

บทที่ 1

บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

ในยุคของโลกไร้พรมแดน (Globalization) ซึ่งเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ บุคลากรขององค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชน ต่างต้องเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ฉับไว ตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้มีผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร การปรับตัวให้เท่าทันและเหมาะสมกับสภาพการณ์จึงมีความจำเป็น บุคลากรในองค์กรเป็นทรัพย์สิน (Human Asset) ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร องค์กรจึงจำเป็นต้องมีแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้เป็นผู้มีความรู้ มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อองค์กรจะสามารถใช้ความรู้และข้อมูลในการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาบุคลากรขององค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ตลอดจนภาคเอกชน จากเดิมที่ใช้การจัดฝึกอบรมในห้องประชุม การจัดการสัมมนาทางวิชาการ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมต่าง ๆ ตลอดจนการศึกษาดูงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ไม่เพียงพอต่อการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงคุณภาพบุคลากรขององค์กรในยุคปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาบุคลากรแนวใหม่ที่จะช่วยเสริมสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ด้วยการพัฒนาองค์กรให้เป็น "องค์กรเอื้อการเรียนรู้" (Learning Organization: LO)

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ที่น่าสนใจ ก็เช่น Marquardt and Reynolds (1994) ได้เสนอว่า เป็นที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคล และกลุ่ม มีการสอนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรเรียนจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน Senge (1990) กล่าวว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้ เป็นที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร เป็นต้น

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปลักษณะขององค์กรเอื้อการเรียนรู้ได้ว่า เป็นองค์กรที่ผลิตผลงานพร้อม ๆ กับการเรียนรู้ ส่งเสริมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์การทำงาน โดยพัฒนาวิธีการทำงาน และระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน ผลลัพธ์ที่ได้จากการเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ คือ 1) การสร้าง

ผลงานตามภารกิจที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) สามารถสร้างศาสตร์ หรือองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น และ 3) สามารถสร้างคน ทั้งผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร และผู้ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กร ให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการจากการทำงาน นับเป็นการสร้างลักษณะ “บุคคลเรียนรู้” (Learning Person) (วารสารหมออนามัย, 2546)

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) อ่างใน ปัทมา จันทวิมล (2544) ได้มองวิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรมนุษย์ สู่ปี 2010 ว่า สิ่งจำเป็นสำหรับสภาพแวดล้อมใหม่ในยุคการค้าเสรีไร้พรมแดน ที่มีการแข่งขันด้านข่าวสารข้อมูล คือ 1) ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) ทักษะภาษาต่างประเทศ และ 3) ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม ดังนั้น การบริหารต้องให้ปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวนำและเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาองค์กร เป้าหมายของผลสำเร็จด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ในปี ค.ศ.2010 ปรากฏดังนี้

1. สร้างคนและสังคมรุ่นใหม่ให้มีนิสัย “รักการเรียนรู้” (ใฝ่รู้) มีองค์กรที่มีกลไกเอื้อการเรียนรู้ตลอดเวลา อันจะช่วยให้สามารถตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือ “อยู่รอดปลอดภัย และเติบโตได้” นั่นเอง

2. สร้างคุณภาพของคนด้วยระบบการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างประสิทธิภาพที่สูงในการบริหารองค์กร อันเนื่องมาจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ อย่างได้ผล และมีการพัฒนาการจัดการที่ดี ซึ่งสามารถส่งผลให้ผลผลิตมีคุณภาพสูง ต้นทุนถูกลง และคุณภาพการทำงานดีขึ้นทั้งในภาคราชการ และภาคเอกชน

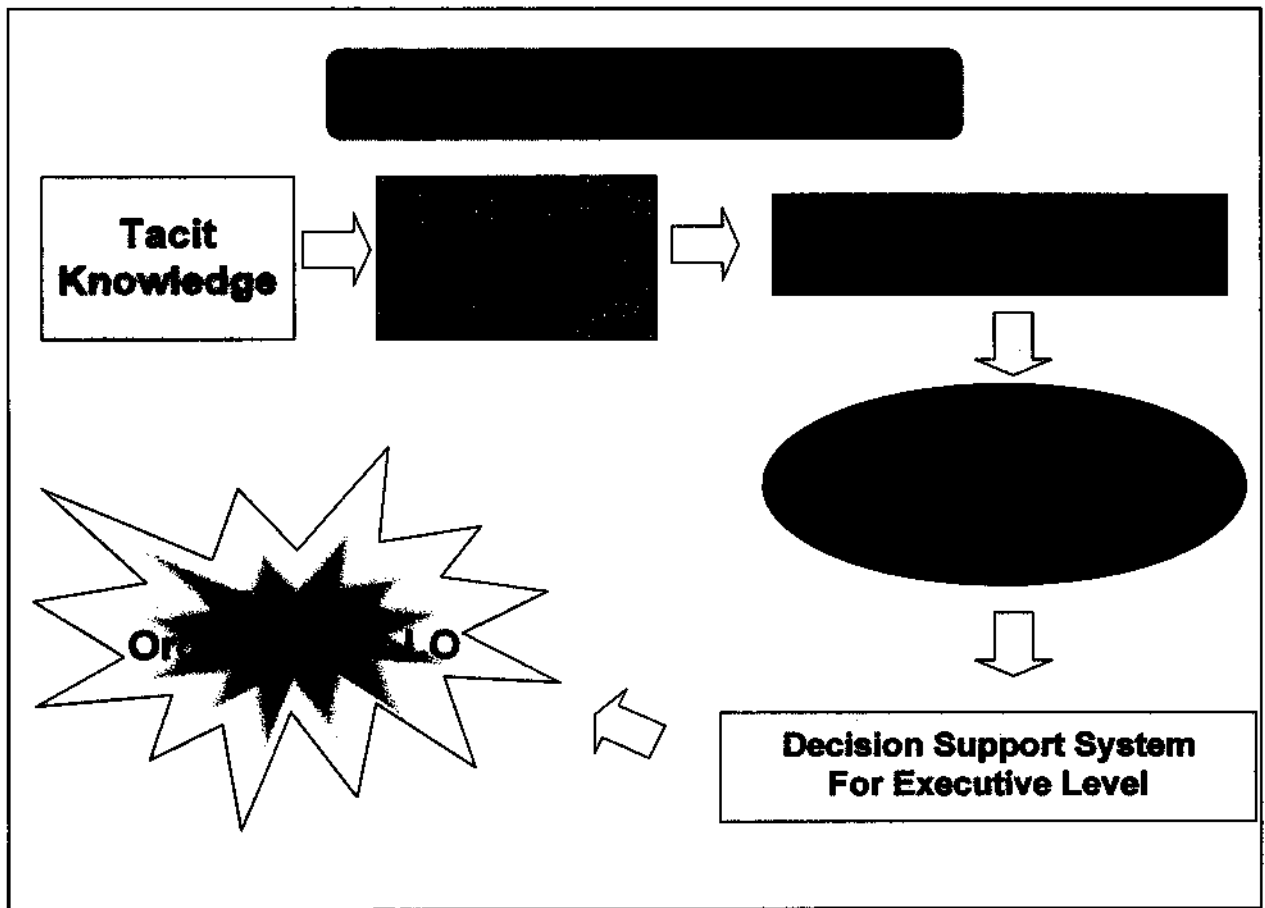
3. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตส่วนตัว ชีวิตการทำงาน และสังคมให้ดีขึ้น มีความเจริญทางวัตถุควบคู่กับความเจริญทางปัญญา จริยธรรม และจิตใจ ด้วยการจัดสภาพแวดล้อมให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกฝ่ายโดยรวมมีการกินคืออยู่ดี ได้รับสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตอย่างสมดุล ตลอดจนได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีสมัยใหม่

4. มี “ผู้นำยุทธศาสตร์” ที่มีคุณภาพในทุกระดับ ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไกล ใจกว้าง และมีจิตนิยมในคุณค่า และความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์

จะเห็นได้ว่าทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการยุคใหม่ให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ และมีความเจริญก้าวหน้าภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง ตลอดเวลานั้น จำเป็นจะต้องอาศัยการบริหารจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ

กระทรวงแรงงาน ในฐานะที่เป็นแกนกลางในการบริหารงานด้านแรงงานของประเทศ ด้วย วิสัยทัศน์ ที่ว่า “เป็นองค์กรหลักในการบริหารแรงงาน พัฒนาประชากรให้มีความก้าวหน้า มีศักยภาพ สนับสนุนขีดความสามารถในการแข่งขัน มีหลักประกันมั่นคง และคุณภาพชีวิตที่ดี” การจะ บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้นั้น กระทรวงแรงงานจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร ที่ดี มีปัจจัยภายในองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ จึงจะสามารถนำองค์กรไปสู่การพัฒนา ที่ยั่งยืน ส่งผลให้บุคลากรของกระทรวงแรงงานเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทั่วถึงเป็นอย่างดี และมีคุณลักษณะ **บุคคลแห่งการเรียนรู้** อย่างแท้จริง

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นวิธีการบริหารยุคใหม่ที่มีความจำเป็น ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-Based Economy) หรือระบบเศรษฐกิจที่ขึ้นอยู่กับ การกระจาย การใช้ความรู้ และสารสนเทศ ซึ่งสามารถสรุปกระบวนการจัดการความรู้ได้ตามภาพที่ 1.1 ดังนี้



ภาพที่ 1.1 แผนภาพจำลองของกระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Process: KM Process) องค์กรเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

จากภาพที่ 1.1 การจัดการความรู้มุ่งเน้นการจัดการเพื่อใช้ และพัฒนาองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ภายในองค์กร หรือ Tacit Knowledge ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากการทำงาน การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจในงานที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ไปสู่การเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึง และใช้ประโยชน์ได้ (Explicit Knowledge) โดยอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวขับเคลื่อน เพื่อลดข้อจำกัดด้านเวลา และสถานที่ ทั้งยังอาศัยสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ ในการจัดการเพื่อใช้ เก็บรักษา และพัฒนาความรู้ขึ้น ๆ แล้วพัฒนาไปสู่การแบ่งปันความรู้ และการใช้ร่วมกัน (Knowledge Sharing) ความรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนกันอย่างกว้างขวาง จะก่อให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) และพัฒนาไปสู่การแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อสนับสนุนระบบการตัดสินใจให้แก่ระดับผู้บริหาร (Decision Support System for Executive Level) ซึ่งจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ในที่สุด (Learning Organization: LO) ผลที่ตามมาคือ บุคลากรในองค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงในการทำงาน องค์กรเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในระดับสากลได้

เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้เท่าทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และรุนแรง และเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ได้อย่างทั่วถึง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (สป. รง.) ได้ริเริ่มดำเนินการจัดทำโครงการ พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Knowledge Management System: KM) ระยะที่ 1 (Phase 1) โดยเริ่มดำเนินการโครงการตั้งแต่วันที่ 3 สิงหาคม ถึงวันที่ 15 กันยายน 2548 (การดำเนินการเริ่มต้นอย่างไม่เป็นทางการตั้งแต่วันที่ 19 กรกฎาคม 2548) ซึ่งเป็นเรื่องของการบริหารจัดการแนวใหม่ที่ผู้ศึกษาจะนำเสนอในการศึกษาครั้งนี้

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อนำเสนอขั้นตอนการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงสิ้นสุดโครงการในระยะที่ 1

2.2 เพื่อรวบรวมความรู้จากการปฏิบัติจริงที่ได้จากการทำ โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ในบริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นแนวทางให้หน่วยงานอื่นที่ต้องการดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ได้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการต่อไป

3. ขอบเขตของเนื้อหา

ผู้ศึกษาทำการศึกษาดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ในบริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานใน 3 ส่วนคือ

1. ขั้นเตรียมการ (Pre-Implementation Stage)
2. ขั้นดำเนินการ (Implementation Stage)
3. ขั้นติดตามและประเมินผลโครงการ (Evaluation & Follow Up Stage)

4. ข้อจำกัดของการศึกษา

การดำเนินการศึกษาโครงการ พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Knowledge Management System: KM) ระยะที่ 1 (Phase 1) ในครั้งนี้ มีข้อจำกัดด้านเวลาในการประมวลกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดที่ได้ดำเนินการไปในระยะที่ 1 แต่อย่างไรก็ตามผู้ศึกษาจะพยายามนำเสนอขั้นตอนของการดำเนินการ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการเท่าที่เวลาจะอำนวยให้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้ที่ต้องการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการในหน่วยงานของตนเองต่อไป

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

5.1 บุคคลอื่นที่มีความสนใจในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นการบริหารจัดการแนวใหม่ สามารถศึกษาขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ

5.2 สามารถเป็นแบบอย่างให้หน่วยงานอื่นที่สนใจใช้เป็นแนวทางในการศึกษาต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

องค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

สังคมโลกในปัจจุบันกำลังอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร และสารสนเทศ (Information Technology) บุคลากรทั้งภาครัฐ และภาคธุรกิจเอกชน ต่างต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรงของข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่มีสารสนเทศเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ การที่จะปรับตัวเพื่ออยู่รอด และสามารถเอาชนะความเปลี่ยนแปลงได้นั้น องค์กรจำเป็นที่จะต้องปรับยุทธศาสตร์ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ สามารถเคลื่อนย้ายถ่ายโอนข้อมูลข่าวสารเพื่อประโยชน์ขององค์กร และเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทัน และมีคุณภาพ

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อสร้างบุคลากรขององค์กรให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ฉับไว จะอาศัยเพียงการฝึกอบรมด้วยการเข้าประชุมสัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศย่อมไม่เพียงพอกับการเปลี่ยนแปลงในยุคสมัยปัจจุบัน แนวทางการพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ ดังกล่าวกำลังถูกแนวคิดใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เข้ามาแทนที่ ด้วยการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็น องค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

ความหมายขององค์กรเพื่อการเรียนรู้

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่างๆ ได้ให้ความหมายขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ไว้อย่างหลากหลาย ทั้งที่มีความหมายแตกต่างกัน และที่มีมุมมองใกล้เคียงกัน ซึ่งพอที่จะประมวลโดยสังเขปเป็นตัวอย่างได้ ดังนี้

Peter Senge (1990) กล่าวว่า องค์กรเพื่อการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ มากมายหลากหลาย เป็นที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

Karen Watkins และ Victoria Marsick (1991) ให้ความหมายว่า องค์กรเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ให้อำนาจแก่คนของตนเอง มีการบูรณาการคุณภาพเข้ากับชีวิตการทำงาน ให้อิสระ

สำหรับการเรียนรู้ กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ แบ่งปันผลงาน เสริมสร้างการใฝ่รู้ และสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

Michael Beck (1992) อธิบายว่า องค์การเอื้อการเรียนรู้ คือ องค์การที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูปองค์การอย่างต่อเนื่อง

David A. Garvin (1993) กล่าวว่า คือ องค์การที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

Michael Marquardt (1994) ให้ความหมายว่า คือ ที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคล และรายกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การเรียนจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งส่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น สามารถประมวลคำหลักที่เป็นจุดเน้นขององค์การเอื้อการเรียนรู้คือ “อิสระ สร้างความรู้ แบ่งปัน หลากหลาย และอย่างต่อเนื่อง” ดังนั้นอาจสรุปความหมายขององค์การเอื้อการเรียนรู้ได้ว่า หมายถึง ที่ซึ่งบุคลากรรายบุคคล และรายกลุ่ม ทั้งทั้งองค์การมีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลายร่วมกัน แบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพอันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการขององค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

ความสำคัญขององค์การเอื้อการเรียนรู้

องค์การเอื้อการเรียนรู้ เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ ที่เน้น การมององค์การแบบองค์รวม (Holistic) คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน ตลอดจนเน้น การพัฒนาแบบยั่งยืน (Sustainable Development) เนื่องจากให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของคน (Life-long Learning) และให้ทุกสิ่งของการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ด้วยคุณลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้ตามกล่าวข้างต้น จะสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาบุคลากรได้ทุกระดับแบบองค์รวม และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยั่งยืน โดยเนื้อหาของการเรียนรู้ไม่จำกัดเฉพาะความรับผิดชอบในสายงานของแต่ละบุคคลเท่านั้น แต่ยังสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ข้ามสายงาน

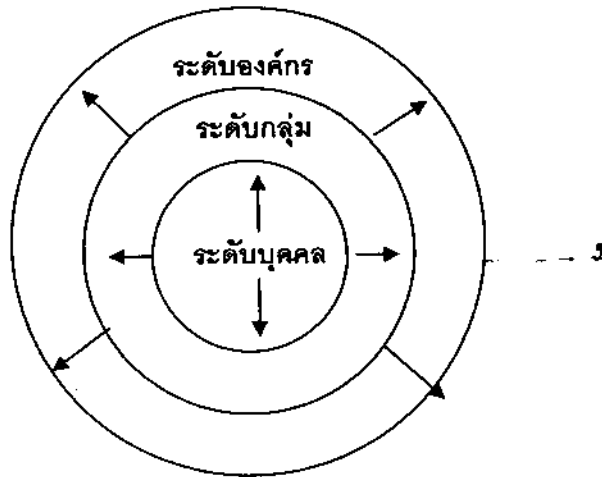
(Cross-functional) เป็นการเรียนรู้เรื่องภายในทั้งองค์กร และเรียนรู้ภาวะที่แท้จริงภายนอกองค์กร ตลอดจนรวมถึงการเรียนรู้แนวโน้ม โอกาส และวิธีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผลต่อองค์กร เป็นต้น แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่างๆ จึงให้ความสำคัญกับแนวทางใหม่นี้

องค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนใด ๆ ก็ตามที่ตระหนักในความสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้แนวคิดองค์กรเพื่อการเรียนรู้ เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรแล้ว องค์กรนั้น ๆ ก็จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีคุณภาพ และศักยภาพ สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว สามารถใช้ความรู้ความสามารถทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับบริหารเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในระดับสากลได้

ระดับการเรียนรู้

องค์กรที่มีการเรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้น 3 ระดับ การเรียนรู้นี้อาจเกิดขึ้นทีละระดับ หรือพร้อมๆ กัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

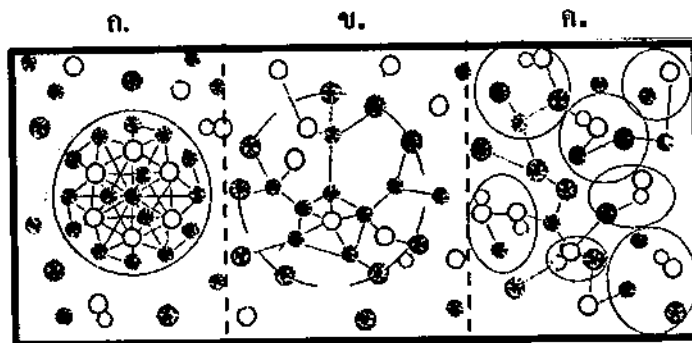
1. การเรียนรู้ระดับบุคคล ได้แก่ การที่บุคคลมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้พัฒนาทักษะเขาวงกตปัญหา ทักษะคิด โดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับผู้อื่นได้ การเรียนรู้ระดับนี้เน้นการกระตุ้นให้แต่ละคนใฝ่รู้ และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถของกลุ่ม จากการให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม และแลกเปลี่ยนสิ่งที่แต่ละคนมีระหว่างกัน การเรียนรู้ระดับกลุ่มมักเกิดขึ้นจากผลของการเรียนรู้ระดับบุคคล นอกจากนี้การเรียนรู้ระดับกลุ่มจะเกิดขึ้นได้ โดยกิจกรรมหรือกระบวนการที่เอื้อต่อกระบวนการกลุ่ม หรือปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม
3. การเรียนรู้ระดับองค์กร ได้แก่ การนำความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสิ่งต่าง ๆ ที่แต่ละบุคคล แต่ละกลุ่มมี มาใช้ร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร การเรียนรู้ระดับนี้จะเกิดขึ้นได้โดยองค์กรต้องให้อำนาจคนของตนเองในการใช้ความรู้ที่มีเพื่อองค์กร ต้องมีการบูรณาการคุณภาพที่ได้จากการเรียนรู้เข้ากับคุณภาพชีวิตการทำงาน และต้องสร้างบริบทสำหรับการเรียนรู้ ทั้งที่เป็นสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และเวลา



ภาพที่ 2.1 แสดงระดับการเรียนรู้ในองค์กรเชิงการเรียนรู้

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้ระดับบุคคลอยู่ด้านในสุดของวงกลมเปรียบเสมือนกลไกภายในสุด (กลไกระดับ 1) ที่ต้องทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง ขณะเดียวกันก็จะเกิดการเรียนรู้ระดับกลุ่มย่อยไปพร้อมๆ กัน (กลไกระดับ 2) กล่าวคือประสิทธิภาพของการเรียนรู้ระดับบุคคล จะมีผลต่อประสิทธิภาพของการเรียนรู้ระดับกลุ่มตามไปด้วย หรืออีกนัยหนึ่งถ้ากลไกภายในดีกลไกถัดมาก็จะมีแนวโน้มที่ดีตามไปด้วย สุดท้ายทั้งระบบก็จะเกิดเป็นการเรียนรู้ระดับองค์กร กลไกระดับ 1 และ 2 ที่ดี ย่อมสามารถบ่งชี้ประสิทธิภาพของกลไกทั้งระบบได้เป็นอย่างดีด้วย

