

บทที่ 1

1. หลักการและเหตุผล

เป็นที่ตระหนักกันดีว่าในปัจจุบันวิทยาการความเจริญก้าวหน้าใหม่ ๆ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายและรวดเร็ว สภาพาสังคมเปลี่ยนไปเป็นสังคมสารสนเทศ เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ส่งผลกระทบต่อทุกระบบสังคม องค์การต่าง ๆ ต้องปรับตัวเพื่อให้อยู่รอด หากปรับตัวไม่ทันก็จะไม่สามารถดำรงอยู่ต่อไปได้

การพัฒนาองค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับคน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า และคงอยู่ได้โดยเฉพาะในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคไร้พรมแดน

แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาองค์การที่กำลังแพร่หลายและได้รับการยอมรับคือ แนวคิดเรื่ององค์การเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization) และการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งองค์การรูปแบบใหม่นี้จะมององค์การแบบองค์รวมคือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน โดยองค์กรมีระบบสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของบุคคล และใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญประกอบกับใช้กลยุทธ์การกำหนดความรู้ การสร้างความรู้ การใช้ความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้และการจัดเก็บความรู้ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลและองค์กร

การพัฒนาบุคลากรขององค์กรทั้งในภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน แต่เดิมใช้รูปแบบการจัดสัมมนาทางวิชาการ การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน

ทั้งในและต่างประเทศ หรือการฝึกอบรมต่าง ๆ ซึ่งรูปแบบนี้ไม่สามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงคุณภาพของบุคลากรได้อย่างเพียงพอในยุคปัจจุบัน ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรแนวใหม่ด้วยการพัฒนาองค์กรให้เป็น "องค์กรเพื่อการเรียนรู้" จึงเป็นอีกก้าวหนึ่งที่นักเทคโนโลยีการศึกษาจะเข้าไปมีบทบาทในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป (อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2542)

ด้วยเหตุนี้การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ที่มีการบริหารจัดการความรู้ จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการจากดั้งเดิม คือ จากการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราว โดยบุคลากรแต่ละด้านไม่มี Road Map ของการพัฒนาตนเอง การพัฒนาจึงไร้ทิศทางไม่ต่อเนื่อง ไม่ตรงกับสมรรถนะของบุคลากรอย่างแท้จริง ไม่มีการนำความรู้ และประสบการณ์ของแต่ละคน ของกลุ่มและของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมาใช้ในการปฏิบัติ ทำให้ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ กระจุกกระจาย และสูญหายอย่างไม่ควรจะเป็นอย่างยิ่ง ทั้งหมดนี้ต้องถูกรื้อปรับให้กลายเป็นการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ อย่างต่อเนื่อง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะขีดความสามารถ เพื่อเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้สามารถพัฒนาตนเองให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการด้านต่าง ๆ ของโลก การพัฒนาตามแนวทางดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้สำนักงานปลัดกระทรวงจึงจำเป็นต้องมี "ระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร" ที่นำไปสู่การพัฒนาบุคลากรภายใต้แนวคิดขององค์กรเพื่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการความรู้อย่างแท้จริง

ในการดำเนินการจัดทำระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้ร่วมกับคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจัดทำโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์กรเพื่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของข้าราชการและ

เจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้มีประสิทธิภาพ ก้าวทันความรู้ที่เปลี่ยนแปลงและมีความสอดคล้องกับการพัฒนาระบบราชการในปัจจุบัน

ผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นผู้บริหารและรับผิดชอบโดยตรงในงานด้านการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงรูปแบบ วิธีการที่ใช้ในการบริหารจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และแนวทางที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานควรจะดำเนินการต่อไปในอนาคต เพื่อให้การบริหารจัดการความรู้ดังกล่าวมีความยั่งยืน และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อประมวลแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ (Knowledge Management – KM) และการนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรภาครัฐ

2.2 เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ระยะเวลาที่ 1 (3 สิงหาคม – 15 กันยายน 2548)

2.3 เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะและสามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย แนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. วิธีการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้วิธีการศึกษาแบบวิจัยเอกสาร (Documentary Resceasd) โครงการศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ แผนงาน/โครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

4. นิยามศัพท์

องค์การการเรียนรู้ หมายถึง ที่ซึ่งบุคลากรในองค์กรมีอิสระในการเรียนรู้ สร้างสรรค์ที่หลากหลายร่วมกันและแบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพของตนและองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าพัฒนาอยู่เสมอ และสำรวจอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

ขั้นตอนการสร้างองค์การการเรียนรู้ หมายถึง 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
 - 2) เสริมสร้างการสนทนาและการใฝ่รู้
 - 3) กระตุ้นการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้เป็นทีม
 - 4) สร้างความสนใจและทำให้เกิดการแข่งขัน
 - 5) ให้อำนาจแก่บุคลากรฝ่ายการดำเนินการที่มุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์
 - 6) เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม
 - 7) สนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร
- ขั้นตอนการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการกำหนดสิ่งที่ควรเรียนรู้อะไร การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ และใช้ประโยชน์
 - การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ระยะที่ 1 หมายถึงการดำเนินการในช่วงระหว่างวันที่ 3 สิงหาคม – 15 กันยายน 2548

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 5.1 นำผลการศึกษาไปปรับใช้ในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในระยะต่อ ๆ ไป
- 5.2 เป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรให้แก่หน่วยงานอื่น ๆ ได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดองค์การเอื้อการเรียนรู้

กล่าวได้ว่า โลกในปัจจุบันกำลังอยู่ในยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศ กล่าวคือ เป็นโลกที่ไร้พรมแดนหรือโลกแห่งข้อมูล ข่าวสาร องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรและคนในองค์กรจึงต้องปรับตัวเองเพื่อการอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้เอง องค์กรต้องเปลี่ยนยุทธศาสตร์ของตนเองจากการสะสมทุนหรือวัตถุดิบมาเป็นการสะสมบุคลากรที่มีความรู้และสะสมข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้้องค์กรสามารถใช้ความรู้ และข้อมูลนั้น จัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพ

การพัฒนาบุคลากรของ้องค์กรทุกประเภทและทุกระดับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้วยการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ แต่เพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอีกต่อไป แนวคิดแบบเดิมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรตามนโยบายของ้องค์กร โดยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเป็นครั้งคราวกำลังถูกแทนที่ด้วยแนวคิดใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) โดยการพัฒนา้องค์กรให้เป็น "้องค์การเอื้อการเรียนรู้" (learning organization)

ความหมายของ้องค์การเอื้อการเรียนรู้

มีผู้ให้ความหมายของ้องค์การเอื้อการเรียนรู้ไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งพอประมวลโดยสังเขปได้ ดังนี้

Peter M. Senge (1990) กล่าวไว้ว่า ้องค์การเอื้อการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลาย ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

Karen Watkins และ Victoria Marsick (1991) ให้ความหมายว่า หมายถึง องค์กรที่ให้อำนาจแก่คนของตนเอง มีการบูรณาการคุณภาพเข้ากับชีวิตการทำงาน ให้อิสระสำหรับการเรียนรู้กระตุ้นความร่วมมือ แบ่งปันผลงาน เติบโตสร้างการเรียนรู้ และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

Michael Beck (1992) อธิบายว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้ คือ องค์กรที่เอื้ออำนาจการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูปองค์กรอย่างต่อเนื่อง

David A. Garvin (1993) กล่าวว่า คือ องค์กรที่มีลักษณะในการสร้างแสวงหา และถ่ายโยงความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

Michael M. Marguardt (1994) .ให้ความหมายว่า คือ ที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรเรียนจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น สรุปได้ว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้ หมายถึง ที่ซึ่งบุคลากรในองค์กรมีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลายร่วมกันและแบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพของตนและองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าพัฒนาอยู่เสมอและดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

องค์กรเอื้อการเรียนรู้เรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge

ตามแนวคิดของ Senge การที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ได้นั้น ต้องประกอบไปด้วยวินัยสำคัญ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. คิดเป็น อย่างมีระบบ ครบวงจร (Systems Thinking)

การคิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร เป็นการคิดให้เป็นภาพรวม (Holistic) ซึ่งประกอบด้วยหน่วยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมติดกันทั้งหมด การคิดอย่างเป็นระบบ จะทำให้บุคคลได้มองเห็นตนเองและโลกไปในทางใหม่ ให้บุคคลเห็นว่าตนเองเชื่อมโยงติดกับโลกไม่สามารถแยกออกจากโลกได้ ดังนั้นการมองปัญหาที่เกิดขึ้นที่จะเป็นการเชื่อมโยงจากตัวเรา ไม่ใช่มองปัญหาว่าเกิดจากผู้อื่นหรือสิ่งอื่นนอกตัว และทุกหน่วยก็มีส่วนร่วมในปัญหาเหล่านี้ โดยมองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่เป็นเหตุเป็นผลตามเส้นตรงต่อ ๆ กันไปเท่านั้น และมองเห็นถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง ไม่ใช่เพียงแค่แก้ตามอาการหรือสิ่งที่มองเห็นจากผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ ดังนั้นเราต้องเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ทั้งภาพรวม และในส่วนย่อยเปรียบเสมือนกับการมองเห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Whole Instead of Part, See the Forest and Trees)

2. ใฝ่แรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพ (Personal Mastery)

องค์กรจะเกิดการเรียนรู้ได้ต้องเริ่มมาจากการเรียนรู้ของบุคคล ให้คนเป็นพลังในการกระทำให้เกิดผลผลิตต่าง ๆ ในองค์กร ดังนั้น ศักยภาพของบุคคล จึงเป็นส่วนที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร

บุคคลจึงต้องมีการพัฒนาตนให้เจริญเติบโตและมีการเรียนรู้ (Personal Growth and Learning) โดยให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อยรพยายามในการใฝ่หาความรู้ โดยเน้นความสามารถในการสร้างสรรค์เชิงรุก (Proactive) ในเชิงคุณภาพตรงข้ามกับงานที่ต้องคอยตั้งรับหรือคอยแก้ปัญหา รวมทั้งการทำความเข้าใจในสิ่งที่สำคัญสำหรับตนเอง คนเรามักเสียเวลาปฏิบัติงานอย่างไร้เป้าหมาย จนลืมสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงต้องมีการสร้างสรรค์ผลงานได้ตามความต้องการ โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของตน (Personal Vision) เป็นภาพอนาคตของความต้องการของตนเองและทำภาพในอนาคตนี้ให้บรรลุผล และวิสัยทัศน์ส่วนตนจะต้องสอดคล้องกับ .

สภาพความเป็นจริง (Current Reality) ซึ่งจะเกิดแรงในการสร้างสรรค์ชีวิตของตน เพื่อขยายความสามารถในการผลิตผลงานที่เราต้องการอย่างแท้จริง

การพัฒนาตนให้มีลักษณะไฟแรงไฟรู้คู่ศักยภาพต้องพัฒนาตนในทุกด้าน (Total Development) ให้เกิดการเรียนรู้โดยใช้จิตได้สำนึกเป็นการพัฒนาทั้งทางร่างกาย สติปัญญาและความรู้ รวมทั้งจิตใจและอารมณ์

3. **รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models)**

ลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง หมายถึง การรับรู้ภาพลักษณ์และรูปแบบความคิด ความเชื่อ ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำต่อตนเองและผู้อื่น โดยสามารถพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับการแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว สามารถเปลี่ยนความคิด ความเชื่อและความเข้าใจที่มีต่อโลก ต่อสิ่งอื่น ให้ถูกต้องและชัดเจนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ถูกต้องด้วย

ความคิด ความเชื่อ ที่ฝังอยู่ในใจเป็นตัวยึดมั่น ยึดติดกับวิธีคิดและวิธีการทำงานแบบเดิม ไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง จึงมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนรูปแบบความคิด ความเชื่อ ความเข้าใจที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องและส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรให้ปฏิบัติได้ถูกต้องตามสภาพความเป็นจริงที่มีการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องนั้นต้องเริ่มจากการวางแผนกระบวนการเรียนรู้ (Planning as Learning) จากการเรียนรู้ บนพื้นฐานความคิดความเชื่อไปยังข้อสรุปจากความคิดความเชื่อและส่งผลถึงการกระทำ ซึ่งจะต้องมีการเปิดเผยแนวความคิดนี้เพื่อทดสอบถึงสาเหตุและที่มาของแนวคิดมิใช่เพียงการด่วนสรุป แต่ต้องมาจากความคิดที่สมเหตุสมผลโดยมีการวิเคราะห์แนวทางความคิดเสมือนกระจกเงาสะท้อนที่มองเห็นตนเองโดยอาศัยทักษะการตรวจสอบความคิด (Reflection) โดยเปิดเผยความคิดความเชื่อของตน และนำมาตรวจสอบความเป็นไปของข้อมูล

สรุปจากความคิดความเชื่อว่ามีมูลความคิดจากสิ่งใด ข้อมูลที่รับรู้มาจากไหนโดยเปิดเผย ให้ผู้อื่นได้รู้ได้เห็น และให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นและสอบถามถึงเบื้องหลังความคิด ความเชื่อของเราเหล่านั้น เรียกว่า ทักษะการถาม (Inquiry) และเมื่อมีการตรวจสอบรูปแบบความคิด ความเชื่อแล้วตัวเราเองยังต้องมีความมุ่งมั่นในความคิดของตน และสามารถให้ผู้อื่นมาตรวจสอบได้ เรียกว่า ความสมดุลระหว่างการยืนยันความคิดของตนเองและการถาม (Inquiry and Advocacy) โดยค่านิยมที่ต้องยึดถือคือการเปิดกว้าง (Openness) ทั้งรูปแบบความคิดของตนที่ต้องอิสระ เปิดเผย และสามารถเปลี่ยนแปลงได้และเปิดให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการถามหรือแสดงความคิดเห็น รวมทั้งค่านิยมในด้านคุณธรรม (Merit) และยึดเอาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักและยึดหลักความเสมอภาค

ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความเข้าใจในการรับรู้ภาพลักษณ์โดยรวมของตนเองโดยอาศัยการวางแผนกระบวนการเรียนรู้ ทักษะการสะท้อนความคิด เพื่อให้ทราบถึงมูลเหตุในการคิด การกระทำและอาศัยทักษะในการถามในการสื่อสารระหว่างบุคคล ให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงค่านิยมการเปิดกว้างและความเป็นธรรม เพื่อให้ความคิดความเชื่อที่ฝังลึกจะค่อย ๆ จางหายไป มีการตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผลตามความเป็นจริง และพัฒนาให้มีการรับรู้ภาพลักษณ์โดยรวมตัวอย่างถูกต้อง

4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision)

การสร้างสรรคแนวทางขององค์กรให้เป็นภาพในอนาคตเป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกร่วมแรงร่วมใจ มิใช่เพียงแค่ว่าคิดแต่มีพลังอำนาจให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นเพื่อไปถึงสิ่งที่ฝันร่วมกัน ไปสู่ภาพในอนาคตขององค์กรและสิ่งที่จะทำให้เกิดพลังร่วมขององค์กรได้คือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการทำความเข้าใจร่วมกันในการตั้งเป้าหมายและมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างภาพอนาคตของหน่วยงาน และมุ่งไปสู่ความต้องการร่วมของสมาชิกทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้สมาชิกได้ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์กร และยินยอม

ข้อผูกพันในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์กร สมาชิกทุกคนจะได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความผูกพันโดยมีความรู้สึกที่ “องค์กรเป็นของเรา” มีจิตสำนึกว่าพวกเขามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร (Sense of Belonging) และยังก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกทำให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวและไว้ใจกันเพื่อพัฒนาภาพอนาคตขององค์กรให้บรรลุผล

5. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้เป็นทีมเป็นการเรียนรู้แนวคิด หลักการและวิธีการทำงาน ร่วมกันโดยถ่ายทอดความคิดซึ่งกันและกัน โดยการสนทนา (Dialogue) เพื่อแสดงความคิดเห็นของตนให้ผู้อื่นได้เห็นและได้ซักถาม และการอภิปราย เพื่อให้มีการเสนอความคิดที่แตกต่างและนำความคิดที่ดีที่สุด เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจ เป็นการแลกเปลี่ยน ข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่ม

การเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มต้องมีการประสานงานร่วมกันให้ไปในทิศทางเดียวกัน นำแรงของสมาชิกแต่ละคนมารวมกันเป็นหนึ่ง ให้เกิดแรงถ่วงหรือแรงดันในทิศทางที่สวนกันน้อยที่สุดหรือไม่เกิดเลย เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของกลุ่มให้เกิดขึ้น เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่สมาชิกในกลุ่มต้องการอย่างแท้จริง การเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่ม กลุ่มจะลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลแนวความคิดของสมาชิกที่ถูกครอบงำในกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มและนำสิ่งที่ได้แลกเปลี่ยนกันมาเรียนรู้

สมาชิกในกลุ่มต้องอาศัยลักษณะของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน (Commonality of Purpose) ไปในทิศทางเดียวกัน และต้องอาศัยลักษณะไฟแรงไฟรู้คู่ศักยภาพ เพราะกลุ่มที่มีวามเฉลียวฉลาดต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความเฉลียวฉลาดด้วยและสิ่งที่สำคัญของการเรียนรู้เป็นกลุ่ม คือต้องสามารถนำความสามารถของสมาชิกในกลุ่มมารวมกันเพื่อให้เกิดพลังความสามารถของกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป ลักษณะทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge เป็นลักษณะที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน โดยมีการเสริมสร้างนิสัยของบุคคลให้มีลักษณะไฟแรงไฟรู้ คู่ศักยภาพทางด้านสติปัญญา ความรู้ จิตใจและอารมณ์ ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยมีการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง มีความคิดความเชื่อที่สอดคล้องกับความเป็นจริง สามารถปรับแก้ไขความคิดของตนเอง มองโลกและตัดสินใจอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยมีการพัฒนาตนเองและแนวคิดที่ถูกต้องไปยังทิศทางของความคิดความเข้าใจเดียวกันไปยังจุดมุ่งหมายในอนาคตร่วมกันขององค์กรในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร โดยมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายนั้นด้วยการร่วมแรงร่วมใจของคนในองค์กรโดยการเรียนรู้ เป็นทีม และมีการนำข้อมูลความรู้ของสมาชิกในกลุ่มมาใช้ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา หรือหาแนวทางการพัฒนาองค์กร โดยคิดอย่างเป็นระบบครบวงจร เพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์กร เห็นถึงความสัมพันธ์ของหน่วยต่าง ๆ ในองค์กร สาเหตุของปัญหาและนำลักษณะทั้ง 5 ลักษณะนี้มาเชื่อมโยงกันเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์การเพื่อการเรียนรู้

ความสำคัญขององค์การเพื่อการเรียนรู้

องค์การเพื่อการเรียนรู้ เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทัศนะการมององค์กรแบบองค์รวม คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของคน และให้ทุกสิ่งของการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้การสร้างองค์ความรู้และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีจากแบบดั้งเดิมคือจากการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราว หรือการส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นราย ๆ เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเนื้อหาของการเรียนรู้ไม่เฉพาะเนื้อหาที่เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังต้องเรียนรู้

ข้ามสายงาน เรียนรู้เรื่องภายในองค์กร เรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอกองค์กร แนวโน้มและโอกาส และวิธีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผล เป็นต้น

องค์กรไม่ว่าประเภทใด ระดับใด หากต้องการอยู่รอดในสังคมโลกยุคนี้ ย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์กรนี้ไม่ได้ เพราะทุกองค์กรที่ด้ยงการก้าวล้ำคู่แข่ง องค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และรวดเร็วกว่า ย่อมได้เปรียบคู่แข่งชั้น การตระหนักในความสำคัญขององค์การเอื้อการเรียนรู้ จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญสำหรับทุกคนในองค์กรที่จะใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีคุณภาพและสามารถนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้

ระดับการเรียนรู้

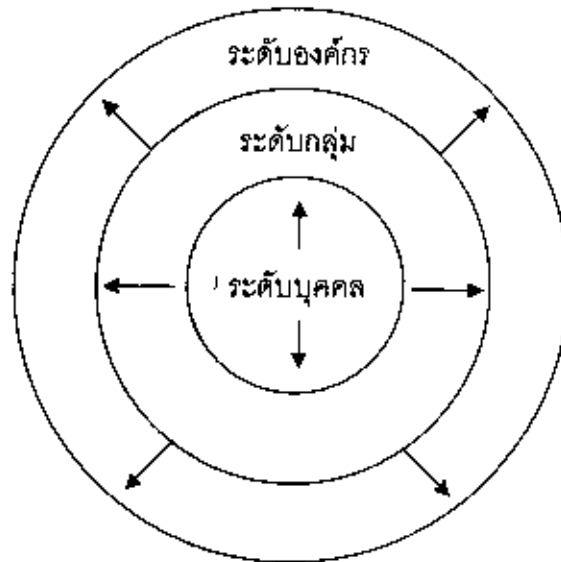
องค์กรที่มีการเรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้น 3 ระดับ อาจจะมีแต่ละระดับ หรือพร้อม ๆ กันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล ได้แก่ การที่บุคคลมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้พัฒนาทักษะ เขาวงมปัญญา ทักษะคติ โดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองและแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับผู้อื่นได้ การเรียนรู้ระดับนี้เน้นการกระตุ้นให้แต่ละคนใฝ่รู้และสร้างโอกาสการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

2. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถของกลุ่มจากการให้ทุกคนมีส่วนร่วม และได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนมีระหว่างกัน ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้ระดับกลุ่มจึงมักเกิดขึ้นจากผลของการเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม จะเกิดขึ้นได้โดยกิจกรรมหรือกระบวนการที่เอื้อต่อกระบวนการกลุ่มหรือปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม

3. การเรียนรู้ระดับองค์กร ได้แก่ การนำความรู้ ทักษะความสามารถและทุกอย่างที่แต่ละบุคคลแต่ละกลุ่มมีมาใช้ร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้การเรียนรู้ระดับนี้จะเกิดขึ้นได้โดยองค์กรต้องให้อำนาจของตนเองในการใช้ความรู้ที่มีเพื่อองค์กร

ต้องมีการบูรณาการคุณภาพที่ได้จากการเรียนรู้เข้ากับคุณภาพชีวิตการทำงานและต้องสร้างบริบทสำหรับการเรียนรู้ทั้งที่เป็นสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และเวลา



ภาพที่ 1 แสดงระดับการเรียนรู้ในองค์การเพื่อการเรียนรู้

จากภาพจะเห็นได้ว่า การเรียนรู้ระดับบุคคลอยู่ด้านในสุดของวงกลมเปรียบเสมือนกลไกภายในสุดที่ต้องทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง ขณะเดียวกันก็จะเกิดการเรียนรู้ระดับกลุ่มย่อยไปพร้อม ๆ กัน ประสิทธิภาพของการเรียนรู้ระดับบุคคลจะมีผลต่อประสิทธิภาพของการเรียนรู้ระดับกลุ่มไปพร้อม ๆ กัน ถ้ากลไกภายในดี กลไกถัดมาก็มีแนวโน้มที่ดีตามไปด้วยสุดท้ายทั้งระบบก็จะเกิดเป็นการเรียนรู้ระดับองค์กร ถ้ากลไกระดับที่ 1 และที่ 2 ดีแล้วก็ย่อมเป็นเครื่องทำนายประสิทธิภาพของกลไกทั้งระบบได้เป็นอย่างดี

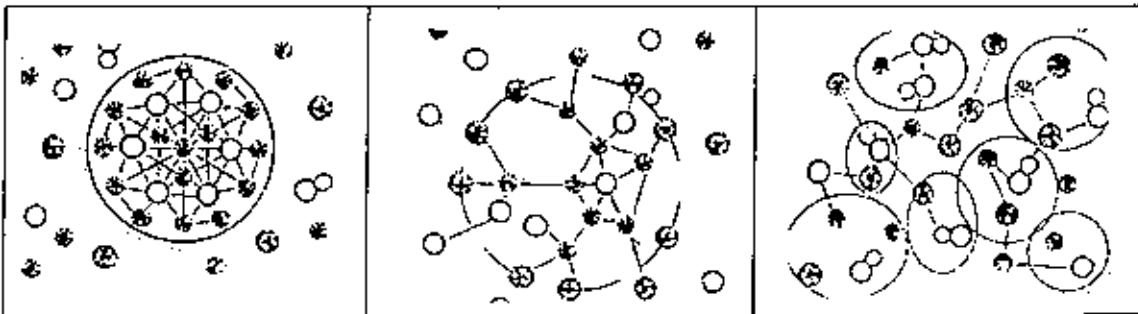
การเกิดระดับการเรียนรู้ในองค์กรในปัจจุบัน องค์กรส่วนใหญ่มีการเรียนรู้ระดับบุคคลมากที่สุดเพราะบุคคลต่างเรียนรู้เพื่อเป้าหมายของตนเอง การเรียนรู้ระดับกลุ่ม

