

ผลงานหมายเลข 3

เรื่อง

การศึกษารูปแบบการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความรู้
ในองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ระยะที่ 1
(3 สิงหาคม – 15 กันยายน 2548)

ผลงานของ

นางอำมร เชาวลิต

รักษาการในตำแหน่งนักวิชาการแรงงาน 9 ชช

ตำแหน่งเลขที่ 22

สำนักงานปลัดกระทรวง

กระทรวงแรงงาน

ขอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

นักวิชาการแรงงาน 9 ชช

ตำแหน่งเลขที่ 22

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

กระทรวงแรงงาน



12.05.6

๒๕๔๘

๒๕๔๘

ห้องสมุดกระทรวงแรงงาน



11401

กองศึกษารูปแบบการพัฒนา

คำนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซับซ้อน รุนแรง ไร้พรมแดน ด้วยการขับเคลื่อนของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ หรือเอกชน จะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคนในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัว และสามารถดำรงอยู่ได้

ทิศทางการพัฒนาคนในองค์กรแนวใหม่ จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นกลไกขับเคลื่อน นอกเหนือจากรูปแบบการฝึกอบรมเดิม ๆ เช่น การฝึกอบรมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือ การศึกษาดูงานภายในและต่างประเทศ เพื่อให้คนในองค์กรมีความรอบรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างกว้างขวาง มีการถ่ายโอนความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปสู่รูปแบบการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึง และเรียนรู้ได้ (Explicit Knowledge) เพื่อให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรเชื้อการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ในที่สุด

การศึกษาวិเคราะห์รูปแบบการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Knowledge Management Model) ซึ่งได้ดำเนินการโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ระยะที่ 1 (Knowledge Management System Phase 1) เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม – 15 กันยายน 2548 เป็นความพยายามของผู้ศึกษาที่จะเสนอแนะให้มีการดำเนินการด้าน KM อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และหน่วยงานอื่น ๆ ได้ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาประกอบการจัดการด้าน KM ในองค์กร และเพื่อนำพากระทรวงแรงงานไปสู่การเป็นองค์กรเชื้อการเรียนรู้ อย่างยั่งยืน มีความสามารถด้านการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในเวทีระดับสากลต่อไป

นางอำมร เชาวลิต

ธันวาคม 2548

บทคัดย่อ

งานการศึกษาฉบับนี้ เป็นการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Knowledge Management Model : KM Model) ใน 3 ประเด็น คือ 1) วิเคราะห์รูปแบบ (Model) ของระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในส่วนที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วในระยะที่ 1 2) ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการต่อไป และ 3) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของการดำเนินการโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในระยะต่อไป

ผลการศึกษาปรากฏว่า การดำเนินโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Knowledge Management System : KM) ในระยะที่ 1 ถึงแม้จะมีช่วงเวลาดำเนินการสั้น แต่ก็สามารถจัดกิจกรรมเสริมสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้หลากหลายรูปแบบ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ แต่เมื่อพิจารณาจากรูปแบบ (Model) ที่ทีมที่ปรึกษาโครงการฯ ได้พัฒนาเพื่อศึกษา KM ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานแล้ว การจะทำให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยใช้ KM เป็นเครื่องมือ ยังต้องการดำเนินกิจกรรมอีกหลายองค์ประกอบ และหลายขั้นตอน เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามรูปแบบ (Model) ที่ได้วางไว้ เช่น จำเป็นต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ LO/KM , พัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์ LO/KM เพื่อกระตุ้นและพัฒนาช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และความพยายามศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน . ต้องส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-Long Learning) โดยผู้ศึกษาได้นำเสนอแนวทางการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตามแผนผังที่ 4.2 นอกจากนี้ผู้ศึกษายังได้นำเสนอปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลว (Critical Success Factors)

11 ประการเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในระยะต่อ ๆ ไป เช่น ภาวะผู้นำ การปลูกจิตสำนึก การมีแผนยุทธศาสตร์ LO/KM และ Road Map ที่ชัดเจน ความมุ่งมั่นจริงจังต่อเนื่องในการดำเนินการ เป็นต้น

ผู้ศึกษาเชื่อว่า ผลการศึกษาครั้งนี้จะสามารถยังประโยชน์ต่อการดำเนินการโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้เป็นอย่างดี และเป็นส่วนสนับสนุนที่สำคัญต่อการก้าวสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างยั่งยืนต่อไป

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	
	- หลักการและเหตุผล	1
	- วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
	- วิชาการสัมมนา	4
	- นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา	4
	- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
2	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	
	- แนวคิดขององค์กรเพื่อการเรียนรู้	5
	- ความสำคัญขององค์กรเพื่อการเรียนรู้	11
	- ลักษณะขององค์กรเพื่อการเรียนรู้	15
	- ขั้นตอนการพัฒนาองค์กรเพื่อการเรียนรู้	23
3	การดำเนินงาน	
	- ขอบเขตของการดำเนินการของโครงการในระยะที่ 1	35
	- การประเมินผลตนเองและผู้เข้าร่วมโครงการ และบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	51
	- จัดทำโครงการนำร่องของระบบบริหารองค์ความรู้ ในรูปแบบเว็บท่า	53
	- จัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI)	57
	- จัดการสื่อสารในองค์กร และกิจกรรมพิเศษ	66
4	บทวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ	
	- วิเคราะห์รูปแบบ (Model)	76
	- ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการต่อไป	81
	- ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลว	98

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

บทที่ 1

1. หลักการและเหตุผล

เป็นที่ตระหนักกันดีว่าในปัจจุบันวิทยาการความเจริญก้าวหน้าใหม่ ๆ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายและรวดเร็ว สภาวะสังคมเปลี่ยนไปเป็นสังคมสารสนเทศ เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ส่งผลกระทบต่อทุกระบบสังคม องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวเพื่อให้อยู่รอด หากปรับตัวไม่ทันก็จะไม่สามารถดำรงอยู่ต่อไปได้

การพัฒนาองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับคน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า และคงอยู่ได้โดยเฉพาะในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคไร้พรมแดน

แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาองค์กรที่กำลังแพร่หลายและได้รับการยอมรับคือ แนวคิดเรื่ององค์การเชื้อการเรียนรู้ (Learning Organization) และการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งองค์กรรูปแบบใหม่นี้จะมององค์กรแบบองค์รวมคือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน โดยองค์กรมีระบบสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงาน ของบุคคล และใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญประกอบกับใช้กลยุทธ์ การกำหนดคความรู้ 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 เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะและสามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายแนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. วิธีการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้วิธีการศึกษาแบบวิจัยเอกสาร (Documentary Resceasd) โครงการศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ แผนงาน/โครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

4. นิยามศัพท์

องค์การเรียนรู้ หมายถึง ที่ซึ่งบุคลากรในองค์กรมีอิสระในการเรียนรู้ สร้างสรรค์ที่หลากหลายร่วมกันและแบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพของตนและองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าพัฒนาอยู่เสมอ และสำรวจอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

ขั้นตอนการสร้างองค์การการเรียนรู้ หมายถึง 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
 - 2) เสริมสร้างการสนทนาและการใฝ่รู้
 - 3) กระตุ้นการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้เป็นทีม
 - 4) สร้างความสนใจและทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้
 - 5) ให้อำนาจแก่บุคลากรฝ่ายการดำเนินการที่มุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์
 - 6) เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม
 - 7) สนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร
- ขั้นตอนการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการกำหนดสิ่งที่ควรเรียนรู้ 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 องค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การและคนในองค์การจึงต้องปรับตัวเองเพื่อการอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้เอง องค์การต้องเปลี่ยนยุทธศาสตร์ของตนเองจากการสะสมทุนหรือวัตถุดิบมาเป็นการสะสมบุคลากรที่มีความรู้และสะสมข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้องค์การสามารถใช้ความรู้ และข้อมูลนั้น จัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพ

การพัฒนาบุคลากรขององค์การทุกประเภทและทุกระดับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้วยการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ แต่เพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอีกต่อไป แนวคิดแบบเดิมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรตามนโยบายขององค์การ โดยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเป็นครั้งคราวกำลังถูกแทนที่ด้วยแนวคิดใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) โดยการพัฒนาองค์การให้เป็น "องค์การเอื้อการเรียนรู้" (learning organization)

ความหมายขององค์การเอื้อการเรียนรู้

มีผู้ให้ความหมายขององค์การเอื้อการเรียนรู้ไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งพอประมวลโดยสังเขปได้ ดังนี้