แนวโน้มในทุกวันนี้ การเกิดระดับการเรียนรู้ในองค์กรส่วนใหญ่ มีการเรียนรู้ระดับบุคคลมากที่สุด เพราะบุคคลต่างคนต่างเรียนรู้เพื่อเป้าหมายของตนเอง การเรียนรู้ระดับกลุ่มที่เกิดขึ้นมักมีลักษณะของการเรียนรู้ที่ปิดกันตัวเองจากกลุ่มอื่น (ภาพ ก.) โดยไม่สนใจกลุ่มใดๆ นอกจากการเรียนรู้ภายในกลุ่มของตนเอง ขณะที่ (ภาพ ข.) บุคลากรบางคนมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อน รวมตัวกันเป็นกลุ่มหลวมๆ ไม่เหนียวแน่น และบางครั้ง (ภาพ ค.) บุคลากรรวมกลุ่มกัน และแต่ละกลุ่มก็มีปฏิสัมพันธ์กันทั่วถึงทั้งองค์กร



ภาพที่ 2.2 แสดงระดับของการปฏิสัมพันธ์และการเรียนรู้ 3 รูปแบบ

องค์กรเอื้อการเรียนรู้มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั้ง 3 ระดับ และต้องมีลักษณะของกลุ่มตามภาพ ค. ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร ลักษณะของกลุ่มตามภาพ ค. สามารถสร้างให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลและกลุ่มได้ด้วยการสร้างคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1) ความรู้ความเข้าใจ 2) ทักษะการสื่อสาร และ 3) ความสามารถ ปรากฏตามตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการสร้างปฏิสัมพันธ์ และการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร
จำแนกตามระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร

คุณลักษณะ	ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับองค์กร
ความรู้ความเข้าใจ	<ul style="list-style-type: none"> ● ความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงาน ● วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ● เครื่องมือการเรียนรู้ ● แหล่งการเรียนรู้ เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● ความสำคัญของกลุ่ม ● จิตวิทยาการทำงานเป็นทีม ● วิธีการทำงานเป็นทีม ● ทักษะการสื่อสาร เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนาองค์กร ● วิสัยทัศน์องค์กร ● ลูกค้ำขององค์กร เป็นต้น
ทัศนคติ	<ul style="list-style-type: none"> ● สนใจ/ เต็มใจจะพัฒนาตนเอง ● ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● สนใจ/ เต็มใจที่จะพัฒนากลุ่ม ● รัก ผูกพันต่อกลุ่ม ● แบ่งปันผู้อื่น เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● เต็มใจที่จะพัฒนาองค์กร ● รัก ผูกพันต่อองค์กร ● ยอมรับวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น
ความสามารถ	<ul style="list-style-type: none"> ● ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ● คิดอย่างมีวิจารณญาณ ● การประยุกต์ใช้ความรู้ เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● ศึกษา/ ทำงานเป็นทีมในกลุ่ม ● การประเมินกลุ่ม เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● ศึกษา/ การทำงานเป็นทีมทั้งองค์กร ● การประเมินการปฏิบัติการ เป็นต้น

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นว่า คุณลักษณะแต่ละอย่างที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล จะเสริมสร้างให้เกิดคุณลักษณะในระดับกลุ่ม และองค์กรโดยลำดับ เช่น คุณลักษณะของความรู้ความเข้าใจในระดับบุคคลที่ว่า การที่มีความรู้ความเข้าใจในความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงาน ย่อมนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นภายในองค์กร ซึ่งต้องอาศัยทักษะการสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนที่ดี ด้วยการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือทำงานในรูปของทีม เมื่อทำงานในรูปแบบทีมที่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรโดยรวม เป็นต้น ในส่วนของคุณลักษณะของทัศนคติ และความสามารถ ก็เป็นไปในทำนองเดียวกัน

ลักษณะขององค์กรเอื้อการเรียนรู้

องค์กรเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรทั่วไปหลายประการ จากการประมวล หนังสือบทความ เอกสารต่างๆ พบว่า การอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรเอื้อการเรียนรู้ในปัจจุบันเป็นของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียง 3 ท่านมากที่สุด คือ Peter Senge, Michael Marquardt และ David A. Garvin ซึ่งบางลักษณะของแนวคิดมีความคล้ายคลึงกัน และบางลักษณะก็มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ จำเป็นต้องพัฒนาลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กร (ตารางที่ 2.2)

ตารางที่ 2.2 แสดงลักษณะสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ที่นิยมใช้มากที่สุดในยุคปัจจุบัน

Peter Senge	Michael Marquardt	David A. Garvin
1. คิดเป็น อย่างมีระบบครบวงจร Systems Thinking	1. การปรับเปลี่ยนองค์กร Organization Transformation	1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ Systematic Problem Solving
2. ไฟแรงใฝ่รู้ควบคู่ด้วยศักยภาพ Personal Mastery	2. การจัดการกับองค์ความรู้ Knowledge Management	2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ Experimentation with New Approaches
3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง Mental Models	3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี Technology Application	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต 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

การสร้างองค์กรเอื้อการเรียนรู้

องค์กรหนึ่งองค์กรใดที่ต้องการปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ย่อมต้องมีแนวทางหรือขั้นตอนการสร้างองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง วิธีการหนึ่งที่จะช่วยสร้างขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กร ก็คือการศึกษาขั้นตอนหรือแบบจำลอง ที่มีผู้เสนอแนะไว้เป็นแนวทางสำหรับการออกแบบขั้นตอนที่เหมาะสมในองค์กรของตนเองต่อไป ตัวอย่างขององค์กรเอกชนในต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรของตนไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ และได้เผยแพร่ขั้นตอนหรือแบบจำลองไว้เป็นแนวทางในการศึกษา ก็เช่น 1) ขั้นตอนของ Marsick และ Watkins 2) แบบจำลองบริษัทการเรียนรู้ 3) แบบจำลองการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในสถานที่ทำงาน และ 4) แบบจำลองกระบวนการเรียนรู้ของ Rover Corporate เป็นต้น

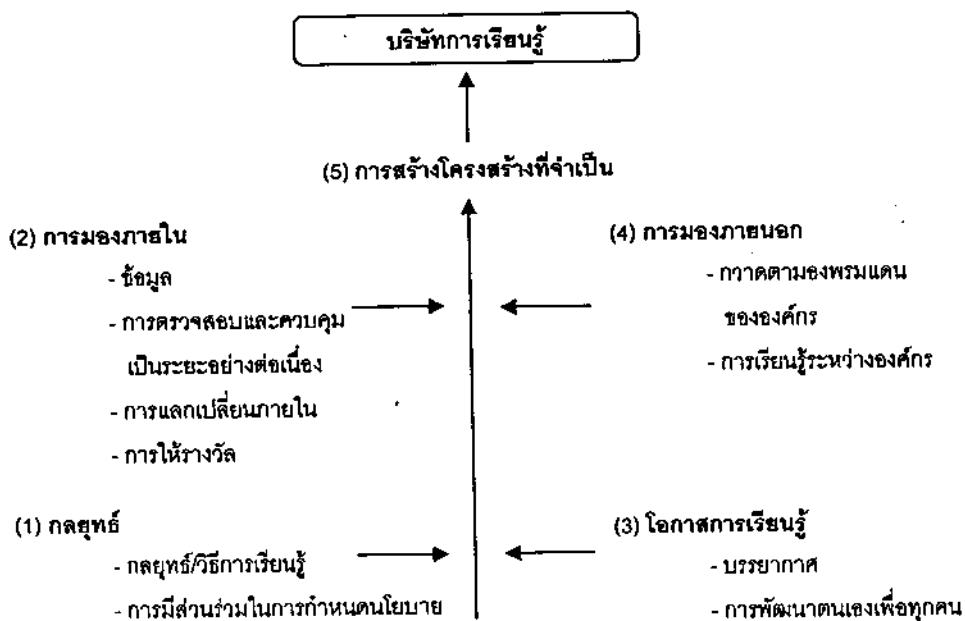
1. ขั้นตอนของ Marsick และ Watkins

Marsick และ Watkins (1996) นำเสนอกระบวนการการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เป็นกลยุทธ์ที่บูรณาการเข้ากับการทำงานไว้รวม 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. เสริมสร้างการสนทนาและใฝ่รู้
3. กระตุ้นการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้เป็นทีม
4. สร้างความสนใจและทำให้เกิดการแข่งขันการเรียนรู้
5. ให้อำนาจแก่บุคลากรผ่านวิสัยทัศน์
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 ขั้นดังกล่าวนี้นำเสนอเป็นแบบจำลองได้ดังนี้