ที่เกิดขึ้นมักมีลักษณะของการเรียนรู้ที่ปิดกั้นตัวเองจากกลุ่มอื่น (ดูภาพ 2.1) โดยไม่สนใจกลุ่มใด ๆ นอกจากการเรียนรู้ของคนในกลุ่มของตนเองขณะที่ (ภาพที่ 2.2) บุคลากรบางคนมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อน รวมตัวกันเป็นกลุ่มหลวม ๆ ไม่เหนียวแน่น และบางครั้ง (ภาพที่ 2.3) บุคลากรรวมกลุ่มกัน และแต่ละกลุ่มก็มีปฏิสัมพันธ์กันทั่วถึงองค์กร

2.1

2.2

2.3



ด้วยเหตุนี้องค์การเพื่อการเรียนรู้จึงเน้นว่าต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้นทั้ง 3 ระดับ และต้องมีลักษณะของกลุ่มแบบ 2.3 ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร และสิ่งที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลและในกลุ่ม ประกอบด้วยความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถ ดังนี้

	ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับองค์การ
ความรู้ความเข้าใจ	<ul style="list-style-type: none"> ● ความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงาน ● วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ● เครื่องมือการเรียนรู้ ● แหล่งการเรียนรู้เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● ความสำคัญของกลุ่ม ● จิตวิทยาการทำงาน เป็นทีม ● วิธีการทำงานเป็นทีม ● ทักษะการสื่อสารเป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนาองค์การ ● วิสัยทัศน์องค์การ ● ลูกค้ำขององค์การเป็นต้น

	ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับองค์การ
ทัศนคติ	<ul style="list-style-type: none"> ● สนใจ/เต็มใจจะพัฒนาตนเอง ● ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● สนใจ/เต็มใจที่จะพัฒนากลุ่ม ● รัก ผูกพันต่อกลุ่ม ● แบ่งปันผู้อื่นเป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● เต็มใจที่จะพัฒนาองค์กร ● รัก ผูกพันต่อองค์กร ● ยอมรับวัฒนธรรมองค์กรเป็นต้น
ความสามารถ	<ul style="list-style-type: none"> ● ศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง ● คิดอย่างมีวิจารณญาณ ● การประยุกต์ใช้ความรู้เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● ศึกษา/ทำงานเป็นทีมในกลุ่ม ● การประเมินกลุ่มเป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● ศึกษา/ทำงานเป็นทีมทั้งองค์กร ● การประเมินการปฏิบัติการเป็นต้น

ลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียง 3 ท่าน คือ Peter Senge, Michael Marguardt และ David A.Gavin ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ของทั้ง 3 ท่านนี้มีบางลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ได้รับการอ้างอิงมากที่สุด และบางลักษณะมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน แต่ไม่ว่าจะเป็นลักษณะที่กำหนดโดยท่านใด จะชี้ให้องค์กรทั้งหลายเห็นว่าการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้จำเป็นต้องพัฒนาลักษณะเหล่านี้ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

Peter Senge	Michael Marquardt	David A. Gravin
1. คิดเป็น อย่างมีระบบครบ วงจร (systems thinking)	1. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation)	1. การแก้ปัญหาอย่างมี ระบบ (systematic problem solving)
2. ไฟแรงใฝ่รู้ควบคู่ด้วย ศักยภาพ (personal mastery)	2. การจัดการกับองค์ความรู้ (knowledge management)	2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (experimentation with new approaches)
3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบ ตัวอย่างถูกต้อง (mental models)	3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application)	3. การเรียนรู้จาก ประสบการณ์ของตนและ เรื่องในอดีต (learning from their own experiences and past history)
4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (building shared vision)	4. การเพิ่มอำนาจ (people empowerment)	4. การเรียนรู้จาก ประสบการณ์และวิธีการที่ดี ที่สุดของผู้อื่น (learning from the experiences and best practices of others)
5. เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning)	5. พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics)	5. การถ่ายทอดความรู้อย่าง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (transferring knowledge quickly and efficiently)

การสร้างองค์การเพื่อการเรียนรู้

มีผู้นำเสนอขั้นตอนสร้างองค์การเพื่อการเรียนรู้ไว้หลายท่าน ซึ่งพอยกมาเป็นตัวอย่างได้โดยสังเขป ดังนี้

1. ขั้นตอนของ Marsick และ Watkins

Marsick และ Watkins (1996) นำเสนอกระบวนการการการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เป็นกลยุทธ์ที่บูรณาการเข้ากับการทำงานไว้รวม 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2) เสริมสร้างการสนทนาและใฝ่รู้
- 3) กระตุ้นการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้เป็นทีม
- 4) สร้างความสนใจและทำให้เกิดการแบ่งปันการเรียนรู้
- 5) ให้อำนาจแก่บุคลากรผ่านการดำเนินการที่มุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์
- 6) เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม
- 7) สนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร

2. แบบจำลองบริษัทการเรียนรู้

Michael Pedler, J. Burgoyne และ Tom Boydell (อ้างถึงใน Michael Marquardt และ Angus Reynolds, 1994) ได้เสนอแบบจำลองบริษัทการเรียนรู้ (The Learning Company Model) ไว้ว่า ต้องประกอบด้วย (1) กลยุทธ์ (2) การมองภายใน (3) โอกาสการเรียนรู้ (4) การมองภายนอก และ (5) การสร้างโครงสร้างที่จำเป็น ซึ่งทั้ง 5 ขั้นดังกล่าวนี้ นำเสนอเป็นแบบจำลองได้ดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงแบบจำลองขององค์การการเรียนรู้

3. แบบจำลองการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในสถานที่ทำงาน

แบบจำลองการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในสถานที่ทำงาน (The Continuous Workplace Learning Model) ถูกพัฒนาขึ้นโดย Katie Weldon ผู้จัดการด้านการศึกษาของบริษัท Ernst & Young และคณะ แบบจำลองที่พัฒนาขึ้นมี 2 แบบ คือ (1) สำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเอง และ (2) สำหรับการช่วยผู้อื่นเรียนรู้ ทั้งสองแบบมีขั้นตอนหลักสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ (1) วางแผน (2) วิเคราะห์ (3) ลงมือทำ และ (4) บันทึกข้อมูลแต่ละแบบจำลอง มีรายละเอียดดังนี้

แบบจำลองการเรียนรู้รายบุคคล

- ใช้งานที่ได้รับมอบหมายและประสบการณ์และปัญหาให้เป็นโอกาสของการเรียนรู้

บันทึกข้อความ

- ใช้งานที่ได้รับมอบหมายและประสบการณ์และปัญหาให้เป็นโอกาสของการเรียนรู้

การวางแผน

- ระบุสิ่งที่ต้องการเรียนรู้สำหรับสถานการณ์ใหม่และไม่คุ้นเคย
- ตามคำถามและกำหนดเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้ได้ความรู้



วิเคราะห์

- ให้และใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน

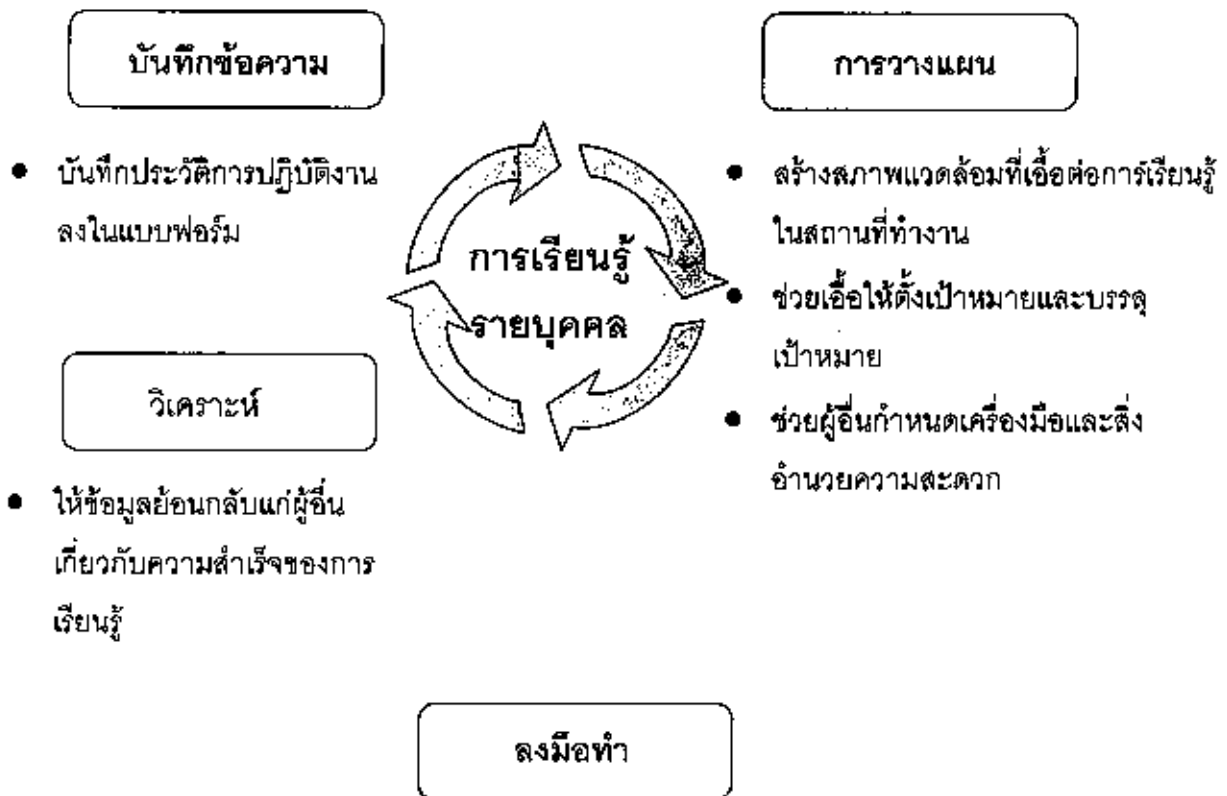
การวางแผน

- ปรับเปลี่ยนสิ่งที่ปัญหาโดยใช้มุมมองที่หลากหลาย

ลงมือทำ

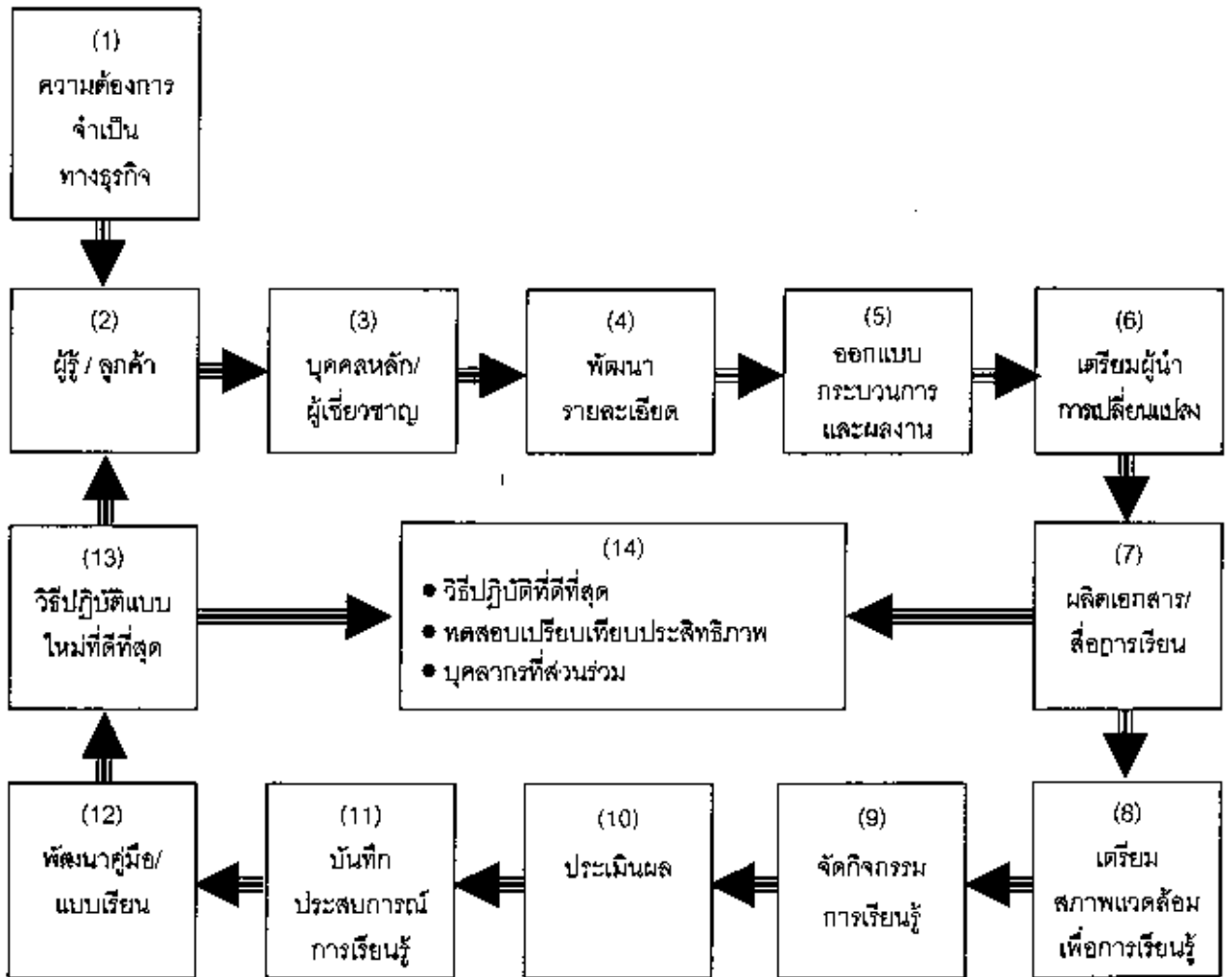
แบบจำลองการช่วยผู้อื่นเรียนรู้

- ใช้งานที่ได้รับมอบหมายและ
ประสบการณ์และปัญหาให้
เป็นโอกาสของการเรียนรู้



4. แบบจำลองกระบวนการเรียนรู้ของ Rover Corporate

Rover Corporate ได้มอบหมายให้ Barrie Oxtoby พัฒนาแบบจำลองการเรียนรู้ขึ้นเพื่อใช้กับทุกคนในบริษัท Oxtoby ได้กำหนดขั้นตอนหลักไว้รวม 14 ขั้นตอน ดังนี้



จากแบบจำลองนี้ จะเห็นได้ว่า

1. กระบวนการเรียนรู้ต้องเกิดขึ้นจากความต้องการจำเป็นทางธุรกิจของบริษัท Rover ใช้ปรากฏการณ์นี้เป็นโอกาสของการเรียนรู้ เป็นตัวกระตุ้นให้ทุกคนตระหนักในความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ และ Rover ยังเน้นด้วยว่าการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นต้องส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

2. ผู้รู้เกี่ยวกับองค์กร รวมทั้งลูกค้าขององค์กร ต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายของโครงการกำหนดกฎเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ตัดสินคุณภาพการเรียนรู้ และประสานงานกับคนกลุ่มต่าง ๆ

3. บุคคลที่เป็นหลักที่สำคัญของโครงการ ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาผู้ปฏิบัติงานที่ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประชุมรวมทีมทำงาน
4. เมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมารวมกันได้แล้ว ต่างก็จะต้องช่วยกันพัฒนารายละเอียด ซึ่งประกอบด้วยเป้าหมายของโครงการ วัตถุประสงค์กระบวนการเรียนรู้ อย่างละเอียด
5. เมื่อได้รายละเอียดแล้ว ก็นำมาออกแบบขั้นตอน และแผนงานที่ทำให้มั่นใจได้ว่าจะประสบความสำเร็จ
6. เตรียมบุคคลที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น หัวหน้างาน ผู้นำทางความคิดของบุคลากรแต่ละกลุ่ม รวมทั้งบุคลากรที่ต้องเป็นผู้เรียนรู้
7. ผลิตเอกสาร และสื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและเชื้อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งรายบุคคลและกลุ่ม
8. จัดสภาพแวดล้อมที่เชื้อให้เกิดการเรียนรู้ ในสถานที่ปฏิบัติงาน
9. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทั้งระดับรายบุคคลและกลุ่มตามโครงการต่าง ๆ ที่วางแผนไว้
10. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด ก็ต้องมีผู้ประเมินผลการเรียนรู้
11. การเรียนรู้ของแต่ละคนต้องถูกบันทึกเก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัทและจะต้องปรากฏอยู่ในแฟ้มประวัติของแต่ละคนด้วย
12. เอกสารการเรียนรู้จะต้องถูกออกแบบและสร้างขึ้นเพื่อการเรียนรู้ ในอนาคต
13. จะต้องมีการทบทวนวิธีการปฏิบัติที่ผ่านมา เพื่อให้ได้วิธีการเรียนรู้ที่ดีที่สุดที่สามารถประกาศให้ทุกคนในบริษัทรับทราบและปฏิบัติ และ

14. เมื่อบริษัทได้วิธีที่ดีที่สุดแล้ว จะต้องมีกรทดสอบและเปรียบเทียบ ประสิทธิภาพ และให้ทุกคนในบริษัทมีส่วนร่วมในการเรียนรู้

ขั้นตอนการพัฒนาองค์การเพื่อการเรียนรู้

จากแบบจำลองการเรียนรู้องค์กรต่าง ๆ ตามที่เสนอไว้แล้วนั้น มีผู้สรุป เป็นขั้นตอนการพัฒนาองค์การเพื่อการเรียนรู้ระดับองค์กรด้วยแผนภาพไว้ ดังนี้



ขั้นที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิด : เป็นขั้นของการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ องค์การเพื่อการเรียนรู้ของบุคคลต่าง ๆ โดยเฉพาะของ Peter Senge, Michael Marquardt

ขั้นที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิด : เป็นขั้นของการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์การเพื่อการเรียนรู้ของบุคคลต่าง ๆ โดยเฉพาะของ Peter Senge, Michael Marquardt และ David A. Garvin ซึ่งแนวคิดของคนทั้ง 3 นี้เมื่อผสมผสานกันแล้วจะทำให้ได้ทั้งร่างกาย และจิตวิญญาณขององค์การเพื่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ก็ยังมีแนวคิดของคนอื่น ๆ อีกมากมาย ประมวลเข้าด้วยกันเป็นกรอบแนวคิดหลักสำหรับองค์กร

ขั้นที่ 2 สร้างดัชนี : เป็นขั้นของการระบุดัชนีของลักษณะสำคัญขององค์การเพื่อการเรียนรู้ที่องค์กรต้องการ ยิ่งสร้างดัชนีได้ละเอียดมากเท่าใดก็จะทำให้ได้องค์การเพื่อการเรียนรู้ที่ชัดเจนมากขึ้น

ขั้นที่ 3 ประเมิน : เป็นขั้นของการสร้างเครื่องมือประเมินองค์กรตามสภาพที่เป็นอยู่ โดยประเมินตามดัชนีที่สร้างในขั้นที่ 2 ผลของการประเมินจะทำให้ทราบว่าองค์กรมีสภาพการเรียนรู้อย่างไร และยังขาดลักษณะใดบ้าง

ขั้นที่ 4 กำหนดแผนกลยุทธ์ : ในขั้นนี้องค์กรต้องกำหนดแผนการพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุมทุกด้าน เช่น แผนงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร (วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง) แผนงานสำหรับเทคโนโลยีสารสนเทศ (ระบบสารสนเทศ ระบบการเรียนรู้ ระบบการสื่อสาร ระบบสนับสนุน) แผนงานสำหรับการเรียนรู้เป็นทีม หรือแผนงานการพัฒนาการคิดเป็นระบบครบวงจร เป็นต้น แผนกลยุทธ์นี้ต้องออกแบบอย่างเหมาะสมกับบุคลากรอย่างแท้จริง

ขั้นที่ 5 ดำเนินการ : เป็นขั้นนำแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายขององค์กร

ขั้นที่ 6 ประเมินโครงการ : เป็นการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการต่าง ๆ ที่ดำเนินการตามแผนในขั้นที่ 4 ระยะเวลาของประเมินแต่ละโครงการอาจแตกต่างกัน

แนวคิดการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการจัดการที่จำเป็นสำหรับการบริหารยุคใหม่ ในเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – Based Economy) หรือระบบเศรษฐกิจที่ขึ้นกับการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้และสารสนเทศ การจัดการความรู้มุ่งเน้นการจัดการเพื่อใช้ และพัฒนาองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่อยู่ในองค์กร (Tacit Knowledge) ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ในการทำงาน การแก้ปัญหาและตัดสินใจในงานจริงขององค์กร โดยมีการใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อลดข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ ของบุคลากรในองค์กร ให้สามารถสื่อสารกันเพื่อการค้นคว้า แก้ปัญหา หรือเพื่อการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วทันการ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในองค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายของการจัดการความรู้

Davenport (1994) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ได้มาซึ่งความรู้ (Capture) นำมาแบ่งปันและเผยแพร่ (Share, Dissemination) รวมถึงการใช้ความรู้นั้นให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness)

Garvin (1994) กล่าวว่า การจัดการความรู้นั้น เป็นการดัดแปลง ปรับปรุง พฤติกรรมในองค์กร โดยการสร้าง (Creation) การได้มา (Acquisition) และการถ่ายโอน (Transfer) ความรู้เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจและเกิดความคิดใหม่

Birkett (1995) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลมารวมกันในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งและให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ง่ายและนำไปใช้ให้เกิดการต่อยอดความรู้

บดินทร์ วิจารณ์ (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้ นั้น คือ การที่ทำให้ ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรนั้นเกิดประโยชน์และสามารถใช้ประโยชน์จากทุนปัญญานั้น ได้อีกด้วย

ยีน ญูวรวรรณ (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นเทคนิคที่ผสมผสาน วิธีการต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตั้งแต่เรื่องการจัดการฐานข้อมูล ดาต้าแวร์เฮาส์ ดาต้ามายนิ่ง ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert System) เพื่อตอบสนอง การใช้งานของผู้ใช้องค์กร ซึ่งในระบบการจัดการองค์กรมี CKO (Chief Knowledge Officer) หรือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ บริการและจัดการในเรื่องความรอบรู้ขององค์กร

ศ.นพ. ประเวศ วะสี (2540) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง การจัดการ ให้มีการรับรู้จริง สร้างความรู้ สังเคราะห์ความรู้ให้เหมาะสมกับการใช้งาน นำความรู้ ไปใช้ในการปฏิบัติ (Action Knowledge) มีการเรียนรู้ (Learning) ในการปฏิบัติ มีการสร้าง ความรู้ในการปฏิบัติ มีการประเมินผล การปฏิบัติ มีการเอาผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ ร่วมกัน เพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเอาปัญญายกระดับกลับไปใช้ ในการปฏิบัติอีก เช่นนี้ วงกลับมาซ้ำแล้วซ้ำอีกทุกรอบปัญญาและการปฏิบัติก็จะดีขึ้น เรื่อย ๆ ในกระบวนการนี้มีการสร้าง นักสร้างความรู้ (นักวิจัย) สร้างนักจัดการความรู้ การฝึกอบรมและการสร้างเครือข่ายเพิ่มขึ้นตลอดเวลา (Expert Network)