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

Karen Watkins และ Victoria Marsick (1991) ให้ความหมายว่า หมายถึง องค์การที่ให้อำนาจแก่คนของตนเอง มีการบูรณาการคุณภาพเข้ากับชีวิตการทำงาน ให้อิสระสำหรับการเรียนรู้กระตุ้นความร่วมมือ แบ่งปันผลงาน เสริมสร้างการใฝ่รู้ และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

Michael Beck (1992) อธิบายว่า องค์การเพื่อการเรียนรู้ คือ องค์การที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูปองค์การอย่างต่อเนื่อง

David A. Garvin (1993) กล่าวว่า คือ องค์การที่มีลักษณะในการสร้างแสวงหา และถ่ายโยงความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

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

ดังนั้น สรุปได้ว่า องค์การเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง ที่ซึ่งบุคลากรในองค์การมีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลายร่วมกันและแบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพของตนและองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าพัฒนาอยู่เสมอและดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

องค์การเพื่อการเรียนรู้เรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge

ตามแนวคิดของ Senge การที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ได้นั้น 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 มิใช่เพียงแค่แก้ตามอาการหรือสิ่งที่มองเห็นจากผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ ดังนั้นเราต้องเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ทั้งภาพรวม และในส่วนย่อยเปรียบเสมือนกับการมองเห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Whole Instead of Part, See the Forest and Trees)

2. ไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพ (Personal Mastery)

องค์กรจะเกิดการเรียนรู้ได้ต้องเริ่มมาจากการเรียนรู้ของบุคคล ให้คนเป็นพลังในการกระทำให้เกิดผลผลิตต่าง ๆ ในองค์กร ดังนั้น ศักยภาพของบุคคล จึงเป็นส่วนที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร

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

สภาพความเป็นจริง (Current Reality) ซึ่งจะเกิดแรงในการสร้างสรรค์ชีวิตของตน เพื่อขยายความสามารถในการผลิตผลงานที่เรากำลังต้องการอย่างแท้จริง

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 ยึดติดกับวิถีคิดและวิธีการทำงานแบบเดิม ไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง จึงมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนรูปแบบความคิด ความเชื่อ ความเข้าใจที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องและส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรให้ปฏิบัติได้ถูกต้องตามสภาพความเป็นจริงที่มีการเปลี่ยนแปลง

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

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

ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความเข้าใจในการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตนเองโดยอาศัยการวางแผนกระบวนการเรียนรู้ ทักษะการสะท้อนความคิด เพื่อให้ทราบถึงมูลเหตุในการคิด การกระทำและอาศัยทักษะในการถามในการสื่อสารระหว่างบุคคล ให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงค่านิยมการเปิดกว้างและความเป็นธรรม เพื่อให้ความคิดความเชื่อที่ฝังลึกจะค่อย ๆ จางหายไป มีการตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผลตามความเป็นจริง และพัฒนาให้มีการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง

4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision)

การสร้างสรรคแนวทางขององค์กรให้เป็นภาพในอนาคตเป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกพร้อมแรงร่วมใจ มิใช่เพียงแค่อำนาจแต่ยังมีพลังอำนาจให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นเพื่อไปถึงสิ่งที่ใฝ่ฝันร่วมกัน ไปสู่ภาพในอนาคตขององค์กรและสิ่งที่จะทำให้เกิดพลังร่วมขององค์กรได้คือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการทำความเข้าใจร่วมกันในการตั้งเป้าหมายและมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างภาพอนาคตของหน่วยงาน และมุ่งไปสู่ความต้องการร่วมของสมาชิกทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้สมาชิกได้ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์กร และยินยอม

ข้อผูกพันในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์กร สมาชิกทุกคนจะได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความผูกพันโดยมีความรู้สึกที่ “องค์กรเป็นของเรา” มีจิตสำนึกว่าพวกเขามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร (Sense of Belonging) และยังก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกทำให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวและไว้วางใจกันเพื่อพัฒนาภาพอนาคตขององค์กรให้บรรลุผล

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 และต้องอาศัยลักษณะไฟแรงไฟรู้คู่ศรัทธภาพ เพราะกลุ่มที่มีวามเฉลียวฉลาดต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความเฉลียวฉลาดด้วยและสิ่งที่สำคัญของการเรียนรู้เป็นกลุ่ม คือต้องสามารถนำความสามารถของสมาชิกในกลุ่มมาร่วมกันเพื่อให้เกิดพลังความสามารถของกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป ลักษณะทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge เป็นลักษณะที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน โดยมีการเสริมสร้างนิสัยของบุคคลให้มีลักษณะไฟแรงไฟรู้ คู่ศักยภาพทางด้านสติปัญญา ความรู้ จิตใจและอารมณ์ ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยมีการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง มีความคิดความเชื่อที่สอดคล้องกับความเป็นจริง สามารถปรับแก้ไขความคิดของตนเอง มองโลกและตัดสินใจอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยมีการพัฒนาตนเองและแนวคิดที่ถูกต้องไปยังทิศทางของความคิดความเข้าใจเดียวกันไปยังจุดมุ่งหมายในอนาคตร่วมกันขององค์กรในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร โดยมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายนั้นด้วยการร่วมแรงร่วมใจของคนในองค์กรโดยการเรียนรู้เป็นทีม และมีการนำข้อมูลความรู้ของสมาชิกในกลุ่มมาใช้ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาหรือหาแนวทางการพัฒนาองค์กร โดยคิดอย่างเป็นระบบครบวงจร เพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์กร เห็นถึงความสัมพันธ์ของหน่วยต่าง ๆ ในองค์กร สาเหตุของปัญหาและนำลักษณะทั้ง 5 ลักษณะนี้มาเชื่อมโยงกันเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์การเอื้อการเรียนรู้

ความสำคัญขององค์การเอื้อการเรียนรู้

องค์การเอื้อการเรียนรู้ เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทัศนะการมององค์กรแบบองค์รวม คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของคน และใช้ทุกสิ่งของการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้การสร้างองค์ความรู้และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีจากแบบดั้งเดิมคือจากการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราว หรือการส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นราย ๆ เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเนื้อหาของการเรียนรู้ไม่เฉพาะเนื้อหาที่เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังคงเรียนรู้

ข้ามสายงาน เรียนรู้เรื่องภายในองค์กร เรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอกองค์กร แนวโน้มและโอกาส และวิธีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผล เป็นต้น

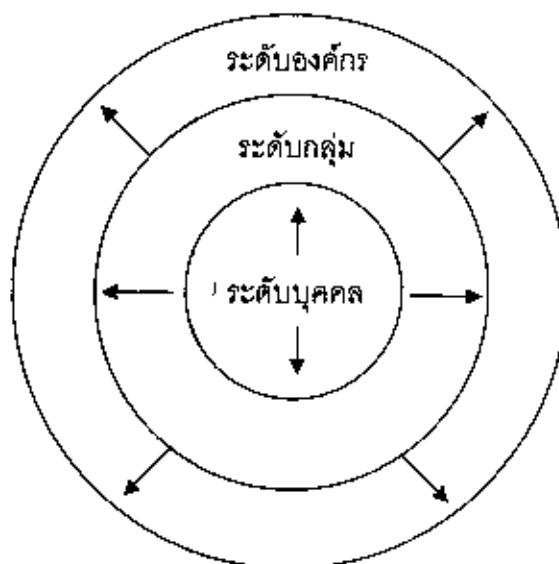
องค์กรไม่ว่าประเภทใด ระดับใด หากต้องการอยู่รอดในสังคมโลกยุคนี้ ย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์กรนี้ไม่ได้ เพราะทุกองค์กรที่ติดงอมแงมคู่แข่ง องค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และรวดเร็วกว่า ย่อมได้เปรียบคู่แข่งขั้น การตระหนักในความสำคัญขององค์กรเอื้อการเรียนรู้ จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญสำหรับทุกคนในองค์กรที่จะใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีคุณภาพและสามารถนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้