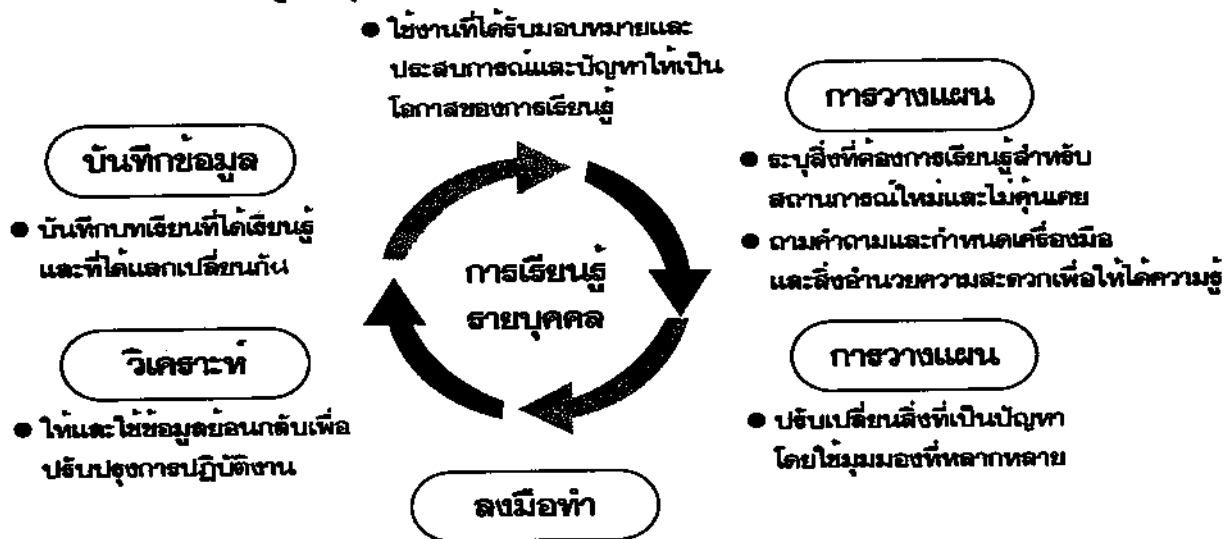


ภาพที่ 2.3 แสดงแบบจำลองบริษัทการเรียนรู้

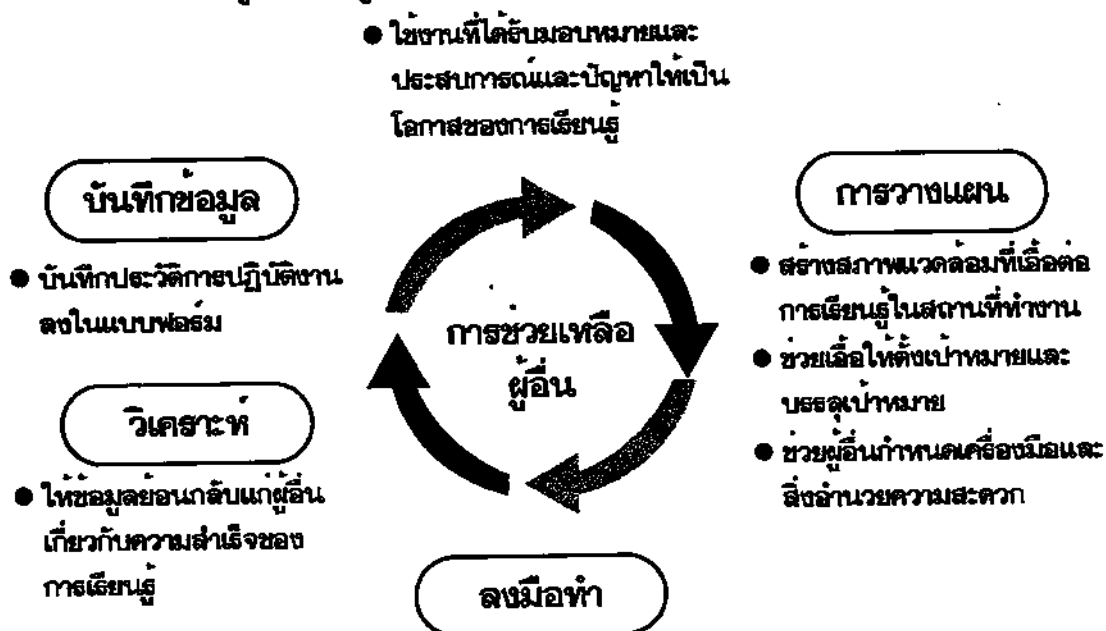
3. แบบจำลองการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในสถานที่ทำงาน

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) บันทึกข้อมูล แต่ละแบบจำลองมีรายละเอียด ดังนี้

แบบจำลองการเรียนรู้รายบุคคล



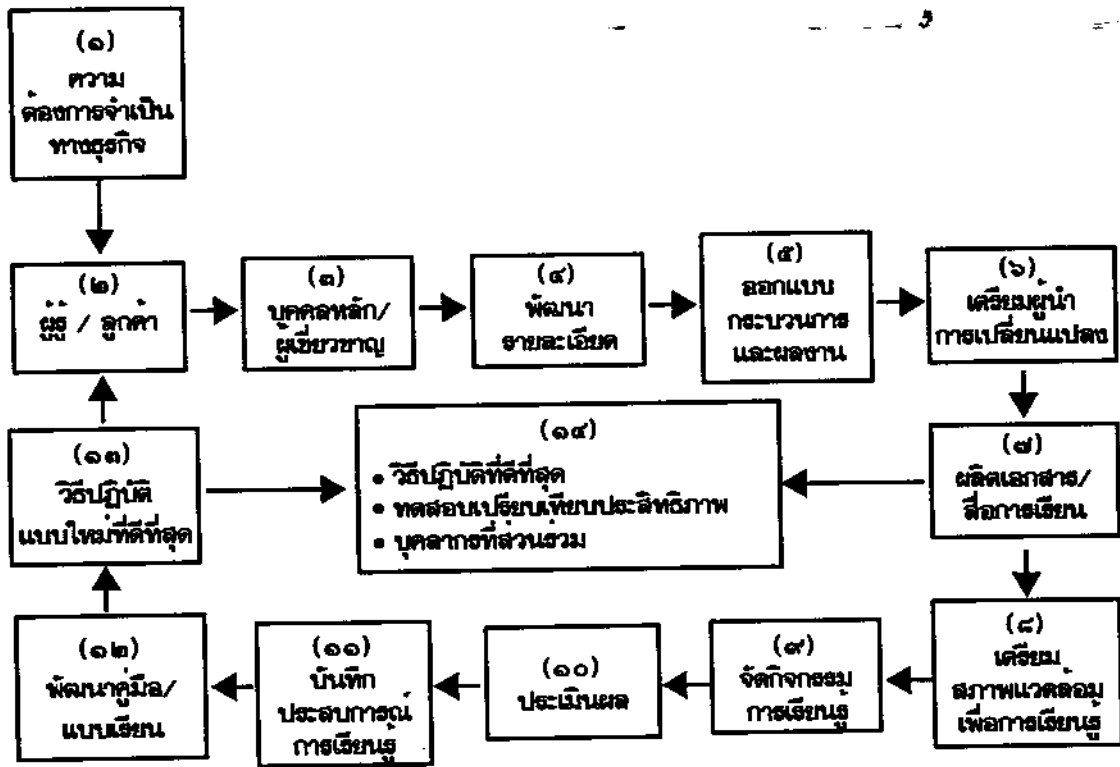
แบบจำลองการช่วยผู้อื่นเรียนรู้



ภาพที่ 2.4 แสดงแบบจำลองการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในสถานที่ทำงาน

4. แบบจำลองกระบวนการเรียนรู้ของ Rover Corporate

บริษัท Rover (Rover Corporate) (อ้างอิงใน Michael Marquardt และ Angus Reynolds, 1994) ได้มอบหมายให้ Barrie Oxtoby พัฒนาแบบจำลองการเรียนรู้ขึ้นเพื่อใช้กับทุกคนในบริษัท ซึ่ง Oxtoby ได้กำหนดขั้นตอนหลักไว้รวม 14 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 2.5 แสดงแบบจำลองกระบวนการเรียนรู้ของ Rover Corporate

จากแบบจำลองนี้ จะเห็นได้ว่า

1. กระบวนการเรียนรู้ต้องเกิดขึ้นจากความต้องการจำเป็นทางธุรกิจของบริษัท Rover ซึ่งใช้ปรากฏการณ์นี้เป็นโอกาสของการเรียนรู้ เป็นตัวกระตุ้นให้ทุกคนตระหนักในความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ และบริษัท Rover ยังเน้นด้วยว่าการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นต้องส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน
2. ผู้รู้เกี่ยวกับองค์กร รวมทั้งลูกค้าขององค์กร ต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายของโครงการ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ตัดสินคุณภาพการเรียนรู้ และประสานงานกับคนกลุ่มต่าง ๆ
3. บุคคลที่เป็นหลักที่สำคัญของโครงการ ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา ผู้ปฏิบัติงานที่ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประชุมร่วมทีมทำงาน
4. เมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมารวมกันได้แล้ว ต่างก็จะต้องช่วยกันพัฒนารายละเอียด ซึ่งประกอบด้วยเป้าหมายของโครงการ วัตถุประสงค์ และกระบวนการเรียนรู้รายละเอียด

5. เมื่อได้รายละเอียดแล้ว ก็นำมาออกแบบขั้นตอน และแผนงานที่ทำให้มั่นใจได้ว่าจะประสบความสำเร็จ

6. เตรียมบุคคลที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น หัวหน้างาน ผู้นำทางความคิดของบุคลากร แต่ละกลุ่ม รวมทั้งบุคลากรที่ต้องเป็นผู้เรียนรู้

7. ผลิตเอกสาร และสื่อการเรียนรู้ที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งรายบุคคล และกลุ่มบริษัท Rover เน้นว่าต้องเป็นเอกสารหรือสื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพสูง

8. จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมนี้ต้องจัดในสถานที่ปฏิบัติงานเท่านั้น

9. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร ทั้งระดับรายบุคคล และกลุ่ม ตามโครงการต่าง ๆ ที่วางแผนไว้

10. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด ก็ต้องมีผู้ประเมินผลการเรียนรู้

11. การเรียนรู้ของแต่ละคนต้องถูกบันทึกเก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัท และจะต้องปรากฏอยู่ในแฟ้มประวัติของแต่ละคนด้วย

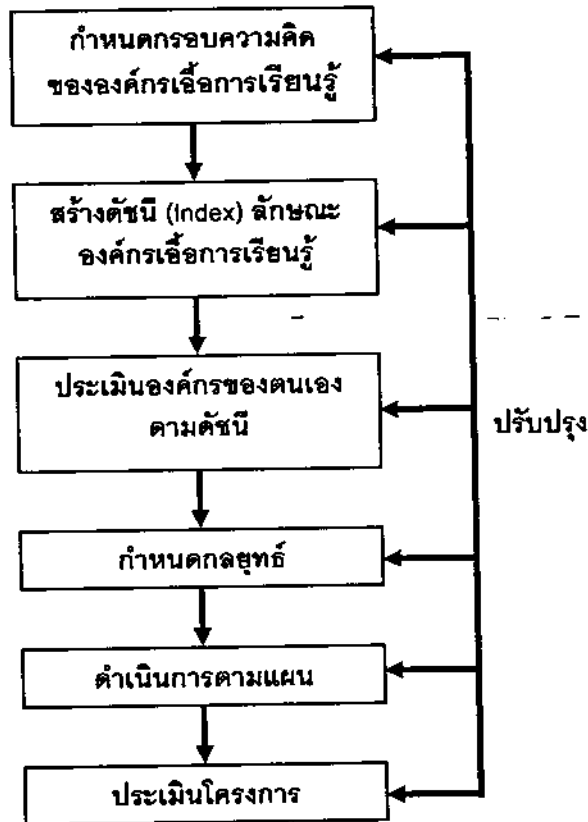
12. เอกสารการเรียนรู้จะต้องถูกออกแบบ และสร้างขึ้นเพื่อการเรียนรู้ในอนาคต