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรม ที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ซึ่งเป็นการยากที่จะนิยามเป็นคำสั้น ๆ การจัดการความรู้ว่า คือ การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูล เช่น ระบบเครือข่าย (Network) คอมพิวเตอร์ มาเป็นเครื่องมือ ช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ เมื่อจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบแล้วก็ต้อง ดำเนินการจัดการแบ่งปันความรู้ ทำให้ความรู้เป็นเรื่องที่บุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึง ได้อย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังต้องการผู้มีความรู้ ความสามารถเข้ามาช่วยประยุกต์ใช้ความรู้ นั้น เพื่อสร้างนวัตกรรมและนำความรู้ไปต่อยอด

สร้างประโยชน์ต่อสังคมวงกว้าง ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับสังคมในยุคสังคม เศรษฐกิจฐานความรู้ ประเทศและองค์กรที่มีความสามารถในการจัดการความรู้ก็จะมี ความสามารถในการแข่งขันสูง มีความสามารถในการปรับตัว นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งบุคคล องค์กร เครือข่ายขององค์กรหรือชุมชนและประเทศจะต้องมีทักษะใน การดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

โดยสรุปแล้วการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็น กระบวนการที่ประกอบด้วยหลาย ๆ ขั้นตอน เพื่อดำเนินการจัดการกับความรู้ขององค์กร ทั้งหมดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายขององค์กร อาจกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้ถือเป็นระบบงานอันหนึ่ง ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดของทุกองค์กร ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในการทำงานประสานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม โดยนำข้อมูล ข่าวสารและความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ (Explicit Knowledge) รวมทั้งความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) มาจัดการเพื่อร่วมแบ่งปัน และสามารถให้บุคลากรได้สืบค้น ถ่ายโอน ความรู้ของตน โดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูล เช่น ระบบเครือข่ายเข้ามารองรับ ทั้งนี้ก็นำข้อมูล ความรู้ที่บุคลากรในองค์กรทุกคนนั้น มีอยู่มาแบ่งปัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ในสิ่งทีอาจเป็นส่วนที่ประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กรนั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะส่งเสริมให้องค์กรนั้นเกิด เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization) กล่าวคือมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต (Lifelong – Learning) และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปต่อยอดเพื่อให้เกิด เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ อันจะเพิ่มมูลค่าและคุณค่า (Value Added) ในกิจการขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสระบบเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุค เศรษฐกิจ ฐานความรู้ (Knowledge – Based Economy)

ขั้นตอนของการจัดการความรู้

องค์กรที่จัดการเรียนรู้ได้สำเร็จ ต้องดำเนินงานหลายขั้นตอน จากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ขั้นตอนที่ผู้เชี่ยวชาญหลายคนได้กำหนดขั้นตอนหลัก ๆ ที่สำคัญ ไว้ดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ (Knowledge Identification)
2. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
3. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
4. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage & Retrieval)
5. การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer & Utilization)

โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ (Knowledge Identification)

การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ คือ การกำหนดนิยามของสิ่งที่องค์กรต้องการให้พนักงานเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การนิยามขีดความสามารถหลัก กำหนดและจัดตั้งคณะทำงาน กำหนดขีดความสามารถในการเขียนคำพรรณงานกระบวนการหลัก ส่วนแบ่งการตลาด ศักยภาพของหุ้นส่วน คู่ค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ หรือผู้จัดจำหน่าย เป็นต้น

2. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

การแสวงหาความรู้ คือ การนำเอาข้อมูล สารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กร มากลั่นกรองและนำมาสร้างคุณค่า เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร

3. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

การสร้างความรู้ คือ การสร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล โดยผ่านการผลักดัน การหยั่งรู้และเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลึกซึ้ง ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่ ๆ เช่น การคิดค้นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กรได้ โดยแบ่งความรู้เป็น 3 ประการ ดังนี้

1) ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานและอยู่ในตัวคน เป็นความรู้ที่จับต้องไม่ได้หรือทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ความรู้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ขององค์กร ความสัมพันธ์ของลูกค้า เป็นต้น ซึ่งความรู้โดยนัยนี้เป็นความรู้ที่สำคัญที่สุดที่ควรดำเนินการให้เกิดการแพร่กระจายในองค์กร เพื่อสร้างความรู้ใหม่อันจะเพิ่มมูลค่าและคุณค่าแก่ประเทศได้

2) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่เปลี่ยนแปลงจากความรู้โดยนัยและความรู้ที่อยู่โดยรอบมาเป็น สื่อ ตำรา หรือเอกสารอื่น ๆ ที่สามารถจับต้องได้

3) ความรู้ที่ฝังตัวอยู่ในองค์กร (Embedded Knowledge) คือ ความรู้ที่อยู่ในองค์กร เป็นความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนในกระบวนการผลิตและ/หรือการบริการ ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วย

4. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage & Retrieval)

การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ คือ การจัดเก็บความรู้ไว้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ โดยต้องคำนึงถึงวิธีการเก็บรักษา ซึ่งแต่ละองค์กรจะต้องเก็บรักษาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ไว้เป็นอย่างดีที่สุด ในการจัดเก็บนั้นสามารถบันทึกเป็นฐานข้อมูลหรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนได้

5. การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer & Utilization)

การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ คือ การกระจายความรู้และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร

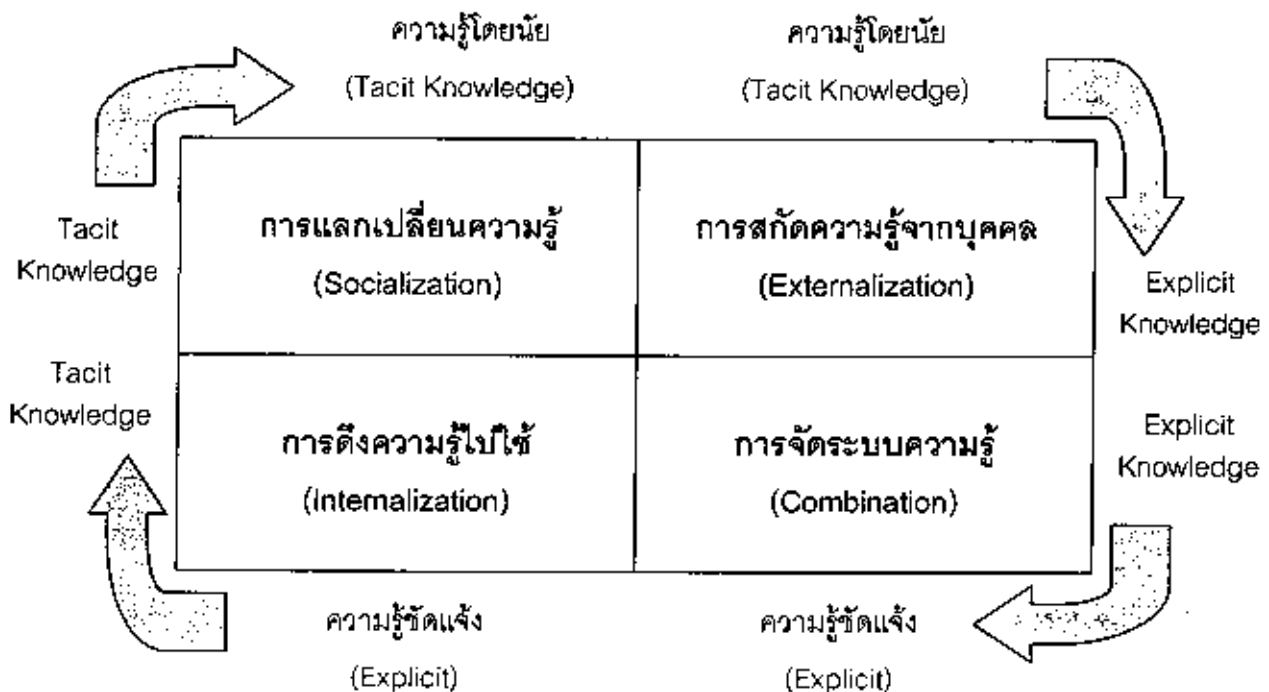
รูปแบบของการสร้างความรู้ของ Nanaka et al. (2000)

การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการของการอยู่เหนือตนเอง ความรู้จะถูกสร้างจากการมีปฏิสัมพันธ์ท่ามกลางแต่ละบุคคล และ

สิ่งแวดล้อมของบุคคลในการสร้างความรู้ของการมีปฏิสัมพันธ์ทั้งในระดับจุลภาค และระดับมหภาค Nonaka et al. (2000) ได้เสนอรูปแบบของการสร้างความรู้ คือ SECI process ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

SECI process : 4 ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงความรู้

องค์กรมีการสร้างความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดเจนและความรู้ที่เป็นนัย ซึ่งสามารถเรียกปฏิสัมพันธ์ของความรู้ทั้ง 2 แบบนี้ว่า “การเปลี่ยนแปลงความรู้” (Knowledge Conversion) โดยผ่านกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่เป็นนัย และความรู้ที่ชัดเจน (Nonaka et al., 2000) โดยที่กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ี้จะมี 4 ขั้นตอน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นวงจร ดังนี้



ภาพที่ 5 SECI Process

ที่มา : Nonaka et al.,

1. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization : From Tacit to Tacit) เป็นกระบวนการของการปรับ เปลี่ยนความรู้ที่เป็นนัยผ่านการแบ่งปันประสบการณ์เพราะว่าความรู้ที่เป็นนัยเป็นสิ่งที่ยากที่จะจัดการ ความรู้ที่เป็นนัยได้มาโดยผ่านการแบ่งปันประสบการณ์ เช่น การใช้เวลาด้วยกันหรืออยู่ด้วยกันในสิ่งแวดล้อมเดียวกัน กระบวนการนี้เกิดขึ้นในการฝึกฝนแบบดั้งเดิมที่ผู้ฝึกงานเรียนรู้ความรู้ที่เป็นนัยจากผู้เชี่ยวชาญของตนเองโดยผ่านประสบการณ์ในการลงมือทำมากกว่าการเรียนรู้จากคู่มือหรือหนังสือ ดังนั้น สิ่งสำคัญของกระบวนการนี้ จึงเป็นประสบการณ์ (Experience) ซึ่งอาจเกิดจากการสังเกต การลอกเลียนแบบ การฝึกหัดและฝึกฝนจากผู้เชี่ยวชาญ และการลงมือปฏิบัติ เช่น พนักงานใหม่จะเรียนรู้จากพนักงานที่มีประสบการณ์ผ่านการฝึกอบรมแบบ on the job training ระหว่างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ดังนั้นความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นในขั้นตอนนี้จึงมีลักษณะที่เรียกว่า "Sympathetic Knowledge" หรือความรู้ในลักษณะเห็นพ้องต้องกัน

2. การสกัดความรู้จากบุคคล (Externalization : From Tacit to Explicit) เป็นกระบวนการของความรู้ที่เป็นนัยที่เปลี่ยนไปเป็นความรู้ที่ชัดเจนอย่างมีความหมาย เมื่อความรู้ที่เป็นนัยสร้างความรู้ที่ชัดเจน ความรู้ก็จะตกผลึก ดังนั้น การแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น ก็จะกลายมาเป็นความรู้ใหม่ ตัวอย่างของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ เช่น การสร้างแนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือวงจรของการควบคุมคุณภาพ ซึ่งทำให้พนักงานมีการปรับปรุงกระบวนการผลิตโดยการสะสมความรู้ที่เป็นนัยอย่างมีความหมายตลอดปีของการทำงาน กระบวนการนี้จึงเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการสร้างความรู้ เพราะเป็นขั้นที่ความรู้ที่เป็นนัยถูกทำให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน โดยผ่านการอุปมาและการเปรียบเทียบ ดังนั้นความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นในกระบวนการนี้จึงมีลักษณะที่เรียกว่า "Conceptual Knowledge" หรือความรู้ที่เกี่ยวกับการสร้างความคิดและแนวคิด

3. การจัดระบบความรู้ (Combination : From Explicit to Explicit) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ชัดเจนเข้าสู่ความรู้ที่ชัดเจนที่ซับซ้อนมากขึ้นและเป็นระบบ ความรู้ที่ชัดเจนจะถูกเก็บรวบรวมจากภายในหรือภายนอกองค์กร และมีการเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน มีการแก้ไขหรือการประมวลผลเพื่อสร้างความรู้ใหม่ ความรู้ใหม่

ที่ชัดแจ้งนี้จะถูกเผยแพร่ท่ามกลางสมาชิกขององค์กร เช่น การแลกเปลี่ยนเอกสาร การประชุม การพบปะสังสรรค์ การสนทนาทางโทรศัพท์ เครือข่ายการติดต่อสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ดังนั้นความรู้ใหม่ขององค์กรจึงเกิดขึ้นจากการจัดองค์ประกอบใหม่ของสารสนเทศที่มีอยู่ ผ่านการแยกประเภท การเพิ่มเติม การประกอบเข้าด้วยกัน และการจัดหมวดหมู่ของความรู้ที่ชัดแจ้งหรือการรวมส่วนต่าง ๆ ที่ไม่ต่อเนื่องของความรู้ที่ชัดแจ้งเข้าด้วยกันนั่นเอง ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นจึงมีลักษณะที่เรียกว่า "Systematic Knowledge" หรือความรู้ที่เป็นระบบ

4. การดึงความรู้ไปใช้ (Internalization : From Explicit to Tacit) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดแจ้งที่เป็นรูปร่างไปสู่ความรู้ที่เป็นนัย ความรู้ที่ชัดแจ้งที่สร้างขึ้นจะถูกแบ่งปันโดยตลอดทั้งองค์กร และเปลี่ยนแปลงไปสู่ความรู้ที่เป็นนัยของแต่ละบุคคล กระบวนการนี้มีความใกล้เคียงกับการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Learning by Doing) ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นจึงมีลักษณะที่เรียกว่า "Operational Knowledge" หรือความรู้เชิงปฏิบัติการ

นอกจากนี้ Nonaka & Takeuchi (1995) ยังได้ระบุขั้นตอนที่จะรวมอยู่ในกระบวนการของการสร้างความรู้ ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การแบ่งปันความรู้ที่เป็นนัย (Sharing Tacit Knowledge) ความรู้ที่เป็นนัยถูกแบ่งปันผ่านกระบวนการ Socialization ของทีมโครงการหรือที่เรียกว่าชุมชนขนาดเล็กของความรู้ (micro community of Knowledge) Socialization หมายถึง การที่สมาชิกของชุมชนไม่เพียงแต่เข้าใจความหมายของสถานการณ์การแบ่งปันของกันและกัน แต่ก็ยังเห็นด้วยกับความหมายทั่ว ๆ ไป และพิสูจน์ความเชื่อที่แท้จริงเกี่ยวกับว่าจะปฏิบัติในสถานการณ์นั้นได้อย่างไร เนื่องจากความรู้ที่เป็นนัยเกี่ยวข้องกับความรู้สึกประสบการณ์ของบุคคลและกระบวนการทั้งหมด ซึ่งไม่ใช่เป็นการง่ายในการที่จะถ่ายทอดไปสู่บุคคลอื่น ดังนั้นแนวทางที่จะใช้ในการแบ่งปันความรู้ คือ

1.1 การสังเกตโดยตรง (Direct observation) สมาชิกสังเกตงานที่อยู่ในมือและทักษะของผู้อื่นในการแก้ปัญหา ผู้สังเกตจะแบ่งปันความเชื่อเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ

และไม่ได้ปฏิบัติ ดังนั้นจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของสมาชิกในการปฏิบัติในสถานการณ์เดียวกัน

1.2 การสังเกตโดยตรงและการบรรยาย (Direct observation and narration) สมาชิกสังเกตงานที่อยู่ในมือ และได้รับคำแนะนำเพิ่มเติมจากสมาชิกอื่นเกี่ยวกับกระบวนการของการแก้ปัญหา นั้น บ่อยครั้งในรูปแบบของการพรรณนาเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เหมือนกัน

1.3 การเลียนแบบ (Imitation) สมาชิกพยายามที่จะเลียนแบบงาน โดยอยู่ในพื้นฐานของการสังเกตโดยตรงของบุคคลอื่น

1.4 การทดลองและการเปรียบเทียบ (Experimentation and comparison) สมาชิกทดลองใช้สถานการณ์หลาย ๆ แบบ และสังเกตผู้เชี่ยวชาญในที่ทำงาน เปรียบเทียบประสิทธิภาพของคนที่มีประสบการณ์น้อย

1.5 การปฏิบัติร่วมกัน (Joint execution) สมาชิกชุมชนร่วมกัน ในการแก้ใขงานและผู้ที่มีประสบการณ์มากจะให้คำแนะนำ และแนวคิดเกี่ยวกับการที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของคนที่มีประสบการณ์น้อย

2. การสร้างแนวคิด (Creating concepts) ซึ่งจัดอยู่ในกระบวนการของ Externalization ในขั้นตอนนี้ ชุมชนพยายามที่จะทำความรู้ของพวกเขาให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง กระบวนการในการสร้างแนวคิดใหม่เกิดขึ้นด้วยภาษาที่จะใช้ทั้งในการสื่อสารประสบการณ์ใหม่ ๆ และให้แนวทางความคิดใหม่ ๆ Nonaka & Takeuchi (1995) กล่าวว่า ภาษาที่เป็นรูปร่างจะใช้การอุปมาและเปรียบเทียบ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการสร้างแนวคิด การอุปมาเป็นชนิดหนึ่งของสื่อแนวคิดที่ใช้ได้สะดวกในการทำแนวคิดและการสื่อสารให้เป็นรูปร่าง

3. การพิสูจน์ความถูกต้องของแนวคิด (Justifying Concepts) ซึ่งจัดอยู่ในกระบวนการของ Externalization หลังจากที่แนวคิดถูกสร้างขึ้นมาก็จำเป็นที่จะต้องมีการประเมินแนวคิดนั้น ชุมชนจะต้องนำเสนอแนวคิดของชุมชนและเปิดการสนทนา

เกี่ยวกับแนวคิด ก่อนที่จะมีการพิสูจน์แนวคิด ชุมชนและผู้มีส่วนร่วมคนอื่น ๆ จำเป็นต้องเห็นด้วยกับเงื่อนไข แนวคิดจะถูกทบทวนในด้านผลกระทบที่มีต่อกลยุทธ์ความก้าวหน้าขององค์กร ผู้มีส่วนร่วมในการพิสูจน์แนวคิดจะต้องเชื่อว่าความรู้ถูกสร้างเพื่อที่จะสร้างประสิทธิภาพของการได้เปรียบทางการแข่งขัน

4. การสร้างต้นแบบ (Building a Prototype) ซึ่งจัดอยู่ในกระบวนการของ Combination ต้นแบบเป็นรูปแบบที่จับต้องได้ของแนวคิด และเกิดขึ้นจากการรวบรวมแนวคิด ผลิตภัณฑ์ องค์ประกอบและขั้นตอนที่เกิดขึ้นอยู่แล้วด้วยแนวคิดใหม่

5. การดึงความรู้ไปใช้ (Cross-Leveling Knowledge) ซึ่งจัดอยู่ในกระบวนการของ Internalization ผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอน จะอยู่ในรูปของนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือความรู้เดิม กลยุทธ์ความก้าวหน้าขององค์กรสามารถยกระดับของความรู้ตลอดทั้งองค์กร

จากแนวคิดรูปแบบของการสร้างความรู้ของ Nonaka et al. (2000) จึงประกอบไปด้วยกระบวนการและขั้นตอนที่สำคัญ คือ SECI process ซึ่งเป็นกระบวนการของการสร้างความรู้ผ่านการเปลี่ยนแปลงระหว่างความรู้ที่เป็นนัยและความรู้ที่ชัดแจ้ง และขั้นตอนการสร้างความรู้ คือ การแบ่งปันความรู้ที่เป็นนัย การสร้างแนวคิด การพิสูจน์ความถูกต้องของแนวคิด การสร้างต้นแบบ และการดึงความรู้ไปใช้ นั่นเอง

บทที่ 3

การดำเนินงาน

การดำเนินงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีขอบเขตการดำเนินงานของโครงการระยะที่ 1 (ระหว่างวันที่ 3 สิงหาคม - 15 กันยายน 2548) และวิธีการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

ขอบเขตของการดำเนินงานของโครงการในระยะที่ 1

1) จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การเพื่อการเรียนรู้ และกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ให้กับคณะทำงาน (Steering Committee) ให้สามารถเป็นกลไกสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการความรู้ ทั้งในระดับของ คณะผู้ทำงานใช้ความรู้ (Knowledge Workers) และผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา (Subject Matter Expert) ในระยะต่อไป

2) การประเมินผลตนเองของผู้เข้าร่วมโครงการและบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

3) จัดทำโครงการนำร่องของระบบบริหารองค์ความรู้ในรูปแบบเว็บไซต์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Web Knowledge Portal)

4) จัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) แบบ interactive CD-ROM จำนวน 3 วิชา

5) จัดการสื่อสารในองค์กร และกิจกรรมพิเศษ เพื่อให้ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในส่วนกลางได้ตระหนัก เข้าใจ ให้การสนับสนุน และอยากเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการบริหารจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โครงการที่จัดทำ ได้แก่

5.1 สรรคดียี่สิบ 2 นาที จำนวนไม่เกิน 8 ตอน

5.2 บอร์ดนิทรรศการระยะเวลา 1 สัปดาห์

5.3 อบรมเจ้าหน้าที่ดูแลเว็บไซต์ความรู้ 1 ครั้ง จำนวน 30 คน

6) ประเมินผลการดำเนินงานและทำรายงานฉบับสมบูรณ์

การนำเสนอรายละเอียดการดำเนินงานตามขอบเขตข้างต้นขอแยกเป็น

2 ช่วง คือ

- ช่วงที่ 1 ระหว่างวันที่ 19 กรกฎาคม ถึง 15 สิงหาคม 2548
- ช่วงที่ 2 ระหว่างวันที่ 16 สิงหาคม ถึง 15 กันยายน 2548

แต่ละช่วงมีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

ช่วงที่ 1 การดำเนินงานระหว่างวันที่ 19 กรกฎาคม ถึง 19 สิงหาคม 2548

วันที่	รายละเอียด
19 ก.ค.48	การประชุมที่ปรึกษาและคณะทำงานเรื่อง การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management System) เวลา 13.00 น. ณ ห้องประชุมสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ชั้น 13
26 ก.ค.48	การประชุมผู้เชี่ยวชาญและคณะทำงาน สำหรับจัดทำองค์ความรู้เรื่อง ความรู้เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนด รายละเอียดความรู้ สำหรับจัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เรื่องที่ 2 เวลา 13.30 น. ณ ห้องประชุมกลุ่มงานกฎหมาย ชั้น 11 สำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน
27 ก.ค.48	การประชุมผู้เชี่ยวชาญและคณะทำงาน สำหรับจัดทำองค์ความรู้เรื่อง ความรู้ด้านพัฒนาสมรรถนะศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อกำหนดรายละเอียดความรู้สำหรับจัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เรื่องที่ 1 เวลา 13.00 น. ณ กระทรวงแรงงาน

วันที่	รายละเอียด
2 ส.ค.48	สัมมนา ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับนำเนื้อหาจัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ ช่วยสอน ผู้ตรวจภูษิต บุญมา เรื่อง การปฏิบัติด้านการเงิน บัญชี และพัสดุ ณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
3 ส.ค.48	สัมมนา ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับนำเนื้อหาจัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ ช่วยสอน ผอ.เพ็ญศรี พุทธิติก เรื่อง การจัดทำและพัฒนาตัวชี้วัด ผอ.กำจร นากชื่น เรื่อง องค์การระหว่างประเทศมาตรฐานแรงงาน ณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
4 ส.ค.48	สัมมนา ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับนำเนื้อหาจัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ ช่วยสอน ผอ.พูลศักดิ์ เศรษฐนันท์ เรื่อง การรายงานผลการปฏิบัติงานตาม แผนโครงการ ผอ.ยุทธนา สุระสมบัติพัฒนา เรื่อง การกำหนดค่าใช้จ่ายและผลผลิตใน การทำงานประมาณ ณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
5 ส.ค.48	การประชุมเชิงปฏิบัติการ (วันที่ 1) เรื่อง การพัฒนาคณะทำงานและยกวาง แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เรื่อง องค์การเพื่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ณ ห้องระเบียงมัทกะสัน โรงแรมบางกอกพาเลซ
6 ส.ค.48	การประชุมเชิงปฏิบัติการ (วันที่ 2) เรื่อง การพัฒนาคณะทำงานและยกวาง แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เรื่อง กลยุทธ์องค์การเพื่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ปัจจัยพื้นฐาน และกระบวนการดำเนินงาน ณ ห้องระเบียงมัทกะสัน โรงแรมบางกอกพาเลซ