ระดับการเรียนรู้

องค์กรที่มีการเรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้น 3 ระดับ อาจจะมีระดับ หรือพร้อม ๆ กันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล ได้แก่ การที่บุคคลมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้พัฒนาทักษะ เขาวงมปัญญา ทักษะสติ โดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองและ แลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับผู้อื่นได้ การเรียนรู้ระดับนี้เน้นการกระตุ้นให้แต่ละคนไปรู้และ สร้างโอกาสการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง
2. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถ ของกลุ่มจากการให้ทุกคนมีส่วนร่วม และได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนมีระหว่างกัน ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้ระดับกลุ่มจึงมักเกิดขึ้นจากผลของการเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม จะเกิดขึ้นได้โดยกิจกรรมหรือกระบวนการที่เชื่อมต่อกับกระบวนการกลุ่มหรือปฏิสัมพันธ์ ของสมาชิกในกลุ่ม
3. การเรียนรู้ระดับองค์กร ได้แก่ การนำความรู้ ทักษะความสามารถและ ทุกอย่างของแต่ละบุคคลแต่ละกลุ่มมีมาใช้ร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้การเรียนรู้ ระดับนี้จะเกิดขึ้นได้โดยองค์กรต้องให้อำนาจของตนเองในการใช้ความรู้ที่มีเพื่อองค์กร

ต้องมีการบูรณาการคุณภาพที่ได้จากการเรียนรู้เข้ากับคุณภาพชีวิตการทำงานและต้องสร้างบริบทสำหรับการเรียนรู้ทั้งที่เป็นสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และเวลา

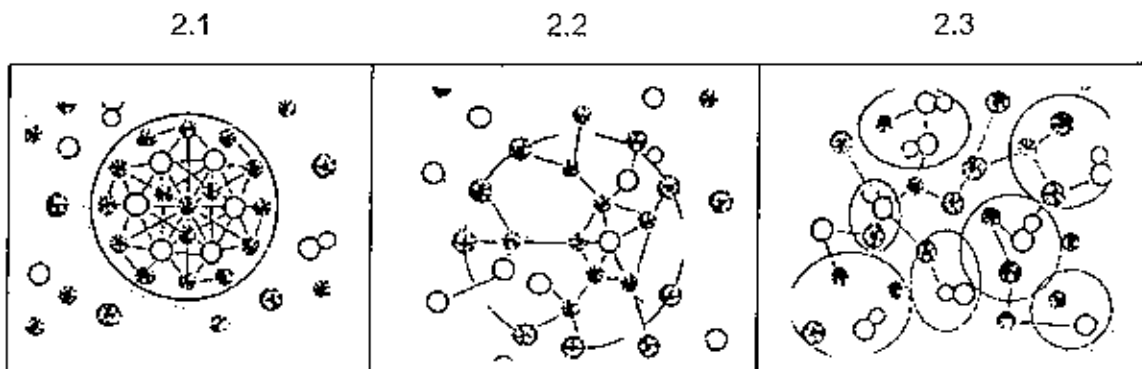


ภาพที่ 1 แสดงระดับการเรียนรู้ในองค์การเพื่อการเรียนรู้

จากภาพจะเห็นได้ว่า การเรียนรู้ระดับบุคคลอยู่ด้านในสุดของวงกลมเปรียบเสมือนกลไกภายในสุดที่ต้องทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง ขณะเดียวกันก็จะเกิดการเรียนรู้ระดับกลุ่มย่อยไปพร้อม ๆ กัน ประสิทธิภาพของการเรียนรู้ระดับบุคคลจะมีผลต่อประสิทธิภาพของการเรียนรู้ระดับกลุ่มไปพร้อม ๆ กัน ถ้ากลไกภายในดี กลไกถัดมาก็มีแนวโน้มที่จะดีตามไปด้วยสุดท้ายทั้งระบบก็จะเกิดเป็นการเรียนรู้ระดับองค์กร 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



ด้วยเหตุนี้องค์การเชื้อการเรียนรู้จึงเน้นว่าต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้น ทั้ง 3 ระดับ และต้องมีลักษณะของกลุ่มแบบ 2.3 ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร และสิ่งที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลและในกลุ่ม ประกอบด้วยความรู้ความเข้าใจ ทักษะคติ 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"> ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง 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 อย่างมีระบบครบวงจร (systems thinking)	1. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation)	1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (systematic problem solving)
2. โฟกัสใฝ่รู้ควบคู่ด้วยศักยภาพ (personal mastery)	2. การจัดการกับองค์ความรู้ (knowledge management)	2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (experimentation with new approaches)
3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (mental models)	3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application)	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต (learning from their own experiences and past history)
4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (building shared vision)	4. การเพิ่มอำนาจ (people empowerment)	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (learning from the experiences and best practices of others)
5. เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning)	5. พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics)	5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (transferring knowledge quickly and efficiently)

การสร้างองค์การเพื่อการเรียนรู้

มีผู้นำเสนอขั้นตอนสร้างองค์การเพื่อการเรียนรู้ไว้หลายท่าน ซึ่งพอยกมาเป็นตัวอย่างได้โดยสังเขป ดังนี้

1. ขั้นตอนของ Marsick และ Watkins

Marsick และ Watkins (1996) นำเสนอกระบวนการการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง 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 ขั้นตอนดังกล่าวนี้ นำเสนอเป็นแบบจำลองได้ดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงแบบจำลององค์กรการเรียนรู้

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

- ให้งานที่ได้รับมอบหมายและประสบการณ์และปัญหาให้เป็นโอกาสของการเรียนรู้

บันทึกข้อความ

- ให้งานที่ได้รับมอบหมายและประสบการณ์และปัญหาให้เป็นโอกาสของการเรียนรู้

การวางแผน

- ระบุสิ่งที่ต้องการเรียนรู้สำหรับสถานการณ์ใหม่และไม่คุ้นเคย
- ถามคำถามและกำหนดเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้ได้ความรู้



