป็นธุรการ	4. นักพัฒนาเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ทั้งกระบวนการ
5. ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ไม่คุ้มค่า	5. ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ให้เต็มศักยภาพ
6. ประเมินผลที่ Output	6. ประเมินผลที่ Result (ผลสัมฤทธิ์)
7. การพัฒนาไม่ต่อเนื่อง	7. มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ ตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
8. พัฒนาเฉพาะด้าน	8. พัฒนาให้ครอบคลุมทุกด้าน เพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการ
9. พัฒนาเฉพาะหน่วยงานของตนเอง	9. พัฒนาเชิงระบบเป็นองค์รวม เชื่อมประโยชน์ต่อทุกหน่วยในองค์การ
10. พัฒนาในลักษณะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	10. พัฒนาเชิงรุก ป้องกันและเลี่ยงปัญหา
11. พัฒนาในระบบ และโครงสร้างเดิม	11. ปรับรื้อระบบ Re-engineering ที่จะเกิดขึ้น

กระบวนการทัศน์ในการพัฒนาบุคคล
กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

กระบวนการทัศน์เดิม	กระบวนการทัศน์ใหม่
1. มุ่งพัฒนาโดยการฝึกอบรม	1. เน้นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีการเรียนรู้ต่อเนื่อง
2. พัฒนาความรู้ ทักษะ	2. พัฒนาให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. การพัฒนาแบบแยกส่วน	3. ประสานร่วมกันวางแผนในภาพรวม
4. วิทยากรคือผู้ให้ความรู้	4. วิทยากร คือ Learning Facilitator, Learning Leader
5. ความรู้ที่ได้รับ สามารถนำไปใช้ได้ตลอดไป	5. ต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา
6. การสื่อความรู้ ความคิดในแนวตั้ง	6. การสื่อความรู้ทำในแนวราบ และเครือข่าย
7. ใช้เทคโนโลยีน้อย	7. ใช้เทคโนโลยีระดับสูงในการพัฒนาคนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้
8. การพัฒนาไม่เชื่อมโยง	8. พัฒนาเป็น Team วางแผนร่วมกัน
9. นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็น Coordinator / Organizer	9. นักพัฒนาทรัพยากรเป็น Coach, Mentor, Facilitator, Consultant
10. มุ่งเน้นปริมาณในการกำหนดแผน	10. เน้นคุณภาพควบคู่กันไป เน้นประสิทธิผล
11. การกำหนดแผนเป็นแบบ Top down	11. วางแผนร่วมกัน

**กระบวนการทัศน์ในการพัฒนาบุคคล
กรมประชาสัมพันธ์**

กระบวนการทัศน์เดิม	กระบวนการทัศน์ใหม่
<p>1. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การพัฒนาบุคลากรไม่ทั่วถึง ▪ เน้นพัฒนาด้านความรู้ และทักษะ <p>2. วิธีการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ดำเนินงาน ใช้ประสบการณ์เฉพาะตัว ▪ ขาดบรรยากาศของการส่งเสริมการเรียนรู้ ▪ บทบาทนักพัฒนาเป็น Organizer, Coordinator 	<p>1. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ ▪ เน้นคุณธรรมควบคู่ความรู้และทักษะ <p>2. วิธีการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีมาตรฐานการดำเนินการ และผู้กำกับดูแล ▪ ยอมรับความจริง / บรรยากาศที่เอื้อการเรียนรู้ ▪ นักพัฒนาต้องเป็นแม่แบบ / นักวิชาการ

กระบวนการทัศน์ในการพัฒนาบุคคล
กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

กระบวนการทัศน์เดิม	กระบวนการทัศน์ใหม่
<p>ก. รูปแบบ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ฝึกอบรม <ul style="list-style-type: none"> ▪ ตาม ก.พ. ▪ ลักษณะงานกรม ▪ ความรู้เสริมอื่นๆ 2. ฝึกงาน / ดูงาน 3. พัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา 4. เรียนรู้ด้วยตนเอง <p>ข. วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ฝึกอบรม เน้นที่ <ul style="list-style-type: none"> ▪ วิทยากร ▪ เทคโนโลยีน้อย ▪ การติดตามประเมินผล 2. ฝึกงาน ดูงาน <ul style="list-style-type: none"> ▪ ฝึกปฏิบัติงาน ที่เลี้ยง (บรรจุใหม่) 3. การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา <ul style="list-style-type: none"> ▪ การสอนงานน้อย ▪ มอบให้เป็นผู้แทน 4. สื่อ / คู่มือน้อย 	<p>ก. รูปแบบ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เพิ่มรูปแบบใหม่ๆ 2. พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม <p>ข. วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ฝึกอบรม เน้นที่ <ul style="list-style-type: none"> ▪ ผู้เรียน ▪ ทันสมัย ▪ ตัวชี้วัดชัดเจน 2. ฝึกงาน ดูงาน <ul style="list-style-type: none"> ▪ ขยายให้มีการฝึกปฏิบัติให้แก่ ข้าราชการที่เลื่อนระดับ 3. การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา <ul style="list-style-type: none"> ▪ ให้ผู้บังคับบัญชามีระบบการสอน งานที่ดีมากขึ้น ▪ สร้าง กระตุ้นให้ข้าราชการเรียนรู้ / พัฒนาการตนเองตลอดเวลา 4. จัดผลิตสื่อ เทคโนโลยีการฝึกอบรม

กระบวนการทัศน์ในการพัฒนาบุคคล
กรมการจัดหางาน

กระบวนการทัศน์เดิม	กระบวนการทัศน์ใหม่
1. พิจารณาความจำเป็นในการฝึกอบรมจากความต้องการของคน & ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	1. พิจารณาว่าทุกคนต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีศักยภาพตามระดับ & ตำแหน่งหน้าที่
2. พัฒนาโดยการฝึกอบรม & เรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน	2. สร้างบรรยากาศองค์การให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้
3. มุ่งพัฒนาความรู้ & ทักษะ	3. ปรับบทบาทผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้สอนงาน (Coach) มากขึ้น
4. พัฒนาโดยเน้นแต่ละบุคคล (Individual)	4. พัฒนาเพื่อให้มีความรู้ ทักษะ รวมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรม (KUSA)
5. ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา	5. พัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
6. ใช้เทคโนโลยีน้อย	6. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาบุคคลให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น
7. นักพัฒนาบุคคลเป็น Coordinator / Organizer	7. เพิ่มบทบาทเป็นนักวางแผน นักวิเคราะห์ นักวิจัย และผู้ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้

**กระบวนการทัศน์ในการพัฒนาบุคคล
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม**

กระบวนการทัศน์เดิม	กระบวนการทัศน์ใหม่
<ol style="list-style-type: none"> 1. มุ่งพัฒนาการฝึกอบรม 2. พัฒนาความรู้ ทักษะ 3. วิทยากร คือ ผู้ให้ความรู้ 4. มีความเชื่อว่าความรู้ที่ได้รับในครั้งหนึ่ง สามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้ตลอดไป 5. การสื่อความรู้ ความคิดในแนวตั้ง 6. ใช้เทคโนโลยีน้อย 7. การพัฒนาไม่เชื่อมโยงกับส่วนอื่นในองค์การ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มุ่งพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง การ สอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การประชุม การ พบปะไม่เป็นทางการ การพัฒนาโดยใช้สื่อ ต่างๆ การลงโทษ และการให้รางวัล 2. การพัฒนาทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจ 3. วิทยากรเป็นสื่อกลางของการเรียนการสอน โดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการ เรียนรู้ 4. ความรู้ใช้ไม่ได้ตลอดไป เปลี่ยนแปลงไป ตามกาลเวลา สถานที่ และบุคคล มีการ พัฒนาความรู้ล่วงหน้า 5. การสื่อความรู้ ทำในแนวราบและมี เครือข่าย 6. ใช้เทคโนโลยีอย่างผสมผสาน 7. เชื่อมโยงทั้งองค์การให้เกิดการเรียนรู้อย่าง เป็นระบบ

**กระบวนการทัศน์ในการพัฒนาบุคคล
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม (ต่อ)**

กระบวนการทัศน์เดิม	กระบวนการทัศน์ใหม่
<p>8. นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็น Coordinator, Organizer</p>	<p>8. นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็น: Coordinator เป็นผู้จัดดำเนินการให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตาม เป้าหมาย ที่ตั้งไว้ โดย</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ นักพัฒนาเป็นผู้มีศักยภาพในการเป็นวิทยากร ▪ เป็นผู้นำทางวิชาการ ▪ เป็นนักวิจัยเพื่อพัฒนา ▪ ควรใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบ อาจไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณเสมอไป ▪ จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนงานล่วงหน้า และวางแผนทั้งระบบ ▪ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องกระทำพร้อมกันไปหลายๆด้าน ▪ ข้าราชการระดับผู้บังคับบัญชาตัดสินใจในการพัฒนาข้าราชการและบุคคลที่เกี่ยวข้องทางด้านวิธีการและกระบวนการในการพัฒนา ▪ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอทั้งรูปแบบและกระบวนการ ▪ แผนฯ ฉบับที่ 8 เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปิดโอกาสให้มีการเสนอผลงานทางวิชาการด้านการพัฒนาในหลายรูปแบบ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างกว้างขวาง

กิจกรรม 7

การวางแผนโครงการ

แนวคิด	การวางแผนโครงการที่ดีจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เหมาะสม ชัดเจน และบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงานต้องสามารถเขียนโครงการที่เหมาะสม ตั้งแต่เป้าหมาย วัตถุประสงค์กิจกรรม กลยุทธ์ การจัดตารางเวลา ตลอดจนการแจกจ่ายงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาสามารถวางแผนโครงการได้
เนื้อหาสาระ	ให้แต่ละหน่วยงานเขียนโครงการ และเป้าหมายต่างๆที่จะปรับปรุงงานใน กองฝึกอบรมตามประเด็นที่กำหนดไว้ 7 ข้อ เพื่อฝึกให้แต่ละหน่วยงานเขียนโครงการได้เหมาะสม และเปรียบเทียบการเขียนโครงการของแต่ละ หน่วยงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา
สื่อ / อุปกรณ์	1. แบบทดสอบที่ประกอบด้วยคำถาม 7 ข้อ 2. กระดาษเปล่าเพื่อเขียนคำตอบ
เวลา	30 นาที
ขั้นตอนการทำกิจกรรม	<p>ขั้นตอน 1 แบ่งผู้ร่วมสัมมนาเป็น 6 กลุ่มๆละ 3 คน แยกตามหน่วยงาน ต่างๆ</p> <p>ขั้นตอน 2 แจกแบบทดสอบ ให้แต่ละหน่วยงานร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และส่วนต่างๆที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น</p>
การวัดผล	เปรียบเทียบแต่ละหน่วยงานว่าผลงานเหมือนหรือต่างกันอย่างไร และร่วมกันพิจารณาว่าโครงการของหน่วยงานใดเหมาะสม โครงการของหน่วยงาน ใดต้องปรับปรุงพัฒนา และปรับปรุงพัฒนาประเด็นใด

แบบทดสอบการวางแผนโครงการ (Project Planning)

คำชี้แจง ให้แต่ละกรมเขียนโครงการและเป้าหมายต่างๆที่จะปรับปรุงงานในกองฝึก
อบรมตามประเด็นที่กำหนดไว้ 7 ข้อ

การวางแผนโครงการ

ศิลป์ / เทคนิคในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อการเปลี่ยนแปลง หรือ
สิ่งที่แต่ละหน่วยงานพยายามจะให้บรรลุเป้าหมายคืออะไร และจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร การ
วางแผนโครงการต้องใช้ศิลป์หรือเทคนิคดังกล่าวซึ่งมีส่วนประกอบ 7 เรื่อง ดังนี้

1. ที่มา

ทำไมต้องศึกษา ระบุปัญหา และ/หรือความเป็นไปได้ ใครคือลูกค้า

.....

.....

.....

.....

2. เป้าหมาย

กำหนดเป้าหมาย เจตนารมณ์หลักในการศึกษา เพื่อให้ได้สภาพที่ต้องการใน
อนาคต

.....

.....

.....

.....

3. วัตถุประสงค์ ควรมีลักษณะดังนี้

- เหมาะสมกับงาน
- สามารถวัดได้
- ระบุกลุ่มเป้าหมาย
- ทำทาย
- อธิบายให้เห็นได้
- มีความสอดคล้องระหว่างกระบวนการ
- มีการทบทวนเมื่อเงื่อนไขของการศึกษาเปลี่ยน

เป้าหมายจะบรรลุผลต่อเมื่อเงื่อนไขต่อไปนี้จะได้รับการจัดการแล้ว

.....
.....
.....
.....

4. กลยุทธ์ / กิจกรรมหลัก

วัตถุประสงค์จะบรรลุ เมื่อได้ทำสิ่งต่อไปนี้ (ใช้คำกริยา)

.....
.....
.....
.....

5. กิจกรรม

ท่านจะทำกิจกรรมหลักต่าง ๆ นั้นอย่างไร อธิบายให้ละเอียดในแต่ละกิจกรรม
กิจกรรมหลัก

.....
.....
.....

กิจกรรมหลัก

.....
.....
.....

กิจกรรมหลัก

.....
.....
.....