วันที่	รายละเอียด
7 ส.ค.48	<p>สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับนำเนื้อหา มาจัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ ช่วยสอน</p> <p>ผอ.สฤทธิเดช จำปัญญา เรื่อง ความรู้เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ และจัดทำ แผนงานโครงการ</p> <p>ที่ปรึกษาจิราภรณ์ เกษรสุจริต เรื่อง ความรู้เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ และ จัดทำแผนงานโครงการ</p> <p>ผู้ตรวจผดุงศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา เรื่อง การมองภาพองค์รวม ท่านปลัดจารุพงศ์ เรื่องสุวรรณ เรื่อง การวางกลยุทธ์การทำงาน เรื่อง การสอนงาน/การบริการ การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์</p> <p>ผู้ตรวจพรชัย อยู่ประยงค์ เรื่อง การกำหนดอัตราค่าจ้าง</p> <p>ผอ.เพชรรัตน์ สินอวย เรื่อง การกำหนดอัตราค่าจ้าง</p> <p>ผอ.สันทรา เกตุพันธ์ เรื่อง การใช้คอมพิวเตอร์/การใช้คู่มือปฏิบัติงาน ณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน</p>
9 ส.ค.48	<p>สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับนำเนื้อหา มาจัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ ช่วยสอน</p> <p>ผอ.ชัยวัฒน์ เกิดผล เรื่อง การคิดวิเคราะห์</p> <p>ผอ.ศิษฏพร ล้วนแก้ว เรื่อง การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผน/ โครงการ</p> <p>ณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน</p> <p>ท่านอภัย จันทนจุลกะ เรื่อง วินัยและการรักษาวินัย</p> <p>ท่านฉันทน์ จันทรปาน เรื่อง วินัยและการรักษาวินัย</p> <p>ณ สำนักงานตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ</p>

วันที่	รายละเอียด
10 ส.ค.48	<p>สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับนำเสนอหามาจัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ ช่วยสอน</p> <p>รองปลัดวงศ์ จันทอง (อดีต) จิตสำนึกในการปฏิบัติราชการ การเขียน หนังสือราชการ</p> <p>ณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน</p>
11 ส.ค.48	<p>สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับนำเสนอหามาจัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ ช่วยสอน</p> <p>รองปลัดสุภาพบุตร ชมเสวี เรื่อง การบริหารระดับสูง</p> <p>ผู้ตรวจจรรยาบรรณ พงศ์พจน์ เรื่อง จิตสำนึกในการปฏิบัติราชการ</p> <p>ผู้ตรวจสมชาติ เทวะวโรดม เรื่อง การบริหารระดับกลาง</p> <p>ผู้ตรวจปั้น วรณพินิจ เรื่อง การพัฒนาวิสัยทัศน์ แนวทางการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี</p> <p>ฝ่ายบัญชีการเงิน การปฏิบัติด้านการเงิน บัญชี และพัสดุ</p> <p>ณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน</p>
15 ส.ค.48	<p>การประชุมเชิงปฏิบัติการ (วันที่ 3) เรื่อง การพัฒนาคณะทำงานและยกร่าง แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน</p> <p>เรื่อง การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวง แรงงาน</p> <p>ณ ห้องเพชรบุรี โรงแรมบางกอกพาเลซ</p>

ช่วงที่ 2 : การดำเนินงานระหว่างวันที่ 15 สิงหาคม 2548 ถึง 15 กันยายน 2548

วันที่	รายละเอียด
19 ส.ค.48	การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาเนื้อหา สำหรับทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) และทำสารคดีสั้นเสียงตามสาย ณ โรงแรมบางกอกพาเลซ
19 ส.ค.-2 ก.ย.48	จัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน จัดทำเว็บทำความรู้
7-14 ก.ย.48	จัดนิทรรศการสัปดาห์แห่งการเรียนรู้ที่กระทรวงแรงงาน สัปดาห์ "KM Click On@MOL" ณ ห้องประวัติศาสตร์ ชั้น 1 อาคารกระทรวงแรงงาน
13 ก.ย.48	จัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ดูแลเว็บทำความรู้ 1 ครั้ง จำนวน 30 คน ณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

รายละเอียดของการดำเนินงานตามขอบเขตทั้ง 6 มีรายละเอียด ดังนี้

☞ 1) การจัดการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาคณะทำงาน

หลักการและเหตุผล

การจัดการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง "องค์การเพื่อการเรียนรู้และกระบวนการบริหารจัดการความรู้" นี้เป็นการประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาคณะทำงาน (Steering Committee) ที่เป็นแกนสำคัญ (Change Agent) ในการกระตุ้น ส่งเสริมและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

วัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุม

1. มีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับองค์การเอื้อการเรียนรู้และการจัดการความรู้
2. ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสนอแนวทางในการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้อย่างแท้จริง
3. ได้ร่วมกันจัดทำระบบบริหารจัดการความรู้สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
4. มีความรู้ เรื่อง การออกแบบและการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อจัดการความรู้

เนื้อหาวิชา

1. องค์การเอื้อการเรียนรู้ : แนวคิด หลักการ
2. การจัดการความรู้ : แนวคิด หลักการ แนวปฏิบัติ
3. กรณีศึกษาหน่วยงานที่พัฒนาองค์การเอื้อการเรียนรู้
4. กลยุทธ์การพัฒนาองค์การเอื้อการเรียนรู้
5. ระบบบริหารการจัดการความรู้ : องค์ประกอบและขั้นตอน

กิจกรรม

1. ฟังบรรยาย
2. อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
3. ระดมสมองกลุ่มย่อย
4. ทำแบบวัดลักษณะวินัยทั้ง 5 และประเมินสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

วิทยากร

รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประศักดิ์ หอมสนิท

คุณ คุณากร คงเพชร

กำหนดการและจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ

<u>ครั้งที่ 1</u>	วันที่ 5 สิงหาคม 2548 จำนวน 39 คน
<u>ครั้งที่ 2</u>	วันที่ 6 สิงหาคม 2548 จำนวน 38 คน
<u>ครั้งที่ 3</u>	วันที่ 15 สิงหาคม 2548 จำนวน 36 คน

ผู้เข้าร่วมโครงการ ประกอบด้วย

1. คณะทำงานที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือ
2. ตัวแทนของกรมที่รับผิดชอบ/เกี่ยวข้องกับโครงการ หรือ
3. ผู้รับผิดชอบด้านที่มีวิศวกรรมความรู้และจัดการความรู้ หรือ
4. ผู้สนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลการประชุมสัมมนา

จากการประชุมวันที่ 1 และ 2 ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาได้ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ให้เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ และได้เสนอปัญหาที่ต้องแก้ไข และแนวทางการแก้ไข แยกเป็น 3 กลุ่ม

การประชุมวันที่ 3 ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาได้ร่วมกันกำหนดรายละเอียดขององค์ประกอบและขั้นตอนของระบบบริหารจัดการความรู้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อนำไปใช้พัฒนาเป็นคู่มือบริหารจัดการองค์ความรู้รายละเอียดมีดังนี้

องค์ประกอบการบริหารจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

1. องค์ประกอบด้านองค์กร ประกอบด้วย

1.1 นโยบาย

- ให้มีการกำหนดนโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำ การเรียนรู้วัฒนธรรมการเรียนรู้จาก KM ผูกเข้าไป
- มีโครงการ KM บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติราชการ และแผนประจำปี ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน รายงานความก้าวหน้าเกี่ยวกับกิจกรรม LO/KM แต่ละเดือนอย่างต่อเนื่อง

- มีการทำ Yellow Pages โดยการ List รายชื่อเจ้าหน้าที่วิชาการ/กลุ่มนักปฏิบัติงาน (Subject Matter Expert) โดยมีการระบุว่าแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญอะไรบ้าง และทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นการยกย่องให้กับ SME และเป็นมาตรการพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามความสามารถ

- มีการนับผลงานของโครงการจัดการความรู้ โดยถือเป็นผลงานของผู้ปฏิบัติงานและสามารถนำไปประเมินความดีความชอบได้

- มีเกณฑ์ในการประเมินผลงาน โดยสามารถยึดหลักดังนี้

- * แบบที่ยึดตามเกณฑ์เดิม สามารถทำได้โดยมีการนำแบบประเมินผลงานของบุคลากรจาก ก.พ. มาใช้ หรือ ให้พิจารณาโดยมีการประเมินผลงานเป็นรายบุคคลซึ่งสอดคล้องกับ ก.พ. (แบบประเมินผลงานรายบุคคล ซึ่งจัดทำโดยสถาบันพระปกเกล้า)

- * แบบประเมินรายบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยการให้นำหนักของผลงาน ซึ่งสร้างแบบประเมินขึ้นมาใหม่

- มีการประเมินผลงานของข้าราชการผ่านระบบคอมพิวเตอร์ โดยให้ข้าราชการสามารถนำเสนอผลงานผ่านคอมพิวเตอร์ได้

- มีการกำหนดงบประมาณเป็นรายบุคคลในการพัฒนาบุคลากร ทางด้านการสัมมนา อบรม ศึกษาและดูงาน โดยมีการกำหนดกรอบหัวข้อเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

1.2 โครงสร้าง

- มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ LO/KM โดยเฉพาะ ซึ่งในระยะแรก อาจเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจโครงสร้างภายในโดยการเกลี่ยคนเข้ามาทำเป็นโครงการ เช่น มี Project Manager ทั้งนี้จะต้องไม่ยึดว่าเขามีตำแหน่งอะไร ให้พิจารณาจากศักยภาพ สำหรับผู้จัดการความรู้ (KM Manager หรือ Chief Knowledge Officer) ควรมาจากระบบคัดเลือก หรืออาสาสมัครและต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสม

1.3 วัฒนธรรม

- มีการให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง
- มีมุมมองความรู้ทั้งในระดับสำนักงานปลัด ระดับสำนัก แล้วนำไปบรรจุไว้

Yellow Pages

- มีสถานที่ในการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ เช่น ข้อมูลด้านการจัดการความรู้ โดยปิดประกาศไว้ตามเสาของตึก ที่เรียกได้ว่า “เสา KM” หรือมีห้องเฉพาะ KM ซึ่งอาจมีลักษณะที่ถาวรหรือไม่ถาวรก็ได้

- มีวิธีการเผยแพร่เพื่อปรับปรุงข้อมูลให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ เช่น ควรมีบอร์ดเป็นตัววิ่ง (Electronic Board) ซึ่งทำให้เกิดความน่าสนใจ หรือการปิดประกาศในลิฟท์ โรงอาหาร เสา KM ทั้งนี้รวมถึงการเผยแพร่ในระดับส่วนกลางและภูมิภาคด้วย

- มีการเผยแพร่ความรู้จากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาค โดยการใช้อย่าง Mail, e-mail, Web Portal

- มีการเก็บข้อมูลจากภูมิภาค เพื่อทำให้ทราบว่าทางภูมิภาคสามารถมีส่วนร่วมในกิจกรรม/โครงการอะไรได้บ้าง

- มีโครงการให้ข้าราชการสมัครไปเรียนรู้งานในต่างประเทศระยะสั้น เช่น การเรียนรู้งานทางด้านทูต ทั้งนี้เพื่อให้ข้าราชการที่มีความประสงค์จะพัฒนาตนเองไปเป็นทูตสามารถทราบถึงขั้นตอนการทำงานของทูต อีกทั้งควรนำข้าราชการที่อยู่ในต่างประเทศที่สังกัดกระทรวงได้แลกเปลี่ยนความรู้กับข้าราชการในประเทศตลอดจนการเรียนรู้งานจากภูมิภาคด้วย

- มีการส่งเสริมด้าน KM โดยการให้รางวัลเพื่อกระตุ้นข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ซึ่งสามารถจัดระดับต่าง ๆ ได้ เช่น

* ระดับแรก เป็นรางวัลให้กับผู้ที่มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อตนเองได้

* ระดับสอง เป็นรางวัลสำหรับผู้ที่ไม่เผยแพร่ และถ่ายทอดให้กับผู้อื่นได้

โดยรางวัลที่ให้อาจอยู่ในรูปของโลโก้ ซึ่งอาจจะให้ในโอกาสวันสถาปนากระทรวง โดยพิจารณาจากความสำเร็จในการเรียนรู้แต่ละเดือน การเผยแพร่ความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งอาจจะต้องทำตัวชี้วัดให้ชัดเจนในการประเมิน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการทำ Road Map ของบุคคลที่นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลได้

- มีการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับทุกคนในองค์กร
- ข้าราชการมีพฤติกรรมที่กล้าแสดงความคิดเห็น และใช้เทคนิคการประชุมแบบไม่เป็นทางการในหน่วยงานเพื่อให้เกิดความรู้สึกลึกที่ผ่อนคลาย โดยการพูดคุยกับคนในกลุ่มงาน เช่น อาทิตย์ละครั้ง ซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และทำเป็นบันทึกเพื่อประเมินความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่มีผลในการประเมิน เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนมีบทบาทและเพิ่มความสนใจจากผู้อื่นที่นอกเหนือจากสำนักปลัดฯ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

1.4 ผู้บริหาร

- มีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ KM ให้กับผู้บริหาร
- ผู้บริหารต้องตระหนักถึงผลงานด้านการจัดการความรู้ โดยนำไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการในสังกัด
- มีการส่งเสริมในตัวผู้บริหารที่ตระหนักถึงความสำคัญของ Chief Information Officer ในแต่ละด้าน เช่น ผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ให้เป็นผู้ที่มีความสำคัญ
- ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ด้าน KM และกำหนดผู้จัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) โดยตรวจสอบภาวะผู้นำ และกำหนดคณะทำงานเพื่อเตรียมการวางแผนงานด้านการจัดการความรู้ให้ไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้

- มีบอร์ด CKO เพื่อให้มีบทบาทในภาพกว้างและเป็นผู้ให้การสนับสนุน และควรมี SME เข้าไปร่วมในคณะกรรมการบอร์ด CKO เพื่อวางแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้

2. ด้านการเรียนรู้

- มีการส่งข้าราชการไปฝึกงานในเรื่องหรือหน่วยที่ทำงานในด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะเป็นการเรียนรู้ข้ามสายงาน/หมุนเวียน

- มีการฝึกอบรมข้าราชการที่รับผิดชอบในการดูแลเครือข่าย

- ฝ่ายพัฒนาการเรียนรู้จัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับบุคคลในองค์กร โดยพิจารณาจาก Road Map รายบุคคล ซึ่งสามารถทำได้โดยให้ข้าราชการทำเป็นแผนพัฒนาตนเอง ทั้งนี้เพื่อจะมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามความต้องการของบุคคลและองค์กร

- มีการกำหนด "จัดทำองค์ความรู้ในเชิงรุก" โดยให้ข้าราชการไปศึกษาดูงานจากภายนอกแล้วนำมาสรุปเพื่อเป็นประโยชน์ในองค์กร

- มีมุมมองความรู้

- มีบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนให้ข้าราชการได้เรียนรู้ระบบงานต่าง ๆ

- มีการทำรายงานเสนอความรู้หลังจากที่ข้าราชการกลับจากการไปศึกษาดูงาน สัมมนา โดยสรุปสาระสำคัญ รวมถึงวิธีการนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์กรได้อย่างไร

3. คณะทำงานการจัดการความรู้

- พนักงานควรได้รับการพิจารณาผลงานจากการเข้าร่วมโครงการ KM ด้วย

4. เทคโนโลยีการเรียนรู้

- เทคโนโลยีการเรียนรู้ (ในที่ประชุมไม่ได้อภิปรายรายละเอียด)

5. สิ่งเื้อออ่านวยการเรียนรู

- เสา KM
- ควรมีห้อง KM โดยเฉพาะ (เช่น ปรับปรุงห้องประวัติศาสตร์)

ขั้นตอนการจัดการความรู

1. ขั้นการกำหนดความรู

- มีการพิจารณาจากคณะกรรมการ SME โดยการประชุมจาก Matrix ของกระทรวงแล้วแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 เรื่อง แล้วไปสัมภาษณ์ SME ด้านเนื้อหาเพื่อนำมา กำหนดรายละเอียดของ CAI

- มีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง 4 ปีให้กับข้าราชการในสังกัดว่ามีความสัมพันธ์กับการจัดการความรูในด้านใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

- มีการกำหนดความรู โดยศึกษาความต้องการของผู้เรียนรู ซึ่งสามารถทำได้โดย

- 1) การ Post บนเว็บ
- 2) แบบสอบถาม
- 3) พุดคุยแบบตัวต่อตัว หรือกลุ่ม
- 4) หย่อนบัตรเรื่องที่ต้องการรูในมุม KM
- 5) เสา KM
- 6) มีการไปเยี่ยมต่างจังหวัดเพื่อทำ Shopping List
- 7) การทำ Focus group
- 8) การประชุมในกลุ่มงาน

- มีการพัฒนาแนวคิดของกลุ่มคนสามารถทำในด้าน

- 1) Operating
- 2) กฎระเบียบ
- 3) แผนงานยุทธศาสตร์ ซึ่งอาจกำหนดให้เป็นนโยบายได้

- มีการวิเคราะห์สมรรถนะของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อตรวจสอบว่าควรมีการพัฒนาในส่วนใดบ้างของหน่วยงาน
- มีการระบุสิ่งที่ต้องพัฒนาไว้ในกรอบการประเมินบุคลากร
- มีการกำหนดเวลาให้เป็นช่วงเฉพาะทางด้าน KM เช่น วัน KM เพื่อสร้างวัฒนธรรมให้กับองค์กร
- มีการกำหนดวัน KM ของแต่ละสำนัก โดยใช้ผู้อำนวยการเป็นผู้ที่ดึงดูดให้เกิดความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2. ขั้นการแสวงหาความรู้

- มีการสร้าง Web Portal
- มีการส่งข้าราชการไปศึกษาดูงานตามความรู้ที่ต้องการ ในรูปของกลุ่มย่อย โดยสนองเส้นทาง Road Map ของแต่ละคน ซึ่งสามารถจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ในการศึกษาดูงาน และสรุปข้อเสนอแนะต่อการทำงานที่เกี่ยวข้องได้
- มีการออกแบบการศึกษาดูงาน ว่าเมื่อกลับมาแล้วได้อะไรบ้าง และสามารถตอบแทนประโยชน์ต่อองค์กรและสังคมได้อย่างไรบ้าง
- มีการทำ KM Brief โดยเชิญบุคคลมาพูดคุยแลกเปลี่ยนแล้วนำมาจัดเก็บตลอดจนนำความรู้ในส่วนนั้นไปติดที่ต้นเสา KM
- มีการนำประสบการณ์ ความรู้จากตัวบุคคลนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เช่น การสกัดองค์ความรู้ที่ได้จากผลงานวิชาการต่าง ๆ โดยมีกำหนดคณะกรรมการให้มีหน้าที่ไปสกัดความรู้ แล้วนำความรู้มาเผยแพร่ให้กับคนในองค์กรได้ทราบ ซึ่งอาจให้ผู้ตรวจประเมินงานวิชาการให้มาถ่ายทอดในสิ่งที่เขาได้อ่าน โดยแนะนำถึงผลงานดังกล่าวว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับด้านใดและนำผลงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับ A ไปสรุปต่อไป
- มีการมอบหมายให้บุคลากรทำงานโครงการ แล้วให้กลับมาแสดงชั้นเวทีเพื่อนำเสนอวิธีการทำงานในด้านที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว

- มีการกำหนดความรู้ที่เป็นลักษณะ Universal
- มีการฝึกอบรมให้บุคลากรที่ไม่กล้านำเสนอ
- มีการแสวงหาความรู้เป็นทีม

3. ขั้นการสร้างความรู้

- เขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ที่ได้มาจากการแสวงหาความรู้ ซึ่งเป็นผลงานที่ได้มาจากการสร้างความรู้
- เขียนเป็นบทความด้วยตนเองแล้วนำไปติดที่เสา KM
- มีบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนที่เป็นกรณีเกี่ยวกับแรงงาน พร้อมให้แนวทางการแก้ปัญหาในการทำงาน
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
- มีทุนวิจัยสำหรับบุคลากรภายในเพื่อนำมาพัฒนางานวิจัยและการดำเนินงานของกระทรวง

4. ขั้นการแบ่งปันความรู้

- มีบทความ ผลการวิจัย นำไปจัดเก็บในฐานข้อมูล และเผยแพร่ผ่านทาง Web Portal
- มีการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่สนใจเรื่องเดียวกัน เช่น สุขภาพรถยนต์
- มีการหมุนเวียนงานกับสายงานของคนอื่น
- มีการจัดวันสำคัญที่เอื้อประโยชน์ต่อการจัดการความรู้
- มีการกำหนดกิจกรรม วาระต่าง ๆ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้

5. ขั้นใช้ความรู้

- มีการบอกเล่าถึงการทำงาน โดยใช้เวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อคนจะได้นำความรู้ไปใช้
- มีการเขียนรายงานว่าความรู้ลักษณะใดนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง ซึ่งอาจมีการติดตามเป็นระยะ เช่น หลังจบการสัมมนา และห่างจากระยะแรกแล้วจึงมีการติดตามอีกครั้ง
- มีการกำหนดวัน KM เพื่อเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากร และได้แสดงความรู้อะไรบ้าง
- มีเสา KM และสื่อต่าง ๆ ที่คอยย้ำเตือนให้คนในองค์กรได้ใช้ความรู้ และนำไปถ่ายทอดให้กับผู้อื่น ตลอดจนเกิดประโยชน์ต่อการทำงานของบุคคลและองค์กร

6. ขั้นการรักษาความรู้

- มีการเก็บความรู้ทั้งในรูปแบบที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว
- มีผู้รับผิดชอบใน Update ข้อมูล
- มีการเผยแพร่ความรู้
- มีการเก็บข้อมูลในรูปแบบ สิ่งพิมพ์, บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน , เว็บ
- มีผู้ดูแลโดยตรง
- มีการจัดทำ Index เพื่อให้ง่ายต่อการจัดเก็บและใช้ฐานข้อมูล

ผลที่ได้รับ

ผลการประชุมดังกล่าวทำให้คณะทำงานได้ข้อมูลความคิดเห็นเพื่อนำไปพัฒนาร่างระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรที่เหมาะสมกับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต่อไป

☞ 2) การประเมินผลตนเองของผู้เข้าร่วมโครงการและบุคลากร
ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

สืบเนื่องจากการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ คณะวิทยากรได้ให้ผู้เข้าร่วมโครงการทำแบบวัดลักษณะวินัยทั้ง 5 ตามกรอบแนวคิดของ Peter M.Senge และประเมินสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานตามกรอบแนวคิดองค์การเอื้อการเรียนรู้ของ Michael M. Marquardt รวมทั้งได้ให้บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานคนอื่น ๆ ที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการประเมินด้วย ผลการประเมินจะทำให้คณะทำงานสามารถกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ LO/KM บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต่อไป

ผลการประเมินแยกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ผลการประเมินตนเองตามลักษณะวินัยทั้ง 5 จำแนกเป็น 5 วินัย

ได้ ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนวินัยทั้ง 5 ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ลักษณะ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1. คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร (Systems Thinking)	3.66	0.48
2. ไฟแรงไม่รู้จักควบคุมด้วยศักยภาพ (Personal Mastery)	3.58	0.58
3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models)	3.90	0.49
4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Visions)	3.70	0.44
5. เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	3.53	0.51
รวม	3.69	0.41

จากตารางแสดงให้เห็นว่า บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีลักษณะวินัยทั้ง 5 อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 3.69$) โดยมีลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์ โลกรอบตัวอย่างถูกต้องมากที่สุด ($\bar{x} = 3.90$) และมีลักษณะไฟแรงใฝ่รู้ควบคู่ด้วย ศักยภาพน้อยที่สุด ($\bar{x} = 3.58$)

2. ผลการประเมินลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน

ตารางที่ 2 แสดงคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนลักษณะองค์การ การเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ลักษณะ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)	3.23	0.62
2. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	3.28	0.65
3. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology)	3.17	0.67
4. การเพิ่มอำนาจบุคคล (People Empowerment)	3.14	0.74
5. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dymamic)	3.46	0.57
รวม	3.25	0.58