วิเคราะห์

- ให้และใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน

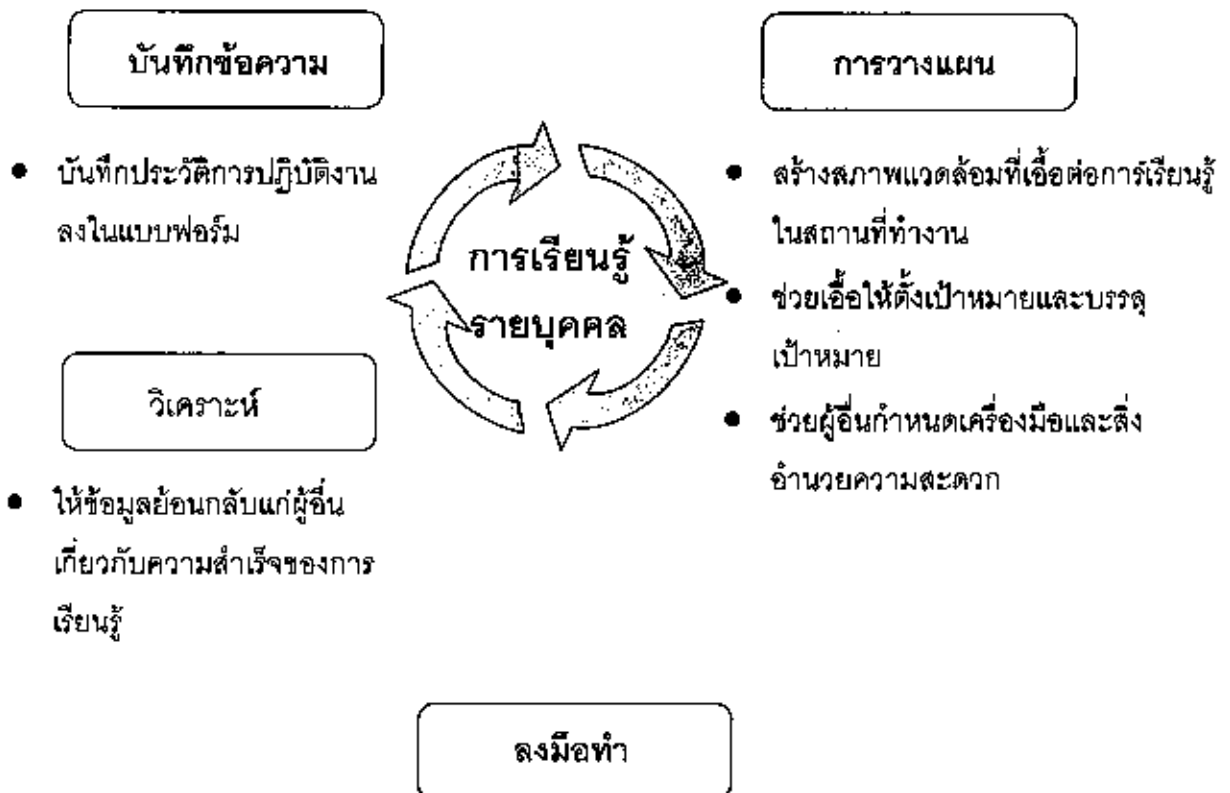
การวางแผน

- ปรับเปลี่ยนสิ่งที่ปัญหาโดยใช้มุมมองที่หลากหลาย

ลงมือทำ

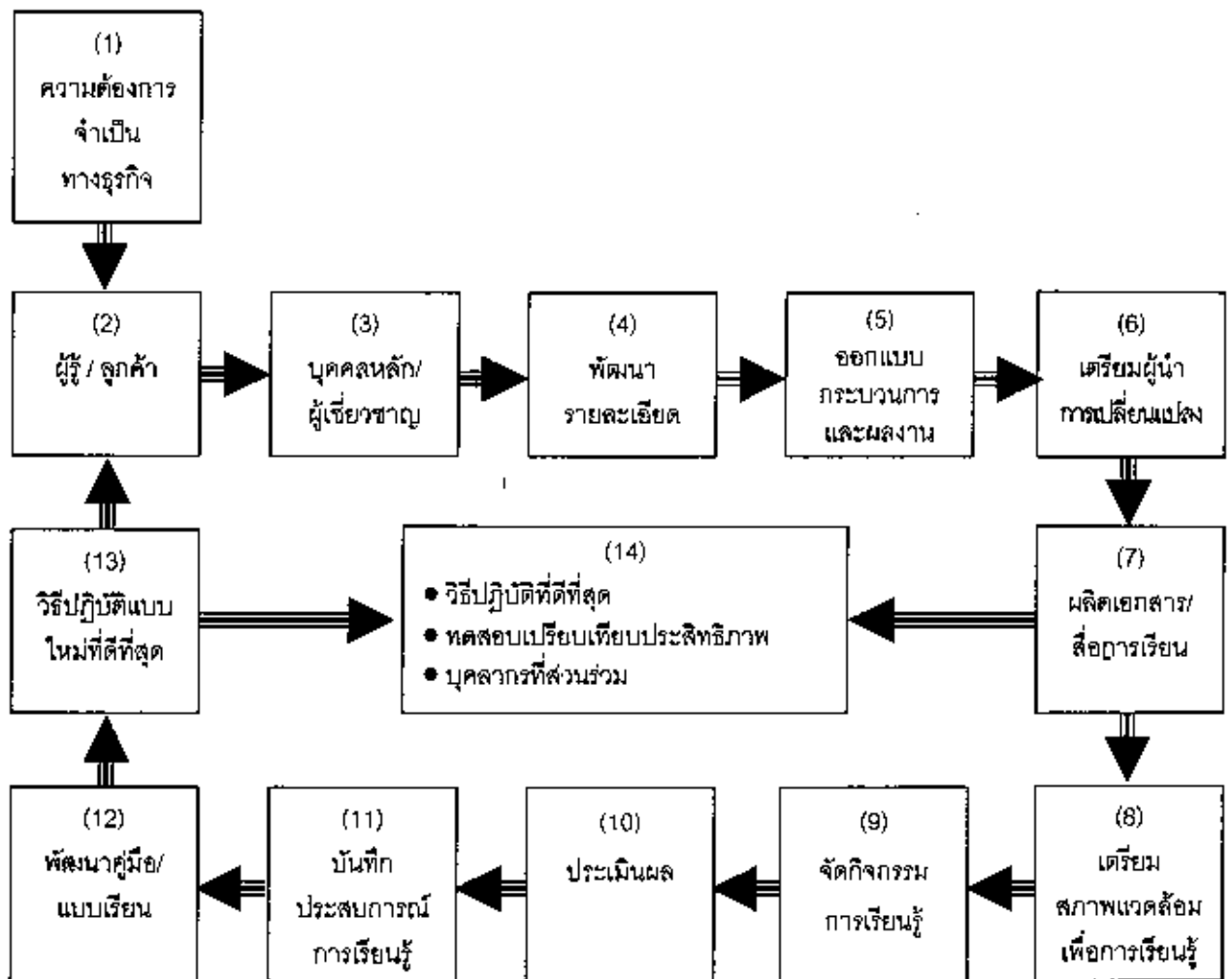
แบบจำลองการช่วยผู้อื่นเรียนรู้

- ใช้งานที่ได้รับมอบหมายและประสบการณ์และปัญหาให้เป็นโอกาสของการเรียนรู้



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

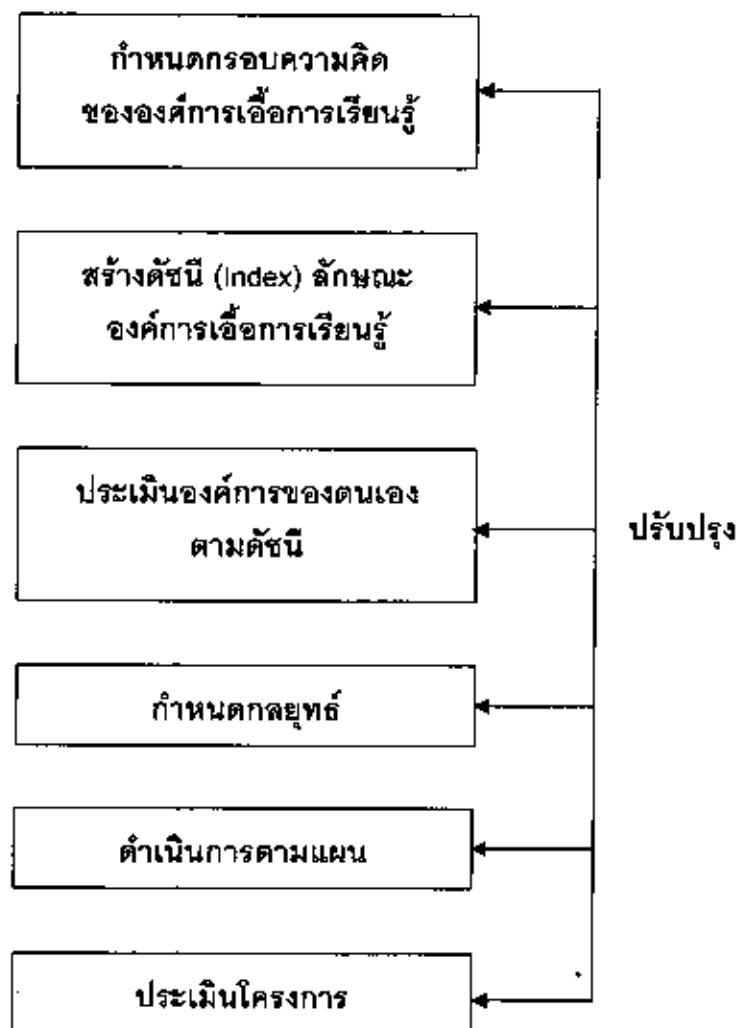
2. ผู้รู้เกี่ยวกับองค์กร รวมทั้งลูกค้าขององค์กร ต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายของโครงการกำหนดกฎเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ตัดสินคุณภาพการเรียนรู้ และประสานงานกับคนกลุ่มต่าง ๆ

3. บุคคลที่เป็นหลักที่สำคัญของโครงการ ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา ผู้ปฏิบัติงานที่ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประชุมรวมทีมทำงาน
4. เมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมารวมกันได้แล้ว ต่างก็ต้องช่วยกันพัฒนารายละเอียด ซึ่งประกอบด้วยเป้าหมายของโครงการ วัตถุประสงค์ กระบวนการเรียนรู้ อย่างละเอียด
5. เมื่อได้รายละเอียดแล้ว ก็นำมาออกแบบขั้นตอน และแผนงานที่ทำให้มั่นใจได้ว่าจะประสบความสำเร็จ
6. เตรียมบุคคลที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น หัวหน้างาน ผู้นำทางความคิดของบุคลากรแต่ละกลุ่ม รวมทั้งบุคลากรที่ต้องเป็นผู้เรียนรู้
7. ผลิตเอกสาร และสื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งรายบุคคลและกลุ่ม
8. จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ในสถานที่ปฏิบัติงาน
9. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทั้งระดับรายบุคคลและกลุ่มตามโครงการต่าง ๆ ที่วางแผนไว้
10. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด ก็ต้องมีผู้ประเมินผล การเรียนรู้
11. การเรียนรู้ของแต่ละคนต้องถูกบันทึกเก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัท และจะต้องปรากฏอยู่ในแฟ้มประวัติของแต่ละคนด้วย
12. เอกสารการเรียนรู้จะต้องถูกออกแบบและสร้างขึ้นเพื่อการเรียนรู้ ในอนาคต
13. จะต้องมีการทบทวนวิธีการปฏิบัติที่ผ่านมา เพื่อให้ได้วิธีการเรียนรู้ที่ดีที่สุดที่สามารถประกาศให้ทุกคนในบริษัทรับทราบและปฏิบัติ และ