13. จะต้องมีการทบทวนวิธีการปฏิบัติที่ผ่านมา เพื่อให้ได้วิธีการเรียนรู้ที่ดีที่สุด ที่สามารถประกาศให้ทุกคนในบริษัทรับทราบและปฏิบัติ และ

14. เมื่อบริษัทได้วิธีที่ดีที่สุดแล้ว จะต้องมีการทดสอบและเปรียบเทียบประสิทธิภาพ และให้ทุกคนในบริษัทมีส่วนร่วมในการเรียนรู้

ขั้นตอนการพัฒนาองค์กรเอื้อการเรียนรู้

จากขั้นตอน และแบบจำลองการเรียนรู้ขององค์กรต่างๆ ที่เสนอไว้แล้วนั้น ในเบื้องต้นสามารถสรุปเป็นแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาองค์กรเอื้อการเรียนรู้ระดับองค์กรด้วยแผนภาพ ดังนี้



ขั้นที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิด: เป็นขั้นของการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ของบุคคลต่าง ๆ โดยเฉพาะของ Peter Senge, Michael Marquardt และ David A. Garvin ซึ่งแนวคิดของคนที่ทั้ง 3 นี้เมื่อผสมผสานกันแล้วจะทำให้ได้ทั้งร่างกาย และจิตวิญญาณขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของนักคิดบุคคลอื่นๆ อีกมากมาย ที่สามารถประมวลเข้าด้วยกันเป็นกรอบแนวคิดหลักสำหรับใช้ในองค์กร

ขั้นที่ 2 สร้างดัชนี: เป็นขั้นของการระบุดัชนีของลักษณะสำคัญขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ที่องค์กรต้องการ ยิ่งสร้างดัชนีได้ละเอียดมากเท่าใดก็จะทำให้ได้องค์กรเพื่อการเรียนรู้ที่ชัดเจนมากขึ้น

ขั้นที่ 3 ประเมิน: เป็นขั้นของการสร้างเครื่องมือประเมินองค์กรตามสภาพที่เป็นอยู่ โดยประเมินตามดัชนีที่สร้างในขั้นที่ 2 ผลของการประเมินจะทำให้ทราบว่าองค์กรมีสภาพการเรียนรู้อย่างไร และยังขาดลักษณะใดบ้าง

ขั้นที่ 4 กำหนดแผนกลยุทธ์: ในขั้นนี้องค์กรต้องกำหนดแผนการพัฒนาระบบองค์กรให้ครอบคลุมทุกด้าน เช่น แผนงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร (วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง) แผนงานสำหรับเทคโนโลยีสารสนเทศ (ระบบสารสนเทศ ระบบการเรียนรู้ ระบบการสื่อสาร ระบบสนับสนุน) และแผนงานสำหรับการเรียนรู้เป็นทีม หรือแผนงานการพัฒนาคิดเป็นระบบครบวงจร เป็นต้น แผนกลยุทธ์นี้ต้องออกแบบให้เหมาะสมกับบุคลากรในองค์กรอย่างแท้จริง

ขั้นที่ 5 ดำเนินการ: เป็นขั้นนำแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายขององค์กร

ขั้นที่ 6 ประเมินโครงการ: เป็นการประเมินความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของโครงการต่าง ๆ ที่ดำเนินการตามแผนในขั้นที่ 4 ระยะเวลาของประเมินแต่ละโครงการอาจแตกต่างกัน

องค์กรเอื้อการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge

ตามแนวคิดของ Senge การที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ได้นั้น ต้องประกอบด้วย วินัยสำคัญ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. คิดเป็น อย่างมีระบบ ครบวงจร (Systems Thinking)

คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร เป็นการคิดให้เป็นภาพรวม (Holistic) เป็นหนึ่ง (A Whole) ที่ประกอบด้วยหน่วยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงกันทั้งหมด การคิดอย่างเป็นระบบจะทำให้บุคคลมองเห็นตนเองและโลกไปในทางใหม่ ให้บุคคลเห็นว่าตนเองเชื่อมโยงติดกับโลก ไม่สามารถแยกออกหรือไม่เกี่ยวข้องกับโลกได้ ทำให้สามารถมองปัญหาได้อย่างเชื่อมโยง เช่น มองเห็นว่าตัวเรา ผู้อื่น และทุกหน่วยก็มีส่วนร่วมในปัญหาเดียวกัน มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่เป็นเหตุเป็นผลตามเส้นตรงต่อๆ กันไปเท่านั้น การคิดอย่างมีระบบเช่นนี้ จะทำให้สามารถมองเห็นสาเหตุของปัญหาได้อย่างแท้จริง ทำให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ ดังนั้นเราต้องเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ทั้งภาพรวมและในส่วนย่อย เปรียบเสมือนกับการมองเห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Whole Instead of Part, See the Forest and Trees)

2. โฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพ (Personal Mastery)

องค์กรจะเกิดการเรียนรู้ได้ต้องเริ่มมาจากการเรียนรู้ของบุคคล ให้คนเป็นพลังกระทำให้เกิดผลผลิตต่าง ๆ ในองค์กร ดังนั้นศักยภาพของบุคคลจึงเป็นส่วนที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร บุคคลจึงต้องมีการพัฒนาตนเองให้เจริญเติบโต และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Personal Growth and Learning) เพียรพยายามในการใฝ่หาความรู้ โดยเน้นความสามารถในการสร้างสรรค์เชิงรุก (Proactive) ในเชิงคุณภาพ ซึ่งตรงกันข้ามกับงานที่ต้องคอยตั้งรับหรือคอยแก้ปัญหา รวมทั้งการทำความเข้าใจในสิ่งที่สำคัญสำหรับตนเอง คนเรามักเสียเวลาปฏิบัติงานอย่างไร้เป้าหมายจนลืมสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงต้องมีการสร้างสรรค์ผลงานให้ได้ตามความต้องการ ซึ่งหมายถึงกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของตน (Personal Vision) ที่ต้องสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง (Current Reality) เป็นภาพอนาคตความต้องการของตนเอง และทำภาพในอนาคตนี้ให้บรรลุผลอย่างแท้จริง ไม่โกหกตัวเองว่าทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินไปได้ด้วยดี ไม่มีปัญหา โดยไม่มองถึงความจริงที่เกิดขึ้น ดังนั้นความใฝ่ฝัน ภาพในอนาคต

หรือวิสัยทัศน์ของตน ต้องมาพร้อมกับความเป็นจริง ก่อให้เกิดแรงในการสร้างสรรค์ชีวิตของตน เพื่อขยายความสามารถในการผลิตผลงานที่เราต้องการอย่างแท้จริง

การพัฒนาตนเองให้มีลักษณะไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพนี้ ต้องพัฒนาในทุกด้าน (Total Development) ให้เกิดการเรียนรู้ โดยใช้จิตใต้สำนึกเป็นเครื่องมือให้เกิดการพัฒนา ทั้งทางร่างกาย สติปัญญาและความรู้ รวมทั้งจิตใจและอารมณ์

3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models)

ลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง หมายถึง การรับรู้ภาพลักษณ์และรูปแบบความคิด ความเชื่อ ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก มีผลต่อการตัดสินใจ และการกระทำต่อตนเองและผู้อื่น โดยสามารถพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย สามารถเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ และความเข้าใจที่มีต่อโลก ต่อสิ่งอื่น ให้ถูกต้องและชัดเจนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ถูกต้อง

ความคิด ความเชื่อ ที่ฝังอยู่ในใจทำให้ยึดมั่น ยึดติดกับวิธีคิด และวิธีการทำงานแบบเดิม ไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการพัฒนาการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง จึงมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนรูปแบบความคิด ความเชื่อ ความเข้าใจที่มีต่อโลก และต่อสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ให้ปฏิบัติได้ถูกต้องสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่เปลี่ยนแปลงไป

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องนั้น ต้องเริ่มจากการวางแผนกระบวนการเรียนรู้ (Planning as Learning) จากการรับรู้บนพื้นฐานความคิดความเชื่อ ไปยังข้อสรุปจากความคิดความเชื่อ และส่งผลถึงการกระทำ ซึ่งจะต้องมีการเปิดเผยแนวความคิดนี้เพื่อทดสอบถึงสาเหตุและที่มาของมันโดยไม่ด่วนสรุป แต่มาจากความคิดที่สมเหตุสมผล มีการวิเคราะห์แนวทางความคิดเสมือนกระจกเงาสะท้อนที่มองเห็นตนเอง โดยอาศัยทักษะการตรวจสอบความคิด (Reflection) เปิดเผยความคิดความเชื่อของตน และนำมาตรวจสอบความเป็นไปของข้อสรุป ว่ามีมูลความคิดจากสิ่งใด ข้อมูลที่รับรู้มาจากไหนโดยเปิดเผยให้ผู้อื่นได้รู้ได้เห็น และให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นและสอบถามถึงเบื้องหลังความคิดความเชื่อของเราเหล่านั้น เรียกว่า ทักษะการถาม (Inquiry) และเมื่อมีการตรวจสอบรูปแบบความคิดความเชื่อแล้ว ตัวเราเองยังต้องมีความมั่นคงในความคิดของตน และสามารถให้ผู้อื่นมาตรวจสอบได้ เรียกว่า ความสมดุลระหว่างการยืนยันความคิดของตนเองและการถาม (Inquiry and Advocacy) ค่านิยมที่ต้องยึดถือคือการเปิดกว้าง (Openness) ทั้งรูปแบบความคิดของตนที่ต้องอิสระ เปิดเผยและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ และเปิดให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการถามหรือแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังต้องมีค่านิยมในด้านความเป็นธรรม (Merit) ที่ยึดเอาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ตลอดจนรวมถึงการยึดหลักความเสมอภาค

ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความเข้าใจในการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตนเอง โดยอาศัยการวางแผนกระบวนการเรียนรู้ ทักษะการสะท้อนความคิด และความสัมพันธ์ระหว่างการยืนยันในความคิดของตนและการถาม เพื่อให้ทราบถึงมูลเหตุในการคิด การกระทำ และอาศัยทักษะในการถาม ในการสื่อสารระหว่างบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงค่านิยมการเปิดกว้างและความเป็นธรรม เพื่อให้ความคิดความเชื่อที่ฝังลึกจะค่อยๆ จางหายไป มีการตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผลตามความเป็นจริง และพัฒนาให้มีการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง

4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision)