จากตารางแสดงให้เห็นว่า สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีลักษณะ ขององค์การเพื่อการเรียนรู้ ระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.46$) โดยมีลักษณะพลวัตการเรียนรู้ มากที่สุด ($\bar{x} = 3.46$) และมีลักษณะการเพิ่มอำนาจบุคคล ($\bar{x} = 3.58$) น้อยที่สุด

หมายเหตุ ดูคะแนนประเมินรายชื่อในภาคผนวก ค

- ☞ 3) จัดทำโครงการนำร่องของระบบบริหารองค์ความรู้ในรูปแบบเว็บไซต์
ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Web Knowledge Portal)

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center)
ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

วัตถุประสงค์

1. เป็นช่องทางหนึ่งในการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้สำหรับสำนักงาน
ปลัดกระทรวงแรงงาน
2. อบรมคณะทำงาน/ผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาทำให้สามารถดูแลรับผิดชอบ
การจัดทำ Web Knowledge Portal ได้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นส่วนหนึ่งของศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) ของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงแรงงาน
2. สามารถสร้างและพัฒนาต่อไปในระยะที่ 2 โดยเก็บองค์ความรู้
ประสบการณ์ ข้อมูลที่มีการถ่ายทอดกันใน web board มาพัฒนา
เป็น CAI สำหรับเผยแพร่ให้ข้าราชการจำนวนมากได้ต่อไป

วิธีดำเนินการ

1. คณะทำงานออกแบบเว็บไซต์ความรู้
2. นำเสนอต้นแบบเว็บไซต์ความรู้แก่คณะกรรมการ (Steering Committee)
ในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2548
เพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม
3. นำข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการมาปรับปรุงเว็บไซต์ความรู้

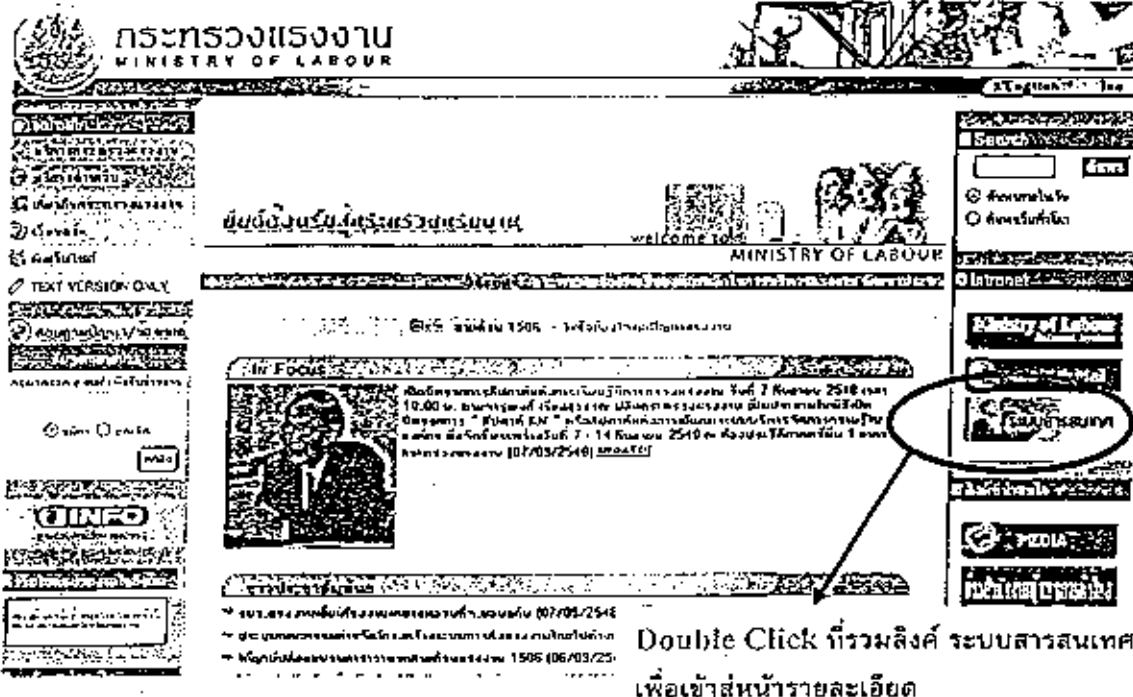
ผลการดำเนินงาน

เว็บทำความรู้มีลักษณะเป็นเว็บบอร์ดที่เชื่อมต่อเข้ากับเว็บไซต์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยที่บุคลากรสามารถเข้าไปตั้งกระทู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นหรือส่งเอกสารต่าง ๆ ที่น่าสนใจ เพื่อแบ่งปันในสำนักงานปลัด

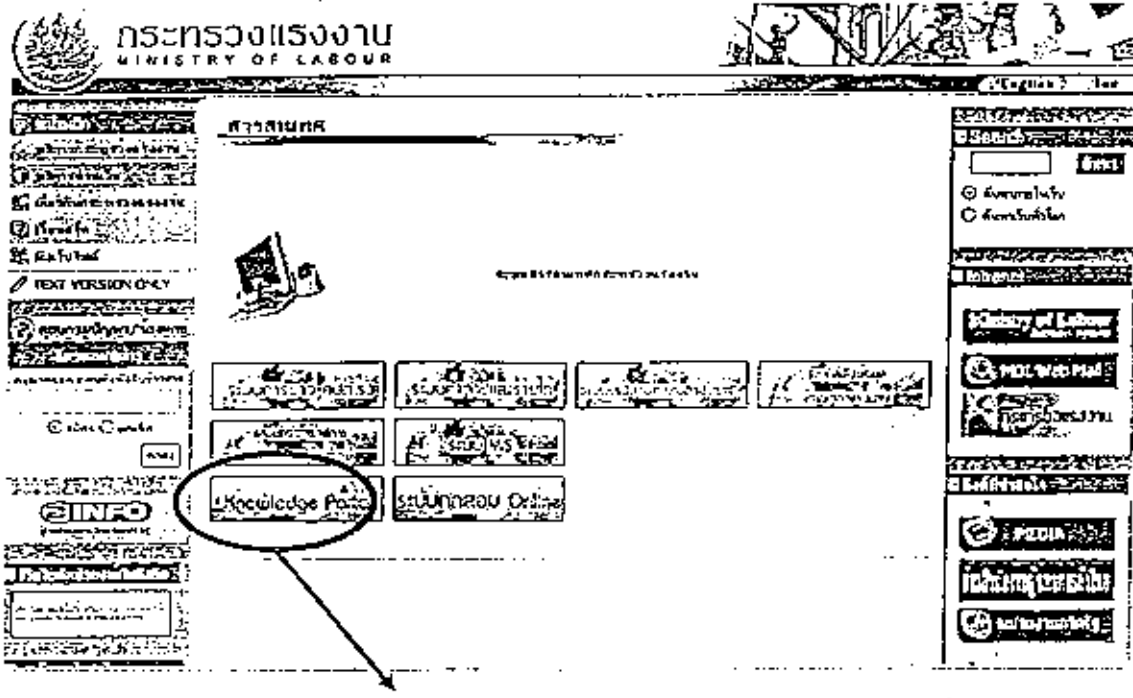
ประกอบด้วย หน้า HOME จำนวน 1 หน้า

หน้า Web board ของแต่ละหัวข้อความรู้ จำนวน 20 หน้า

การเข้า ผ่านทาง www.mol.go.th คลิกที่ รวมลิงค์ ระบบสารสนเทศ

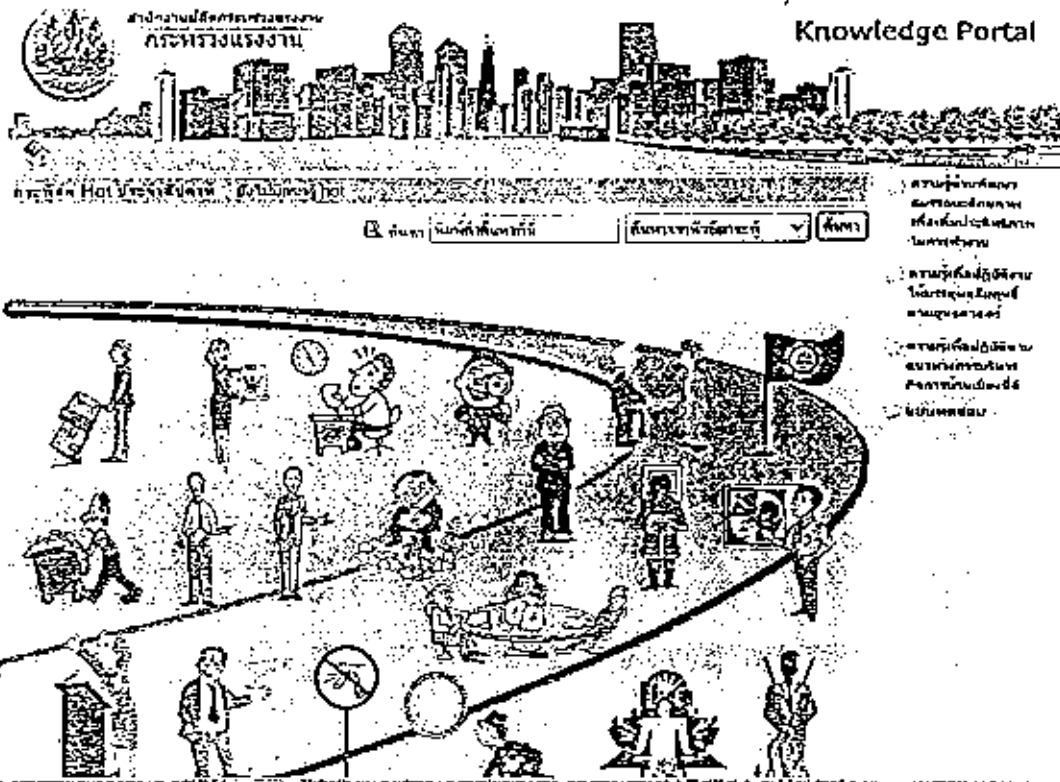


เมื่อเข้าสู่หน้าระบบสารสนเทศ คลิกที่ Knowledge Portal

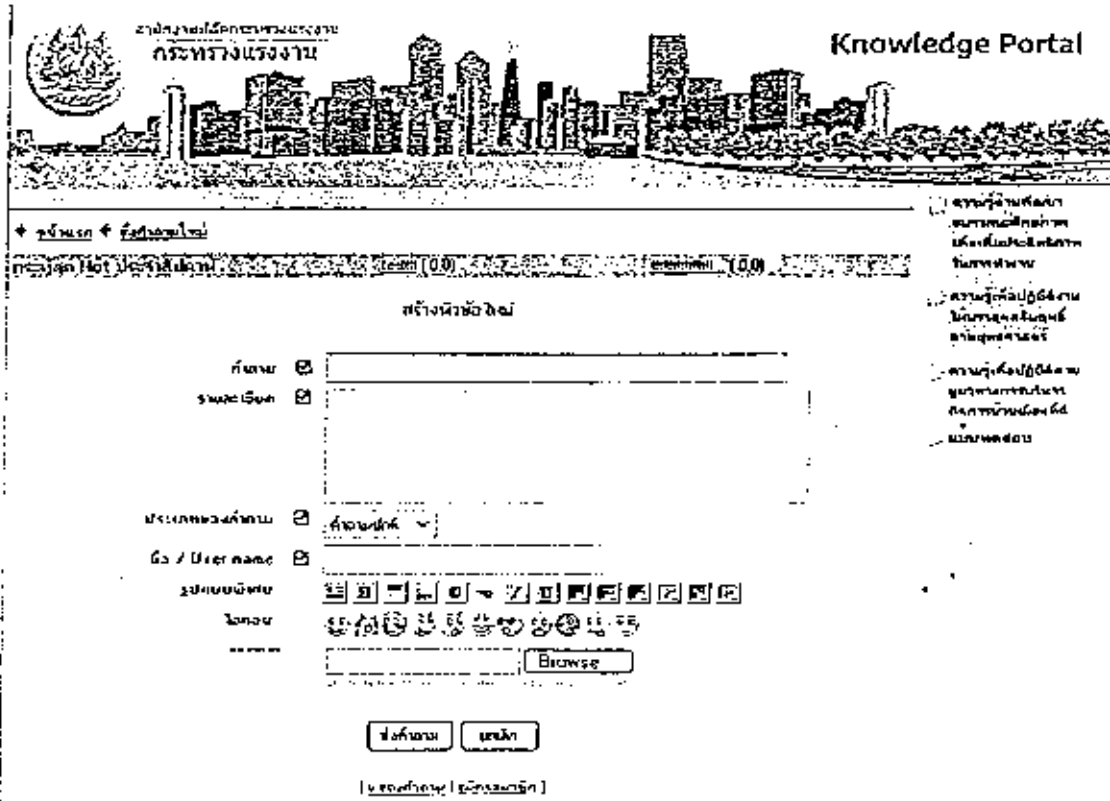


คลิกที่ Knowledge Portal อีกครั้งเพื่อเข้าหน้า Web Knowledge Portal

เข้าสู่หน้า Knowledge Portal



หน้าดั่งกระดาน



☞ 4) จัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI)
แบบ Interactive CD-ROM จำนวน 3 วิชา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญ วิทยากร ผู้มีประสบการณ์ มาจัดทำเป็นสื่อการเรียนการสอนแบบ Computer Assisted Instruction (CAI) แบบ Interactive (Flash Animation) ผ่านระบบ Intranet ของกระทรวงแรงงาน หรือจัดทำเป็นสื่อ CD-ROM
2. เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ไปสู่ข้าราชการของกระทรวงแรงงาน ทำให้สามารถเรียนรู้ เข้าใจองค์ความรู้ต่าง ๆ ในทิศทางและมาตรฐานเดียวกัน
3. เพื่อปูพื้นฐาน กระตุ้นและสร้างระบบการถ่ายทอดความรู้ สำหรับการสร้างองค์กรแห่งความรู้ในปีต่อ ๆ ไป

กลุ่มผู้เรียนเป้าหมาย

1. เป้าหมายหลัก ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
2. เป้าหมายรอง ข้าราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในสังกัดกระทรวงแรงงาน

วิธีดำเนินการ

1. จัดการประชุมผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและคณะทำงาน สำหรับจัดทำองค์ความรู้ จำนวน 3 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 วันอังคารที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2548 เวลา 13.30 น.

ครั้งที่ 2 วันพุธที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2548 เวลา 13.30 น.

ครั้งที่ 3 วันพฤหัสบดีที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2548 เวลา 13.30 น.

จากผลจากการประชุมทั้ง 3 ครั้ง คณะทำงานสามารถทำกำหนด

องค์ความรู้สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และผู้เชี่ยวชาญเนื้อหา ได้ดังนี้

ตารางแสดงองค์ความรู้ เนื้อหา ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้มีประสบการณ์ในแต่ละองค์ความรู้

บทที่	ชื่อบทเรียนและหัวข้อย่อย	ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา (SME)	คณะทำงาน (Facilitator)
1) ความรู้ด้านพัฒนาสมรรถนะศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน			
1	บทที่ 1 นโยบาย/แผนยุทธศาสตร์ เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ของ สปป.ง. 1. ความรู้ด้านพัฒนาสมรรถนะศักยภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 2. ความรู้เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผล สัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ 3. ความรู้เพื่อการปฏิบัติตามแนว ทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	ปลัดกระทรวง ปลัดกระทรวง ปลัดกระทรวง	
2	บทที่ 2-1.1 การบริหารจัดการด้าน แรงงานที่มีประสิทธิภาพ 1.1.1 การบริหารระดับต้น	ผู้ตรวจปิ่น, ผู้ตรวจพรชัย, ผู้ตรวจจรรยาพร, ผู้ตรวจสมชาติ, ผู้ตรวจนคร, ผู้ตรวจฉัตรศักดิ์,	
	1.1.2 การบริหารระดับกลาง 1.1.3 การบริหารระดับสูง	ทีปรักษาจิราภรณ์, ท่านอมัย, ท่านวิจิตรา, ท่านพรอุดมพงศ์, ท่านมัลลิกา, ผู้เชี่ยวชาญ ILO	คุณราศีฯ

บทที่	ชื่อบทเรียนและหัวข้อย่อย	ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา (SME)	คณะทำงาน (Facilitator)
3	บทที่ 3-1.2 สมรรถนะหลักในการทำงาน ในระดับองค์กร 1.2.1 การพัฒนาวิสัยทัศน์ 1.2.2 การวางกลยุทธ์การทำงาน	ปลัดฯ , รองปลัดฯ (3 ท่าน) และผู้ตรวจป็น, ผู้เชี่ยวชาญ ILO ผอ.กัวจร, ท่านไพศาล, ท่านประสงค์, คุณโกวิทย์ (มาเลเซีย)	คุณกมล, คุณพูนศักดิ์, คุณอำนาจ
4	บทที่ 4-1.3 สมรรถนะความสามารถ หลักในการทำงานระดับบุคคล 1.3.1 การวิเคราะห์ 1.3.2 การมองภาพองค์รวม 1.3.3 การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ 1.3.4 จิตสำนึกในการปฏิบัติราชการ 1.3.5 การเขียนหนังสือราชการ 1.3.6 การใช้คอมพิวเตอร์/การใช้คู่มือ ปฏิบัติงาน 1.3.7 การจัดทำระบบสารสนเทศ	ผอ.ชัยวัฒน์ ผอ.ชัยวัฒน์ ท่านสม, ท่านญานี, ท่านนิทัศน์ ผู้ตรวจจรรจรณ, รองปลัดฯ วงศ์, ผู้ตรวจอัมพร ผอ.สันทรา, ผอ.ลักษณะนันท์	คุณวาสนา คุณวาสนา คุณสุขุมล, คุณกนิษฐา คุณจินตนา คุณกนิษฐา คุณพินยดา, คุณธีรานาฏ
5	บทที่ 5-1.4 สมรรถนะวิชาชีพเฉพาะด้าน ตามหน้าที่รับผิดชอบ 1.4.1 การปฏิบัติด้านการเงิน บัญชี และ พัสดุ	ผอ.ภูษิต, ผอ.ถวิล	คุณเลอลักษณ์, คุณรัชนี

บทที่	ชื่อบทเรียนและหัวข้อย่อย	ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา (SME)	คณะทำงาน (Facilitator)
2) ความรู้เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์			
1	2. ความรู้เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์	ผู้ตรวจรับ, ผอ.กำจร, ผอ.ชัยวัฒน์	
2	2.1 ความรู้เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ และจัดทำแผนงานโครงการ	ผอ.ยุทธนา, ผอ.สฤณีเดช	
3	2.2 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนโครงการ	ผอ.เพ็ญศรี, ผอ.พูลศักดิ์, ผอ.ศิษฎิพร	
4	2.3 การจัดทำและพัฒนาตัวชี้วัด	ผู้ตรวจรับ ที่ปรึกษาจิราภรณ์, ผอ.ชัยวัฒน์, ผอ.เพ็ญศรี, ผอ.สฤณีเดช	
5	2.4 การกำหนดค่าใช้จ่ายและผลผลิตในการทำงานงบประมาณ	ผอ.ยุทธนา, ผอ.ถวิล	
6	2.5 องค์การระหว่างประเทศมาตรฐานแรงงาน (ที่เกี่ยวข้องกับ สป.รง.)	ผอ.กำจร	
7	2.6 การกำหนดอัตราค่าจ้าง	ผู้ตรวจพรชัย, ผอ.เพชรรัตน์	
3) ความรู้เพื่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี			
1	บทที่ 1-3 ความรู้เพื่อปฏิบัติตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	ปลัดฯ, รองปลัดฯ ไพศาล หัวหน้าผู้ตรวจ นคร, ที่ปรึกษาจิราภรณ์	คุณกิจสมพงษ์ และคณะ คุณวรรณิ์
2	บทที่ 2-3.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	ปลัดฯ, ผอ.ทวีศักดิ์	คุณกิจสมพงษ์ และคณะ

บทที่	ชื่อบทเรียนและหัวข้อย่อย	ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา (SME)	คณะทำงาน (Facilitator)
3	บทที่ 3-3.2 แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	รองปลัดฯ ไพศาล, ผู้ตรวจจบ้าน, ผู้ตรวจจพรรชัย, ผู้ตรวจจสมชาติ	คุณกิจสมพงษ์ และคณะ คุณวรรณิ, คุณนิรัตน์ คุณนภััสสร
4	บทที่ 4-3.3 การพัฒนาคุณธรรม/จริยธรรม	ท่านอภัย, รองปลัดฯ ฐาปนุตร รองเลขาฯ จันทวรรณ	คุณกิจสมพงษ์ คุณดารณี
5	บทที่ 5-3.4 วินัยและการรักษาวินัย	ท่านอภัย, ผู้ตรวจจบ้าน	คุณศุภลักษณ์

2. สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาอย่างเป็นทางการแบบเจาะลึก เพื่อนำเนื้อหา มาจัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การสัมภาษณ์นี้เริ่มดำเนินการ ตั้งแต่วันที่ 2 สิงหาคม ถึง วันที่ 31 สิงหาคม 2548

ผลการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาจำนวน 29 คน และจากข้อมูลอ้างอิงจากแหล่งต่าง ๆ คณะทำงานได้ผลิตบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน จำนวน 3 บทเรียน มีรายละเอียดของแต่ละบทเรียน ดังนี้

1. ความรู้ด้านพัฒนาสมรรถนะศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงาน หรือ Competency ของเจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งครอบคลุมทั้งสมรรถนะความสามารถระดับองค์กร ระดับบุคคล และวิชาชีพเฉพาะ รวมถึงเรื่องการบริหารจัดการด้านแรงงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ที่ควรเรียนรู้คือเจ้าหน้าที่ในสังกัด

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานทุกท่าน เพื่อเพิ่มสมรรถนะศักยภาพของตนเอง ประกอบด้วยความรู้ใน 4 ด้าน คือ

- 1.1 การบริหารจัดการด้านแรงงานที่มีประสิทธิภาพ
- 1.2 สมรรถนะหลักในการทำงานระดับองค์กร
- 1.3 สมรรถนะความสามารถหลักในการทำงานระดับบุคคล
- 1.4 สมรรถนะวิชาชีพเฉพาะด้านตามหน้าที่รับผิดชอบ

2. ความรู้เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ หมายถึง ความรู้พื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับเรื่องแรงงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานนำมาประยุกต์และประมวลความรู้ทุกด้านเหล่านี้มาประกอบกันในการปฏิบัติเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่วางไว้ประสบความสำเร็จ

ผู้ที่ควรจะศึกษาหัวข้อนี้คือเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานทุกท่าน รวมถึงลูกจ้าง นายจ้าง และคณะกรรมการต่าง ๆ เพราะการดำเนินงานตามมาตรฐานพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ จะต้องประกอบไปด้วยตัวแทนระหว่าง 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้าง ฝ่ายลูกจ้าง และฝ่ายรัฐ เนื้อหาแบ่งออกเป็นด้าน ดังนี้

- 2.1 การกำหนดและพัฒนายุทธศาสตร์
- 2.2 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ
- 2.3 การจัดทำและพัฒนาตัวชี้วัด
- 2.4 การกำหนดค่าใช้จ่ายและผลผลิตในการทำงานงบประมาณ
- 2.5 องค์กรระหว่างประเทศและมาตรฐานแรงงาน
- 2.6 การกำหนดอัตราค่าจ้าง

โดยสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก CA1 เรื่อง ความรู้เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์

3. ความรู้เรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ Good Governance มีคำศัพท์ที่ใช้อีกหลายคำ อาทิ ธรรมภิบาล การปกครองที่ดี ธรรมรัฐ หมายถึง กติกา

หรือกฎเกณฑ์การบริหารการปกครองที่ดี เหมาะสม และเป็นธรรม ที่ใช้ในการธำรงรักษา
สังคมบ้านเมืองและสังคม ซึ่งรวมถึง การจัดการบริหารทรัพยากรและสังคมที่ดีในทุก ๆ ด้าน

บุคคลที่สมควรมีความรู้เพื่อปฏิบัติตามแนวทางการบริหารกิจการ
บ้านเมืองที่ดี คือ เจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานทุกท่าน ทุกระดับ
เพราะหากผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจอย่างแท้จริงแล้วจะนำประโยชน์ให้กับประชาชน
ผู้มาใช้บริการเป็นสำคัญเนื้อหาสำคัญประกอบด้วย