14. เมื่อบริษัทได้วิธีที่ดีที่สุดแล้ว จะต้องมีการทดสอบและเปรียบเทียบ ประสิทธิภาพ และให้ทุกคนในบริษัทมีส่วนร่วมในการเรียนรู้

ขั้นตอนการพัฒนาองค์การเพื่อการเรียนรู้

จากแบบจำลองการเรียนรู้ขององค์กรต่าง 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 ฎวรวรรณ (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 ส่งเคราะห์ความรู้ให้เหมาะสมกับการใช้งาน นำความรู้ ไปใช้ในการปฏิบัติ (Action Knowledge) มีการเรียนรู้ (Learning) ในการปฏิบัติ มีการสร้าง ความรู้ในการปฏิบัติ มีการประเมินผล การปฏิบัติ มีการเอาผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ ร่วมกัน เพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเอาปัญญากระดับกลับไปใช้ ในการปฏิบัติอีก เช่นนี้ วงกลับมาซ้ำแล้วซ้ำอีกทุกรอบปัญญาและการปฏิบัติก็จะดีขึ้นเรื่อย 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 ทั้งมวลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ถือเป็นระบบงานอันหนึ่ง ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดของทุกองค์กร ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในการทำงานประสานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม โดยนำข้อมูล ข่าวสารและความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ (Explicit Knowledge) รวมทั้งความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) มาจัดการเพื่อร่วมแบ่งปัน และสามารถให้บุคลากรได้สืบค้น ถ่ายโอน ความรู้ของตน โดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูล เช่น ระบบเครือข่ายเข้ามารองรับ ทั้งนี้ก็เพื่อนำข้อมูล ความรู้ที่บุคลากรในองค์กรทุกคนนั้น มีอยู่มาแบ่งปัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ในสิ่งที่อาจเป็นส่วนที่ประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กรนั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะส่งเสริมให้องค์กรนั้นเกิด เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization) กล่าวคือมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต (Lifelong – Learning) และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปต่อยอดเพื่อให้เกิด เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ อันจะเพิ่มมูลค่าและคุณค่า (Value Added) ในกิจการขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสระบบเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคเศรษฐกิจ ฐานความรู้ (Knowledge – Based Economy)

ขั้นตอนของการจัดการความรู้

องค์กรที่จัดการเรียนรู้ได้สำเร็จ ต้องดำเนินงานหลายขั้นตอน จากการศึกษาวิเคราะห์ 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 กำหนดขีดความสามารถในการเขียนคำพรรณนางานกระบวนการหลัก ส่วนแบ่งการตลาด ศักยภาพของหุ้นส่วน คู่ค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ หรือผู้จัดจำหน่าย เป็นต้น

2. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

การแสวงหาความรู้ คือ การนำเอาข้อมูล สารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กร มากลั่นกรองและนำมาสร้างคุณค่า เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบที่เลี้ยง 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

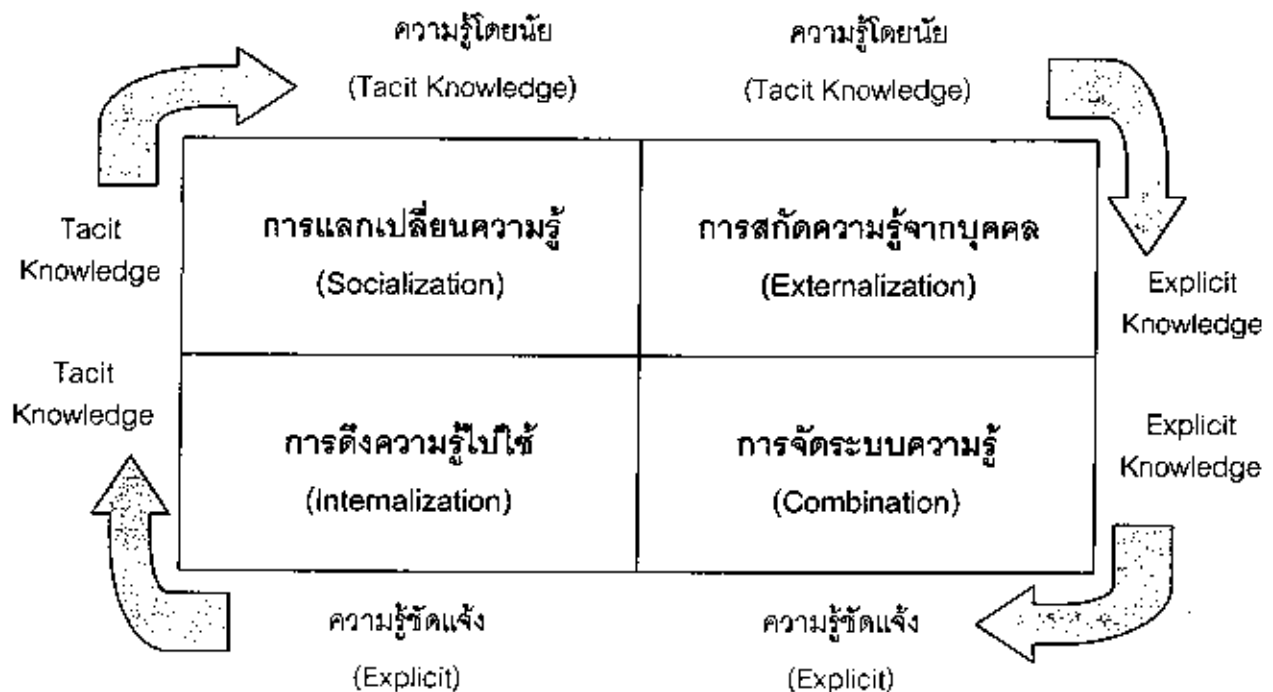
รูปแบบของการสร้างความรู้ของ Nonaka et al. (2000)

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

ที่ชัดเจนนี้จะถูกเผยแพร่ท่ามกลางสมาชิกขององค์กร เช่น การแลกเปลี่ยนเอกสาร การประชุม การพบปะสังสรรค์ การสนทนาทางโทรศัพท์ เครื่องข่ายการติดต่อสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ดังนั้นความรู้ใหม่ขององค์กรจึงเกิดขึ้นจากการจัดองค์ประกอบใหม่ของสารสนเทศที่มีอยู่ ผ่านการแยกประเภท การเพิ่มเติม การประกอบเข้าด้วยกัน และการจัดหมวดหมู่ของความรู้ที่ชัดเจนหรือการรวมส่วนต่าง ๆ ที่ไม่ต่อเนื่องของความรู้ที่ชัดเจนเข้าด้วยกันนั่นเอง ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นจึงมีลักษณะที่เรียกว่า "Systematic Knowledge" หรือความรู้ที่เป็นระบบ

4. การดึงความรู้ไปใช้ (Internalization : From Explicit to Tacit) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนที่เป็นรูปร่างไปสู่ความรู้ที่เป็นนัย ความรู้ที่ชัดเจนที่สร้างขึ้นจะถูกแบ่งปันโดยตลอดทั้งองค์กร และเปลี่ยนแปลงไปสู่ความรู้ที่เป็นนัยในของแต่ละบุคคล 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 ชุมชนพยายามที่จะทำความเข้าใจของพวกเขาให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน กระบวนการในการสร้างแนวคิดใหม่เกิดขึ้นด้วยภาษาที่จะใช้ทั้งในการสื่อสารประสบการณ์ใหม่ ๆ และให้แนวทางความคิดใหม่ ๆ Nonaka & Takeuchi (1995) กล่าวว่า ภาษาที่เป็นรูปร่างจะใช้การอุปมาและเปรียบเทียบ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสร้างแนวคิด 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

การดำเนินงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงานมีขอบเขตการดำเนินงานของโครงการระยะที่ 1 (ระหว่างวันที่ 3 สิงหาคม - 15 กันยายน 2548) และวิธีการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้
ขอบเขตของการดำเนินงานของโครงการในระยะที่ 1

1) จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ องค์การเพื่อการเรียนรู้ และกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ให้กับคณะทำงาน (Steering Committee) ให้สามารถเป็นกลไกสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการความรู้ ทั้งในระดับของ คณะผู้ทำงานใช้ความรู้ (Knowledge Workers) และผู้เชี่ยวชาญ ด้านเนื้อหา (Subject Matter Expert) ในระยะต่อไป

2) การประเมินผลตนเองของผู้เข้าร่วมโครงการและบุคลากรของสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน

3) จัดทำโครงการนำร่องของระบบบริหารองค์ความรู้ในรูปแบบเว็บไซต์ ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Web Knowledge Portal)

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

5) จัดการสื่อสารในองค์กร และกิจกรรมพิเศษ เพื่อให้ข้าราชการในสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในส่วนกลางได้ตระหนัก เข้าใจ ให้การสนับสนุน และ อยากร่วมเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการบริหารจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โครงการที่จัดทำ ได้แก่

5.1 สวรรคดีสั้น 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 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ ความรู้ในองค์กร (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 สำหรับนำเนื้อหา มาจัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ ช่วยสอน ผู้ตรวจภูษิต บุญมา เรื่อง การปฏิบัติด้านการเงิน บัญชี และพัสดุ ณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
3 ส.ค.48	สัมมนา ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับนำเนื้อหา มาจัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ ช่วยสอน ผอ.เพ็ญศรี พุทธิติก เรื่อง การจัดทำและพัฒนาตัวชี้วัด ผอ.กำจร นากชื่น เรื่อง องค์การระหว่างประเทศมาตรฐานแรงงาน ณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
4 ส.ค.48	สัมมนา ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับนำเนื้อหา มาจัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ ช่วยสอน ผอ.พูลศักดิ์ เศรษฐนันท์ เรื่อง การรายงานผลการปฏิบัติงานตาม แผนโครงการ ผอ.ยุทธนา สุระสมบัติพัฒนา เรื่อง การกำหนดค่าใช้จ่ายและผลผลิตใน การทำงานประมาณ ณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
5 ส.ค.48	การประชุมเชิงปฏิบัติการ (วันที่ 1) เรื่อง การพัฒนาคณะทำงานและยกร่าง แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เรื่อง องค์การเพื่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ณ ห้องระเบียงมักกะสัน โรงแรมบางกอกพาเลส
6 ส.ค.48	การประชุมเชิงปฏิบัติการ (วันที่ 2) เรื่อง การพัฒนาคณะทำงานและยกร่าง แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เรื่อง กลยุทธ์องค์การเพื่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ปัจจัยพื้นฐาน และกระบวนการดำเนินงาน ณ ห้องระเบียงมักกะสัน โรงแรมบางกอกพาเลส

วันที่	รายละเอียด
7 ส.ค.48	<p>สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับนำเนื้อหาามาจัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน</p> <p>ผอ.สถุขติเดช ขำปัญญา เรื่อง ความรู้เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ และจัดทำแผนงานโครงการ</p> <p>ที่ปรึกษาจิราภรณ์ เกษรสุจริต เรื่อง ความรู้เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ และจัดทำแผนงานโครงการ</p> <p>ผู้ตรวจผดุงศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา เรื่อง การมองภาพองค์รวม</p> <p>ท่านปลัดจากรพงศ์ เรื่องสุวรรณ เรื่อง การวางกลยุทธ์การทำงาน</p> <p>เรื่อง การสอนงาน/การบริการ การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์</p> <p>ผู้ตรวจพรชัย อยู่ประยงค์ เรื่อง การกำหนดอัตราค่าจ้าง</p> <p>ผอ.เพชรรัตน์ สินอวย เรื่อง การกำหนดอัตราค่าจ้าง</p> <p>ผอ.สันทรา เกตุพันธุ์ เรื่อง การใช้คอมพิวเตอร์/การใช้คู่มือปฏิบัติงาน</p> <p>ณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน</p>
9 ส.ค.48	<p>สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับนำเนื้อหาามาจัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน</p> <p>ผอ.ชัยวัฒน์ เกิดผล เรื่อง การคิดวิเคราะห์</p> <p>ผอ.ศิษฎพร ล้วนแก้ว เรื่อง การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนโครงการ</p> <p>ณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน</p> <p>ท่านอภัย จันทนจุลกะ เรื่อง วินัยและการรักษาวินัย</p> <p>ท่านผ้น จันทรปาน เรื่อง วินัยและการรักษาวินัย</p> <p>ณ สำนักงานตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ</p>

วันที่	รายละเอียด
10 ส.ค.48	<p>สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับนำเนื้อหา มาจัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ ช่วยสอน</p> <p>รองปลัดวงศ์ จันทอง (อดีต) จิตสำนึกในการปฏิบัติราชการ การเขียน หนังสือราชการ</p> <p>ณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน</p>
11 ส.ค.48	<p>สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับนำเนื้อหา มาจัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ ช่วยสอน</p> <p>รองปลัดฐาปบุตร ชมเสวี เรื่อง การบริหารระดับสูง</p> <p>ผู้ตรวจอรรถภรณ์ 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 "องค์การเอื้อการเรียนรู้และกระบวนการบริหารจัดการความรู้" นี้เป็นการประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาคณะทำงาน (Steering Committee) ที่เป็นแกนสำคัญ (Change Agent) ในการกระตุ้น ส่งเสริมและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

วัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุม

1. มีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับองค์การเพื่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้
2. ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสนอแนวทางในการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ให้เป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้อย่างแท้จริง
3. ได้ร่วมกันจัดทำระบบบริหารจัดการความรู้สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
4. มีความรู้ เรื่อง การออกแบบและการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อจัดการความรู้

เนื้อหาวิชา

1. องค์การเพื่อการเรียนรู้ : แนวคิด หลักการ
2. การจัดการความรู้ : แนวคิด หลักการ แนวปฏิบัติ
3. กรณีศึกษาหน่วยงานที่พัฒนาองค์การเพื่อการเรียนรู้
4. กลยุทธ์การพัฒนาองค์การเพื่อการเรียนรู้
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 โดยการให้น้ำหนักของผลงาน ซึ่งสร้างแบบประเมินขึ้นมาใหม่

- มีการประเมินผลงานของข้าราชการผ่านระบบคอมพิวเตอร์ โดยให้ข้าราชการสามารถนำเสนองานผ่านคอมพิวเตอร์ได้

- มีการกำหนดงบประมาณเป็นรายบุคคลในการพัฒนาบุคลากรทางด้านการศึกษา อบรม ศึกษาและดูงาน โดยมีการกำหนดกรอบหัวข้อเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

1.2 โครงสร้าง

- มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ LO/KM โดยเฉพาะ ซึ่งในระยะแรกอาจเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจโครงสร้างภายในโดยการเกลี้ยคนเข้ามาทำเป็นโครงการ เช่น มี Project Manager ทั้งนี้จะต้องไม่ยึดว่าเขามีตำแหน่งอะไร ให้พิจารณาจากศักยภาพสำหรับผู้จัดการความรู้ (KM Manager หรือ Chief Knowledge Officer) ควรมาจากระบบคัดเลือก หรืออาสาสมัครและต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสม

1.3 วัฒนธรรม

- มีการให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง
- มีมุมมองทั้งในระดับสำนักงานปลัด ระดับสำนัก แล้วนำไปบรรจุไว้

Yellow Pages

- มีสถานที่ในการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ เช่น ข้อมูลด้านการจัดการความรู้ โดยเปิดประกาศได้ตามเสาของตึก 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 เพื่อให้ทราบว่าทางภูมิภาคสามารถมีส่วนร่วมในกิจกรรม/โครงการอะไรได้บ้าง

- มีโครงการให้ข้าราชการสมัครไปเรียนรู้งานในต่างประเทศระยะสั้น เช่น การเรียนรู้งานทางด้านทูต ทั้งนี้เพื่อให้ข้าราชการที่มีความประสงค์จะพัฒนาตนเองไปเป็นทูตสามารถทราบถึงขั้นตอนการทำงานของทูต อีกทั้งควรนำข้าราชการที่อยู่ในต่างประเทศที่สังกัดกระทรวงได้แลกเปลี่ยนความรู้กับข้าราชการในประเทศตลอดจนการเรียนรู้งานจากภูมิภาคด้วย

- มีการส่งเสริมด้าน KM โดยการให้รางวัลเพื่อกระตุ้นข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ซึ่งสามารถจัดระดับต่าง ๆ ได้ เช่น

* ระดับแรก เป็นรางวัลให้กับผู้ที่มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อตนเองได้