การสร้างสรรคแนวทางขององค์กรให้เป็นภาพในอนาคต เป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกร่วมแรงร่วมใจ มิใช่เพียงแค่วิสัยทัศน์ แต่ยังมีพลังอำนาจให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นเพื่อไปถึงสิ่งที่ไม่ฝันร่วมกัน ไปสู่ภาพในอนาคตขององค์กร สิ่งที่จะทำให้เกิดพลังร่วมขององค์กรได้คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการทำความเข้าใจร่วมกัน ในการตั้งเป้าหมาย และมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างภาพอนาคตของหน่วยงาน และมุ่งไปสู่ความต้องการร่วมของสมาชิกทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้สมาชิกได้ตระหนัก และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร และยินยอมตามข้อผูกพันในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์กร ทั้งนี้สมาชิกทุกคนจะได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความผูกพันโดยมีความรู้สึกที่ “บริษัทเป็นของเรา” มีจิตสำนึกว่าพวกเขามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ (Sense of Belonging) และยังก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก เกิดความรักใคร่กลมเกลียว และไว้ใจกัน เพื่อพัฒนาภาพอนาคตขององค์กรให้บรรลุผล

5. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้เป็นทีมเป็นการเรียนรู้แนวคิด หลักการ และวิธีการทำงานร่วมกันโดยถ่ายทอดความคิดซึ่งกันและกัน (Thinking Together) โดยการสนทนา (Dialogue) เพื่อแสดงความคิดเห็นของตนให้ผู้อื่นได้เห็นและได้ซักถาม และการอภิปราย (Discussion) เพื่อให้มีการเสนอความคิดที่แตกต่าง และนำความคิดที่ดีที่สุดไปใช้ในการตัดสินใจ เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่ม

การเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่ม ต้องมีการประสานงานเพื่อให้ไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) นำแรงของสมาชิกแต่ละคนมารวมกันเป็นหนึ่ง (A Whole) ให้เกิดแรงถ่วง หรือแรงดันใน

ทิศทางที่สวนกันน้อยที่สุดหรือไม่เกิดเลย เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของกลุ่มให้เกิดขึ้น เพื่อสร้างสรรคผลงานที่สมาชิกในกลุ่มต้องการอย่างแท้จริง การเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มจะลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลทางความคิด ที่แนวความคิดของสมาชิกถูกรอบงำในกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม และนำสิ่งที่ได้แลกเปลี่ยนกันมาเรียนรู้

สมาชิกในกลุ่มต้องอาศัยลักษณะของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน (Commonality of Purpose) ไปในทิศทางเดียวกัน และต้องอาศัยลักษณะไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพ เพราะกลุ่มที่มีความเฉลียวฉลาดต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความเฉลียวฉลาดด้วย และสิ่งที่สำคัญของการเรียนรู้เป็นกลุ่มคือ ต้องสามารถนำความสามารถของสมาชิกในกลุ่มมารวมกัน เพื่อให้เกิดพลังความสามารถของกลุ่ม

โดยสรุปจะพบว่า ลักษณะทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge เป็นลักษณะที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน โดยมีการเสริมสร้างนิสัยของบุคคลให้มีลักษณะไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพทางด้านสติปัญญา ความรู้ จิตใจ และอารมณ์ ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยมีการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง มีความคิดความเชื่อที่สอดคล้องกับความเป็นจริง สามารถปรับแก้ไขความคิดของตน มองโลกและตัดสินใจอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยมีการพัฒนาตนเอง และแนวคิดที่ถูกต้องไปยังทิศทางของความคิดความเข้าใจเดียวกัน ไปยังจุดมุ่งหมายในอนาคตร่วมกันขององค์กร ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร มีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายนั้นด้วยการร่วมแรงร่วมใจของคนในองค์กรในลักษณะของการเรียนรู้เป็นทีม และมีการนำข้อมูล ความรู้ของสมาชิกในกลุ่มมาใช้ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา หรือหาแนวทางการพัฒนาองค์กรโดยคิดอย่างเป็นระบบครบวงจร เพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์กร เห็นถึงความสัมพันธ์ของหน่วยต่าง ๆ และสาเหตุของปัญหาในองค์กร และนำลักษณะทั้ง 5 ลักษณะนี้มาเชื่อมโยงกันเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรเอื้อการเรียนรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นกระบวนการจัดการที่จำเป็นสำหรับการบริหารยุคใหม่ ในระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – Based Economy) หรือระบบเศรษฐกิจที่ขึ้นกับการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้และสารสนเทศ การจัดการความรู้มุ่งเน้นการจัดการเพื่อใช้ และพัฒนาองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่อยู่ในองค์กร หรือ Tacit Knowledge ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ในการทำงาน การแก้ปัญหาและตัดสินใจในงานจริงขององค์กร แล้วทำการจัดเก็บโดยใช้เทคนิควิธีการต่างๆ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อลดข้อจำกัดด้านเวลา และสถานที่ ให้บุคลากรในองค์กรสามารถสื่อสารกันเพื่อการค้นคว้า แก้ปัญหา หรือเพื่อการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วทันการ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในองค์กรที่เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้

ความหมายของการจัดการความรู้

Davenport (1994) กล่าวว่า การจัดการความรู้ นั้น เป็นกระบวนการต่างๆ ที่ได้มาซึ่งความรู้ (Capture) นำมาแบ่งปันและเผยแพร่ (Share, Dissemination) รวมถึงการใช้ความรู้นั้น (Utilization) ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness)

Garvin (1994) กล่าวว่า การจัดการความรู้ นั้น เป็นการดัดแปลง ปรับปรุงพฤติกรรมในองค์กร โดยการสร้าง (Creation) การได้มา (Acquisition) และการถ่ายโอน (Transfer) ความรู้เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจและเกิดความคิดใหม่

Birkett (1995) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการนำความรู้โดยปริยาย (Tacit Knowledge) ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลนั้นมารวมกันในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ง่ายและนำไปให้เกิดการสร้างสรรค์ต่อ (การต่อยอดความรู้)

ศ.นพ. ประเวศ วะสี (2540) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการให้มีการรับรู้จริง สร้างความรู้ สังเคราะห์ความรู้ให้เหมาะสมกับการใช้งาน นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ (Action Knowledge) มีการเรียนรู้ (Learning) ในการปฏิบัติ มีการสร้างความรู้ในการปฏิบัติ มีการประเมินผล การปฏิบัติ มีการเอาผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เอาปัญญากระดับกลับไปใช้ในการปฏิบัติอีก เช่นนี้วนกลับมาซ้ำแล้วซ้ำอีก ทุกขอบปัญญาและการปฏิบัติก็จะดีขึ้นเรื่อยๆ ในกระบวนการนี้มีการสร้าง นักสร้างความรู้ (นักวิจัย) สร้างนักจัดการความรู้ การฝึกอบรม และการสร้างเครือข่ายเพิ่มขึ้นตลอดเวลา (Expert Network)

บดินทร์ วิจารณ์ (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้นั้น คือ การที่ทำให้ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรนั้นเกิดประโยชน์ และสามารถให้ประโยชน์จากทุนปัญญานั้นได้อีกด้วย

ยีน กูว์รเวอร์ธ (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นเทคนิคที่ผสมผสานวิธีการต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตั้งแต่เรื่องของการจัดการฐานข้อมูล ดาต้าแวร์เฮาส์ ดาต้ามายนิ่ง ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert System) เพื่อตอบสนองการใช้งานของผู้ใช้ในองค์กร ซึ่งในระบบการจัดการองค์กรมี CKO (Chief Knowledge Officer) หรือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ บริการ และจัดการในเรื่องความรู้ขององค์กร

ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ซึ่งเป็นการยากที่จะนิยามเป็นคำสั้น ๆ การจัดการความรู้ คือ การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูล เช่น ระบบเครือข่าย (Network) คอมพิวเตอร์ มาเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ เมื่อจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว ก็จะต้องดำเนินการจัดการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ทำให้ความรู้เป็นเรื่องที่บุคคลทั่วไป

สามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังต้องการผู้มีความรู้ ความสามารถเข้ามาช่วยประยุกต์ใช้ความรู้นั้น เพื่อสร้างนวัตกรรมและนำความรู้ไปต่อยอดสร้างประโยชน์ต่อสังคมวงกว้าง ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับสังคมในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ประเทศและองค์กรที่มีความสามารถในการจัดการความรู้ ก็จะมีความสามารถในการแข่งขันสูง มีความสามารถในการปรับตัวนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งบุคคล องค์กร เครือข่ายขององค์กร หรือชุมชน และประเทศจะต้องมีทักษะในการดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นพลวัต (Dynamic & Life-long Learning)³

โดยสรุปแล้วการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน เพื่อดำเนินการจัดการกับความรู้ขององค์กรทั้งหมด ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) นโยบาย (Policy) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ถือเป็นระบบงาน (System) อันหนึ่ง ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของทุกองค์กร เพื่อให้เกิดการทำงานประสานร่วมกันอย่างเป็นระบบ (Collaborative) ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม โดยนำข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ (Explicit Knowledge) รวมทั้งความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) มาจัดการเพื่อร่วมแบ่งปัน (Sharing) และสามารถให้บุคลากรขององค์กรสืบค้น (Retrieval) ถ่ายโอน (Transfer) ความรู้ของตน โดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูล เช่น ผ่านระบบเครือข่าย ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลความรู้ที่บุคลากรในองค์กรทุกคนนั้นมีอยู่มาแบ่งปัน ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งในสิ่งที่ประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะส่งเสริมให้องค์กรนั้นเกิดเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) กล่าวคือมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Life-long Learning) อีกทั้งสามารถนำความรู้ที่ได้ไปต่อยอดเพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation) อันจะเพิ่มมูลค่าและคุณค่า (Value Added) ในกิจการขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสระบบเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy)

ทั้งนี้อาจสรุปสั้น ๆ ได้ว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) หมายถึง การบริหารจัดการข้อมูล ข่าวสาร ที่จำเป็นสำหรับองค์กร โดยการแสวงหา หรือนำมาสร้างเป็นความรู้ขององค์กร แล้วเก็บรักษาไว้ให้ทุกคนได้เข้าถึงความรู้ และนำไปใช้ประโยชน์เพื่อให้บริการลูกค้าที่ตรงความต้องการ คำที่ใช้เรียก Knowledge Management ได้แก่

- การบริหารความรู้
- การบริหารภูมิปัญญา
- การจัดการความรู้
- การจัดการองค์ความรู้

ส่วนความรู้ (Knowledge) ก็คือ สิ่งที่ได้จากการรับรู้ จากประสบการณ์ จากความคิด ที่บูรณาการขึ้น จากข้อมูล จากปัญหา หรือโดยการนำเอาข้อมูลข่าวสารมาวิเคราะห์ แล้วนำไปใช้ในการตัดสินใจ ทั้งในการดำรงชีวิต และการทำงาน นั่นเอง