6. ระยะเวลา

จัดกิจกรรมลงในตารางเวลา กำหนดเส้นตาย เขียนเป็น Gantt Chart

.....

.....

.....

.....

.....

7. แจกจ่ายงาน

กำหนดผู้ทำงานในแต่ละกิจกรรม

.....

.....

.....

.....

.....

กำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม

.....

.....

.....



กิจกรรม 8

การวัดการรับรู้ตนเอง

(Team Roles : A Self – Perception Inventory)

แนวคิด	การวัดการรับรู้ตนเอง วิทยากรได้สร้างแบบวัดขึ้นมาเพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาสามารถหาคำตอบจากการทำแบบวัดนี้ และสรุปคำตอบได้ว่าตนเองจัดเป็นบุคคลประเภทใด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองซึ่งจะส่งผลต่อหน่วยงานโดยรวม
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาสามารถวิเคราะห์ตนเองได้ว่าอยู่ในประเภทใด และมีคุณสมบัติที่ดีและคุณสมบัติเฉพาะอย่างไร
เนื้อหาสาระ	ต้องการให้แต่ละคนรู้จักตนเองว่า ตนเองจัดอยู่ในประเภทใด และมีคุณสมบัติที่ดีและคุณสมบัติเฉพาะอย่างไร
สื่อ / อุปกรณ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. แบบวัดการรับรู้ตนเอง 2. แบบเฉลยกิจกรรมการวัดการรับรู้ตนเอง 3. แบบจำแนกผู้ที่จะเป็นประโยชน์กับทีม 4. แผนภูมิ Team Workers
เวลา	45 นาที
ขั้นตอนการทำกิจกรรม	<p>ขั้นตอน 1 แจกแบบวัดการรับรู้ตนเองให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาแต่ละคน</p> <p>ขั้นตอน 2 วิทยากรอธิบายแบบวัดการรับรู้ตนเองตามคำแนะนำที่หัวกระดาษ แล้วให้ผู้ร่วมสัมมนาลงมือทำ</p> <p>ขั้นตอน 3 เมื่อรวมคะแนนได้เท่าไร ให้ดูค่าเฉลยโดยเปรียบเทียบกับตารางคะแนนว่าตนเองอยู่ในประเภทใด และดูคำอธิบายว่า ผู้ที่จะเป็นประโยชน์กับทีม มีคุณลักษณะเฉพาะ มีคุณลักษณะที่ดี และมีจุดอ่อนอะไรบ้าง</p>
การวัดผล	ผลการทำแบบวัดของแต่ละคน จะบอกประเภท ลักษณะ คุณลักษณะเฉพาะ คุณสมบัติที่ดี จุดอ่อนของผู้ที่จะเป็นประโยชน์กับทีมว่ามีอะไรบ้าง

แบบวัดการรับรู้ตนเอง

(Team Roles : A Self – Perception Inventory)

คำชี้แจง ในแต่ละข้อให้แบ่งคะแนนรวม 10 คะแนนให้แก่ข้อย่อย ซึ่งท่านคิดว่าอธิบายพฤติกรรมของท่านได้ดีที่สุด คะแนนเหล่านี้อาจแบ่งให้กับข้อย่อยได้หลายข้อ ในบางกรณีท่านอาจแบ่งคะแนน หรือบางกรณีท่านอาจให้คะแนนทั้ง 10 คะแนนแก่ข้อย่อยข้อเดียวก็ได้ ให้ใส่คะแนนไว้ในตารางหน้าสุดท้าย

- I. สิ่งที่ข้าพเจ้าคิดว่าสามารถอุทิศให้แก่ทีมได้
 - (a) ข้าพเจ้าคิดว่าสามารถมองเห็นและใช้ประโยชน์จากโอกาสใหม่ๆได้
 - (b) ข้าพเจ้าสามารถทำงานได้ดีกับคนทุกระดับชั้น
 - (c) การผลิตความคิดเป็นคุณสมบัติประจำตัวของข้าพเจ้าประการหนึ่ง
 - (d) ความสามารถของข้าพเจ้าอยู่ที่การทำให้บุคคลที่ข้าพเจ้าเห็นว่ามีความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มแสดงความสามารถนั้นออกมาเป็นที่ประจักษ์ได้
 - (e) ความสามารถในการใคร่ครวญอย่างรอบคอบมีส่วนอย่างมากต่อประสิทธิผลการทำงานของข้าพเจ้า
 - (f) ข้าพเจ้าพร้อมที่จะเผชิญกับความไม่เป็นที่ชื่นชอบในบางขณะได้ ถ้าหากคุ้มกับผลที่จะได้รับในบั้นปลาย
 - (g) ข้าพเจ้ารู้สึกในทันทีว่างานใดจะได้ผลในสถานการณ์ที่ข้าพเจ้าคุ้นเคย
 - (h) ข้าพเจ้าสามารถเสนอทางเลือกที่สมเหตุสมผลในการปฏิบัติ โดยไม่เกิดความลำเอียงหรืออคติ
- II. ถ้าหากจะมีข้อบกพร่องเกิดขึ้นในการทำงานของทีม น่าจะได้แก่สิ่งเหล่านี้
 - (a) ข้าพเจ้าจะรู้สึกไม่สบายใจ หากการประชุมมิได้จัดเตรียมอย่างมีระบบ ไม่มีการควบคุม และมีได้มีการดำเนินการที่ดี
 - (b) ข้าพเจ้ามักใจอ่อนต่อผู้ที่มีพรสวรรค์ที่มีเหตุผล แต่ไม่ได้รับการเผยแพร่ที่เหมาะสม
 - (c) ข้าพเจ้ามีแนวโน้มที่จะพูดมาก เมื่อกลุ่มจับความคิดใหม่ๆได้
 - (d) ท่าทางเอากางเกงของข้าพเจ้า ทำให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ไม่สนิท
 - (e) บางครั้งข้าพเจ้าเหมือนเป็นผู้ใช้อำนาจและบีบบังคับ เมื่อจำเป็นต้องทำงานให้สำเร็จ
 - (f) ข้าพเจ้ารู้สึกลำบากใจในการทำหน้าที่ผู้นำ เพราะข้าพเจ้ามีปฏิริยามากเกินควรต่อบรรยากาศในกลุ่ม
 - (g) ข้าพเจ้ามักพะวงกับความคิดต่างๆที่เกิดขึ้น จนลืมนำกำลังทำอะไรอยู่

- (h) เพื่อนร่วมงานมักคิดว่าข้าพเจ้าวิตกกังวลเกินความจำเป็นในเรื่องที่เป็นรายละเอียด และกลัวว่างานจะเกิดความผิดพลาด

III. เมื่อได้เข้าร่วมโครงการกับผู้อื่น

- (a) ข้าพเจ้ามักมีทักษะในการชักจูงผู้อื่นได้โดยไม่ต้องบีบบังคับ
- (b) ความระมัดระวังของข้าพเจ้าช่วยป้องกันความผิดพลาดอันเนื่องมาจากความเลินเล่อหรือหลงลืม
- (c) ข้าพเจ้าพร้อมที่จะผลักดันให้เกิดการกระทำที่ไม่ให้การประชุมเป็นการเสียเวลาเปล่าหรือผิดไปจากวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้
- (d) ข้าพเจ้าสามารถเสนอแนะสิ่งใหม่ๆ ได้
- (e) ข้าพเจ้าพร้อมเสมอที่จะสนับสนุนข้อเสนอนะที่ดี ที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
- (f) ข้าพเจ้าถนัดในการแสวงหาความคิดและพัฒนาการใหม่ๆ
- (g) ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าความสามารถในการใช้วิจารณ์งานที่สุ่มของข้าพเจ้าจะเป็นที่ชื่นชอบของบุคคลอื่น
- (h) กลุ่มสามารถไว้วางใจให้ข้าพเจ้าจัดการดำเนินงานที่จำเป็นได้

IV. วิธีการทำงานกับกลุ่มที่เป็นแบบเฉพาะตัวของข้าพเจ้าก็คือ

- (a) ข้าพเจ้ามีความสนใจอย่างเต็มที่ที่จะศึกษาเพื่อนร่วมงานให้ดียิ่งขึ้น
- (b) ข้าพเจ้าสังเกตที่จะทักท้วงความคิดเห็นของผู้อื่น หรือเสนอความคิดเห็นของส่วนน้อยด้วยตัวของข้าพเจ้าเอง
- (c) ข้าพเจ้ามักสามารถหาข้อโต้แย้งที่จะทักท้วงข้อวินิจฉัยที่ไม่อยู่บนพื้นฐานของเหตุผล
- (d) ข้าพเจ้าคิดว่าตนเองมีความสามารถทำงานให้สำเร็จได้ในทันทีที่แผนงานได้เริ่มลงมือปฏิบัติ
- (e) ข้าพเจ้ามีแนวโน้มจะเลี่ยงความชัดเจน และจะแสดงออกมาในสิ่งที่มีได้มีการคาดคิดมาก่อน
- (f) ข้าพเจ้าจะใช้วิธีการทำงานในลักษณะมุ่งความสมบูรณ์แบบไปใช้กับงานของกลุ่มที่ข้าพเจ้ารับผิดชอบ
- (g) ข้าพเจ้าพร้อมที่จะใช้การติดต่อภายนอกกลุ่มให้เป็นประโยชน์
- (h) ในขณะที่ข้าพเจ้าให้ความสนใจกับความคิดเห็นทั้งหลาย ข้าพเจ้าก็ไม่รีรอที่จะตัดสินใจได้ทันที หากจะต้องมีการตัดสินใจ

V. ข้าพเจ้าจะมีความพึงพอใจในงานใดงานหนึ่ง ก็เพราะว่า

- (a) ข้าพเจ้าชอบที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ และชี้แจงน้ำหนักทางเลือกต่างๆ
- (b) ข้าพเจ้าสนใจที่จะหาทางที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาต่างๆ
- (c) ข้าพเจ้าชอบที่จะรู้สึกว่าได้ส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในการทำงาน
- (d) ข้าพเจ้าสามารถจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการตัดสินใจต่างๆ
- (e) ข้าพเจ้าสามารถที่จะพบผู้คนที่อาจจะทำอะไรใหม่ๆมาเสมอ
- (f) ข้าพเจ้าสามารถจะทำให้ผู้คนเห็นด้วยกับการที่จะต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง
ที่จำเป็น
- (g) ข้าพเจ้ารู้สึกว่าข้าพเจ้าอยู่ในสถานะที่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่
- (h) ข้าพเจ้าชอบหาสนามที่ส่งเสริมความคิดฝันของข้าพเจ้าให้ก้าวไกล

VI. หากข้าพเจ้าได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยากในเวลาอันจำกัด และกับผู้คนที่ไม่คุ้นเคย

- (a) ข้าพเจ้าอยากหลบมุมไปคิดหาวิธีการก่อนที่จะเริ่มทำงานกัน
- (b) ข้าพเจ้าพร้อมที่จะทำงานกับผู้ที่ไม่แสดงออกว่ามีทางที่จะทำได้ ไม่ว่าเขาจะเป็นคนที่จะ
ทำงานด้วยยากมากเท่าใดก็ตาม
- (c) ข้าพเจ้าจะหาทางลดขนาดของงานลง โดยแบ่งออกเป็นงานที่แต่ละคนอาจจะช่วย
ทำได้เป็นอย่างดีที่สุด
- (d) สัปดาห์รายงานแห่งการรับรู้ว่าเป็นงานเร่งด่วน ช่วยเตือนไม่ให้กลุ่มทำงานล่าช้ากว่า
กำหนด
- (e) ข้าพเจ้าเชื่อว่า ข้าพเจ้าจะสงบและสามารถคิดอย่างไม่ไขว้เขว
- (f) ข้าพเจ้าจะยังคงความมั่นคงในวัตถุประสงค์ได้ทั้งๆที่มีแรงกดดัน
- (g) ข้าพเจ้าจะเตรียมพร้อมที่จะนำกลุ่ม หากรู้สึกว่างานของกลุ่มไม่ก้าวหน้า
- (h) ข้าพเจ้าจะเริ่มนำการอภิปรายด้วยเจตนาที่จะเร่งเร้าความคิดใหม่ๆ และทำให้งาน
ดำเนินต่อไป

VII. เกี่ยวกับปัญหาต่างๆที่ข้าพเจ้าจำเป็นต้องพบในการทำงานเป็นกลุ่ม

- (a) ข้าพเจ้ามักจะแสดงความรำคาญต่อผู้ที่ขัดขวางความก้าวหน้าของงาน
- (b) ผู้อื่นอาจวิจารณ์ข้าพเจ้าว่าชอบวิเคราะห์ลึกมากเกินไป และไม่สู้จะมีวิจารณ์ญาน
มากนัก
- (c) ความต้องการของข้าพเจ้าที่จะทำให้มีใจว่างงานได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องจะทำให้
การดำเนินงานล่าช้า