3.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

3.2 แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3.3 การพัฒนาคุณธรรม/จริยธรรม

3.4 วินัยและการรักษาวินัย

โดยสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก CAI เรื่อง ความรู้
เพื่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ผลิตสิ่งมอบงวดที่ 2

จัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) แบบ Interactive CD-ROM จำนวน 3 วิชา



สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
กระทรวงแรงงาน

ความรู้ด้านพัฒนาสมรรถนะศักยภาพ
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน



- 1 นโยบาย/แผนยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรูของ สป. แรง
- 2 การบริหารจัดการความรู้ด้านที่มีประสิทธิภาพ
- 3 สมรรถนะหลักในการทำงานในระดับองค์กร
- 4 สมรรถนะความสามารถหลักในการทำงานในระดับบุคคล
- 5 สมรรถนะวิชาชีพเฉพาะตามสาขาวิชาชีพขอ



สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
กระทรวงแรงงาน

ความรู้เพื่อปฏิบัติงานใหม่บรรลุ
ผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์



- 1 ความรู้เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์และจัดทำแผนงานโครงการ
- 2 การรายงานผลการปฏิบัติงานความก้าวหน้า/โครงการ
- 3 การจัดหาและประเมินความรู้
- 4 การกำหนดค่าใช้จ่ายและผลผลิตในการทำงานประมาณ
- 5 องค์การระหว่างประเทศมาตรฐานแรงงาน
- 6 การกำหนดโครงสร้าง

ตัวอย่างCAI


กระทรวงศึกษาธิการ
กรมส่งเสริมการศึกษา

คู่มือเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
การศึกษาศรีวิชัย





1. การจัดการเรียนการสอน
2. การวัดผลและการประเมินผล
3. การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
4. อื่นๆและการบริหาร

คู่มือเรียนด้วยตนเองระบบอิเล็กทรอนิกส์ (CAI) สำหรับใช้ด้วยคอมพิวเตอร์ (PC และ Notebook)

๕) จัดการสื่อสารในองค์กร และกิจกรรมพิเศษ

5.1) จัดทำสารคดีเสียงสั้น 2 นาที

วัตถุประสงค์

เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีเครื่องมือในการสื่อสารจากคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาไปยังบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อรู้จักและเกิดความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวง

กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานทุกคน

เนื้อหาในสารคดีเสียงสั้น 2 นาที ได้แก่

- | | |
|---|-------------|
| 1. การบริหารจัดการด้านแรงงานที่มีประสิทธิภาพ | จำนวน 1 ตอน |
| 2. สมรรถนะความสามารถหลักในการทำงานระดับบุคคล | จำนวน 3 ตอน |
| 3. ความรู้เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ | จำนวน 1 ตอน |
| 4. ความรู้เพื่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี | จำนวน 3 ตอน |

วิธีการดำเนินการ

1. การทำงานสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเนื้อหา พร้อมทั้งบันทึกเสียงสัมภาษณ์
2. นำมาตัดต่อ บันทึกเสียงให้สมบูรณ์

5.2) จัดทำบอร์ดนิทรรศการระยะเวลา 1 สัปดาห์ ณ สำนักงานปลัดกระทรวง แรงงาน จำนวน 1 ครั้ง

นิทรรศการสัปดาห์แห่งการเรียนรู้ หรือสัปดาห์ KM ได้จัดขึ้นที่ห้องประวัติศาสตร์ชั้น 1 อาคารกระทรวงแรงงาน ระหว่างวันที่ 7 – 14 กันยายน 2548 โดยพิธีเปิดได้มีขึ้นเมื่อวันพฤหัสบดีที่ 7 กันยายน เวลา 10.00 น. โดยรองปลัดกระทรวงแรงงาน นายอัครพล วนภูติ เป็นผู้ทำพิธีเปิด และผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง นายทวีศักดิ์ สาลีสังข์ เป็นผู้กล่าวรายงาน โดยมีผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ร่วมงานกันอย่างพร้อมเพียง รวมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศรีบรรณพิทักษ์ คณบดี คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ร่วมงานนี้ด้วย

วัตถุประสงค์

เป็นเครื่องมือ/ช่องทางในการสื่อสารจากคณะทำงานไปยังข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและเป็นการเผยแพร่ให้ข้าราชการในสังกัดรับทราบเกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน รู้จัก และเห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร
2. เป็นตัวอย่างโครงการนำร่องในการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

รายละเอียดของนิทรรศการ ประกอบด้วยความรู้ และสื่อนำเสนอ ดังนี้

1. นโยบายระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานของท่านปลัดกระทรวงแรงงาน
2. ความหมายของการบริหารจัดการองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

3. ผู้เชี่ยวชาญและคณะทำงาน แยกตาม Matrix บริหารจัดการความรู้
ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

4. แผนการปฏิบัติงานตั้งแต่การประชุมครั้งแรก จนถึงงานนิทรรศการ

5. รายละเอียดผู้เชี่ยวชาญเนื้อหา

6. รายละเอียด KM Matrix ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

7. วาหะเด่น ของผู้เชี่ยวชาญเนื้อหา (ปลัดกระทรวง)

8. เว็บไซต์ความรู้

9. สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน 3 วิชาของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
ที่ได้จัดทำขึ้น

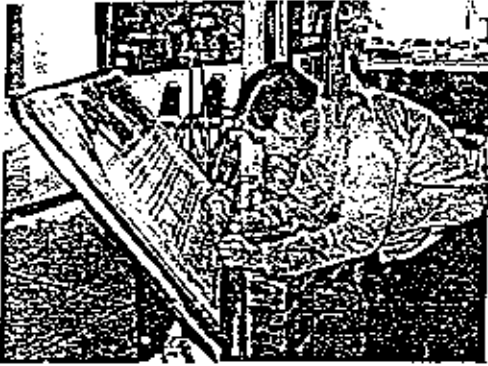
10. สารคดีสั้น (เสียงตามสาย)

โดยในงานมีการเปิดคอมพิวเตอร์ไว้ 4 จุดเพื่อให้ผู้สนใจได้ชม CAI
ทั้ง 3 วิชาของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และได้ทดลองเล่นเว็บไซต์ความรู้อีกด้วย
(รายละเอียดตามภาพประกอบ)

งานเปิดนิทรรศการสัปดาห์แห่งการเรียนรู้ที่กระทรวงแรงงาน

สัปดาห์ "KM Click On @ MOL"

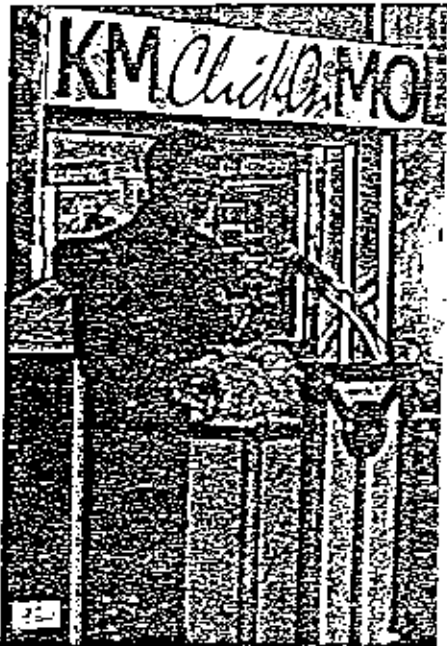
ระหว่างวันที่ 7-14 กันยายน 2548 ณ ห้องประวัติศาสตร์ชั้น 1 อาคารกระทรวงแรงงาน



นายจรรพงค์ เรืองสุวรรณ ปลัดกระทรวงแรงงาน
ได้ให้เกียรติลงนามในบอร์ดนิทรรศการ

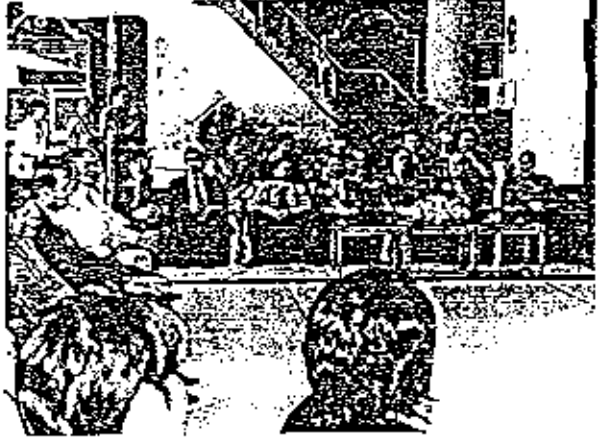
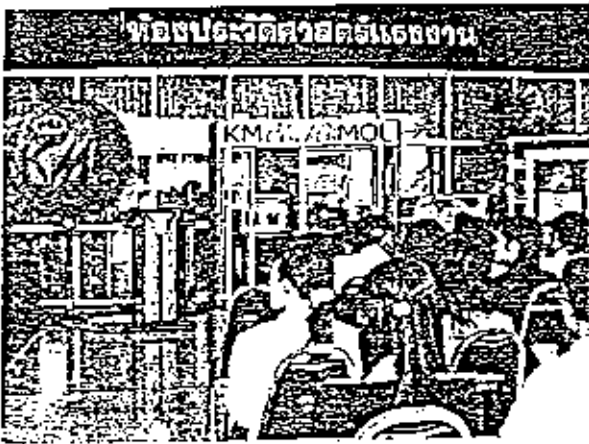


รองศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์
คณบดี คณะครุศาสตร์
ได้ให้เกียรติมาร่วมงาน



นายอัศวพล วนะภูติ
ท่านรองปลัดกระทรวงแรงงาน
กล่าวเปิดงาน และตัดริบบิ้นเพื่อเปิดนิทรรศการ

บรรยากาศภายในงานเปิดนิทรรศการสัปดาห์แห่งการเรียนรู้ที่กระทรวงแรงงาน
สัปดาห์ "KM Click On @ MOL"



บรรยากาศภายในงานเปิดนิทรรศการสัปดาห์แห่งการเรียนรู้ที่กระทรวงแรงงาน
สัปดาห์ "KM Click On @ MOL"



5.3) จัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ดูแลเว็บไซต์ความรู้ (Web Knowledge Portal) ณ ที่ทำการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 1 ครั้ง จำนวน 30 คน

จัดอบรมเจ้าหน้าที่ดูแล Web Knowledge Portal จำนวน 30 คน ในวันอังคารที่ 13 กันยายน 2548 ณ ห้องประชุมกลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน ชั้น 10 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พร้อมทั้งระบุรายละเอียดผู้รับผิดชอบ Web Knowledge Portal ตามเอกสารแนบ

5.4) จัดทำสำเนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) องค์กรความรู้/วิชาการ 500 แผ่น รวม 3 วิชาเท่ากับ 1,500 แผ่น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญ วิทยากร ผู้มีประสบการณ์มาจัดทำเป็นสื่อการเรียนการสอนแบบ Computer Assisted Instruction (CAI) แบบ Interactive (Flash Animation) และแจกจ่ายให้เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานนำไปศึกษาเพิ่มเติม ให้ได้ความรู้ตามโครงการบริหารจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
2. เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ไปสู่ข้าราชการของกระทรวงแรงงาน ทำให้สามารถเรียนรู้ เข้าใจองค์ความรู้ต่าง ๆ ในทิศทางและมาตรฐานเดียวกัน
3. เพื่อปูพื้นฐาน กระตุ้นและสร้างระบบการถ่ายทอดความรู้ สำหรับการสร้างองค์กรแห่งความรู้ในปีต่อ ๆ ไป

กลุ่มผู้เรียนเป้าหมาย

1. เป้าหมายหลัก ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
2. เป้าหมายรอง ข้าราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในสังกัดกระทรวงแรงงาน

☞ 6) ประเมินผลการดำเนินงานและจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์

คณะกรรมการได้รวบรวมข้อมูลการดำเนินงานโครงการระยะที่ 1 ซึ่งแบ่งเป็น 2 ช่วง นำมาจัดทำเป็นผลงานตามขอบเขตของการดำเนินงานที่จัดส่งให้สำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงานได้ดังนี้

1. คู่มือร่างระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร 1 เล่ม (20 ชุด)
2. รายงานฉบับสมบูรณ์ 1 เล่ม (20 ชุด)
3. บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน 3 เรื่อง (สำเนารวม 1500 ชุด)
4. สารคดีเสียงสั้น (8 เรื่อง)
5. บอร์ดนิทรรศการ
6. เว็บไซต์ความรู้

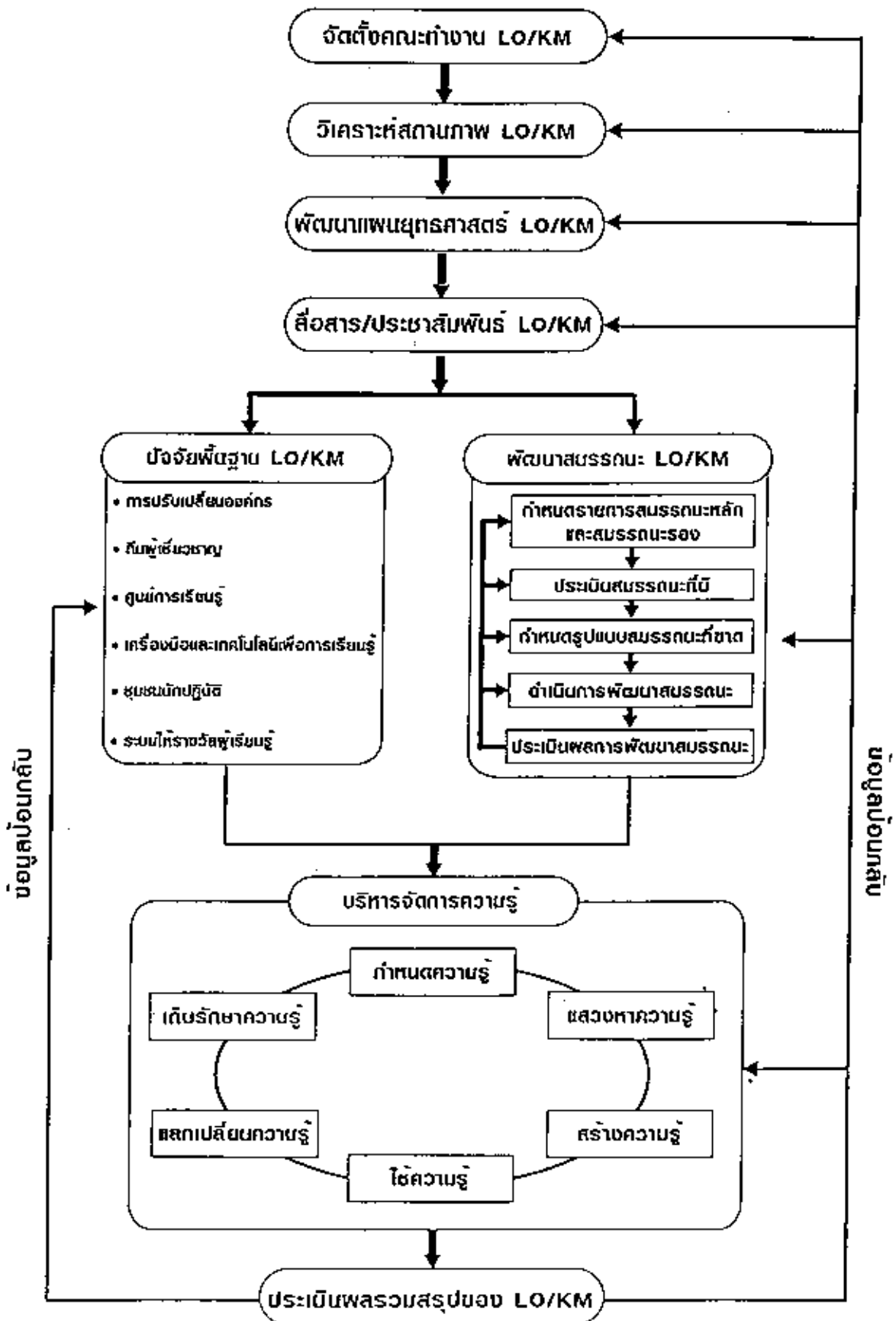
บทที่ 4

บทวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในส่วนที่ได้มีการดำเนินการในโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ระยะที่ 1 (3 สิงหาคม – 15 กันยายน 2548) จะพิจารณารูปแบบ (Model) ของระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ปรากฏตามแผนผังที่ 4.1 ที่ได้มีการศึกษาและนำเสนอโดยทีมที่ปรึกษาโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นสำคัญใน 3 ประเด็น คือ

- 1) วิเคราะห์รูปแบบ (Model) ของระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในส่วนที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วในระยะที่ 1
- 2) ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการต่อไป
- 3) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลว (Critical Success Factors) ของการดำเนินการโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในระยะต่อ ๆ ไป

แผนผังที่ 4.1 รูปแบบของระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management Model) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



☞ 1. วิเคราะห์รูปแบบ (Model) ของระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในส่วนที่ได้ดำเนินการไปแล้วในระยะที่ 1

ที่ปรึกษาโครงการฯ ได้นำเสนอรูปแบบ (Model) ของระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่เชื่อว่าจะส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย 5 องค์ประกอบของระบบและ 8 ขั้นตอนของระบบ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 : แสดงความสัมพันธ์ของระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในมิติของ 5 องค์ประกอบของระบบและ 8 ขั้นตอนของระบบ

5 องค์ประกอบของระบบ	8 ขั้นตอนของระบบ
1. คณะกรรมการดำเนินงาน	ขั้นที่ 1 : จัดตั้งคณะทำงาน LO/KM ขั้นที่ 2 : วิเคราะห์สถานการณ์ LO/KM
2. แผนยุทธศาสตร์ LO/KM	ขั้นที่ 3 : พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ LO/KM
3. แผนงานสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ LO/KM	ขั้นที่ 4 : สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ LO/KM
4. ปัจจัยพื้นฐาน LO/KM	ขั้นที่ 5 : สร้างปัจจัยพื้นฐาน LO/KM
5. โครงการ/กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะ LO/KM	ขั้นที่ 6 : พัฒนาสมรรถนะ LO/KM
	ขั้นที่ 7 : บริหารจัดการความรู้ LO/KM ขั้นที่ 8 : ประเมินผลรวมสรุป LO/KM

เมื่อพิจารณาการดำเนินงานโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่ได้ดำเนินการไปแล้วในระยะที่ 1 จะพบว่าการดำเนินงานด้านการวางระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพิ่งเริ่มดำเนินการในองค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วย จัดตั้งคณะทำงาน LO/KM และขั้นที่ 2 วิเคราะห์สถานการณ์ LO/KM ทั้งนี้ได้ดำเนินงานข้ามขั้นที่ 3 ไปสู่ขั้นที่ 4 การสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ LO/KM ในบางส่วนแล้วกล่าวคือ

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้จัดตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Steering committee) หรือชื่อเรียกสั้น ๆ อย่างไม่เป็นทางการว่า “คณะทำงาน KM” ซึ่งถือเป็นขั้นที่ 1 ในองค์ประกอบที่ 1 (ภาคผนวก ก.) คณะทำงาน KM ได้เข้าประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยได้รับการปูพื้นฐานความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) และกระบวนการบริหารจัดการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management : KM) จากทีมที่ปรึกษาโครงการฯ เพื่อให้คณะทำงานสามารถเป็นกลไกสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในระดับของผู้ใช้ความรู้ทั้งในระดับของผู้ใช้ความรู้ (Knowledge Workers) และผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา (Subject Matter Expert : SME) คือมีส่วนร่วมในการเตรียมข้อมูลความรู้และช่วยเหลือตรวจทานความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารที่ทีมที่ปรึกษาโครงการทำการสัมภาษณ์ รวบรวม และจัดเก็บก่อนนำไปผลิตเป็นสื่อหรือบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction : CAI) ต่อไป

นอกจากนี้ ในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการดังกล่าว ได้มีการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของการเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้และการบริหารจัดการความรู้ (LO/KM) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งถือเป็นขั้นที่ 2 ในองค์ประกอบที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ว่ามีความพร้อมสำหรับการดำเนินการสร้างระบบบริหารจัดการความรู้และพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ในอนาคตได้หรือไม่เพียงใด และเพื่อปรับปรุงและประเมินกลยุทธ์ทางเลือกให้สามารถดำเนินการด้าน LO/KM ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ผลการสัมมนาปรากฏว่า คณะทำงาน KM ได้ร่วมกับทีมที่ปรึกษาโครงการฯ จัดทำร่างระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในรูปแบบของคู่มือเบื้องต้น ตามแนวคิดของ Peter M.Senge , Michael M. Marquardt และ David A. Garvin ตามขั้นตอนการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ซึ่งเชื่อว่าเป็นทิศทางดำเนินการดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในเบื้องต้นที่จะก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลต่อการบริหารจัดการความรู้

ในองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในขณะที่ยังไม่ได้มีการพัฒนาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ LO/KM สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งในขณะนี้ถือว่าได้ดำเนินการในองค์ประกอบที่ 1 ชั้นที่ 1 และ 2 แล้ว

ในส่วนขององค์ประกอบที่ 2 แผนยุทธศาสตร์ LO/KM ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินงานในชั้นตอนที่ 3 พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ LO/KM และองค์ประกอบที่ 3 แผนงานสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ LO/KM สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ยังมีได้ดำเนินการในชั้นนี้แต่อย่างใด แต่ได้ข้ามไปดำเนินงานในชั้นที่ 4 สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ LO/KM ซึ่งในชั้นตอนนี้เป็นขั้นของการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ เรื่อง องค์การเอื้อการเรียนรู้ และการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในบางส่วน โดยได้พยายามดำเนินการให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานรับรู้ รับทราบ กิจกรรมการบริหารจัดการความรู้อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง กิจกรรมด้านกรสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้ดำเนินการแล้วมี ดังนี้

1. จัดตั้งคณะทำงานผู้รับผิดชอบดูแลเว็บไซต์ความรู้ (Knowledge Portal) บนเว็บไซต์ของกระทรวงแรงงาน (ภาคผนวก ข.) เพื่อดูแลอำนวยความสะดวกแก่เจ้าหน้าที่สังกัดกระทรวงแรงงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทั่วไปได้รับความกระจ่างในความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้มีประสบการณ์ด้านเนื้อหาที่ต้องการทราบผ่านการตั้งกระทู้คำถาม และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว กว้างขวาง ต่อเนื่อง นับเป็นการพัฒนาช่องทางเพื่อการแลกเปลี่ยนถ่ายเทความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสถานที่และเวลาที่เป็นปัจจุบัน (Real Time)

2. จัดทำสารคดีสั้นเสียงตามสาย ในเรื่องต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ในสังกัดกระทรวงแรงงาน จำนวน 8 ตอน ๆ ละประมาณ 2 นาที เผยแพร่ผ่านสื่อเสียงตามสายของกระทรวงแรงงานในช่วงเช้าและเที่ยงของทุก ๆ วัน เพื่อเป็นการเผยแพร่องค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างสารคดีสั้นเสียงตามสายก็ เช่น

- 1) การมองภาพองค์กรรวม 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้
- 3) แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 4) วินัยและการรักษาวินัย

3. จัดทำสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Computer Assisted Instruction : CAI) เพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของกระทรวงแรงงานทุกกลุ่มทุกระดับ สามารถศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองได้ทุกที่ทุกเวลาตามอัธยาศัย โดยจัดทำในรูปแบบของซีดีรอมที่สามารถโต้ตอบกับผู้เรียน (Interactive CD-ROM) บรรจุ 3 แผ่น ๆ ละ 1 องค์ความรู้ จำนวน 3 องค์ความรู้ต่อ 1 ชุด องค์ความรู้ดังกล่าวได้แก่

1) ความรู้ด้านพัฒนาสมรรถนะศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2) ความรู้เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์

3) ความรู้เพื่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

CAI ชุดนี้ได้ทำการผลิตและแจกจ่ายให้กับผู้บริหารทุกคนทุกระดับของกระทรวงแรงงานกลุ่มงานทุกกลุ่ม กรมในสังกัดทุกกรม เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของกระทรวงแรงงานทุกคนทุกระดับสามารถศึกษา เรียนรู้ ด้วยตนเอง ตามความสะดวก นอกจากนี้ยังสามารถเข้าทดสอบความรู้ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของกระทรวงแรงงานภายหลังศึกษาความรู้จาก CAI ได้ด้วย