* ระดับสอง เป็นรางวัลสำหรับผู้เผยแพร่ และถ่ายทอดให้กับผู้อื่นได้

โดยรางวัลที่ให้อาจอยู่ในรูปของโลโก้ ซึ่งอาจจะให้ในโอกาสวันสถาปนากระทรวง โดยพิจารณาจากความสำเร็จในการเรียนรู้แต่ละเดือน การเผยแพร่ความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งอาจจะต้องทำตัวชี้วัดให้ชัดเจนในการประเมิน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการทำ Road Map ของบุคคลที่นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลได้

- มีการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับทุกคนในองค์กร
- ข้าราชการมีพฤติกรรมที่กล้าแสดงความคิดเห็น และใช้เทคนิคการประชุมแบบไม่เป็นทางการในหน่วยงานเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ผ่อนคลาย โดยการพูดคุยกับคนในกลุ่มงาน เช่น อาทิตย์ละครึ่ง 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. สิ่งเอื้ออำนวยการเรียนรู้

- เสาค KM
- ควรมีห้อง KM โดยเฉพาะ (เช่น ปรับปรุงห้องประวัติศาสตร์)

ขั้นตอนการจัดการความรู้

1. ขั้นการกำหนดความรู้

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

- มีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง 4 ปีให้กับข้าราชการในสังกัดว่ามีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ในด้านใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

- มีการกำหนดความรู้ โดยศึกษาความต้องการของผู้เรียนรู้ ซึ่งสามารถทำได้โดย

- 1) การ Post บนเว็บ
- 2) แบบสอบถาม
- 3) พุดคุยแบบตัวต่อตัว หรือกลุ่ม
- 4) หย่อนบัตรเรื่องที่ต้องการรู้ในมุม KM
- 5) เสาค 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 แล้วให้กลับมาแสดงขึ้นเวที เพื่อนำเสนอวิธีการทำงานในด้านที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว

- 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 และประเมินสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานตามกรอบแนวคิดองค์การการเรียนรู้ของ 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)	3.63	0.51
รวม	3.69	0.41

จากตารางแสดงให้เห็นว่า บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีลักษณะวินัยทั้ง 5 อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 3.69$) โดยมีลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์ โลกรอบตัวอย่างถูกต้องมากที่สุด ($\bar{x} = 3.90$) และมีลักษณะไฟแรงไฟรู้ควบคู่ด้วย 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) จัดทำโครงการนำร่องของระบบบริหารองค์ความรู้ในรูปแบบเว็บท่าความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Web Knowledge Portal)

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center)
ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

วัตถุประสงค์

1. เป็นช่องทางหนึ่งในการแลกเปลี่ยนถ่ายเทความรู้สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
2. อบรมคณะทำงาน/ผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาทำให้สามารถดูแลรับผิดชอบการจัดทำ Web Knowledge Portal ได้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นส่วนหนึ่งของศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
2. สามารถสร้างและพัฒนาต่อไปในระยะที่ 2 โดยเก็บองค์ความรู้ประสบการณ์ ข้อมูลที่มีการถ่ายทอดกันใน web board มาพัฒนาเป็น CAI สำหรับเผยแพร่ให้ข้าราชการจำนวนมากได้ต่อไป

วิธีดำเนินการ

1. คณะทำงานออกแบบเว็บท่าความรู้
2. นำเสนอต้นแบบเว็บท่าความรู้แก่คณะกรรมการ (Steering Committee) ในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2548 เพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม
3. นำข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการมาปรับปรุงเว็บท่าความรู้

ผลการดำเนินงาน

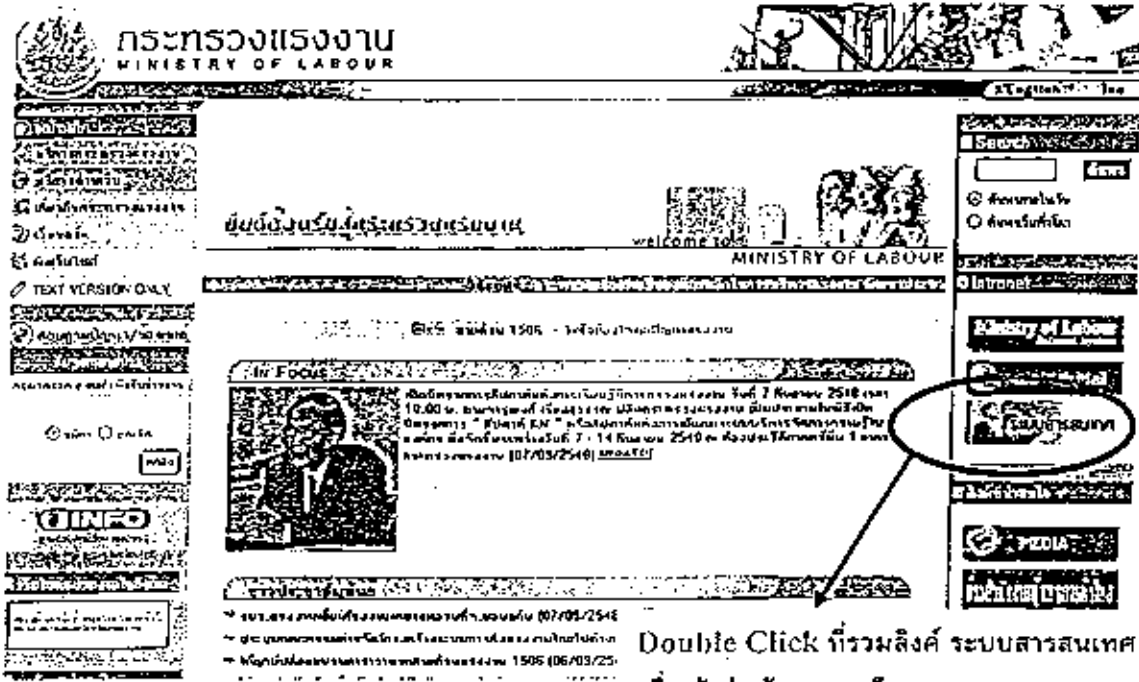
เว็บทำความรู้มีลักษณะเป็นเว็บบอร์ดที่เชื่อมต่อเข้ากับเว็บไซต์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยที่บุคลากรสามารถเข้าไปตั้งกระทู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นหรือส่งเอกสารต่าง ๆ ที่น่าสนใจ เพื่อแบ่งปันในสำนักงานปลัด

ประกอบด้วย หน้า HOME

จำนวน 1 หน้า

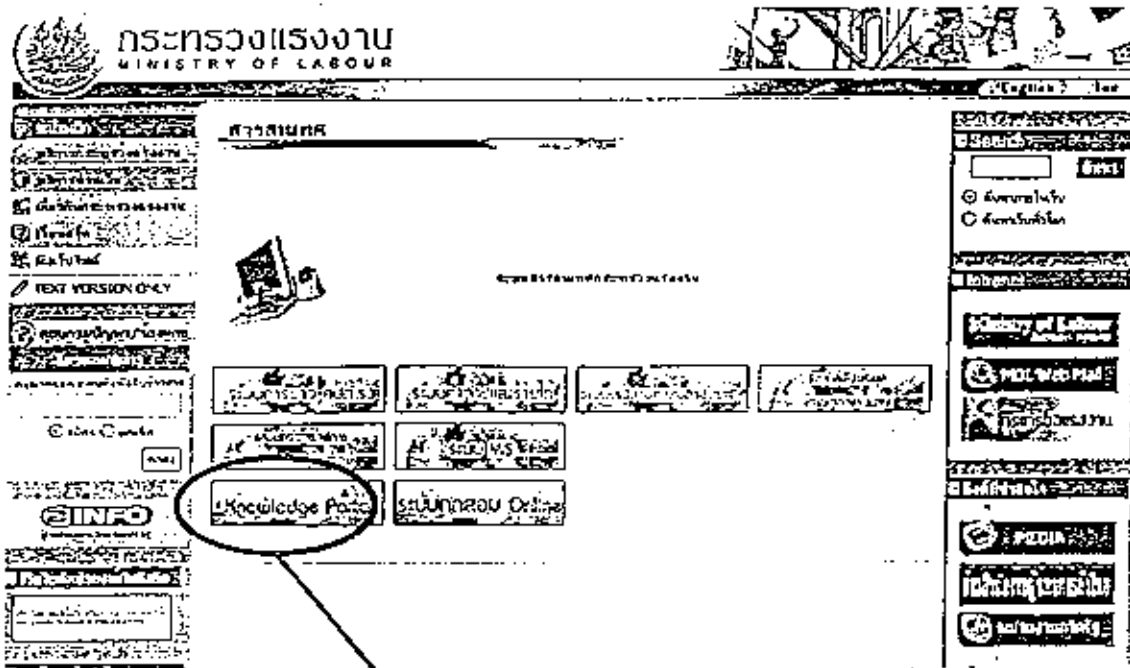
หน้า Web board ของแต่ละหัวข้อความรู้ จำนวน 20 หน้า