- (d) ข้าพเจ้าจะค่อนข้างเบื่อง่ายๆ และจะขึ้นอยู่กับสมาชิกกลุ่มคนหรือสองคนที่จะมากระตุ้นให้ทำงานได้
- (e) ข้าพเจ้ารู้สึกลำบากที่จะเริ่มต้นทำงาน นอกจากเสียว่ามีจุดประสงค์ที่เห็นเด่นชัด
- (f) บางครั้งข้าพเจ้าลำบากที่จะอธิบายหรือชี้แจงประเด็นที่ซับซ้อน
- (g) ข้าพเจ้าเรียกร้องจากผู้อื่นในสิ่งที่ข้าพเจ้าไม่สามารถทำด้วยตนเองได้
- (h) ข้าพเจ้าลังเลใจที่จะชี้แจงความคิดของข้าพเจ้าให้ผู้อื่นได้รับทราบ เมื่อเผชิญกับความคิดที่ตรงกันข้ามอย่างสิ้นเชิง

ตารางเฉลยแบบวัดการรับรู้ตนเอง

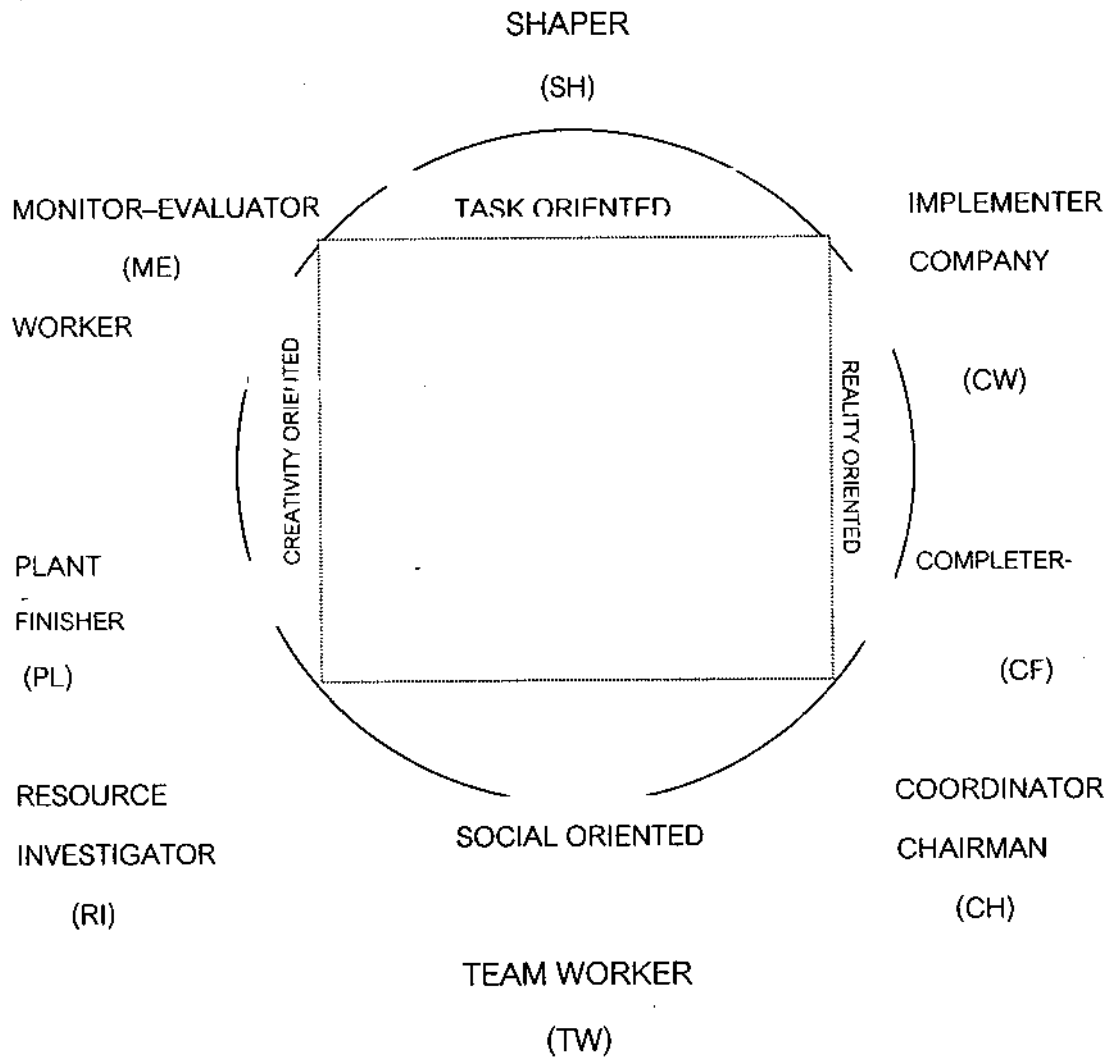
คำชี้แจง คำถามการวัดการรับรู้ตนเองมี 7 ข้อใหญ่ ในแต่ละข้อใหญ่ มีข้อย่อย 8 ข้อ ให้คะแนนข้อย่อยข้อละ 10 คะแนนเท่าๆกัน จะได้ข้อละ 80 คะแนน รวมเป็น 560 คะแนน แต่ละท่านวัดผลตนเองได้คะแนนเท่าใด ให้นำไปเทียบเคียงกับตารางเฉลย

ลำดับ	คะแนน	สัญลักษณ์	ประเภท
1	0 – 70	CW	พนักงานบริษัท
2	71 – 140	CH	ประธาน
3	141 – 210	SH	ผู้ประสานงาน
4	211 – 280	PL	นักคิด
5	281 – 350	RI	ผู้ตรวจสอบทรัพย์สิน
6	351 – 420	ME	ผู้ควบคุมผู้ประเมิน
7	421 – 490	TW	ผู้ชอบทำงานเป็นทีม
8	491 - 560	CF	ผู้ทำให้สำเร็จ

ผู้ที่เป็นประโยชน์กับทีม
(Useful People to Have in Teams)

ประเภท	สัญลักษณ์	คุณลักษณะ เฉพาะ	คุณลักษณะที่ดี	จุดอ่อนที่มีอยู่บ้าง
พนักงาน บริษัท	CW	อนุรักษนิยม เคารพเพื่อฟัง	มีความสามารถด้าน การจัดการ ติดดิน มี สามัญสำนึก ทำงาน หนัก(ขยัน) มีวินัยใน ตัวเอง	ขาดความยืดหยุ่น ไม่ยอมรับแนวคิด ใหม่
ประธาน	CH	สุขุม เชื่อมั่นในตน เอง ควบคุมตัวเอง ได้ดี	รับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่น และคิดพิจารณา โดยไม่มีอคติ เป็นนัก ปฏิบัติ	ไม่ต่างไปจากคนอื่น ในด้านภูมิปัญญา และความคิดสร้าง สรรค์
ผู้ประสานงาน	SH	มีความสามารถสูง ในการมองความ สัมพันธ์ของเรื่อง ต่างๆ มีมนุษย สัมพันธ์ กระตือรือร้น (คล่องแคล่ว)	มีพลังและพร้อมที่จะ ต่อสู้กับความเฉื่อยชา ความไม่มีประสิทธิผล ความพอใจในสิ่งหนึ่ง สิ่งใดที่ไร้เหตุผล หรือ หลอกตัวเอง	โกรธง่ายและขาด ความอดทน
นักคิด	PL	เก็บตัว เคร่งเครียด แตกต่างจากคน อื่น	ฉลาดมีจินตนาการ ทรง ภูมิปัญญา และรอบรู้	ไม่ติดดิน ไม่สนใจ รายละเอียดที่ปฏิบัติ ได้จริง หรือพิธีการ

ประเภท	สัญลักษณ์	คุณลักษณะ เฉพาะ	คุณลักษณะที่ดี	จุดอ่อนที่มีอยู่บ้าง
ผู้ตรวจสอบ ทรัพยากร	RI	ชอบแสดงออก กระตือรือร้น	ติดต่อกับผู้อื่นได้ดี และ สนใจสิ่งใหม่ๆ สามารถ ตอบสนองต่อสิ่งท้าทาย	ความสนใจในเรื่อง ใดเรื่องหนึ่งจะหมด ไปทันที เมื่อความ ประทับใจตอนแรก เริ่มสิ้นสุดลง
ผู้ควบคุม ผู้ประเมิน	ME	เคร่งขรึม ไม่แสดง อารมณ์ ใครครวญ ไต่ตรง	มีวิจารณ์งาน ดัดสิน ใจได้ตรงไปตรงมา	ขาดแรงบันดาลใจ หรือความสามารถ จูงใจผู้อื่น
ผู้ชอบทำงาน เป็นทีม	TW	ชอบสังคม นุ่ม นวล อ่อนไหว	ตอบสนองต่อบุคคล และสถานการณ์ และ ช่วยสร้างเสริมการรวม กลุ่ม	ไม่ตัดสินใจในสถาน การณ์วิกฤติ
ผู้ทำให้สำเร็จ	CF	รอบคอบ เป็น ระเบียบ ระมัดระวัง วิตก กังวล	ทำสิ่งต่างๆ ให้ดีที่สุดใน สมบรูณ์แบบที่สุดเสมอ	มีแนวโน้มกังวลใน เรื่องเล็กน้อย ไม่ค่อย ปล่อยให้อะไรผ่านไป ง่ายๆ



เมื่อจัดทำกิจกรรมเสร็จสิ้นลงแล้วได้ออกแบบสอบถามผู้เข้าร่วมสัมมนาจำนวน 18 ราย มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีข้อมูลสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ทั้งหมด 17 ราย ตามสรุปดังนี้

**สรุปการติดตามและประเมินผล
การสัมมนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้**

จากการส่งแบบสอบถาม มีผู้เข้าร่วมสัมมนาตอบแบบสอบถามกลับมา รวมทั้งการสอบถามด้วยตนเองเพิ่มเติม จำนวน 17 ราย จากเป้าหมายผู้เข้าร่วมสัมมนาทั้งหมด 18 ราย ไม่เข้าร่วมสัมมนา 1 ราย และวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลได้ตามตาราง ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
หญิง	14	82.35
ชาย	3	17.65
รวม	17	100.00

1.2 อายุ

อายุ (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
21 – 25	-	-
26 – 30	-	-
31 – 35	-	-
36 – 40	1	5.89
41 – 45	13	76.45
46 – 50	2	11.78
51 – 55	1	5.89
56 – 60	-	-
รวม	17	100.00

1.3 ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
1. ปวช. ปวส.	-	-
2. ปริญญาตรี	12	70.58
3. ปริญญาโท	5	29.42
4. ปริญญาเอก	-	-
รวม	17	100.00

1.4 ตำแหน่ง / ระดับ

ตำแหน่ง / ระดับ	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้อำนวยการกองฝึก	1	5.88
2. นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 8.๑	1	5.88
3. นักวิชาการฝึกอาชีพ 8 .๑	1	5.88
4. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ (7)	1	5.88
5. นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7	3	17.66
6. บุคลากร 7	1	5.88
7. นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 6.๑	2	11.77
8. หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรม (6)	1	5.88
9. เจ้าหน้าที่พิเศษสัมพันธ์ 6	1	5.88
10. เจ้าหน้าที่บริหารงานฝึกอาชีพ 6	1	5.88
11. เจ้าหน้าที่บริหารงานประชาสัมพันธ์ 6	1	5.88
12. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 6	2	11.77
13. เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี 5	1	5.88
รวม	17	100.00

1.5 หน่วยงาน

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม	2	11.75
2. กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	3	17.65
3. กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	3	17.65
4. กรมการจัดหางาน	3	17.65
5. กรมประชาสัมพันธ์	3	17.65
6. สำนักงานประกันสังคม	3	17.65
รวม	17	100.00

1.6 อายุของการทำงาน

อายุการทำงาน (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
1 - 5	-	-
6 - 10	-	-
11 - 15	-	-
16 - 20	13	76.47
21 - 30	3	17.65
31 - 35	1	5.88
รวม	17	100.00

2. ความเหมาะสม และการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ของของกิจกรรมที่จัด
สรุปได้ ตามตาราง ดังนี้

ลำดับ ที่	กิจกรรมที่จัด	มากที่สุด (5) (ร้อยละ)	มาก (4) (ร้อยละ)	ปานกลาง (3) (ร้อยละ)	น้อย (2) (ร้อยละ)	น้อยที่สุด (1) (ร้อยละ)
1	Mongolian Horse	-	17 (100.00)	-	-	-
2	Paradigm Shift	-	14 (82.35)	3 (17.65)	-	-
3	Model of Change	-	15 (88.23)	2 (11.77)	-	-
4	Level of Change	-	16 (94.11)	1 (5.89)	-	-
5	Reflect	-	15 (88.23)	2 (11.77)	-	-
6	Stakeholder Analysis	-	14 (82.35)	3 (17.65)	-	-
7	Scenario 2003	-	17 (100.00)	-	-	-
8	Project Planning	-	17 (100.00)	-	-	-

3. ความรู้ที่ได้รับของกลุ่มทำงานทั้งระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆที่เป็นความต้องการขององค์กร โดยทักษะในการเรียนรู้แยกตามประเภทขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แสดงตามตารางดังนี้