4. จัด “สัปดาห์ KM” (KM. Click On @ MOL) ระหว่างวันที่ 7 – 14 กันยายน 2548 เป็นเวลาประมาณ 1 สัปดาห์ ซึ่งเป็นการเปิดตัวโครงการ (Kick Off) อย่างเป็นทางการ โดยในงานประกอบด้วย การแสดงบอร์ดนิทรรศการให้ความรู้เกี่ยวกับ LO/KM , การสาธิตการใช้สื่อบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน หรือ CAI บนคอมพิวเตอร์ , การสาธิตการเข้าทดสอบความรู้หลังจากได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจาก CAI , การเผยแพร่สารคดีสั้นเสียงตามสาย , การตอบคำถามชิงรางวัลจากการชมข้อมูลเนื้อหาในนิทรรศการ , การแจกของที่ระลึกในเรื่องของ LO/KM แก่ผู้เข้าร่วมชมนิทรรศการทุกท่าน

ถึงแม้ว่าการดำเนินกิจกรรม LO/KM ในระยะที่ 1 จะมีความหลากหลาย ในช่วงระยะเวลาอันสั้น (คือเริ่มดำเนินการตั้งแต่กรกฎาคม 2548 สิ้นสุดกิจกรรมเมื่อ 15 กันยายน 2548 รวมระยะเวลาดำเนินการประมาณ 2 เดือน) และบรรลุวัตถุประสงค์

ที่ตั้งไว้เป็นอย่างดี แต่ก็นับเป็นเพียงการเริ่มต้นที่ยังต้องการการเดินทางอีกยาวไกลมากกว่าจะพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไปสู่การเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ตามที่ชาวกระทรวงแรงงานทุกคนมุ่งหวัง เนื่องจาก

1. การดำเนินการ LO/KM ที่ผ่านมา บรรลุเพียงองค์ประกอบที่ 1 จาก 5 องค์ประกอบของการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ ซึ่งยังคงต้องการพัฒนาอีกหลายขั้นตอนของระบบการจัดการความรู้ดังกล่าว

2. ยังไม่ได้มีการจัดทำ หรือพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ LO/KM สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน การดำเนินการในระยะที่ 1 ที่ผ่านมาเป็นเพียงการจัดเก็บและรวบรวมองค์ความรู้ตามแผนปฏิบัติการบริหารจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ปี 2548 (Matrix) ที่ได้มีการจัดทำไว้ก่อนแล้วเท่านั้น

3. แม้จะมีความพยายามในการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ LO/KM ในหลายลักษณะเพื่อเป็นช่องทางให้เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง แต่ได้รับการตอบรับจากบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ น้อยมาก เนื่องจากยังมิได้มีการจัดทำแผนการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร แต่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ซึ่ง Garvin (1994) กล่าวไว้ว่าการจัดการความรู้นั้นเป็นการปรับปรุงพฤติกรรมในองค์กร โดยอาศัยการสร้าง การได้มาและการถ่ายโอน เพื่อให้เกิดเป็นความเข้าใจและเกิดความคิดใหม่ ดังนั้น การสร้างความเข้าใจที่กว้างขวาง ซึ่งจะส่งผลต่อการปรับปรุงพฤติกรรมคนในองค์กร จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารและประชาสัมพันธ์อย่างมีแบบแผนด้วยกลยุทธ์ที่แยบคายเพื่อลดกระแสต่อต้านและสร้างการยอมรับอย่างนุ่มนวล

4. กลวิธีและสื่อในการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ ยังไม่ครอบคลุมกลุ่มบุคคลทุกกลุ่มอย่างรอบด้าน ยังมีความจำเป็นที่จะต้องขยายช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ , แลกเปลี่ยน , เสนอผลงาน ฯลฯ เพิ่มมากขึ้น และมีกิจกรรมรองรับอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการทำจดหมายข่าว , จุลสาร , มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ , มีมุมกาแฟสำหรับแลกเปลี่ยน

ความรู้โดยอิสระ ลดรูปแบบใด ๆ ที่เป็นทางการ เพื่อให้มีบรรยากาศของการแลกเปลี่ยน
 อย่างเป็นกันเองมากที่สุด เป็นต้น

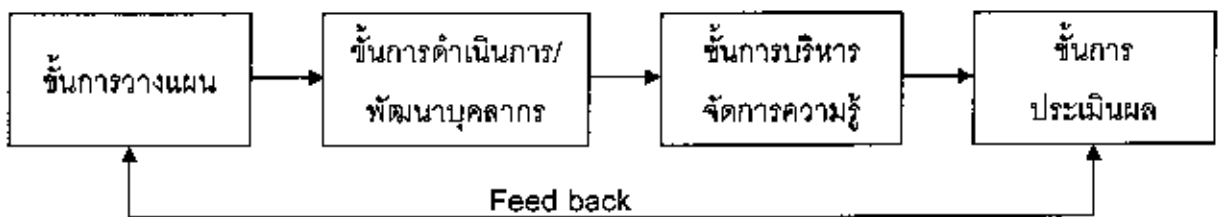
๐ 2. ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการต่อไป

เนื่องจากการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร เป็นการลงทุนทางมนุษย์
 (Human capital) ซึ่งเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร เพื่อผลักดัน
 พัฒนางค์กรให้เคลื่อนตัวไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีขีดความสามารถทางการแข่งขัน
 ในระดับสากลได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Peter Senge (1990) , Karen
 Watkins และ Victoria Marsick (1991) , Michael Beek (1992) , David A. Garvin
 (1993) , และ Michael M. Marquardt (1994) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากร
 มนุษย์ในองค์กร ให้มีการเรียนรู้อย่างอิสระ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันอย่างกว้างและ
 ต่อเนื่องที่ไม่จำกัดอยู่เพียงรูปแบบวิธีการเรียนรู้แบบเดิม ๆ ที่เน้นวิธีการฝึกอบรม หรือ
 การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานแต่เพียงเท่านั้น แต่เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถ
 เรียนรู้ได้ตลอดชีวิต (Life-Long Learning) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวาง
 ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งในที่ทำงานเดียวกันและข้ามสายงาน ตลอดจนรวมถึง
 การเรียนรู้วิธีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร ทั้งนี้เพื่อความอยู่
 รอดขององค์กรในกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และรุนแรงด้านการแข่งขันนั่นเอง
 เพื่อให้บุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์กรได้มีโอกาสพัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถ
 ของตนเอง ผลลัพธ์ขององค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ และสามารถพัฒนาบุคลากร
 ของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็วทันกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของ
 สังคมปัจจุบัน ย่อมส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าและประสิทธิภาพที่ดีขององค์กรโดยแน่แท้

เพื่อให้การดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ของสำนักงาน
 ปลัดกระทรวงแรงงาน บังเกิดผลในเชิงรูปธรรม ต่อเนื่องจากการดำเนินการบริหารจัดการ
 ด้านแรงงานที่ได้ดำเนินการไปแล้วในระยะที่ 1 (Phase 1) จึงขอเสนอข้อเสนอแนะ
 ที่จะประโยชน์ต่อการดำเนินการในระยะที่ 2 และระยะต่อ ๆ ไป เพื่อให้สำนักงาน

ปลัดกระทรวงแรงงาน ได้พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร และคุณภาพขององค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) อย่างยั่งยืน และสามารถเป็นแบบอย่างของการบริหารจัดการความรู้ในเชิงปฏิบัติ (Best Practice) ให้แก่หน่วยงานราชการและองค์กรอื่น ๆ ที่ต้องการศึกษาต่อไป โดยกำหนดเป็นแผนผัง (Flow Chart) ที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจและมีรายละเอียดประกอบแผนผัง ดังแผนผังที่ 4.2

แผนผังที่ 4.2 : แนวทางการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



เมื่อพิจารณาจากรูปแบบ (Model) ของระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จากแผนผังที่ 4.1 แล้วสามารถสรุปแนวทางการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในภาพใหญ่ ๆ ได้ 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการวางแผน (Planning Stage)
2. ขั้นการดำเนินการ/การพัฒนาบุคลากร (Implementation Stage)
3. ขั้นการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management Stage)
4. ขั้นการประเมินผล (Evaluation Stage)

1. ขั้นการวางแผน (Planning Stage)

หลังจากมีการแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (คณะทำงาน KM) แล้วในระยะที่ 1 ตลอดรวมทั้งได้มีการวิเคราะห์สถานการณ์การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ และการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Learning Organization and Knowledge Management : LO/KM) ไปเรียบร้อยแล้ว โดยการสัมมนาเชิงปฏิบัติการของคณะทำงาน KM และการเก็บข้อมูล

ในรูปแบบสอบถาม (Questionnaire) จากเจ้าหน้าที่ทุกกลุ่มทุกระดับในสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน ประมาณ 300 คน โดยเน้นการวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กร ตามแนวความคิดของ Peter M. Senge , Michael M. Marquardt และ David A. Garvin ตามขั้นตอนการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นหลัก ผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวควรนำมาใช้ประกอบการจัดทำ/พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ LO/KM และแผนงานสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ LO/KM ทั้งนี้ควรพิจารณาให้มีความสอดคล้อง เป็นแนวเดียวกันกับยุทธศาสตร์กระทรวงแรงงาน และยุทธศาสตร์ชาติ เช่น มีโครงการ KM บรรลุไว้ในแผนปฏิบัติการและแผนประจำปีของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ด้วย เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรเกิดผลในเชิงรูปธรรม อย่างมีทิศทาง และเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน สอดคล้องกับความหมายของการจัดการความรู้ของ ศ.นพ.ประเวศ วะสี (2540) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ต้องนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลและนำผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับ ปัญหาของผู้ที่เกี่ยวข้องการดำเนินการในขั้นนี้ สามารถตอบสนององค์ประกอบที่ 2 และ 3 (แผนยุทธศาสตร์ LO/KM และแผนงานสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ LO/KM ตามลำดับ) ของระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ทั้งนี้หลังจากที่ได้ นำความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์เป็น LO/KM ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ไปใช้ในการวางแผนพัฒนายุทธศาสตร์ LO/KM และแผนงานสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์แล้ว ก็มาถึงขั้นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ต่อไป

2. ขั้นการดำเนินการ/การพัฒนาบุคลากร (Implementation Stage)

เมื่อพิจารณาจากรูปแบบ (Model) ของระบบบริหารจัดการความรู้ใน องค์กรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จะพบว่า ขั้นการดำเนินการ/การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยองค์ประกอบของระบบ 2 องค์ประกอบสำคัญ คือ ปัจจัยพื้นฐาน LO/KM และ โครงการ/กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะ LO/KM ซึ่งการดำเนินการในขั้นนี้จำเป็นต้องมี รายละเอียดขั้นตอนย่อย ๆ จำนวนมากเพื่อให้การดำเนินการสัมฤทธิ์ผลตามแผนที่ได้วางไว้ และตอบรับยุทธศาสตร์กระทรวงและยุทธศาสตร์ชาติไปในเวลาเดียวกันได้ โดยควร มีการดำเนินการที่เป็นรูปธรรม ใน 4 ขั้นตอน ต่อไปนี้

2.1 ขั้นตอนของปัจจัยพื้นฐาน LO/KM ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ

6 ปัจจัย ดังนี้

- 1) การปรับเปลี่ยนองค์กร
- 2) ทีมผู้เชี่ยวชาญ
- 3) ศูนย์การเรียนรู้
- 4) เครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
- 5) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice)
- 6) ระบบให้รางวัลผู้เรียนรู้

1) การปรับเปลี่ยนองค์กร มีแนวทางการดำเนินการโดยสังเขป ดังนี้

1.1) ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ LO/KM โดยเฉพาะ เช่น กลุ่มงาน KM เพื่อทำหน้าที่ในการเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยน สร้าง และ ถ่ายโอนความรู้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร อันจะนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรได้ ซึ่งแนวทางนี้จะสอดคล้องกับแนวความคิดของ Garvin (1994) , Birkett (1995) , ยืน ภู่วรรณ (2545) , ศ.นพ.ประเวศ วะสี (2540) , และ ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช (2545)

1.2) ควรมีการให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้เป็นระยะ ๆ และ ต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ และแสวงหาแนวร่วมเพิ่มมากขึ้น เมื่อเกิดความเข้าใจเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง ก็จะช่วยสร้างกลุ่มคนที่สนใจอยากเข้ามาร่วม กิจกรรมการบริหารจัดการความรู้เพิ่มขึ้น การดำเนินการในแนวทางนี้ จำเป็นจะต้องอาศัย การสื่อสารประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือ นอกเหนือจากที่ได้ดำเนินการมาแล้ว เช่น การเผยแพร่ผ่านสื่อเสียงตามสายของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน , การมีมุม KM ที่ชั้น 15 ในห้องสมุดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน , การมีเวทีแลกเปลี่ยนผ่านการตั้ง กระทุ้งถาม – แลกเปลี่ยนใน Web Knowledge Portal ช่องทางที่ควรดำเนินการเพิ่มเติม ได้แก่

- ปิดประกาศ หรือเผยแพร่ความรู้ในลิฟท์ , โรงอาหาร ,
เส้า KM ฯลฯ

- ใช้ Mail , e-mail สื่อสารกับเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงแรงงาน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

- เก็บข้อมูลเพื่อหาแนวร่วม KM จากภูมิภาคในประเด็น
ความรู้ที่เจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาคสนใจ และสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
เพิ่มมากขึ้น

- จัดทำมีบอร์ดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Board)
เพื่อเป็นการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ซึ่งสามารถดึงดูดความสนใจจาก
ผู้พบเห็นได้เป็นอย่างดี และเป็นช่องทางแลกเปลี่ยนที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สื่อสาร
ได้รวดเร็ว อบอุ่น แต่อาจใช้งบประมาณมากพอสมควร

- เปิดโอกาสให้ผู้ที่สนใจความรู้ด้านต่าง ๆ นอกเหนือจาก
ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานแต่เพียงอย่างเดียว ได้มีโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง
ในองค์ความรู้ที่เขาสนใจและถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้จริงจาก
การปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นประโยชน์โดยตรงและส่งผลอย่างชัดเจนต่อผู้เรียนรู้ เช่น เรียนรู้
การประดิษฐ์สิ่งของ หรือการทำอาหารเพื่อสุขภาพด้วยตนเอง เป็นต้น ผลการเรียนรู้อาจมี
ประโยชน์ต่อผู้เรียนในด้านการยกระดับคุณภาพชีวิต นอกเหนือจากประโยชน์ใน
การปฏิบัติงานได้อีกทางหนึ่งด้วย

1.3) ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับทุกคน
ทั่วทั้งองค์กร

2) ทีมผู้เชี่ยวชาญ มีแนวทางดำเนินการโดยสังเขป ดังนี้

มีการจัดทำทำเนียบ SME' (Subject Matter Expert) บรรจุนามชื่อ
เจ้าหน้าที่วิชาการ หรือกลุ่มนักปฏิบัติงานที่มีความชำนาญ/เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ
ไว้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และเผยแพร่ให้เป็นที่ทราบทั่วทั้งองค์กร เพื่อเป็นแหล่งสืบค้น
ข้อมูลความรู้ และเป็นการยกย่อง SME อีกทางหนึ่งด้วย

3) ศูนย์การเรียนรู้ มีแนวทางการดำเนินการโดยสังเขป ดังนี้

นอกเหนือจากช่องทางการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เข้ามาเรียนรู้อย่างกว้างขวางแล้ว ศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) ก็เป็นแนวทางการดำเนินการอีกทางหนึ่งที่จะเป็นที่ชุมนุมพบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำหรับผู้ที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน สามารถพบปะผูกมิตรไมตรี และได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวาง ศูนย์การเรียนรู้สามารถทำได้โดยจัดเป็นพื้นที่ มุม หรือห้อง KM โดยเฉพาะ แล้วกำหนดหัวข้อความรู้ที่จะให้มีการแลกเปลี่ยน สลับสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไป ตามความสนใจของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน บรรยากาศในห้อง/ศูนย์การเรียนรู้ ควรมีความอบอุ่นเป็นกันเอง ไม่มีรูปแบบเป็นทางการ มีมุมเพื่อเผยแพร่เอกสารความรู้ต่าง ๆ ใครมีเรื่องใดอยากเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ก็นำเอกสารมาวางเพื่อให้ผู้สนใจได้หยิบฉวยไปเป็นความรู้ได้โดยอิสระ นอกจากนี้ควรจัดให้มีมุมสำหรับสืบค้นข้อมูลหรือแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ใว้อย่างน้อย 1 - 2 เครื่อง และมีบอร์ดสำหรับเผยแพร่ความรู้ หรือเผยแพร่ข่าวสาร ประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อผู้เข้ามาใช้ศูนย์การเรียนรู้อย่างกว้างขวาง ทั้งนี้ศูนย์การเรียนรู้สามารถเชื่อมอำนวยความสะดวกการนัดพบแลกเปลี่ยนกันของชุมชน นักปฏิบัติ (Community of Practice) ได้อีกทางหนึ่งด้วย

4) เครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ มีแนวทางการดำเนินงาน โดยสังเขป ดังนี้

ปัจจุบันนี้เครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ได้ดำเนินการไปแล้วในระยะที่ 1 ได้แก่ ช่องทางทางเว็บท่าความรู้ (Web Knowledge Portal) ผ่านทางเว็บไซต์ของกระทรวงแรงงาน เพื่อเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ในสังกัดกระทรวงแรงงานทุกคน สามารถเข้าไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสอบถามความรู้ โดยตั้งกระทู้ถามจากผู้เชี่ยวชาญ เนื้อหา หรือผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ตามหัวข้อเรื่อง 20 เรื่อง ที่ปรากฏเป็นตัวการ์ตูนในเว็บท่าความรู้ ซึ่งการ์ตูนแต่ละตัวจะมีผู้ดูแลรับผิดชอบ ที่มาจากคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน หรือที่เรียกว่าคณะทำงาน KM เป็นผู้ดูแลข้อความต่าง ๆ ที่ตั้งกระทู้ถามเข้ามาแล้ว

แสวงหาคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาหรือผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น ๆ มาตอบให้แก่ผู้ซักถามต่อไป นอกจากนี้ก็มีช่องทางผ่านบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction : CAI) ซึ่งเป็นสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบ CD-ROM ที่เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถเปิดเข้าไปศึกษาทำความเข้าใจและทดสอบความรู้หลังจากศึกษา CD-ROM แล้วในแบบทดสอบ CAI ผ่านทางเว็บไซต์ของกระทรวงแรงงาน เช่นกัน

ตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น เป็นเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยที่เป็นช่องทางของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวาง แต่ยังมีผู้ให้ความสนใจเข้ามาใช้น้อยมาก จึงควรเปิดให้มีเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ประเภทอื่น ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการและความถนัดในการเข้าถึงข้อมูล (Access) ที่หลากหลายแก่กลุ่มคนประเภทต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และมีความหลากหลายในประเด็นแลกเปลี่ยนที่นอกเหนือจากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เฉพาะทาง 20 เรื่องของกระทรวงแรงงาน ซึ่งเป็นการจำกัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เครื่องมือของการเรียนรู้ที่ควรเพิ่มขึ้นก็เช่น ช่องทางแลกเปลี่ยนทาง e-mail , mail , จุลสาร , วารสารต่าง ๆ บอร์ดแสดงความคิดเห็น , บอร์ดนิทรรศการ รวมถึง Electronic board เป็นต้น

5) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Placation) มีแนวทางการดำเนินการโดยสังเขป ดังนี้

ควรสนับสนุนชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมการรวมตัวกันของผู้ที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันมาร่วมพูดคุย พบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จะมีจำนวนมากน้อย กลุ่มใหญ่หรือกลุ่มเล็ก กลุ่มเดียวหรือหลายกลุ่ม ขึ้นอยู่กับความสนใจของผู้เข้ามาร่วม และการประชาสัมพันธ์ในผู้ที่มีความสนใจในเรื่องนั้น ๆ ได้ทราบและอยากเข้ามาร่วมพูดคุยแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับบรรยากาศของการพูดคุยที่ควรเสริมสร้างให้มีบรรยากาศของความเป็นกันเอง เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น รูปแบบการสนับสนุน ประกอบด้วย การจัดหาสถานที่ ซึ่งมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการพูดคุยแลกเปลี่ยน การสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ รวมทั้งเงินทุนเพื่อการจัดบันทึก และการสรุปรวบรวมผลการพูดคุยแลกเปลี่ยนแต่ละครั้งเป็นองค์ความรู้แก่บุคคลทั่วไป

6) ระบบให้รางวัลผู้เรียนรู้ (Reward & Reinforcement)

มีแนวทางการดำเนินการโดยสังเขปดังนี้

การเสริมสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างกว้างขวางภายในองค์กรหนึ่งองค์กรใด กลไกที่จำเป็นในการสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศดังกล่าว คือ ระบบให้รางวัลผู้เรียนรู้ (Reward & Reinforcement) เนื่องจากการเสริมสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ในตัวคนสู่องค์กร และเก็บไว้เป็นคลังความรู้ให้บุคคลอื่นได้ใช้เป็นตัวช่วยในการแก้ปัญหา เป็นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมของคนภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมวัฒนธรรมไทย การจะได้ความรู้ที่เก็บอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) จะต้องอาศัยความสัมพันธ์ใกล้ชิดเป็นส่วนตัวและจะไม่ถูกถ่ายทอดไปเก็บไว้ในที่ที่เปิดเผยแก่ผู้อื่นโดยทั่วไปมากนัก (Explicit Knowledge) ดังนั้น หากต้องการให้เกิดการถ่ายโอนความรู้จากตัวคน (Tacit Knowledge) ไปสู่ความรู้ที่ชัดเจนเปิดเผยได้ (Explicit Knowledge) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานควรพิจารณาจัดทำระบบการให้รางวัลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

6.1) ให้ถือว่าผู้ปฏิบัติงานในโครงการบริหารจัดการความรู้ มีผลงานและเป็นส่วนหนึ่งที่ใช้ในการนำไปประเมินความดีความชอบ

6.2) จัดให้มีการประเมินผลรายบุคคลของ สป.รง. เพิ่มเติมจากแบบประเมินผลงานของบุคลากรเดิมที่ใช้อยู่ โดยให้น้ำหนักกับการคิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ภายใต้โครงการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป.รง.