ขั้นตอนของการจัดการความรู้

องค์กรที่จัดการความรู้ได้สำเร็จ ต้องอาศัยการดำเนินงานหลายขั้นตอน จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ขั้นตอนที่ผู้เชี่ยวชาญหลายคนได้กำหนดไว้ มีขั้นตอนหลัก ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

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 การกำหนดนิยามของสิ่งที่องค์กรต้องการให้บุคลากรในองค์กรเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร เช่น การนิยามขีดความสามารถหลัก กำหนดและจัดตั้งคณะทำงาน กำหนดขีดความสามารถ เขียนคำพรรณนางาน หรือกระบวนการหลัก ส่วนแบ่งการตลาด ศักยภาพของหุ้นส่วน คู่ค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ หรือผู้จัดจำหน่าย เป็นต้น

2. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

การแสวงหาความรู้ คือ การนำเอาข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กร มากั้นกรองและนำมาสร้างคุณค่า เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการลงมือปฏิบัติ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร

3. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

การสร้างความรู้ คือ การสร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล โดยผ่านการผลักดัน การหยั่งรู้ และเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลึกซึ้ง ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่ ๆ ได้ เช่น การคิดค้นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กรได้ โดยแบ่งความรู้เป็น 3 ประการ ดังนี้

1. **ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge)** คือ ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และอยู่ในตัวคน เป็นความรู้ที่จับต้องไม่ได้หรือทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ความรู้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ขององค์กร ความสัมพันธ์ของลูกค้า เป็นต้น ความรู้โดยนัยนี้เป็นความรู้ที่สำคัญที่สุดที่ควรดำเนินการให้เกิดการแพร่กระจายในองค์กร เพื่อสร้างความรู้ใหม่อันจะเพิ่มมูลค่า และคุณค่าแก่ประเทศได้

2. **ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)** คือ ความรู้ที่เปลี่ยนแปลงจากความรู้โดยนัย และความรู้ที่อยู่โดยรอบมาเป็น สื่อ ตำรา หรือเอกสารอื่นๆ ที่สามารถจับต้องได้

3. **ความรู้ที่ฝังตัวอยู่ในองค์กร (Embedded Knowledge)** คือ ความรู้ที่อยู่ในองค์กร เป็นความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนในกระบวนการผลิตและ/ หรือการบริการ ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร ด้วย

4. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage & Retrieval)

การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ คือ การจัดเก็บความรู้ไว้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้ามา สืบค้นได้ตามความต้องการ โดยต้องคำนึงถึง วิธีการเก็บรักษา ซึ่งแต่ละองค์กรจะต้องเก็บรักษาข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ไว้อย่างดีที่สุดในการจัดเก็บนั้น สามารถบันทึกเป็นฐานข้อมูล หรือบันทึกเป็น ลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนได้

5. การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer & Utilization)

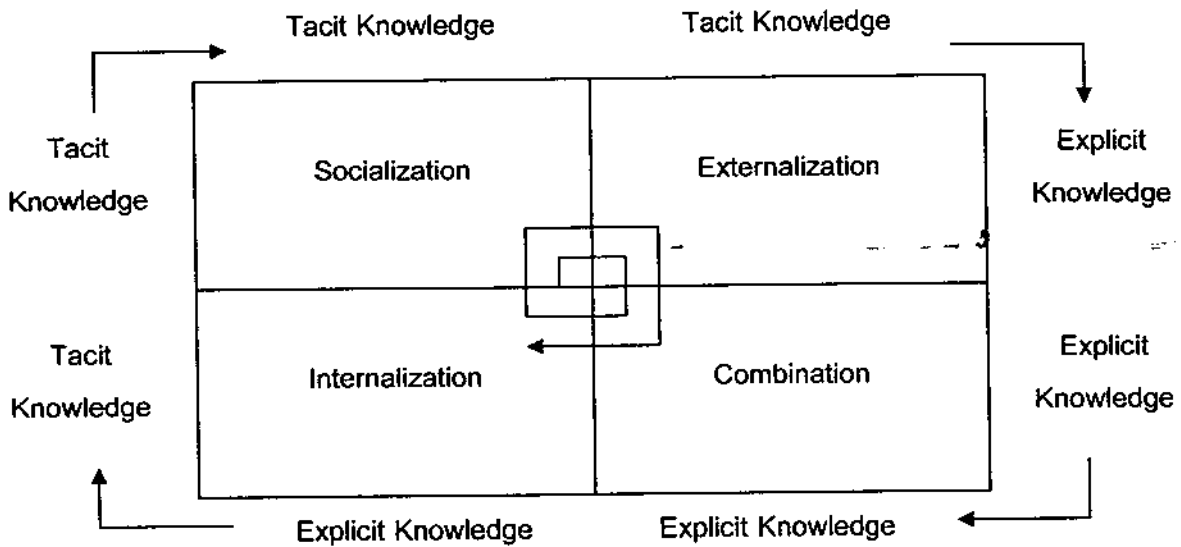
การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ คือ การกระจายความรู้ และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร

โมเดลของการสร้างความรู้ของ Nonaka et al. (2000)

การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการของการอยู่เหนือตนเอง ความรู้ จะถูกสร้างจากการมีปฏิสัมพันธ์ท่ามกลางแต่ละบุคคล และสิ่งแวดล้อมของบุคคล ในการสร้างความรู้จากการ มีปฏิสัมพันธ์ทั้งในระดับเล็ก (Micro) และระดับใหญ่ (Macro) Nonaka et al. (2000) ได้เสนอโมเดล ของการสร้างความรู้ คือ SECI process ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

SECI process: 4 ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงความรู้

องค์กรมีการสร้างความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดแจ้ง และความรู้ที่เป็นนัย ซึ่ง สามารถเรียกปฏิสัมพันธ์ของความรู้ทั้ง 2 แบบนี้ว่า "การเปลี่ยนแปลงความรู้" (Knowledge Conversion) โดย ผ่านกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่เป็นนัย และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Nonaka et al., 2000) โดย ที่กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้จะมี 4 ขั้นตอน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นวงจร ดังนี้



ภาพที่ 2.6 SECI Process

ที่มา: Nonaka et al., 2000

1. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization: From Tacit to Tacit) เป็นกระบวนการของการปรับเปลี่ยนความรู้ที่เป็นนัย ผ่านการแบ่งปันประสบการณ์ เพราะความรู้ที่เป็นนัยเป็นสิ่งที่ยากที่จะจัดการ ความรู้ที่เป็นนัยที่ได้มาผ่านการแบ่งปันประสบการณ์ เช่น การใช้เวลาด้วยกัน หรืออยู่ด้วยกันในสิ่งแวดล้อมเดียวกัน กระบวนการนี้เกิดขึ้นจากการฝึกฝนแบบดั้งเดิมที่ผู้ฝึกงานเรียนรู้ความรู้ที่เป็นนัยนั้นจากความเชี่ยวชาญของตนเอง โดยผ่านประสบการณ์ในการลงมือทำมากกว่าการเรียนรู้จากคู่มือหรือหนังสือ ดังนั้นสิ่งสำคัญของกระบวนการนี้ จึงเป็นประสบการณ์ (Experience) ซึ่งอาจเกิดจากการสังเกต การลอกเลียนแบบ การฝึกหัด และฝึกฝนจากผู้เชี่ยวชาญ และการลงมือปฏิบัติ เช่น พนักงานใหม่จะเรียนรู้จากพนักงานที่มีประสบการณ์ผ่านการฝึกอบรมแบบ On the job Training ดังนั้นความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นในขั้นตอนนี้จึงมีลักษณะที่เรียกว่า "Sympathetic Knowledge" หรือความรู้ในลักษณะเห็นพ้องต้องกัน

2. การสกัดความรู้จากบุคคล (Externalization: From Tacit to Explicit) เป็นกระบวนการของความรู้ที่เป็นนัยเปลี่ยนไปเป็นความรู้ที่ชัดเจนอย่างมีความหมาย เมื่อความรู้ที่เป็นนัยสร้างความรู้ที่ชัดเจน ความรู้ก็จะตกผลึก ดังนั้นการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น ก็จะกลายมาเป็นความรู้ใหม่ ตัวอย่างของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ เช่น การสร้างแนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือวงจรของการควบคุมคุณภาพ ซึ่งทำให้พนักงานมีการปรับปรุงกระบวนการผลิต โดยการสะสมความรู้ที่เป็นนัยอย่างมีความหมายตลอดปีของการทำงาน กระบวนการนี้จึงเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการสร้างความรู้ เพราะเป็นขั้นที่ความรู้ที่เป็นนัยถูกทำให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน โดยผ่านการอุปมา การเปรียบเทียบ และ

รูปแบบ ดังนั้นความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นในกระบวนการนี้จึงมีลักษณะที่เรียกว่า “Conceptual Knowledge” หรือความรู้ที่เกี่ยวกับการสร้างความคิดและแนวคิด

3. การจัดระบบความรู้ (Combination: From Explicit to Explicit) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ชัดเจน เข้าไปสู่ความรู้ที่ชัดเจนที่ซับซ้อนมากขึ้นและเป็นระบบ ความรู้ที่ชัดเจนจะถูกเก็บรวบรวมจากภายใน หรือภายนอกองค์กร และมีการเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน มีการแก้ไข หรือการประมวลผลเพื่อสร้างความรู้ใหม่ ความรู้ใหม่ที่ชัดเจนนี้จะถูกเผยแพร่ท่ามกลางสมาชิกขององค์กร เช่น การแลกเปลี่ยนเอกสาร การประชุม การพบปะสังสรรค์ การสนทนาทางโทรศัพท์ เครือข่ายการติดต่อสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ดังนั้นความรู้ใหม่ขององค์กรจึงเกิดขึ้นจากการจัดองค์ประกอบใหม่ของสารสนเทศที่มีอยู่ ผ่านการแยกประเภท การเพิ่มเติม การประกอบเข้าด้วยกัน และการจัดหมวดหมู่ของความรู้ที่ชัดเจน หรือการรวมส่วนต่าง ๆ ที่ไม่ต่อเนื่องของความรู้ที่ชัดเจนเข้าด้วยกันนั่นเอง ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นจึงมีลักษณะที่เรียกว่า “Systematic Knowledge” หรือความรู้ที่เป็นระบบ