ลำดับ ที่	ทักษะในการเรียนรู้	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย มาก (1)
1	การเรียนรู้กลยุทธ์ (Strategic Learning)	-			-	-
	▪ การพัฒนาองค์กร (Organization Development)	-	14 (84.35)	3 (17.65)	-	-
	▪ กลยุทธ์การบริหารจัดการ (Strategic Management)	-	15 (88.23)	2 (11.77)	-	-
	▪ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)	-	13 (76.47)	4 (23.53)	-	-
	▪ การสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning)	-	14 (84.35)	3 (17.65)	-	-
2	▪ การเรียนรู้วัฒนธรรม (Cultural Learning : Interpersonal Supervision and Relationship)	-	-	-	-	-
	▪ วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)	-	14 (84.35)	3 (17.65)	-	-
	▪ วัฒนธรรมโดยรวม (Total Quality Culture)	-	15 (88.23)	2 (11.77)	-	-

ลำดับ ที่	ทักษะในการเรียนรู้	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย มาก (1)
3	การเรียนรู้เชิงระบบ(Systematic Learning) <ul style="list-style-type: none"> ▪ การวางแผนระบบ (Business Systems Planning) ▪ ความสามารถในการจัดการ (Capacity Management) ▪ การจัดการในเชิงเปลี่ยนแปลง (Change Management) ▪ การจัดการโครงการ (Project Management) ▪ การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ▪ การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) 	-	9 (52.94)	8 (47.06)	-	-
		-	12 (70.58)	5 (29.12)	-	-
		-	16 (94.01)	1 (5.89)	-	-
		-	17 (100.00)	-	-	-
		-	14 (82.34)	3 (17.45)	-	-
		-	15 (88.25)	2 (11.77)	-	-
4	การเรียนรู้ภาวะผู้นำ (leadership Learning) <ul style="list-style-type: none"> ▪ การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ▪ การสร้างความร่วมมือ (Collaborative Coaching) ▪ พลังความเป็นผู้นำ (Empowerment) ▪ ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skill) ▪ ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skill) 	-	16 (94.11)	1 (5.89)	-	-
		-	12 (71.00)	5 (29.00)	-	-
		-	15 (88.23)	2 (11.77)	-	-
		-	14 (82.35)	3 (17.45)	-	-
		-	13 (76.47)	4 (23.53)	-	-

ลำดับ ที่	ทักษะในการเรียนรู้	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย มาก (1)
5	การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ (Reflective Learning) <ul style="list-style-type: none"> ▪ การแข่งดี (Benchmarking) ▪ การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Thinking) ▪ ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology) ▪ การจัดระบบทางความคิด (Systematic Thinking) ▪ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Systematic Decision Making) 	-	16 (94.01)	1 (5.89)	-	-
		-	17 (100.00)	-	-	-
		-	14 (82.35)	3 (17.65)	-	-
		-	15 (88.23)	2 (11.77)	-	-
		-	14 (82.35)	3 (17.65)	-	-
6	การเรียนรู้กระบวนการงาน (Task Learning) <ul style="list-style-type: none"> ▪ ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์ (Computer Skill) ▪ ทักษะในงาน (Job Skill) ▪ ทักษะเฉพาะตัว (Personal Skill : Listening, Questioning, Reading, Writing) 	-	15 (88.23)	2 (11.77)	-	-
		-	16 (94.11)	1 (5.89)	-	-
		-	14 (82.35)	3 (17.65)	-	-

ลำดับ ที่	ทักษะในการเรียนรู้	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย มาก (1)
7	การเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) <ul style="list-style-type: none"> ▪ การจัดการทีม (Team Management) ▪ การทำงานเป็นทีม (Team Working) ▪ การฝึกอบรมวิทยากร (Training the Trainer) 	-	14 (84.35)	3 (17.65)	-	-
		-	16 (94.11)	1 (5.88)	-	-
		-	15 (88.23)	2 (11.76)	-	-
8	การเรียนรู้ความเป็นองค์การ (Organization Learning) <ul style="list-style-type: none"> ▪ การจัดการองค์การ (Organization Management) ▪ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Management) ▪ การจัดระบบงาน (Job System Management) ▪ การจัดการผลิตผลงาน (Production Management) 	-	13 (76.47)	4 (23.52)	-	-
		-	16 (94.11)	1 (5.89)	-	-
		-	15 (88.23)	2 (11.75)	-	-
		-	14 (82.35)	3 (17.65)	-	-

4. ความประทับใจและความคิดที่จะนำไปใช้ ของผู้เข้าร่วมสัมมนา สรุปได้ดังนี้

ลำดับ ที่	การนำไปใช้	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย มาก (1)
1	ปรับใช้ในการเป็นวิทยากรและฝึกอบรม	-	13 (76.47)	4 (23.53)	-	-
2	วิธีการนำเสนอ ที่จะนำไปใช้ในการฝึกอบรม	-	5 (29.41)	12 (70.59)	-	-
3	ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้	-	16 (94.11)	1 (5.89)	-	-
4	สอนให้ทุกคนร่วมในการทำกิจกรรม	-	17 (100.00)	-	-	-
5	ให้รูปแบบในการฝึกอบรมแบบใหม่	-	15 (88.23)	2 (11.77)	-	-
6	การเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง	-	17 (100.00)	-	-	-
7	การนำไปจัดสัมมนาให้กับบุคคลในองค์กร	-	15 (88.23)	2 (11.77)	-	-
8	รูปแบบ เทคนิค วิธีการ	-	14 (82.35)	3 (17.65)	-	-
9	การนำรูปแบบ เทคนิค วิธีการไปประยุกต์	-	15 (88.23)	2 (11.77)	-	-
10	ตัวอย่างในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	-	13 (76.47)	4 (23.53)	-	-

5. ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมสัมมนา แสดงตามตาราง ดังนี้

ลำดับ ที่	ประโยชน์ที่ได้รับ	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย มาก (1)
1	ท่านได้รับความรู้ในการสัมมนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	-	15 (88.23)	2 (11.77)	-	-
2	กำหนดการจัดสัมมนาในรูปแบบนี้มีความเหมาะสม	-	14 (82.35)	3 (17.65)	-	-
3	ระยะเวลา การจัดสถานที่ อาหาร	-	15 (88.23)	2 (11.77)	-	-
4	รูปแบบการบรรยาย	-	16 (94.11)	1 (5.89)	-	-
5	รูปแบบการจัดกิจกรรม	-	16 (94.11)	1 (5.89)	-	-
6	เนื้อหาของหัวข้อวิชา	-	14 (82.35)	3 (17.65)	-	-
7	ท่านสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในองค์การของท่าน	-	13 (76.47)	4 (23.53)	-	-
8	เมื่อกลับไปแล้วมีโอกาสจัดการสัมมนาในรูปแบบนี้	-	5 (29.41)	12 (70.59)	-	-
9	ประโยชน์ที่ได้รับจากการสัมมนา	-	14 (82.35)	3 (17.65)	-	-
10	ท่านคิดว่ารูปแบบการสัมมนาแบบนี้จะใช้ได้ดีกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	-	17 (100.00)	-	-	-

จากตาราง ผู้เข้าร่วมสัมมนาที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 17 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (14 คน) อายุระหว่าง 41 – 45 ปี (13 คน) สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี รองลงมาปริญญาโท (12 คน และ 5 คนตามลำดับ) มีตำแหน่งทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งอาจเรียกชื่อตำแหน่งแตกต่างกัน และส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับ 6, 7, 8 ตามลำดับ จากหน่วยงานทั้ง 6 หน่วยงานของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมหน่วยงานละ 3 คน ยกเว้นสำนักงานปลัดกระทรวงติตราชการ 1 คน ส่วนมากมีอายุการทำงานอยู่ระหว่าง 16 – 20 ปี ซึ่งสรุปการติดตามผลจากการตอบแบบสอบถามได้ ดังนี้

ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนมากมีความเห็นว่า

1. กิจกรรมต่างๆที่จัดขึ้นในการดำเนินการจัดสัมมนามีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ได้อยู่ในระดับมากและปานกลาง
2. กลุ่มทำงานทั้งระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการเรียนรู้ด้านต่างๆที่เป็นความต้องการขององค์กร โดยแยกทักษะในการเรียนรู้ตามประเภทของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อยู่ในระดับมาก รองลงมาในระดับปานกลาง
3. ผู้เข้าร่วมสัมมนาประทับใจและคิดว่าจะนำไปใช้ในในระดับมาก รองลงมาในระดับปานกลาง
4. จากการสัมมนาครั้งนี้ ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้รับประโยชน์อยู่ในระดับมาก และปานกลางตามลำดับ

จะเห็นได้ว่าการจัดสัมมนาในรูปแบบนี้ได้รับประโยชน์แก่ตัวผู้เข้าสัมมนาอยู่ในระดับมากและปานกลาง แต่การนำไปใช้ในการจัดสัมมนาในรูปแบบนี้ (จากการสัมภาษณ์เพิ่มเติม) ยังมีน้อย จึงควรปรับปรุงรูปแบบการจัดสัมมนาและควรเผยแพร่การสัมมนาในรูปแบบนี้มากขึ้น

นอกจากนี้ จากการตอบคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับการปรับปรุงการจัดรูปแบบการสัมมนา ข้อเสนอแนะ และการนำกลับไปจัดที่หน่วยงานของผู้ร่วมสัมมนาหรือไม่พร้อมเหตุผล ตลอดจนความคิดเห็นอื่นๆเพิ่มเติม พบว่า

1. เนื้อหา รูปแบบการบรรยาย การจัดกิจกรรม สถานที่ และระยะเวลาในการสัมมนา ผู้เข้าร่วมสัมมนาเห็นว่า เนื้อหา กิจกรรม และรูปแบบการบรรยายยังไม่ชัดเจนมากนัก และให้ข้อเสนอแนะดังนี้

- 1.1 ควรมีกรณีศึกษา (Case study) จากทุกหน่วยงาน
- 1.2 การบรรยายควรชัดเจนว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างไร ใครจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้บ้าง ด้วยวิธีการอย่างไร

1.3 ควรสรุป อธิบายกิจกรรมต่าง ๆ ว่าแต่ละกิจกรรมก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไรบ้าง อธิบายว่าอย่างไร ทำกิจกรรมแล้วจะเกิดแนวคิดในแง่ใด

1.4 ควรเน้นกิจกรรมที่เป็นลักษณะการประยุกต์ใช้กิจกรรมในลักษณะงาน ต่าง ๆ

1.5 ปรับปรุงงานสถานที่สัมมนาให้เหมาะสมมากกว่านี้

1.6 ควรขยายระยะเวลาจาก 2 วัน เป็น 3 วัน ให้เต็มรูปแบบของการจัดสัมมนาในหลักสูตรนี้

1.7 เน้นการปฏิบัติให้มากที่สุด

1.8 วิทยากรให้มีการประชุมกลุ่มและนำเสนอผลการประชุม แต่วิทยากรวิเคราะห์ผล และให้ความเห็นน้อยเกินไป ทำให้ผู้สัมมนาไม่สามารถนำความรู้จากการบรรยายมาปรับใช้ หรือ วิเคราะห์กับความเห็นกลุ่มได้

1.9 ควรมีวิทยากรและการนำเสนอที่หลากหลาย

1.10 ควรมีเอกสารประกอบการสัมมนามากกว่านี้ ทั้งทฤษฎี แนวทางการปฏิบัติและการอธิบายกิจกรรม

(ความเห็นข้อ 1.1 – 1.10 มีความเห็นแต่ละรายการ รายการละ 1 ครั้ง)

2. การนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับในการจัดสัมมนากลับไปใช้จัดที่หน่วยงานของผู้ร่วมสัมมนา

2.1 ผู้เข้าร่วมสัมมนา มีความเห็นว่าได้นำไปปฏิบัติด้วยเหตุผลที่ว่า

1) เน้นแนวทางใหม่ของการจัด Learning Process ที่หวังผลได้และหวังผลไม่ได้

2) รูปแบบและวิธีการจัดสัมมนา สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการสัมมนาให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

3) เป็นรูปแบบใหม่และดี

4) นำกลับไปจัดในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การจัดทำเอกสารเสร็จแล้วไปให้กลุ่มเป้าหมายเรียนรู้ด้วยตนเอง ไม่ได้จัดในรูปแบบการสัมมนา

5) จัดสัมมนาในรูปแบบอื่น แต่นำเอาวิธีการการจัดทำกิจกรรมแบบต่าง ๆ เข้าไปใช้

(ความเห็นข้อ 1) – 5) มีความเห็นแต่ละรายการ รายการละ 1 ครั้ง)

2.2 ผู้เข้าร่วมสัมมนามีความเห็นที่ ไม่ได้นำความรู้และประสบการณ์ในการจัดสัมมนากลับไปใช้จัดด้วยเหตุผลที่ว่า

1) ยังไม่มีสถานที่ที่สามารถจัดได้ เนื่องจากผู้บริหารยังไม่เห็นความสำคัญ หรือ ตระหนักและรับรู้ เข้าใจในเรื่องดังกล่าว

2) ไม่มีการติดตามผลและให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง

- 3) หลักสูตรที่จัดฝึกอบรมอยู่ไม่สอดคล้องกับการจัดรูปแบบนี้
- 4) วิทยากรที่จะเป็น Learning Leader ค่อนข้างยาก อัตราค่าวิทยากรตามที่เบิกจ่ายได้จากทางราชการไม่เหมาะสม
- 5) การจัดสัมมนาในรูปแบบนี้ ควรจัดให้กับผู้กล้าแสดงความคิดเห็นและสามารถวิเคราะห์ เพื่อหาคำตอบทางวิชาการต่าง ๆ ได้ดี
- 6) โครงการที่จัดทำอยู่เป็นโครงการประจำ จัดทำโครงการตามแผนงานโครงการที่กำหนดไว้
- 7) จัดทำโครงการที่คณะกรรมการกำหนดให้ทำโดยเร่งด่วนหรือจำเป็นก่อน เช่น โครงการ 5 ส. โครงการเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท
- 8) การจัดทำโครงการตามความจำเป็นของการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานและตามลักษณะงานเฉพาะของหน่วยงาน