6.3) จัดให้มีการนำเสนอผลงานและประเมินผลงานของบุคลากรผ่านระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

6.4) จัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม/สัมมนา ศึกษาดูงานเป็นรายบุคคล ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่อองค์กร ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

6.5) จัดสรรรางวัลให้กับบุคลากรของกระทรวงแรงงาน ที่ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ในรูปของรางวัล

โลโก้ หรือการประกาศเกียรติคุณในโอกาสสำคัญ ๆ ขององค์กร เช่น วันสถาปนากระทรวง
แรงงาน โดยจำแนกรางวัลออกเป็น 2 ระดับ คือ

- ระดับที่ 1 รางวัลสำหรับผู้ที่สามารถเรียนรู้เพื่อตนเอง
ได้เป็นอย่างดี
- ระดับที่ 2 รางวัลสำหรับผู้เผยแพร่และถ่ายทอด
ความรู้ให้กับผู้อื่น

2.2 โครงการ/กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะ LO/KM

การจัดทำโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะ LO/KM

ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 5 กิจกรรม คือ

- 1) กำหนดรายการสมรรถนะหลักและสมรรถนะรอง
- 2) ประเมินสมรรถนะที่มี
- 3) กำหนดรูปแบบสมรรถนะที่ขาด
- 4) ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ
- 5) ประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ

1) กำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะรอง

การศึกษาพบว่า ในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
ยังไม่ได้มีการศึกษาและกำหนดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะรองด้าน LO/KM ว่าบุคลากร
ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานควรมีสมรรถนะหลักหรือสมรรถนะรองด้าน LO/KM
อย่างไรบ้าง เนื่องจากยังอยู่ในขั้นต้นของการดำเนินการด้าน LO/KM และยังมีได้
มีการจัดทำหรือพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ LO/KM อย่างเป็นทางการ จึงควรมีการกำหนด
สมรรถนะหลักและสมรรถนะรองด้าน LO/KM ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
อย่างเป็นทางการตามมา

2) ประเมินสมรรถนะที่มี

จากผลการศึกษา ทีมที่ปรึกษาโครงการได้ทำการประเมินสมรรถนะของคณะทำงาน KM และบุคลากรทุกกลุ่มงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จำนวนประมาณ 300 คน โดยวัดลักษณะวินัยทั้ง 5 ตามกรอบแนวความคิดของ Peter M. Senge และประเมินลักษณะความเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ตามกรอบแนวความคิดของ Michael M. Marquardt เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ LO/KM ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ผลการประเมินตนเองตามลักษณะวินัยทั้ง 5 ปรากฏว่าบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีลักษณะวินัยทั้ง 5 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยวัดลักษณะวินัยข้อ 3 รับรู้ภาพลักษณ์โดยรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models) สูงที่สุดจากวินัยทั้ง 5 และมีลักษณะวินัยข้อ 2 ไฟแรงใฝ่รู้ควบคู่ด้วยศักยภาพ (Personal Mastery) น้อยที่สุด ส่วนการประเมินลักษณะองค์กรเอื้อการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ปรากฏว่า สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีลักษณะขององค์กรเอื้อการเรียนรู้ระดับปานกลาง โดยมีคุณลักษณะข้อ 5 พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) มากที่สุด และมีคุณลักษณะข้อ 4 การเพิ่มอำนาจบุคคล (People Empowerment) น้อยที่สุด

อย่างไรก็ตามการประเมินสมรรถนะที่ปรากฏข้างต้นเป็นการประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) ด้าน LO/KM ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเท่านั้น จึงควรต้องมีการประเมินสมรรถนะรอง (Functional Competency) ด้าน LO/KM ที่จะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะหลักด้าน LO/KM ให้มีประสิทธิภาพสามารถนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ได้ในที่สุด ซึ่งสมรรถนะรองด้าน LO/KM นั้นจะมีคุณลักษณะแตกต่างกันไปตามหน้าที่แต่ละกลุ่มงานตามลักษณะงานเฉพาะนั้น ๆ

3) กำหนดรูปแบบสมรรถนะที่ขาด

หลังจากได้มีการประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะรองตามข้อ 2) แล้ว ก็มาถึงขั้นการกำหนดรูปแบบสมรรถนะหลักและสมรรถนะรองที่มี

ความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของ สป.รง. ซึ่งบุคลากรยังคงขาดอยู่ เช่น สมรรถนะด้านลักษณะวินัยทั้ง 5 ซึ่งถือได้ว่าเป็นสมรรถนะหลักของสำนักงานปลัดกระทรวง แรงงาน มีลักษณะวินัยที่ 2 ไฟแรงไฟรู้ควบคุมด้วยศักยภาพ (Personal Mastery) น้อยที่สุด เมื่อเทียบกับลักษณะวินัยข้ออื่น ๆ ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดรูปแบบของกิจกรรม/โครงการ ที่จะช่วยเสริมสร้างลักษณะวินัยข้อ 2 นี้ ให้มีเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรของ สป.รง. มีคุณลักษณะครบถ้วน สมบูรณ์ต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานควรกำหนดรูปแบบกิจกรรม/โครงการโดยมีการประชุมปรึกษาหารือกันในรูปแบบของคณะกรรมการ มีทีมที่ปรึกษาโครงการฯ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่ขาดดังกล่าว และควรมีผู้บริหารระดับสูงของ สป.รง. ร่วมประชุมด้วย เพื่อเป็นพลังผลักดันให้กิจกรรม/โครงการที่กำหนด ได้รับการยอมรับ และปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดผลในเชิงรูปธรรม

4) ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

เมื่อได้รูปแบบสมรรถนะหลัก และสมรรถนะรองที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของ สป.รง. แล้วควรดำเนินการพัฒนาสมรรถนะตามแนวทางและรูปแบบกิจกรรม/โครงการที่ได้วางแผนไว้ตามข้อ 3)

5) ประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ

เมื่อได้กำหนดสมรรถนะที่ขาด แนวทางรูปแบบกิจกรรม/โครงการเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ และดำเนินการพัฒนาตามแนวทางนั้น ๆ แล้ว สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้คือการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะที่ได้พัฒนาว่าสัมฤทธิ์ผลหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด ควรต้องมีกิจกรรม/โครงการเพิ่มหรือปรับปรุงแนวทางรูปแบบใด ให้มีความเหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะที่ขาดให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ตั้งไว้ เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะด้าน LO/KM ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีความสมบูรณ์พร้อมก้าวสู่ขั้นการบริหารจัดการความรู้ต่อไป

2.3 ขั้นการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management Stage)

ในส่วนของการบริหารจัดการความรู้ มีขั้นตอนย่อย ๆ 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นการกำหนดความรู้
- 2) ขั้นแสวงหาความรู้
- 3) ขั้นสร้างความรู้
- 4) ขั้นใช้ความรู้
- 5) ขั้นแลกเปลี่ยนความรู้
- 6) ขั้นเก็บรักษาความรู้

1) ขั้นการกำหนดความรู้

ในส่วนของขั้นการกำหนดความรู้ มีการดำเนินการไปบางส่วนแล้ว ในระยะที่ 1 (Phase 1) โดยมีการประชุม กำหนดแผนปฏิบัติการบริหารความรู้ในองค์กร ของ สป.รง. ปีงบประมาณ 2548 (ภาคผนวก ค.) ในรูปของ Matrix การบริหารจัดการ องค์กรความรู้ สป.รง. จำนวน 20 องค์กรความรู้ใน 3 กลุ่ม เมื่อเดือนกันยายน 2547 ที่ผ่านมา

สำหรับขั้นต่อไปของการกำหนดความรู้ ควรมีการกำหนดความรู้ ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร และบุคลากรของ สป.รง. โดยศึกษา ความต้องการของผู้เรียนรู้, มีการพัฒนาแนวความคิดของกลุ่มคน, มีการวิเคราะห์ สมรรถนะเพื่อระบุความรู้ที่ต้องพัฒนาไว้ในกรอบการประเมินบุคลากร, และมีการกำหนด วัฒนธรรม KM ของ สป.รง. และของสำนัก ซึ่งผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.1) แนวทางการศึกษาหาความต้องการของผู้เรียน เพื่อกำหนด เป็นองค์ความรู้ สามารถทำได้โดย

- ⊙ การ Post บนเว็บ
- ⊙ การสำรวจด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire)

- ⊙ การพูดคุยรายบุคคลและรายกลุ่ม
- ⊙ การทำ Focus Group
- ⊙ การประชุมในกลุ่มงานต่าง ๆ
- ⊙ การออกไปเยี่ยมเยียนสอบถามเจ้าหน้าที่ของ สป.ร.ง. ในสวนภูมิภาค
- ⊙ การหย่อนกล่องแสดงความคิดเห็นบริเวณเสา KM และ มุม KM

1.2) แนวทางการพัฒนาแนวความคิดของกลุ่มคน เพื่อพัฒนาไปสู่ การกำหนดเป็นองค์ความรู้ต่อไป สามารถทำได้โดย

- ⊙ สอดแทรกไว้ในการปฏิบัติงาน
- ⊙ กำหนดไว้ในกฎระเบียบต่าง ๆ
- ⊙ กำหนดไว้ในแผนงานยุทธศาสตร์
- ⊙ กำหนดเป็นนโยบายขององค์กร

1.3) มีการวิเคราะห์สมรรถนะของ สป.ร.ง. เพื่อกำหนด/ระบุความรู้ ที่จำเป็นต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับสมรรถนะและกรอบการประเมินบุคลากรขององค์กร

1.4) มีการกำหนดวัน KM ของ สป.ร.ง. และของสำนัก แต่ละสำนัก เพื่อสร้างวัฒนธรรมการช่วยเหลือเกื้อกูลกันภายในองค์กรและหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กร

2) ขั้นการแสวงหาความรู้

ในส่วนของขั้นการแสวงหาความรู้ สป.ร.ง. ได้ดำเนินการแล้วใน ระยะที่ 1 ในส่วนของการจัดทำเว็บไซต์ความรู้ (Web Knowledge Portal) เพื่อเป็นช่องทาง ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในส่วนของบุคลากรในสังกัดกระทรวงแรงงาน และจัดให้มีการประชุม KM สัมพันธ์ทุกสัปดาห์ที่ 2 และ 4 ของเดือน เพื่อให้คณะทำงาน KM มีโอกาส พุดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ โดยมีการจัดเก็บในรูปรายงานการประชุม ส่วนวิธีการแสวงหา ความรู้ในรูปแบบอื่น ๆ ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

2.1) จัดให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานในหน่วยงานภายนอก โดย

- ⊙ ศึกษาดูงานเป็นกลุ่มย่อย ตามความรู้ที่ต้องการตาม Road Map ของแต่ละบุคคล
- ⊙ มีการออกแบบการศึกษาดูงาน ให้ผู้ไปศึกษาดูงาน มีประเด็นในการศึกษาดูงานที่ชัดเจน คือ ต้องสามารถตอบได้ว่าเมื่อดูงานแล้ว ได้สาระสำคัญอะไรบ้าง
- ⊙ ผู้ศึกษาดูงานต้องสรุปข้อเสนอแนะจากการดูงาน ต่อการทำงานที่เกี่ยวข้องได้ ตลอดรวมถึงประโยชน์ที่จะเกิดต่อองค์กรและสังคมได้

2.2) มีการทำ KM Brief ในระดับที่กว้างขวาง ถึงแม้ว่าจะมีการประชุม KM สัมพันธ์เป็นประจำทุกสัปดาห์ที่ 2 และ 4 ของเดือน แต่ยังคงเป็นการดำเนินการเฉพาะกลุ่มคณะทำงาน จึงเห็นสมควรให้มีการขยายขอบเขตการทำ KM Brief ให้กว้างขวางหลากหลายกลุ่ม เพื่อเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างทั่วถึงในโอกาสต่อ ๆ ไป

2.3) มีการนำความรู้ ประสบการณ์จากผลงานทางวิชาการ เผยแพร่ให้คนในองค์กรได้ทราบโดยแบ่งแยกตามประเภทความรู้ โดยเฉพาะผลงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับ A ควรอย่างยิ่งที่จะทำการสรุปและเผยแพร่ให้คนในองค์กรทราบอย่างทั่วถึง ทั้งนี้การสกัดความรู้ที่จะเผยแพร่ควรดำเนินการในรูปคณะกรรมการ

2.4) มีการมอบหมายให้บุคลากรทำงานในรูปโครงการ เพื่อเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้และได้ประสบการณ์ใหม่ ๆ จากการทำโครงการ แล้วนำบทเรียนแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวถ่ายทอดให้คนในองค์กรได้ทราบผ่านเวทีแลกเปลี่ยนที่ คณะทำงาน KM จัดให้

2.5) สนับสนุนให้มีการแสวงหาความรู้ร่วมกันเป็นทีม

2.6) มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรที่ขาดประสบการณ์หรือไม่กล้า นำเสนอ เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางในการแสวงหาและแลกเปลี่ยนความรู้อีกช่องทางหนึ่ง

3) **ขั้นการสร้างความรู้**

ในส่วนของการสร้างความรู้ นั้น สป.รง.ได้ดำเนินการบางส่วนไปแล้ว ในระยะที่ 1 (Phase 1) ด้วยการจัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction : CAI) ในองค์ความรู้ 3 กลุ่ม คือ 1) ความรู้ด้านพัฒนาสมรรถนะศักยภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 2) ความรู้เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตาม ยุทธศาสตร์ 3) ความรู้เพื่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นอกจากนี้ยังได้จัดทำสารคดีสั้นเสียงตามสาย จำนวน 8 เรื่อง ซึ่งได้จากการจัดเก็บข้อมูล จากผู้เชี่ยวชาญเนื้อหา (Subject Matter Expert : SME) จัดทำเป็นความรู้ในรูปแบบ CD – ROM เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรทุกระดับ ทุกส่วนงานของ สป.รง.

ในขั้นของการสร้างความรู้ ควรดำเนินการเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

3.1) เขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลพวงจากการแสวงหา และสร้างเป็นความรู้แล้วต้องการเผยแพร่ให้กับบุคคลอื่น ๆ ใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ต่อไป

3.2) เขียนเผยแพร่ในรูปแบบของบทความ นำไปติดที่เสา KM หรือ มุม KM โดยประสานงานกับคณะทำงาน KM ในการเผยแพร่

3.3) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลภายใน สป.รง.

3.4) จัดสรรทุนวิจัย สำหรับบุคลากรภายใน สป.รง. เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานวิจัย และการดำเนินงานของกระทรวงต่อไป

4) **ขั้นการแบ่งปันความรู้**

ในส่วนของการแบ่งปันความรู้ สป.รง. ได้ดำเนินการแล้วโดยผ่านช่องทางของ Web Portal เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรของ สป.รง. ได้แบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้กันอย่างกว้างขวางและอิสระ ซึ่งปัจจุบันนี้ (จนถึงเดือนธันวาคม 2548) ยังมี ความตื่นตัวด้านการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ น้อยมาก ดังนั้นเพื่อให้การแบ่งปันความรู้ เป็นไปอย่างกว้างขวาง ควรเพิ่มช่องทางในการแบ่งปันความรู้เพิ่มเติม ดังนี้

4.1) นำบทความ หรือผลงานวิจัย ไปจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลงานวิจัยของกระทรวงแรงงาน และเผยแพร่ผ่านทาง Web Portal

4.2) มีการหมุนเวียน (Rotate) งานที่ปฏิบัติกับสายงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน

4.3) จัดวันสำคัญ หรือกิจกรรมในโอกาสต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ที่เชื่อมโยงต่อการจัดการความรู้ และการเรียนรู้

5) **ขั้นใช้ความรู้**

ในขั้นของการใช้ความรู้ สป.รง.ได้ดำเนินการแล้วในส่วนของ การเปิดเรียนรู้จากแผ่น CD – ROM ชุดบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถเรียนรู้ได้โดยอิสระ และสะดวกในการใช้งาน เนื่องจากได้แจกจ่าย ให้กับกลุ่มงานต่าง ๆ ทุกกลุ่มงานใน สป.รง.

ขั้นการใช้ความรู้ ควรมีการดำเนินการเพิ่มเติม ดังนี้

5.1) จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อบอกเล่าประสบการณ์การทำงานให้ผู้อื่นได้นำไปใช้ประโยชน์

5.2) ประเมินผลหลังจากเสร็จสิ้นการสัมมนา และติดตามผล หลังจากการสัมมนาเสร็จสิ้นไปแล้วระยะหนึ่ง แล้วสรุปเป็นรายงานว่า ความรู้ใดใช้ประโยชน์อะไรได้บ้าง

5.3) มีมุม KM , เสา KM และสื่อต่าง ๆ ที่คอยย้ำเตือนให้คนในองค์กรได้ใช้และถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานของบุคลากรและองค์กร

6) **ขั้นการรักษาความรู้**

ในขั้นตอนนี้ สป.รง. ได้เริ่มดำเนินการจัดเก็บรักษา รักษาความรู้ ในรูปแบบบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) และเว็บไซต์ความรู้บางส่วน ของกระบวนการจัดการความรู้ ขั้นการรักษาความรู้ ควรมีการดำเนินการเพิ่มเติม เนื่องจากยังอยู่ในระยะต้น ๆ ดังนี้

- 6.1) ควรมีการเก็บความรู้ทั้งในรูปแบบที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว
- 6.2) ควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการทำข้อมูลให้เป็นปัจจุบันเสมอ (Update)
- 6.3) ควรมีการเผยแพร่ความรู้ให้แพร่หลายและสม่ำเสมอ
- 6.4) ควรมีการเก็บรักษาข้อมูลในรูปสิ่งพิมพ์ CAI และเว็บ (เพิ่มเติม)
- 6.5) ควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบดูแลโดยตรง
- 6.6) ควรมีการจัดทำระบบ Index เพื่อให้ง่ายต่อการจัดเก็บและการใช้ข้อมูล

2.4 ขั้นการประเมินผล (Evaluation Stage)

ขั้นการประเมินผล ตลอดรวมถึงการส่งข้อมูลป้อนกลับ (Feed back) มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินการทุกกิจกรรม รวมถึงการประเมินผลการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป.รง. ด้วย สำหรับการประเมินผลการดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป.รง. ในระยะที่ 1 ผลที่ได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทั้งในวัตถุประสงค์รวมของโครงการและวัตถุประสงค์รายกิจกรรม บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป.รง. (คณะทำงาน KM) ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างดียิ่ง และได้รับความสนใจจากบุคลากรอื่น ๆ ของกระทรวงแรงงานอย่างยิ่ง

อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานยังมีปัญหาอุปสรรค ได้แก่ ช่วงระยะเวลาในการดำเนินโครงการกระชั้นชิดและสั้นมาก ทำให้มีเวลาน้อยในการดำเนินโครงการ ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ ตลอดทั้งในการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญเนื้อหา (SME) ซึ่งส่งผลต่อความสมบูรณ์แบบของสื่อบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI)

ควรมีระบบการส่งข้อมูลป้อนกลับ (Feed back) ของการจัดทำโครงการจากปัญหาอุปสรรคที่พบข้างต้น นำไปสู่ข้อเสนอแนะให้มีการดำเนินโครงการต่อเนื่องในระยะที่ 2 เพื่อให้เกิดผลในเชิงรูปธรรมต่อบุคลากรและองค์กร ซึ่งการดำเนินการ

ในระยะที่ 2 ย่อมหมายถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่มากขึ้นของคณะทำงาน KM ตลอดจนรวมถึงต้องเพิ่มความพยายามในการกระตุ้นให้บุคลากรอื่น ๆ ตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ อย่างสอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร

☞ 3. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลว (Critical Success Factors) ของการดำเนินการโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในระยะต่อ ๆ ไป

การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป.รง. ไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ จะประสบความสำเร็จในการดำเนินการได้ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ควรจะต้องส่งเสริมให้เกิดปัจจัยที่มีความสำคัญ ดังต่อไปนี้

3.1 สร้างภาวะผู้นำ (Leadership) เพื่อให้เกิดผู้นำหรือผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ซึ่งจะเป็นพลังผลักดันที่สำคัญยิ่งต่อการดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรการเรียนรู้ดังที่มุ่งหวัง

3.2 ปลูกจิตสำนึก (Recognize) ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงบุคลากรของบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพซึ่งจะเป็นส่วนสนับสนุนที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในองค์กร

3.3 มีแผนยุทธศาสตร์ LO/KM และ Road Map ที่ชัดเจน เป็นตัวกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย

3.4 มุ่งมั่นและจริงจัง (Persistence) ในการดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ตามแผนยุทธศาสตร์และ Road Map ที่วางไว้จะก่อให้เกิดการขับเคลื่อนสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรมและสัมฤทธิ์ผล

3.5 เสริมความร่วมมือร่วมใจ (Cooperation) ของคนทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะทำให้การดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ สามารถเป็นจริงได้ตามแผนที่ได้วางไว้

3.6 เสริมทีมงานที่เข้มแข็ง (Teamwork) จะเป็นแนวทางในการขับเคลื่อน ให้การบริหารจัดการความรู้ เดินไปสู่เป้าหมายได้ตามเวลาที่กำหนด

3.7 ปรับโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อบุคลากรจะได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น มีเวลาให้ทำกิจกรรม KM 1 ชั่วโมง/สัปดาห์ หรือการมีเวทีเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย มีเว็บทำความรู้, มีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยต่าง ๆ ได้แก่ electronic board อันจะช่วยส่งเสริมให้การบริหารจัดการความรู้ในองค์กรสำเร็จได้

3.8 เสริมแรงจูงใจและการเสริมแรง (Motivation & Reinforcement) เช่น การให้รางวัล, โอกาสในการเลื่อนระดับที่สูงขึ้น หรือการได้ขั้นพิเศษ ฯลฯ เป็นตัวเสริมแรงที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ทิศทางที่ต้องการได้อย่างดี

3.9 ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Change) เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนบุคลากรในองค์กรให้ไปสู่ทิศทางที่มุ่งหวัง เพราะวัฒนธรรมในองค์กรคือเป้าหมายขององค์กรให้มีพฤติกรรมตามบรรทัดฐาน (Norm) ที่องค์กรต้องการ การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นผล จะส่งผลต่อการปรับตัวและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรไปในทิศทางที่องค์กรมุ่งหวังได้

3.10 ให้อำนาจ (Empowerment) ในการตัดสินใจเพื่อการดำเนินการในขอบเขตที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ โดยมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร จะมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างให้เกิดการสร้างสรรคกิจกรรมใหม่ ๆ ด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรและการพัฒนาองค์กรไปสู่ทิศทางที่มุ่งหวัง

3.11 มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งเป็นความจำเป็นของผู้นำ และผู้บริหารกลุ่มงาน สำนัก หรือองค์กร ที่จะต้องมีศักยภาพและ

ความสามารถในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวของสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว องค์กรที่มีผู้นำที่มีความสามารถด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเท่านั้นที่จะสามารถนำพาองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง การบริหารจัดการความรู้ในองค์กรก็นับเป็นกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ทุกองค์กรต้องเผชิญ และต้องการผู้นำที่มีความสามารถด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ที่กล่าวมาทั้ง 11 ประการ เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการเสนอแนะประกอบการพิจารณาผลักดันให้ องค์กร สป.รง. สามารถดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากสามารถดำเนินการตามปัจจัยดังกล่าวได้ ก็เชื่อว่าจะสามารถนำพา สป.รง. ไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามที่มุ่งหวังและสามารถเป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ได้ต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้ประเทศไทย สามารถยืนอยู่บนเวทีโลกได้อย่างสง่างามสมภาคภูมิ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กานต์สุดา มาพะศิริานนท์. การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- นันทิยา นุตานุกัฏและณรงค์ นุตานุกัฏ. SWOT การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน. อุบลราชธานี: ฝ่ายผลิตและบริการเอกสาร สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 2542.
- บดินทร์ วิจารณ์. การจัดการความรู้คืออะไร (นิยามเพื่อการปฏิบัติการ). (Online). แหล่งที่มา <http://www.thaihealth.or.th> (2545).
- ประพนธ์ ผาสุยชัย. การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไยใหม่, 2547.
- ประเวศ ะลี. การสร้างพลังสร้างสรรค์องค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 4) กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน, 2540.
- ปัทมา จันทวิมล ปีกาศศึกษา. ตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ของหน่วยงานฝึกอบรมภาคเอกชนในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- วิจารณ์ พานิช. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้. (Online). แหล่งที่มา <http://www.thaihealth.or.th> (2545).
- วิจารณ์ พานิช. ระดมสมองสร้างเครือข่ายจัดการความรู้สังคมไทย. (Online). แหล่งที่มา <http://www.bangkokbiznews.com> (2545).
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ฟิสิกส์เซ็นเตอร์, 2545.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลิฟวิ่ง, 2547.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. แนวทางปฏิบัติตามยุทธศาสตร์การพัฒนา
ข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพมหานคร: ธนาพรส, 2548.

สมิต สัชฌุกร. การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. For Quality Journal. 28
(พฤศจิกายน-ธันวาคม, 2541): 111-114.

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. องค์กรเพื่อการเรียนรู้. ประมวลบทความนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้
สำหรับครูยุคปฏิรูปการศึกษา. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

ภาษาอังกฤษ

Beck, Michael. Learning Organization-How to Create Them. Industrial & Commercial
Traning, 21 (Spring, 1992): 21,28.

Garvin, David. Building Learning Organization. Harvard Business Reviws. July-August,
1994: 78-91.

Marquardt, M. Building the Learning Organization. New York: McGraw-Hill, 1996.

Marquardt, M. J. & Reynolds,A. The Global Learning Organization. New York: Richard
D. Irwin. Inc., 1994.

Nonaka, Lkujiro and Takeuchi, hirotaka. Classic work: Theory of Organizational
Knowledge Creation. 2000.

Senge, Peter. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.
New York: Doubleday/Currency, 1990.