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



Double Click ที่รวมลิงค์ ระบบสารสนเทศ เพื่อเข้าสู่หน้ารายละเอียด

เมื่อเข้าสู่หน้าระบบสารสนเทศ คลิกที่ Knowledge Portal



คลิกที่ Knowledge Portal อีกครั้งเพื่อเข้าหน้า Web Knowledge Portal

☞ 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 คณะทำงานสามารถทำกำหนดองค์ความรู้สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และผู้เชี่ยวชาญเนื้อหา ได้ดังนี้

ตารางแสดงองค์ความรู้ เนื้อหา ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้มีประสบการณ์ในแต่ละองค์ความรู้

บทที่	ชื่อบทเรียนและหัวข้อย่อย	ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา (SME)	คณะทำงาน (Facilitator)
1) ความรู้ด้านพัฒนาสมรรถนะศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน			
1	<p>บทที่ 1 นโยบาย/แผนยุทธศาสตร์ เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ของ ส.ป.ง.</p> <p>1. ความรู้ด้านพัฒนาสมรรถนะศักยภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <p>2. ความรู้เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผล สัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์</p> <p>3. ความรู้เพื่อการปฏิบัติตามแนว ทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี</p>	<p>ปลัดกระทรวง</p> <p>ปลัดกระทรวง</p> <p>ปลัดกระทรวง</p>	
2	<p>บทที่ 2-1.1 การบริหารจัดการด้าน แรงงานที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>1.1.1 การบริหารระดับต้น</p>	<p>ผู้ตรวจปิ่น, ผู้ตรวจพรชัย, ผู้ตรวจจอร์จวรรณ, ผู้ตรวจสมชาติ, ผู้ตรวจนคร, ผู้ตรวจฉมดุงศักดิ์.</p>	
	<p>1.1.2 การบริหารระดับกลาง</p> <p>1.1.3 การบริหารระดับสูง</p>	<p>ทีปรีกษาจิราภรณ์, ท่านอภิย์, ท่านวิจิตรา, ท่านพรอุดมพงศ์, ท่านมัลลิกา, ผู้เชี่ยวชาญ ILO</p>	คุณราศีฯ

บทที่	ชื่อบทเรียนและหัวข้อย่อย	ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา (SME)	คณะทำงาน (Facilitator)
3	บทที่ 3-1.2 สมรรถนะหลักในการทำงานในระดับองค์กร 1.2.1 การพัฒนาวิสัยทัศน์ 1.2.2 การวางกลยุทธ์การทำงาน	ปลัดฯ , รองปลัดฯ (3 ท่าน) และผู้ตรวจป็น, ผู้เชี่ยวชาญ ILO ผอ. ก้าวจร, ท่านไพศาล, ท่านประสงค์, คุณโกวิทย์ (มาเลเซีย)	คุณกมล, คุณพูนศักดิ์, คุณอำนาจ
4	บทที่ 4-1.3 สมรรถนะความสามารถหลักในการทำงานระดับบุคคล 1.3.1 การวิเคราะห์ 1.3.2 การมองภาพองค์รวม 1.3.3 การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ 1.3.4 จิตสำนึกในการปฏิบัติราชการ 1.3.5 การเขียนหนังสือราชการ 1.3.6 การใช้คอมพิวเตอร์/การใช้คู่มือปฏิบัติงาน 1.3.7 การจัดทำระบบสารสนเทศ	ผอ.ชัยวัฒน์ ผอ.ชัยวัฒน์ ท่านสม, ท่านญาณิ, ท่านนิทัศน์ ผู้ตรวจจรรจรณ, รองปลัดฯ วงศ์, ผู้ตรวจอัมพร ผอ.สันทรา, ผอ.ลักษณะนันท์	คุณวาสนา คุณวาสนา คุณสุพมาล, คุณกนิษฐา คุณจินตนา คุณกนิษฐา คุณพินยดา, คุณธีรานาฏ
5	บทที่ 5-1.4 สมรรถนะวิชาชีพเฉพาะด้านตามหน้าที่รับผิดชอบ 1.4.1 การปฏิบัติด้านการเงิน บัญชี และพัสดุ	ผอ.ภูษิต, ผอ.ถวิล	คุณเลอลักษณ์, คุณรัชณี

บทที่	ชื่อบทเรียนและหัวข้อย่อย	ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา (SME)	คณะทำงาน (Facilitator)
2) ความรู้เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์			
1	2. ความรู้เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์	ผู้ตรวจประเมิน, ผอ.ก้ำจร, ผอ.ชัยวัฒน์	
2	2.1 ความรู้เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ และจัดทำแผนงานโครงการ	ผอ.ยุทธนา, ผอ.สุฤทธิเดช	
3	2.2 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนโครงการ	ผอ.เพ็ญศรี, ผอ.พูนศักดิ์, ผอ.ศิษฎิพร	
4	2.3 การจัดทำและพัฒนาตัวชี้วัด	ผู้ตรวจประเมิน ที่ปรึกษาจิราภรณ์, ผอ.ชัยวัฒน์, ผอ.เพ็ญศรี, ผอ.สุฤทธิเดช	
5	2.4 การกำหนดค่าใช้จ่ายและผลผลิตในการทำงานงบประมาณ	ผอ.ยุทธนา, ผอ.ถวิล	
6	2.5 องค์กระหว่างประเทศมาตรฐานแรงงาน (ที่เกี่ยวข้องกับ สป.รง.)	ผอ.ก้ำจร	
7	2.6 การกำหนดอัตราค่าจ้าง	ผู้ตรวจพรชัย, ผอ.เพชรรัตน์	
3) ความรู้เพื่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี			
1	บทที่ 1-3 ความรู้เพื่อปฏิบัติตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	ปลัดฯ, รองปลัดฯ ไพศาล หัวหน้าผู้ตรวจ นคร, ที่ปรึกษาจิราภรณ์	คุณกิจสมพงษ์ และคณะ คุณวรรณิ
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, ผู้ตรวจบ้าน, ผู้ตรวจพรชัย, ผู้ตรวจสมชาติ	คุณกิจสมพงษ์ และคณะ คุณวรรณิ, คุณนิวัติน คุณนภััสสร
4	บทที่ 4-3.3 การพัฒนาคุณธรรม/จริยธรรม	ท่านอภัย, รองปลัดฯ ฐาปนุตร รองเลขาฯ จันทวรรณ	คุณกิจสมพงษ์ คุณดารณี
5	บทที่ 5-3.4 วินัยและการรักษาวินัย	ท่านอภัย, ผู้ตรวจบ้าน	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 องค์กัระหว่างประเทศและมาตรฐานแรงงาน
- 2.6 การกำหนดอัตราค่าจ้าง

โดยสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก CAI เรื่อง ความรู้เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์

3. ความรู้เรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ Good Governance มีคำศัพท์ที่ใช้อีกหลายคำ อาทิ ธรรมาภิบาล 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

ผลผลิตสิ่งมอบงวดที่ 2

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



สำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงแรงงาน

ความรู้ด้านพัฒนาสมรรถนะศักยภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน



1. นโยบาย/แผนยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรูของ สป. แรง
2. การบริหารจัดการคนแรงงานที่มีประสิทธิภาพ
3. สมรรถนะหลักในการทำงานในระดับองค์กร
4. สมรรถนะความสามารถหลักในการทำงานในระดับบุคคล
5. สมรรถนะวิชาชีพเฉพาะตามความต้องการสมัคร



สำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงแรงงาน

ความรู้เพื่อปฏิบัติงานใหม่บรรลุ ผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์



1. ความรู้เพื่อพัฒนาวิทยาศาสตร์และจดทวนผลงานโครงการ
2. การรายงานผลการปฏิบัติงาน ความแผนงาน/โครงการ
3. การจัดทำและทบทวนตัวชี้วัด
4. การกำหนดค่าใช้จ่ายและผลผลิตในการทำงานปริมาณ
5. องค์การระหว่างประเทศ มาตรฐานแรงงาน
6. การกำหนดโควตาจ้าง