(ความเห็น ข้อ 1) – 5) มีความเห็นแต่ละรายการ รายการละ 2 ครั้ง ความเห็น ข้อ 6) – ข้อ 8) มีความเห็นแต่ละรายการ รายการละ 3 ครั้ง)

3. ข้อเสนอแนะในการจัดสัมมนา มีดังนี้

- 3.1 ควรติดตามผล หลังจากการเสร็จสิ้นการสัมมนาไม่เกิน 6 เดือน หรือ 1 ปี
- 3.2 เป็นรูปแบบใหม่ในการสัมมนา ซึ่งเน้นการประชุมกลุ่มระดมสมองและนำเสนอความเห็นของส่วนรวม แต่การวิเคราะห์ความเห็นของวิทยากรต่อผลการประชุมกลุ่มยังไม่ชัดเจน ไม่สามารถสื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาปรับความรู้ ความคิดเห็นได้
- 3.3 น่าจะมีวิทยากรมากกว่า 1 คน เพราะจะได้หลากหลายความคิด
- 3.4 เมื่อสัมมนาแล้ว สามารถนำไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติในองค์กรของตนเองได้
- 3.5 การสัมมนาครั้งนี้ มีประเด็นมากเกินไป ไม่เหมาะสมกับเวลา
- 3.6 ควรมีการติดตามผล การนำองค์ความรู้และประสบการณ์จากการสัมมนาไปใช้อย่างได้ผลในหน่วยงานฝึกอบรมของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
- 3.7 ควรมีวิทยากรหลากหลาย เพื่อว่าผู้เข้าอบรมจะได้มีประสบการณ์ โดยเฉพาะควรมีวิทยากรจากต่างประเทศ เพื่อที่จะได้รับทราบกระบวนการที่คนทั่วๆไป
- 3.8 ควรจัดหลักสูตรที่ต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ
- 3.9 ควรจัดหลักสูตรให้ข้าราชการ ระดับ 3 – 8 ของหน่วยงานฝึกอบรมของทุกกรมในกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมได้สัมมนาร่วมกัน เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของทุกหน่วยงานอย่างเป็นระบบ
- 3.10 ควรจัดสัมมนาให้กับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมทุกคน ได้เรียนรู้วิธีการจัดสัมมนาในรูปแบบนี้

3.11 ควรอธิบายประโยชน์ หรือผลของการทำกิจกรรมแต่ละเรื่องอย่างละเอียดว่าทำแล้ว จะเกิดผลอย่างไร ให้ประโยชน์อะไรบ้าง

3.12 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนต้องกล้าแสดงออก ต้องพยายามเสนอแนะความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง

3.13 การสรุปผลของกิจกรรมแต่ละกิจกรรมต้องชัดเจนและอธิบายให้เข้าใจว่า แต่ละกิจกรรมต้องการบอกความประสงค์ใด นำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร

(ความเห็น ข้อ 3.1 มีความเห็น 2 ครั้ง ความเห็น ข้อ 3.2 – 3.10 มีความเห็นแต่ละรายการ รายการละ 3 ครั้ง ข้อ 3.11 – 3.13 มีความเห็นแต่ละรายการ รายการละ 1 ครั้ง)

4. การจัดสัมมนาครั้งนี้มีประโยชน์ตามความเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนา คือ

4.1 เป็นการพัฒนาความรู้ กระตุ้นให้เกิดความคิดที่จะสร้างสรรค์งานในหน้าที่

4.2 ได้แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

4.3 ได้เรียนรู้รูปแบบการสัมมนา เพื่อนำไปปรับใช้ในการสัมมนาครั้งต่อไป มีการปรับเปลี่ยนบทบาทการทำงานร่วมกัน

4.4 ได้เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้เข้าร่วมสัมมนา

4.5 ได้รู้ทฤษฎีว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้

4.6 เสริมสร้างความรู้ ความคิดในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการทำงาน

4.7 นำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการฝึกอบรมรูปแบบหนึ่ง

4.8 ก่อให้เกิดการยอมรับการทำงานเป็นกลุ่ม

4.9 ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการทำงาน

4.10 ได้แนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(ความเห็น ข้อ 4.1 – 4.5 มีความเห็นแต่ละรายการ รายการละ 2 ครั้ง ความเห็นข้อ 4.6 – 4.10 มีความเห็นแต่ละรายการ รายการละ 3 ครั้ง)

5. ความคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม ของผู้เข้าร่วมสัมมนา มีดังนี้

5.1 ผู้จัดควรเก็บข้อมูลตั้งแต่ก่อนสัมมนา ขณะสัมมนาและเมื่อการสัมมนาสิ้นสุดลงทันที เพราะเมื่อติดตามผลจะมีข้อมูลเก่ามาเปรียบเทียบ

5.2 การจัดสัมมนาแบบนี้ ควรจัดให้กับผู้บริหารระดับสูง จะทำให้เข้าใจกระบวนการว่าด้วย องค์การแห่งการเรียนรู้

5.3 ควรจัดสัมมนาให้กับข้าราชการระดับล่างด้วย เพื่อเป็นการฝึกฝนให้เรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานประจำที่ทำอยู่

5.4 ควรจัดสัมมนาเป็นรุ่น ๆ ให้มีหลาย ๆ วัน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจวิธีการและนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ

(ความเห็น ข้อ 5.1 และ ข้อ 5.4 มีความเห็นแต่ละรายการ รายการละ 2 ครั้ง
ความเห็น ข้อ 5.2 – 5.3 มีความเห็นแต่ละรายการ รายการละ 3 ครั้ง)

บทที่ 4

การจัดทำคู่มือการจัดสัมมนา การพัฒนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล ว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มาของการจัดทำคู่มือ

คู่มือการจัดสัมมนาการพัฒนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ฉบับนี้จัดทำขึ้นเนื่องจากเป็นรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาข้าราชการที่ น่าสนใจ เพราะการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้มีหลายขั้นตอนและเป็น การฝึกคิดด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความรอบรู้ขึ้นในองค์การและการเรียนรู้ในองค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ ต่อเมื่อบุคลากรมีการเรียนรู้เท่านั้น นอกจากนี้ยังมีแนวทางการสร้างแบบแผนความคิดอ่าน (Metal Models) ซึ่งหมายถึง การนำเอาทฤษฎีที่ตนเชื่อถือกับสิ่งที่ตนนำมาปฏิบัติและการสืบค้น ความคิดความเชื่อของตนเอง ทำให้เกิดการท้าทายปรับขยายขอบเขตและกระบวนการความคิด ความเชื่อของผู้นั้น เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น ทำให้เกิดการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมด้วย ความคิดอย่างเป็นระบบ จึงเป็นเรื่องที่น่าศึกษาเพราะถ้าการจัดสัมมนาในลักษณะนี้ก่อให้เกิด กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบจะมีส่วนช่วยพัฒนาข้าราชการที่มีประสิทธิ ภาพอีกรูปแบบหนึ่ง และผู้จัดทำคู่มือได้ทดลองจัดการสัมมนารูปแบบดังกล่าวมาแล้ว 1 ครั้ง เมื่อ ประเมินผลโครงการและติดตามประเมินการปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมสัมมนาแล้วได้ผลดี จึงได้ พัฒนาคู่มือฉบับนี้ขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ในการ จัดสัมมนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนการจัดสัมมนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้

การจัดสัมมนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าด้วยองค์การ แห่งการเรียนรู้ มีขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ

ขั้นตอน 1 ขั้นตอนการเตรียมก่อนการจัดสัมมนา

1. การเขียนโครงการ

นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลผู้ดำเนินการจัดสัมมนาเขียนโครงการสัมมนาโดยมีองค์ ประกอบ ดังนี้

- 1.1 ชื่อโครงการ ควรเขียนให้สั้น กระชับและชัดเจน
- 1.2 หลักการและเหตุผล บอกที่มาและความสำคัญของปัญหา
- 1.3 วัตถุประสงค์ ระบุผลของโครงการที่ต้องการ
- 1.4 วิธีการสัมมนา ประกอบด้วยการบรรยาย การประชุมกลุ่มย่อย การทำกิจกรรมกลุ่ม วิทยากรจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อที่ประชุม
- 1.5 กลุ่มเป้าหมาย ระบุว่าผู้เข้าร่วมสัมมนาจะประกอบไปด้วยใครบ้าง ผู้บริหารระดับใด ผู้ปฏิบัติระดับใด ซึ่งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติไม่ควรจะมีระดับห่างกันมากนัก เช่น ข้าราชการระดับ 3 – 5, ระดับ 6 – 7 หรือระดับ 9 ขึ้นไป ระยะเวลาในการสัมมนาควรจะใช้เวลา 2 – 5 วัน สถานที่ที่ใช้ในการจัดสัมมนาอาจเป็นห้องประชุมในสถานที่ราชการหรือเอกชนก็ได้แต่ควรจะเป็นสถานที่ที่สามารถแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมได้
- 1.6 ผู้รับผิดชอบโครงการ ระบุชื่อ ตำแหน่ง หน่วยงาน โดยจัดเรียงตามลำดับอาวุโส และที่ปรึกษาโครงการควรระบุชื่อ ตำแหน่ง เรียงตามลำดับสายการบังคับบัญชา
- 1.7 เจ้าหน้าที่ดำเนินการ ระบุชื่อ ตำแหน่ง จำนวนเจ้าหน้าที่ซึ่งขึ้นอยู่กับ
- 1.8 จำนวนผู้เข้าร่วมสัมมนา ถ้าผู้เข้าร่วมสัมมนา 20 คน เจ้าหน้าที่ 2 – 3 คน ถ้าผู้เข้าร่วมสัมมนา 40 คน เจ้าหน้าที่ 3 – 5 คน แต่กลุ่มเป้าหมายควรอยู่ระหว่าง 30 – 40 คน เพื่อความเหมาะสมในการแบ่งกลุ่มจัดทำกิจกรรมงบประมาณ ในการจัดสัมมนาส่วนใหญ่ จะเป็นค่าสมนาคุณวิทยากร คำนวณเป็นรายชั่วโมง จ่ายตามอัตราราชการเป็นค่าวิทยากรที่มาจากภาคราชการหรือค่าวิทยากรที่มาจากภาคเอกชน ซึ่งเอกชนจะได้รับค่าตอบแทนมากกว่าราชการถึง 1 เท่า ค่าอาหารกลางวัน ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ค่าวัสดุฝึกอบรมนั้นวิธีคำนวณค่าใช้จ่าย จำนวนงบประมาณขึ้นอยู่กับจำนวนกลุ่มเป้าหมาย ถ้าผู้เข้าร่วมสัมมนามีจำนวนไม่มากนักก็จะใช้งบประมาณน้อย ถ้ามีจำนวนมากก็ใช้งบประมาณมาก
- 1.9 ผลที่คาดว่าจะได้รับ ผู้เข้าร่วมสัมมนา ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ไปวางแผนและบริหารการฝึกอบรมของหน่วยงานให้เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ

2. การเขียนตารางการสัมมนา

การเขียนตารางการสัมมนา ประกอบด้วยส่วนประกอบย่อยดังนี้

- 2.1 เขียนชื่อโครงการสัมมนา พร้อมวัน เดือน ปีและสถานที่จัดสัมมนาไว้บนหัวกระดาษ ระบุวัน เดือน ปี ตลอดจนหน่วยงานผู้จัดสัมมนาให้ชัดเจนตรงกลางด้านบนหัวกระดาษ
- 2.2 เขียนตารางแสดงรายละเอียดการสัมมนา โดยกำหนดช่วงระยะเวลา ว่าเวลาใดทำอะไรบ้างตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ เรียงตามวันที่จัดสัมมนา วันที่ 1, วันที่ 2, วันที่ 3 ได้แก่ ช่วง

ระยะเวลาลงทะเบียน พิธีเปิดการสัมมนา ประธานผู้กล่าวเปิดการบรรยายพิเศษ การทำกิจกรรมกลุ่ม การสรุปกิจกรรมกลุ่ม พิธีปิด อาจสิ้นสุดเพียงเท่านี้หรือมีการพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อไปก็ได้

2.3 วิทยากร

ควรเชิญวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์

2.4 ระยะเวลา

ในการสัมมนากำหนดไว้ 3 วัน หรือ 5-7 วัน แล้วแต่ความเหมาะสม

2.5 สถานที่จัดสัมมนา

สถานที่ของเอกชน/หรือราชการ

2.6 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายได้เลือกกลุ่มเป้าหมายใด เช่น เป็นข้าราชการระดับ 3-5, 6-7, 8-10 ของหน่วยงาน

2.7 การเตรียมจัดอาหารและเครื่องดื่ม ประสานงานกับผู้ดำเนินการในการจัดอาหารว่างและเครื่องดื่ม อาหารกลางวัน

2.8 เตรียมเอกสารประกอบการสัมมนา

ผู้จัดสัมมนาประสานงานกับวิทยากร เพื่อจัดทำเอกสารประกอบการสัมมนา ทั้งนี้เมื่อจัดทำเอกสารแล้วเสร็จให้วิทยากรตรวจทานอีกครั้ง เพื่อความถูกต้อง เรียบร้อย

2.9 การเชิญวิทยากร ควรทำหนังสือเชิญอย่างเป็นทางการถึงผู้บังคับบัญชาหรือตัววิทยากรเอง พร้อมทั้งแนบโครงการ ตารางการสัมมนา แผนที่ของสถานที่จัดสัมมนาแบบประวัติวิทยากร

2.10 การเชิญผู้เข้าร่วมสัมมนา ทำเป็นหนังสือถึงหน่วยงานของผู้เข้าร่วมสัมมนา พร้อมแนบโครงการ ตารางการสัมมนา แบบตอบรับการเข้าร่วมสัมมนา

2.11 การเตรียมคำกล่าวรายงานในพิธีเปิด - ปิดการสัมมนา เขียนหัวข้อเรื่องการสัมมนา วัน เวลา สถานที่ หน่วยงานของผู้จัดสัมมนา วัตถุประสงค์ของการสัมมนาและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการสัมมนา

2.12 หนังสือเชิญแขกผู้มีเกียรติ ต้องบอก วัน เวลา สถานที่ที่การจัดสัมมนาอย่างชัดเจน

ขั้นตอน 2 ระหว่างการจัดสัมมนา

เมื่อเตรียมการในขั้นตอน 1 เสร็จสิ้นลงแล้ว เริ่มดำเนินการจัดสัมมนา ซึ่งมีรายละเอียด

ดังนี้

1. การดำเนินการจัดสัมมนา

1.1 การเตรียมสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก

สถานที่ อาจจัดในสถานที่ราชการหรือจัดในสถานที่เอกชนก็ได้ แล้วแต่โอกาส และความเหมาะสม ถ้าจัดในสถานที่ราชการก็จะสะดวกสำหรับผู้เข้าร่วมสัมมนาและประธานในพิธีเปิด ไม่ต้องเดินทางไกล อยู่ใกล้กับสถานที่ทำงาน ทำให้ไม่เสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก ถ้าจัดในสถานที่เอกชนจะได้รับรับความสะดวกสบาย เนื่องจากมีสิ่งอำนวยความสะดวกมาก มีห้องสำหรับแบ่งกลุ่มทำกิจกรรม แต่จะเสียค่าใช้จ่ายสูงและห่างไกลสถานที่ทำงาน ทำให้ต้องเสียเวลาในการเดินทางมาก อาจพิจารณาตามงบประมาณของแต่ละหน่วยงาน

1) ที่นั่ง จัดจำนวนที่นั่งโต๊ะ เก้าอี้ ให้พอดีกับจำนวนผู้เข้าสัมมนา เช่น ถ้าผู้เข้าสัมมนา 30 – 40 ท่าน ก็จัดเก้าอี้ 30 – 40 ตัว จัดโต๊ะเป็นรูปตัว U เพื่อจะได้ทำความเข้าใจกันได้งายยิ่งขึ้น อาจมีที่นั่งสำรองสำหรับผู้สังเกตการณ์ 3 – 5 ที่นั่ง นอกโต๊ะรูปตัวยูอยู่ด้านหลังผู้เข้าร่วมสัมมนา

2) แสงไฟ จะต้องสว่างพอที่จะทำให้การจดบันทึก การทำกิจกรรม ทำได้สะดวกมองเห็นได้ชัดเจน

3) สีต่าง ๆ ภายในห้องสัมมนาควรจะสดใสน่าเรียนไม่มีดทึบจนเกินไป

4) เสียง จัดเครื่องเสียงให้มีเสียงดังชัดเจน ไมโครโฟนตั้งโต๊ะ ไมโครโฟนจัดการบันทึกเสียงคำบรรยายของวิทยากร

5) อุณหภูมิ ต้องไม่ร้อนหรือเย็นมากนัก ตรวจสอบเครื่องปรับอากาศ ตั้งอุณหภูมิประมาณ 20 – 25 องศาเซลเซียส

6) อุปกรณ์อำนวยความสะดวก ภายในห้อง เช่น ไมโครโฟน ควรมีทั้งแบบตั้งโต๊ะสำหรับวิทยากรนั่งบรรยาย ไมโครโฟนลอยสำหรับยืนหรือเดินพูด เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ (Overhead Projector) ควรตั้งอยู่ด้านขวามือของวิทยากร ไม่ควรบังหน้าของวิทยากร เตรียมแผ่นใสเปล่าวางบนโต๊ะ เพื่อให้วิทยากรใช้เขียน เตรียมปากกาเขียนแผ่นใส แก้วน้ำดื่มสำหรับวิทยากร ดอกไม้ตั้งบนโต๊ะวิทยากร ไม่ควรบังหน้าของวิทยากรขณะบรรยาย เก้าอี้สำหรับวิทยากรนั่งหน้าเวที ควรจัดเท่าจำนวนวิทยากร ถ้ามี 1 ท่าน ควรจัด 1 ตัว เท่านั้น ถ้ามีเกินให้นำออกไปไม่ควรตั้งไว้ ถ้ามี 3 ท่าน ก็จัด 3 ตัว การจัดเตรียมแท่นยืน (Podium) ไมโครโฟน ดอกไม้บนแท่นยืน (Podium) ต้องไม่บังหน้าวิทยากร

7) สภาพแวดล้อมของผู้เข้าสัมมนาจะต้องเหมาะสม ไม่ร้อน – เย็น จนเกินไป หรือมีเสียงรบกวน เสียงอึกทึก ผู้คนรอบ ๆ บริเวณการจัดสัมมนาพลุกพล่าน ไม่สงบ บรรยากาศไม่ดี เจ้าหน้าที่ผู้ร่วมจัดสัมมนาเตรียมการไม่พร้อม เป็นต้น ควรจัดบริเวณสัมมนาให้สงบเรียบร้อย

เตรียมการไม่ให้มีสิ่งใดขาดตกบกพร่อง ขจัดเสียง กลิ่น ที่จะมารบกวนผู้เข้าร่วมการสัมมนา จัดสภาพแวดล้อมให้สวยงาม สดใส มีความเป็นกันเอง

8) ข้อความติดบนเวที ควรติดข้อความด้านหน้าเวทีด้วยตัวหนังสือที่ทำจากโฟมทาสีสวยงามมีข้อความบอกชัดเจน บรรทัดแรกบอกชื่อเรื่องที่จัดสัมมนา บรรทัดที่สองบอกชื่อห้องประชุม ชั้นที่เท่าไร ชื่อตึกอะไร หน่วยงานไหนเป็นผู้จัด บรรทัดสุดท้ายบอกวัน เดือน ปี พ.ศ. ตัวอย่างเช่น

ตัวอย่าง



การจัดสัมมนา

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้

ณ ห้องประชุม 220 ชั้น 2 ตึกกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

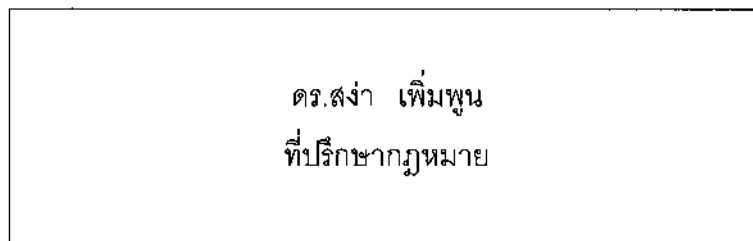
จัดโดย สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

วันที่ 29 มิถุนายน 2541

9) ป้ายตั้งโต๊ะชื่อวิทยากร เขียนด้านหน้าเพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทราบ และเขียนด้านหลังเพื่อให้วิทยากรทราบและตรวจสอบความถูกต้อง บอกตำแหน่งหรือหน่วยงานที่สังกัด ชื่อวิทยากรควรเขียนถูกต้องชัดเจนใส่กรอบสามเหลี่ยมวางไว้บนโต๊ะหน้าวิทยากร เมื่อเปลี่ยนวิทยากรควรเปลี่ยนป้ายชื่อทันทีให้ตรงกับวิทยากรผู้บรรยาย

ตัวอย่าง เช่น



10) ป้ายตั้งโต๊ะชื่อผู้เข้าสัมมนา ผู้เข้าร่วมสัมมนา เขียนชื่อ นามสกุล ด้านหน้าป้าย เพื่อให้วิทยากรทราบและเขียน ชื่อ - นามสกุล ด้านหลังเพื่อให้เกิดความสะดวกในการหาที่นั่งด้านหลังของผู้เข้าร่วมสัมมนาใส่กรอบสามเหลี่ยมวางบนโต๊ะของผู้เข้าร่วมสัมมนาให้ตรงตามจำนวนของผู้เข้าร่วมสัมมนา ท่านผู้ใดไม่มาก็ให้เก็บออก การตั้งป้ายตั้งโต๊ะ ชื่อผู้เข้าสัมมนาอาจหมุนเวียนไปเพื่อให้เกิดการรู้จักกันได้

11) ป้ายชื่อ ติดหน้าอกผู้เข้าร่วมสัมมนา สามารถจัดทำได้หลายแบบ เขียนชื่ออย่างเดียวเพื่อให้จำได้ง่ายเป็นการสร้างความรู้จักคุ้นเคยกัน หรือเขียนชื่อพร้อมนามสกุล เพื่อเป็นการแนะนำผู้เข้าร่วมการสัมมนา หรือเขียนชื่อ - นามสกุล และหน่วยงานที่สังกัดโดยย่อ เพื่อแนะนำหน่วยงานของผู้เข้าร่วมสัมมนาด้วยก็ได้ ตัวอย่างเช่น

ตัวอย่างที่ 1

สมศรี

ตัวอย่างที่ 2

สมศรี รักงาน

ตัวอย่างที่ 3

สมศรี รักงาน
กรมการจัดหางาน

1.2 การต้อนรับ

1) การต้อนรับผู้เข้าร่วมสัมมนา เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนามาถึงหน้าห้องจัดสัมมนา ผู้จัดและเจ้าหน้าที่ที่ทีมงานควรกล่าวทักทายด้วยคำว่า "สวัสดี" ถ้าเป็นผู้เข้าห้องสัมมนาอาวุโส ควรยกมือไหว้และกล่าวคำว่าสวัสดี พร้อมเชิญให้ลงทะเบียนและเชิญนั่งตามรายชื่อที่จัดไว้

2) การต้อนรับแขกผู้มีเกียรติ เมื่อแขกผู้มีเกียรติที่รับเชิญมาร่วมพิธีเปิดการสัมมนา ยกมือไหว้กล่าวต้อนรับและเรียนเชิญให้นั่งเก้าอี้รับแขกและให้เจ้าหน้าที่นำเครื่องดื่ม / อาหารว่างมาบริการระหว่างรอพิธีเปิด

3) การต้อนรับประธานในพิธีเปิดงาน เมื่อประธานมาถึง ผู้จัดสัมมนาต้องเตรียมผู้เข้าร่วมสัมมนาให้พร้อมในห้องประชุม นั่งอย่างเรียบร้อย เงียบสงบ ไม่คุยกันเสียงดัง เรียนเชิญประธานนั่งที่ชุดรับแขก ซึ่งเตรียมไว้ด้านข้างของเวทีหน้าผู้เข้าสัมมนา อาจเป็นด้านซ้ายหรือขวาก็ได้ตามความเหมาะสม

4) การต้อนรับวิทยากร ควรจัดรถรับส่งวิทยากร ถ้าวิทยากรขับรถมาเอง ควรจัดสถานที่จอดรถ พร้อมทั้งมีป้ายบอก "ที่จอดรถวิทยากร" เพื่อไม่ต้องกังวลว่าจะหาที่จอดรถไม่ได้ จัดส่งเจ้าหน้าที่ไปรับวิทยากรที่รถ แล้วช่วยถือเอกสาร กระเป๋า หรืออุปกรณ์เพิ่มเติมที่วิทยากรนำมาและอำนวยความสะดวกในการนำไปห้องประชุม เมื่อถึงเวลาบรรยาย ถ้าวิทยากรมาก่อนเวลาควรนำไปห้องพักวิทยากร เพื่อให้พักเหนื่อยรับประทานอาหารว่าง เครื่องดื่มและเตรียมการบรรยาย ควรนั่งคุยหรือสนทนาด้วย เพื่อแนะนำภูมิหลังของผู้เข้าร่วมสัมมนา มอบรายชื่อตำแหน่งงาน ชี้แจงภูมิหลัง ระดับการศึกษา หน่วยงาน พื้นความรู้ของผู้เข้าร่วมสัมมนา ในระหว่างนี้อาจเรียนถามวิทยากรว่าต้องการอุปกรณ์เพิ่มเติมอีกหรือไม่ อะไรบ้าง เพื่อเตรียมจัดหาเพิ่มเติมและแจ้งเวลาพักระหว่างการบรรยายและอาจเขียนไว้ที่โต๊ะบรรยาย ค่าสมนาคุณวิทยากรควรมอบให้ในระหว่างกึ่งกลางของการบรรยาย เช่น บรรยาย 6 ชั่วโมง ควรมอบให้ในช่วงเวลาพัก ชั่วโมงที่ 3 ของการบรรยาย ถ้าบรรยาย 3 ชั่วโมง ให้ในระหว่างพักหลังจากบรรยายไปแล้ว $1\frac{1}{2}$ ชั่วโมง ค่าสมนาคุณวิทยากร ควรแลกเปลี่ยนบัตรใหม่ไม่มีรอยยับพร้อมใส่ซองที่สะอาดเรียบร้อย ปิดซองด้วยเทปขาวเพื่อกันไม่ให้หาย เขียนชื่อของวิทยากรหน้าซองและต้องเขียนด้วยว่าเป็นค่าสมนาคุณวิทยากร มุมของขวามือด้านล่างเขียนจำนวนเงินไว้ด้วย เพื่อวิทยากรจะได้ทราบจำนวน

ตัวอย่างเช่น

<p>ค่าสมนาคุณวิทยากร อาจารย์ สมชาย สมสกุล</p>
1,800 บาท

ของค่าสมนาคุณควรนำมาให้พร้อมเอกสารการลงนามในใบเสร็จรับเงิน และควรเชิญวิทยากรรับประทานอาหารกลางวัน ถ้าเป็นการบรรยายตลอดวันหรือเป็นการบรรยายครึ่งวันก็ตาม โดยจัดให้ผู้เข้าร่วมสัมมนา 2 – 3 คน เข้าร่วมรับประทานอาหารด้วย เมื่อเสร็จสิ้นการบรรยายควรส่งวิทยากรที่รถให้เรียบร้อยแล้วทำหนังสือขอบคุณ ถ้าหากมีการประเมินผลควรส่งไปให้วิทยากรทราบบ้าง เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงในการบรรยายครั้งต่อไปและเป็นประโยชน์แก่ผู้เข้ารับการสัมมนาและหน่วยงาน

1.3 การเตรียมตัวของพิธีกร

1) คำชี้แจงหลักสูตร ก่อนพิธีเปิดการสัมมนา พิธีกรหรือผู้ดำเนินการจัดโครงการควรชี้แจงที่มาของการจัดสัมมนา วัตถุประสงค์ของโครงการที่จัดสัมมนาครั้งนี้ วิธีการจัดสัมมนาเป็นการบรรยาย อภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีการแบ่งกลุ่มเพื่อทำกิจกรรม เวลา เปิด – ปิด การสัมมนา เวลาพักรับประทานอาหาร อาหารว่าง เครื่องดื่ม ห้องน้ำอยู่ด้านใด การประเมินผลทำอย่างไร การซักถามอาจให้ถามที่ไม่ใคร่โฟนที่จัดเตรียมไว้ให้หรือเขียนคำถามลงในกระดาษแล้วส่งให้วิทยากรตอบ

2) การแนะนำวิทยากร พิธีกรจะไปยืนที่แท่นยืน (Podium) แล้ว จะต้องเริ่มต้นแนะนำให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกว่าวิทยากรมีความสำคัญต่อผู้ฟังด้วยการแนะนำประวัติการศึกษาของวิทยากรเป็นอันดับแรก ต่อมาเป็นการแนะนำประสบการณ์การทำงาน ความสามารถในการทำงาน ตำแหน่งปัจจุบันและ ชื่อ – นามสกุล วิทยากรเป็นลำดับท้ายสุด ขณะที่แนะนำจะต้องยืนตรงกวาดสายตาไปยังผู้เข้าร่วมสัมมนา พิธีกรเน้นเสียงให้ดังตรง

ที่มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการปลูกฝังให้ผู้เข้าร่วมสัมมนา กระตือรือร้นในการฟังบรรยาย เรียนเชิญวิทยากรชั้นนำบนเวทีและปรบมือ จากนั้นยืนอยู่กับที่ จนวิทยากรขึ้นบนเวทีหรือลุกขึ้นยืนรับการแนะนำแล้วค่อยโค้งและกลับมานั่ง

3) การบรรยายพิเศษ เมื่อพิธีกรชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว ดำเนินการเริ่มพิธีเปิดและการบรรยายพิเศษของประธานในพิธีเปิดและวิทยากรก็จะเริ่มดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

2. การดำเนินการของผู้จัดสัมมนาและวิทยากร

การจัดสัมมนารูปแบบนี้จะมีขั้นตอนการจัดสัมมนา โดยเริ่มต้นจาก

2.1 มีการกล่าวถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติงานและภารกิจของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นรายละเอียดที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้เข้าใจพื้นฐานเบื้องต้นก่อน

2.2 ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมมนา ว่าการสัมมนาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการฝึกอบรมของกระทรวงแรงงานและ สวัสดิการสังคม ให้มีความรู้ ความสามารถในการกำหนดนโยบายสำหรับผู้บริหาร และวิธีการฝึกอบรมรูปแบบใหม่ เพื่อนำไปใช้ในหน่วยงานของตน

2.3 จากนั้นเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะทางด้านนี้ บรรยายเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) พร้อมแจกเอกสารประกอบการบรรยาย

2.4 เมื่อทุกคนได้รับความรู้พื้นฐาน 3 แนวทางใหญ่ ๆ แล้ว จึงแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการสัมมนาออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่อทำกิจกรรมกลุ่ม แบ่งออกเป็น 4 – 5 กลุ่ม แล้วให้ทำกิจกรรม ทั้ง 8 กิจกรรมที่กำหนดขึ้น โดยทุกกลุ่มทำทั้ง 8 กิจกรรม เมื่อแต่ละกลุ่มทำกิจกรรมแต่ละกิจกรรมเสร็จสิ้นลงจะมีการสรุปผลที่ได้รับจากการทำกิจกรรมหรือการเฉลยคำตอบในบางกิจกรรม แล้วสรุปแต่ละกิจกรรมว่าทำแล้วได้ประโยชน์อะไรโดยวิทยากรจะเป็นผู้สรุป

2.5 เมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมกลุ่มแล้ว มีการแจกแบบประเมินผลว่า การจัดสัมมนาในหัวข้อนี้ได้รับประโยชน์อะไรบ้าง รูปแบบการจัดกิจกรรมเหมาะสมหรือไม่ นำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในองค์กรได้อย่างไร และมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง

ขั้นตอน 3 การดำเนินการหลังจากเสร็จสิ้นการสัมมนา

เมื่อการสัมมนาลิ้นสุด ผู้จัดการสัมมนาควรดำเนินการดังนี้

1. ทำการศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการจัดสัมมนา ผลที่ได้รับจากการจัดสัมมนาว่าตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่

2. รวบรวมเอกสารและผลการศึกษาวិเคราะห์ทั้งหมด แล้วจัดทำเป็นคู่มือ เพื่อใช้ในการจัดสัมมนาในรูปแบบนี้ต่อไป

3. จัดทำสรุปผลการจัดสัมมนาเสนอผู้บังคับบัญชา

4. หลังจากเสร็จสิ้นการสัมมนาไปสักระยะหนึ่ง จัดทำแบบสัมภาษณ์การติดตามประเมินผลด้วยการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาสรุปผลคำตอบจากแบบสอบถามและอาจสอบถามความคิดเห็นทางโทรศัพท์ หรือจากการพบปะพูดคุยกับผู้เข้าร่วมสัมมนา แล้วสรุปผลออกมาเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบและวิธีการจัดสัมมนาในลักษณะนี้ต่อไป พร้อมให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะนำทฤษฎีที่ว่าด้วย องค์การแห่งการเรียนรู้ไปสู่แนวปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดผลในการพัฒนาวิธีการสัมมนา ซึ่งเป็นอีกรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานอีกต่อไป

ตัวอย่างการสรุปและวิจารณ์ผลการศึกษา

1. สรุปการประเมินผลการสัมมนา

1.1 จากการเข้าร่วมสัมมนาครั้งนี้ ผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการจัดสัมมนาในรูปแบบนี้ กลุ่มงานทั้งระดับผู้บริหารและปฏิบัติงาน ได้รับการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ ที่เป็นความต้องการขององค์การ โดยทักษะในการเรียนรู้แยกตามประเภทขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

1.2 การจัดสัมมนาในรูปแบบนี้เป็นประโยชน์แก่ตัวผู้เข้าสัมมนามาก แต่การเผยแพร่รูปแบบการสัมมนาและการนำรูปแบบนี้ไปจัดสัมมนายังมีน้อย จึงควรปรับปรุงรูปแบบการสัมมนาเพื่อเผยแพร่ให้มากขึ้น

1.3 ประโยชน์ของการจัดสัมมนาในรูปแบบนี้มีอยู่มาก จึงควรเผยแพร่แนวคิดทฤษฎีและวิธีการจัดสัมมนา เอกสารประกอบการสัมมนาให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองให้มากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรน้อย แต่ฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ การทำงานเป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองและของผู้อื่นร่วมกัน จึงจะทำให้การทำงานก้าวหน้าได้

2. วิจารณ์ผลการศึกษา

ผลการศึกษาการจัดสัมมนาในรูปแบบนี้ ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ให้ความเห็นว่าเป็นแนวทางใหม่ของรูปแบบและวิธีการสัมมนา ในการจัดสัมมนาในรูปแบบนี้ยังไม่ค่อยมีการจัดมากนัก เนื่องจากหาวิทยากรที่จะเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leader) ได้ค่อนข้างยาก การจัดสัมมนาดังกล่าวก่อให้เกิดการเรียนรู้กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ กลยุทธ์การบริหารจัดการและเกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ เกิดการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ การเรียนรู้เชิงระบบต่าง ๆ เช่น การจัดโครงการ การวางแผนระบบธุรกิจ การจัดการในเชิงเปลี่ยนแปลงและการจัดการกับการเสี่ยง นอกจากนั้นยังเป็นการเรียนรู้ภาวะผู้นำ ในเรื่องพลังความเป็นผู้นำ ทักษะความเป็นผู้นำ

ทักษะการเจรจาต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การจัดระบบทางความคิดและการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล การเรียนรู้กระบวนการงาน เช่น การเรียนรู้ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะในงานและทักษะเฉพาะตัว การเรียนรู้ร่วมกันด้วยการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ความเป็นองค์การ การจัดระบบงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดผลิตผลของงาน ซึ่งทุกประเด็นที่กล่าวแล้วนี้ ผู้เข้าร่วมสัมมนาให้ความเห็นอยู่ในเกณฑ์ที่เป็นประโยชน์สำหรับการจัดทำคู่มือเพื่อใช้ในการจัดสัมมนาผู้เข้าร่วมสัมมนาทั้งผู้บริหารและปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกิดประโยชน์มาก ซึ่งผู้บริหารและปฏิบัติงานที่เข้าร่วมสัมมนาสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ภายในหน่วยงานได้ตามความเหมาะสม เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยวิธีการนำเสนอรูปแบบซึ่งแตกต่างไปจากเดิม เป็นการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้และเป็นการสอนให้นำรูปแบบ เทคนิค วิธีการไปประยุกต์ในการจัดสัมมนาให้กับบุคลากรในองค์การของตนเองและองค์การอื่น ๆ ต่อไป

วิธีการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปจัดสัมมนา ควรดำเนินการจัดทำหลักสูตรการจัดสัมมนาผู้บริหารและปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามตารางที่ได้แสดง ดังนี้

ตัวอย่างการจัดทำหลักสูตร การจัดสัมมนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล ว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้

ลำดับ	หัวข้อ/วัตถุประสงค์	กระบวนการ	อุปกรณ์
วันที่ 1 (เช้า)	การให้นโยบายของผู้บริหาร หน่วยงาน (30 นาที) ❖ เพื่อให้ทราบนโยบาย และนำไปสู่การปฏิบัติ	ผู้บริหารหน่วยงานกล่าวเปิดการ สัมมนาและให้นโยบายของหน่วยงาน แก่ผู้เข้าร่วมสัมมนา ซึ่งประกอบไป ด้วย ภารกิจ การให้บริการ กลุ่มเป้าหมาย ในการให้บริการของหน่วยงาน	-
	การบรรยายพิเศษ เรื่องการ พัฒนาบุคลากรยุคใหม่ (30 นาที) ❖ เพื่อให้ความรู้ด้านการ พัฒนาบุคลากร	เพื่อเป็นการให้ความรู้เรื่องการพัฒนา บุคลากรและแนวทางในการพัฒนา บุคลากรต่อไปในอนาคต	เอกสาร ประกอบการ บรรยาย
(จัดเวลาให้พัก 15 นาที) เพื่อรับประทานน้ำชา กาแฟ			
	ชี้แจงเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) พร้อม แจกเอกสารประกอบการสัมมนา (1 ชั่วโมง 15 นาที)	ชี้แจง/แนะนำ	เอกสาร ประกอบการ สัมมนา
(จัดเวลาให้พัก 1 ชั่วโมง) เพื่อรับประทานอาหารกลางวัน			
(บ่าย)	การบรรยายเรื่องนโยบาย การ พัฒนาข้าราชการ เรื่อง - Scenario 2003การ (1 ชั่วโมง 30 นาที) ❖ เพื่อให้ความรู้พื้นฐาน	บรรยาย	เอกสาร ประกอบการ บรรยาย
(จัดเวลาให้พัก 15 นาที) เพื่อรับประทานน้ำชา กาแฟ			
	การบรรยายเรื่องนโยบาย การ พัฒนาข้าราชการ (ต่อ) Mongolian Horse Paradigm Shift (1 ชั่วโมง 15 นาที) ❖ เพื่อให้ความรู้พื้นฐาน	การบรรยาย (ต่อ)	เอกสาร ประกอบการ บรรยาย

ลำดับ	หัวข้อ/วัตถุประสงค์	กระบวนการ	อุปกรณ์
วันที่ 2 (เช้า)	- แนวคิด ทิศทางในการ พัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยนักบริหารงานด้าน พัฒนาทรัพยากรบุคคล 3 คน และสรุปประเด็น (1 ชั่วโมง 30 นาที)	การเสนอความคิด - ให้ความคิดเห็น - ให้ข้อเสนอแนะ	-
(จัดเวลาให้พัก 15 นาที) เพื่อรับประทานน้ำชา กาแฟ			
	กิจกรรมกลุ่ม (1 ชั่วโมง 30 นาที)	แลกเปลี่ยนความคิดเห็น - ชั้นแรก แบ่งเป็นกลุ่มย่อย 4 กลุ่ม ๗ ละ 4-5 คน - ชั้นที่ 2 รวมเป็นกลุ่มใหญ่ ทุกคนที่ เข้าสัมมนาร่วมแสดงความคิดเห็น	-
(จัดเวลาให้พัก 1 ชั่วโมง) เพื่อรับประทานอาหารกลางวัน			
(บ่าย)	กิจกรรมกลุ่ม (1 ชั่วโมง 30 นาที)	<u>กิจกรรมที่ 1</u> เรียกว่า กิจกรรมการ วิเคราะห์ สภาพปัจจุบันขององค์กร โดย ให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาวิ่งไปติดสติ๊กเกอร์ที่ ชาร์ท (Chart) ที่ติดไว้ที่ฝาผนัง โดยตั้ง คำถามว่าหน่วยงานของท่าน (กรม) อยู่ ในระดับใด <u>กิจกรรมที่ 2</u> การวิเคราะห์รูปแบบของ องค์กร	Chart, สติกเกอร์ รูปแบบของ องค์กร แบ่ง ออกเป็น 4 ช่อง สติ๊กเกอร์
(จัดเวลาให้พัก 15 นาที) เพื่อรับประทานน้ำชา กาแฟ			
	กิจกรรมกลุ่ม (1 ชั่วโมง 30 นาที)	<u>กิจกรรมที่ 3</u> แนวคิดและทิศทางในการ พัฒนาทรัพยากรบุคคล - คัดเลือกตัวอย่างจาก 2 หน่วยงาน อาจเป็นหน่วยงานที่ใหม่และหน่วยงานที่ มีมานานแล้ว ให้เสนอแนวคิด ทิศทางของงานฝึก อบรมในอดีตและปัจจุบัน	-

ลำดับ	หัวข้อ/วัตถุประสงค์	กระบวนการ	อุปกรณ์
วันที่ 3 (เช้า)	กิจกรรมกลุ่ม (1 ชั่วโมง 30 นาที)	กิจกรรมที่ 4 การทำงานเป็นทีม กิจกรรมที่ 5 การประเมินองค์การแห่ง การเรียนรู้ กิจกรรมที่ 6 การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)	รูปภาพผ้า, กรรไกร แบบประเมินองค์ การแห่งการ เรียนรู้ Sheet กระบวน ทัศน์
(จัดเวลาให้พัก 15 นาที) เพื่อรับประทานน้ำชา กาแฟ			
	กิจกรรมกลุ่ม (1 ชั่วโมง 30 นาที)	กิจกรรมที่ 7 การวางแผนโครงการ กิจกรรมที่ 8 การวัดการรับรู้ตนเอง	แจกกระดาษ คำถาม แจกกระดาษ เปล่า แบบวัดการรับรู้ ตนเอง
(จัดเวลาให้พัก 1 ชั่วโมง) เพื่อรับประทานอาหารกลางวัน			
(บ่าย)	การบรรยาย (1 ชั่วโมง 30 นาที)	การปรับปรุงการปฏิบัติงานและการ พัฒนาทรัพยากรบุคคล	เอกสารประกอบ การบรรยาย
(จัดเวลาให้พัก 15 นาที) เพื่อรับประทานน้ำชา กาแฟ			
	สรุปกิจกรรม (1 ชั่วโมง) สรุปแนวความคิด (30 นาที) แลกเปลี่ยนความคิดเห็น (30 นาที)	สรุปกิจกรรม 8 กิจกรรม ที่ได้ปฏิบัติใน การแบ่งกลุ่มสัมมนา แนวคิด ทิศทางในการพัฒนาทรัพยากร บุคคล (โดยผู้อำนวยการกองฝึกอบรม 3 กอง) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นพร้อมสังสรรค์	- - -

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการจัดทำคู่มือ

การจัดสัมมนาการพัฒนาผู้บริหารและปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความจำเป็น เนื่องจากการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นจะต้องมีอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและตลอดชีวิต เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตอยู่ในสังคม การเรียนรู้อาจไม่มีรูปแบบและแนวทางอย่างชัดเจน จึงมีผู้พยายามสร้างทฤษฎีว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น เพื่อจะให้เป็นแบบแผนในการฝึกคิดร่วมกัน ฝึกทำงานร่วมกันเป็นทีม ทั้งผู้บริหารงานและปฏิบัติงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถร่วมกันคิดและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาในหน่วยงานของตนได้โดยใช้กิจกรรมกลุ่มร่วมกันคิดร่วมกันทำ

การจัดทำคู่มือการสัมมนาการพัฒนาผู้บริหารและปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าด้วย องค์การแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นคู่มือในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการฝึกอบรมของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมให้มีความรู้ ความสามารถในการกำหนดนโยบายและวิธีการฝึกอบรม สามารถนำไปใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและปัญหาความจำเป็นในการจัดฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร และเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสวนราชการต่าง ๆ ของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมได้พัฒนาอย่างเป็นระบบ นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและหน่วยงานตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรว่าด้วย องค์การแห่งการเรียนรู้ที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมได้จัดทำขึ้นนั้น ผลจากการจัดสัมมนาดังกล่าวมีบางหน่วยงานได้เคยจัดทำแล้ว แต่ในสวนสถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคมนั้น ได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมในลักษณะอื่น ๆ โดยใช้กระบวนการขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องการทำงานเป็นทีม การแข่งขันและแลกเปลี่ยนความคิดเพื่อให้ได้วิสัยทัศน์ร่วมกัน การวิเคราะห์สิ่งที่เรียนรู้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง การนำสิ่งที่เรียนรู้มาคิดอย่างเป็นระบบ

ผลจากการจัดสัมมนาผู้บริหารและปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าด้วย องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดสัมมนาเพื่อพัฒนาผู้บริหารและปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาหน่วยงานของตนให้ก้าวหน้าได้เป็นอย่างดี ทั้งเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคลากรในหน่วยงาน การพัฒนาหน่วยงานในลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้มีหลายรูปแบบ เช่น การสอนงาน การเป็นที่เลี้ยง การสืบ

เปลี่ยนหน้าที่ นอกจากนั้นยังมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการพัฒนาวิธีคิดและการเรียนรู้ร่วมกัน

ในการจัดสัมมนาผู้บริหารและปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าด้วย องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้จัดสัมมนาสามารถใช้กิจกรรม 8 กิจกรรมได้ตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของกิจกรรม สามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมได้ตามความเหมาะสม ผู้จัดสัมมนาจะใช้คู่มือฉบับนี้เป็นแนวทางในการจัดสัมมนาเรื่องการพัฒนาผู้บริหารและปฏิบัติงาน และสามารถนำไปใช้กับหัวข้อเรื่องอื่น ๆ ได้โดยวิธีการจากคู่มือฉบับนี้

ลำดับขั้นของการจัดทำคู่มือฉบับนี้คือ การศึกษาจากเอกสารและการจัดสัมมนาผู้บริหารและปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าด้วย องค์การแห่งการเรียนรู้ 1 ครั้ง ให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาจัดทำกิจกรรม 8 กิจกรรม จัดทำแบบสอบถามเพื่อการติดตามประเมินผลการสัมมนา 1 ครั้ง สรุปผลตามแบบสอบถาม แล้วจัดทำขั้นตอนในการจัดสัมมนาและหลักสูตรการจัดสัมมนาขึ้นเป็นตัวอย่าง 1 หลักสูตร รวมทั้งจัดตัวอย่างโครงการจัดสัมมนาและเอกสารประกอบการสัมมนาของวิทยากรเพื่อให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการสัมมนาไว้ในภาคผนวก

ข้อเสนอแนะ

นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถนำคู่มือการจัดสัมมนาผู้บริหารและปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าด้วย องค์การแห่งการเรียนรู้ ไปใช้เป็นรูปแบบการสัมมนา 2 กลุ่มเป้าหมายร่วมกัน คือ กลุ่มผู้บริหารด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อเชื่อมโยงความคิดของคน 2 กลุ่ม เข้าด้วยกัน อันจะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลอีกรูปแบบหนึ่ง

ถ้าแนวทางการจัดสัมมนาแบบนี้ไปใช้ในหน่วยงาน จะทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การของตนและทำให้นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลเกิดกระบวนทัศน์ใหม่สามารถกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพได้

การจัดสัมมนาในลักษณะนี้ สามารถนำคู่มือฉบับนี้ใช้เป็นแนวทางในการจัดสัมมนาและการติดตามประเมินผลตามแบบสอบถามที่จัดทำขึ้น จะทำให้ทราบแนวทางและข้อสรุปซึ่งผู้สนใจในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ จะได้ศึกษาค้นคว้าต่อไปเพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

2.3 เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการทำงาน ได้แนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2.4 ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการฝึกอบรมอีกรูปแบบหนึ่งทางด้านทฤษฎีว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้

2.5 ทำให้ทราบแนวทางการพัฒนาหน่วยงานและการพัฒนาบุคคลภายในองค์กรอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในอนาคตอีกด้วย

2.6 ใช้ประโยชน์สำหรับหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในการจัดทำโครงการสัมมนาการพัฒนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้

2.7 เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อนำมาพัฒนาองค์การของตน ไม่ว่าจะการเรียนรู้นั้นจะเป็นไปในรูปแบบใดก็ตาม เช่น ในองค์กรสถาบันพัฒนาแรงงานและสวัสดิการสังคม สำนักปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม มีการเรียนรู้ด้วยตนเองหลายรูปแบบ เช่น เจ้าหน้าที่บางคนจะใช้วิธีการอ่านหนังสือพิมพ์ ฟังวิทยุ ดูโทรทัศน์ การอ่านหนังสือจากห้องสมุดของกรมต่าง ๆ ห้องสมุดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ถูกเก็บรวบรวมไว้เป็นมุมหนังสือและสิ่งพิมพ์ ซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการฝึกใช้เครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัย รวมทั้งคอมพิวเตอร์ภายในหน่วยงานด้วย เกิดการเรียนรู้การสอนกันเอง ถือว่าเป็นความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

2.8 เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learning) ฝึกการเรียนรู้ทั้งที่บ้าน ที่ทำงานและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาที่ทำงานและดำรงชีวิตอยู่ ขณะปฏิบัติงานเป็นการเรียนรู้ในเรื่องของทีมงาน (Team Learning)

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. การเรียนรู้ชุมชนทรัพยากรภายในตน (Learning the Treasure Within). รายงานเสนอต่อยูเนสโก โดยคณะกรรมการมานาชาตินาชาติดำเนินการศึกษาศตวรรษที่ 21.
- รัฐระ ประมวลพฤษ์. การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา. 2538.
- ดนัย เทียนพุ่ม. การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2543.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร (Organization and Management). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช. 2539.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. ทฤษฎีองค์การ : แนวทางการศึกษาเชิงบูรณาการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร. 2543.
- บาร์บารา เมลริลและสตีเฟน ฮิลล์. การเรียนรู้ตลอดชีวิต จากประสบการณ์. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. แรงงานและสวัสดิการสังคม, กระทรวง. แนะนำกรมการจัดหางาน. 2541.
- แรงงานและสวัสดิการสังคม, กระทรวง. แนะนำกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. 2540.
- แรงงานและสวัสดิการสังคม, กระทรวง. ทิศทางการทำงานปี 2538 ของกรมแรงงานและสวัสดิการสังคม. 2537.
- วนิดา ชูวงศ์. องค์การแห่งการเรียนรู้. ศูนย์ประสานการพัฒนาข้าราชการ สถาบันพัฒนาข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เอกสารประกอบการสัมมนา, โครงการสัมมนาการพัฒนาผู้บริหารและปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้. ม.ป.ป.
- วนิดา ชูวงศ์. ก้าวใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. โดยความช่วยเหลือจากมูลนิธิคอนราด อเคเนอวล์. 2539.

วีรภูธ มาชะติรานนท์. องค์กรเรียนรู้สู่อัจฉริยะ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท
เด็กชเปอร์เน็ต. 2541.

วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร :
บริษัทเด็กชเปอร์เน็ต. 2545.