4. การดึงความรู้ไปใช้ (Internalization: From Explicit to Tacit) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนที่เป็นรูปร่าง ไปสู่ความรู้ที่เป็นนัย ความรู้ที่ชัดเจนที่สร้างขึ้นจะถูกแบ่งปันโดยตลอดทั้งองค์กร และเปลี่ยนแปลงไปสู่ความรู้ที่เป็นนัยในแต่ละบุคคล กระบวนการนี้มีความใกล้เคียงกับการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Learning by Doing) ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นจึงมีลักษณะที่เรียกว่า “Operational Knowledge” หรือความรู้เชิงปฏิบัติการ

นอกจากนี้ Nonaka & Takeuchi (1995) ยังได้ระบุขั้นตอนซึ่งรวมอยู่ในกระบวนการของการสร้างความรู้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การแบ่งปันความรู้ที่เป็นนัย (Sharing Tacit Knowledge) ความรู้ที่เป็นนัยถูกแบ่งปันผ่านกระบวนการ Socialization ของทีมโครงการ หรือที่เรียกว่าชุมชนขนาดเล็กของความรู้ (Microcommunity of knowledge) Socialization หมายถึงการที่สมาชิกของชุมชนไม่เพียงแต่เข้าใจความหมายของสถานการณ์การแบ่งปันของกันและกัน แต่ก็ยังเห็นด้วยกับความหมายทั่วไป และพิสูจน์ความเชื่อที่แท้จริงว่าจะปฏิบัติในสถานการณ์นั้นได้อย่างไร เนื่องจากความรู้ที่เป็นนัยเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ประสบการณ์ของบุคคล และกระบวนการทั้งหมด ซึ่งไม่ใช่เป็นการง่ายในการที่จะถ่ายทอดไปสู่บุคคลอื่น ดังนั้นแนวทางที่จะใช้ในการแบ่งปันความรู้ คือ

1.1 การสังเกตโดยตรง (Direct observation) สมาชิกสังเกตงานที่อยู่ในมือ และทักษะของผู้อื่นในการแก้ปัญหา ผู้สังเกตจะแบ่งปันความเชื่อเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติและไม่ได้ปฏิบัติ ดังนั้นจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของสมาชิกในการปฏิบัติในสถานการณ์เดียวกัน

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

1.3 การเลียนแบบ (Imitation) สมาชิกพยายามที่จะเลียนแบบงานโดยอยู่บนพื้นฐานของการสังเกตโดยตรงจากบุคคลอื่น

1.4 การทดลองและการเปรียบเทียบ (Experimentation and Comparison) สมาชิกทดลองใช้สถานการณ์หลาย ๆ แบบ และสังเกตผู้เชี่ยวชาญในที่ทำงาน เปรียบเทียบประสิทธิภาพกับคนที่มีประสบการณ์น้อย

1.5 การปฏิบัติร่วมกัน (Joint execution) สมาชิกชุมชนร่วมกันในการแก้ไขงาน และผู้ที่มีประสบการณ์มากจะให้คำแนะนำ และแนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพของคนที่มีประสบการณ์น้อย

2. การสร้างแนวคิด (Creating Concepts) ซึ่งจัดอยู่ในกระบวนการของ Externalization ในขั้นตอนนี้ ชุมชนพยายามที่จะทำความเข้าใจของพวกเขาให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน กระบวนการในการสร้างแนวคิดใหม่เกิดขึ้นด้วยภาษาที่จะใช้ทั้งในการสื่อสารประสบการณ์ใหม่ ๆ และให้แนวทางความคิดใหม่ ๆ Nonaka & Takeuchi (1995) กล่าวว่าภาษาที่เป็นรูปร่างจะใช้การอุปมา และเปรียบเทียบ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการสร้างแนวคิด การอุปมาเป็นชนิดหนึ่งของสื่อแนวคิดที่ใช้ได้สะดวกในการทำแนวคิด และการสื่อสารให้เป็นรูปร่าง

3. การพิสูจน์ความถูกต้องของแนวคิด (Justifying Concepts) ซึ่งจัดอยู่ในกระบวนการของ Externalization หลังจากที่แนวคิดถูกสร้างขึ้นมาแล้ว ก็จำเป็นที่จะต้องมีการประเมินแนวคิดนั้น ชุมชนจะต้องนำเสนอแนวคิดของชุมชนและเปิดการสนทนาเกี่ยวกับแนวคิด ก่อนที่จะมีการพิสูจน์แนวคิดชุมชน และผู้มีส่วนร่วมคนอื่น ๆ จำเป็นต้องเห็นด้วยกับเงื่อนไข แนวคิดจะถูกทบทวนในด้านผลกระทบที่มีต่อกลยุทธ์ความก้าวหน้าขององค์กร ผู้มีส่วนร่วมในการพิสูจน์แนวคิดจะต้องเชื่อว่าความรู้ถูกสร้างเพื่อที่จะสร้างประสิทธิภาพของการได้เปรียบทางการแข่งขัน

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

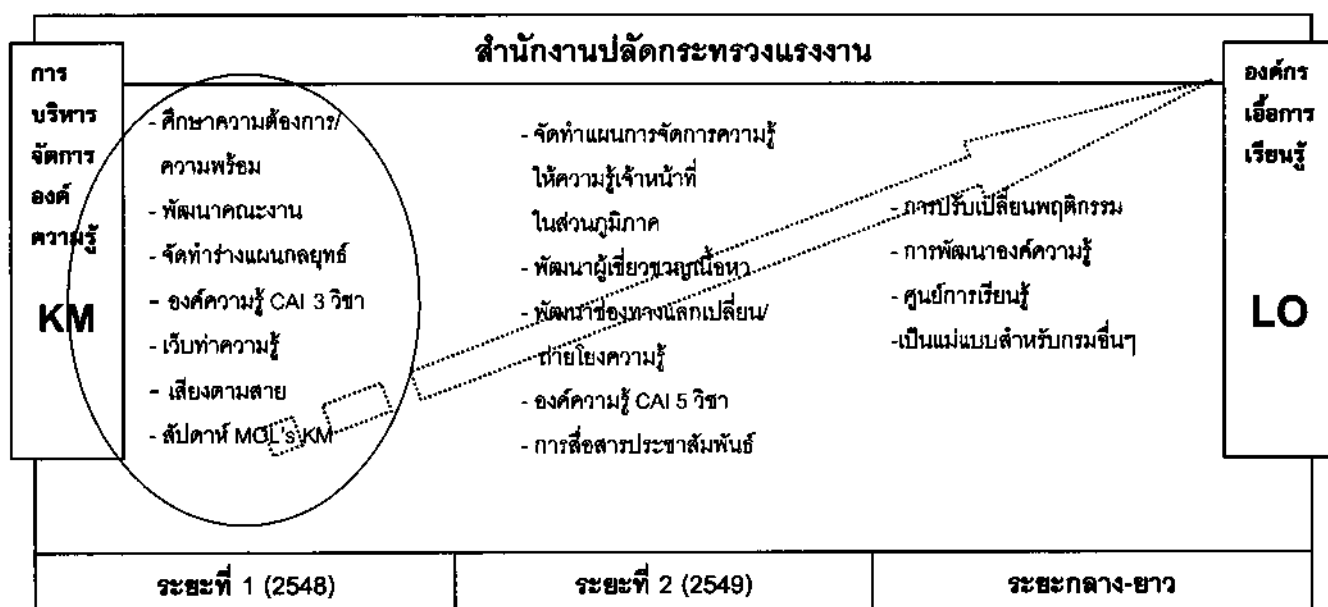
5. การดึงความรู้ไปใช้ (Cross-Leveling Knowledge) ซึ่งจัดอยู่ในกระบวนการของ Internalization ผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอน จะอยู่ในรูปของนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือความรู้เดิม กลยุทธ์ความก้าวหน้าขององค์กรสามารถยกระดับของความรู้ตลอดทั่วทั้งองค์กร

ดังนั้น แนวคิดโมเดลของการสร้างความรู้ของ Nonaka et al. (2000) จึงประกอบไปด้วย กระบวนการและขั้นตอนที่สำคัญ คือ SECI process ซึ่งเป็นกระบวนการของการสร้างความรู้ผ่านการเปลี่ยนแปลงระหว่างความรู้ที่เป็นนัย และความรู้ที่ชัดแจ้ง และขั้นตอนการสร้างความรู้ คือ การแบ่งปันความรู้ที่เป็นนัย การสร้างแนวคิด การพิสูจน์ความถูกต้องของแนวคิด การสร้างต้นแบบ และการดึงความรู้ไปใช้ นั่นเอง

บทที่ 3

การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management Implementation)

ในบทนี้ จะเป็นการนำเสนอการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กรระยะที่ 1 ในบริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Knowledge Management Implementation Phase 1: In the context of Office of the Permanent Secretary, Ministry of Labour) โดยพิจารณาจากขอบเขตของการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (สป. รง.) (Learning Organization/ Knowledge Management Road Map: LO/ KM Road Map) ระยะที่ 1 (Phase 1) ปรากฏตามภาพที่ 3.1 ดังนี้



ภาพที่ 3.1 แสดงขอบเขตของการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรและการพัฒนาองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization/ Knowledge Management Road Map: LO/ KM Road Map)

การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร และการพัฒนาองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้รับการออกแบบให้มีการดำเนินการเป็น 3 ระยะ ในแต่ละระยะมีการกำหนดขอบเขตของงาน หรือแผนการดำเนินงานไว้ในลักษณะของการเชื่อมโยงกัน โดยเริ่มจากการพัฒนาสิ่งที่จำเป็นเร่งด่วนในระยะแรก ซึ่งเรียกว่าระยะที่ 1 เพื่อเป็นฐานความรู้ให้กับบุคลากร อันจะนำไปสู่การพัฒนาในระยะที่ 2 ระยะกลาง และระยะยาวต่อไป

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในฐานะกรม ๗ หนึ่งในสังกัดกระทรวงแรงงาน และเป็นผู้แทนของกระทรวงแรงงาน ได้ริเริ่มดำเนินการด้านจัดการความรู้ในองค์กร โดยใช้ชื่อโครงการว่า โครงการ

พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Knowledge Management System: KM) ซึ่งเริ่มดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการในระยะที่ 1 (Phase 1) ตั้งแต่วันที่ 19 กรกฎาคม 2548 ส่วนการดำเนินการอย่างเป็นทางการเริ่มต้นเมื่อสัญญาว่าจ้างที่ปรึกษาจาก คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับความเห็นชอบ และมีการลงนามในสัญญาระหว่างปลัดกระทรวงแรงงาน (นายจรรพงค์ เรืองสุวรรณ) กับคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (รศ. ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์) เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2548 ระยะเวลาของโครงการอยู่ระหว่างวันที่ 3 สิงหาคม ถึง 15 กันยายน 2548 การดำเนินการโครงการดังกล่าวตอบรับใน 2 ส่วนคือ

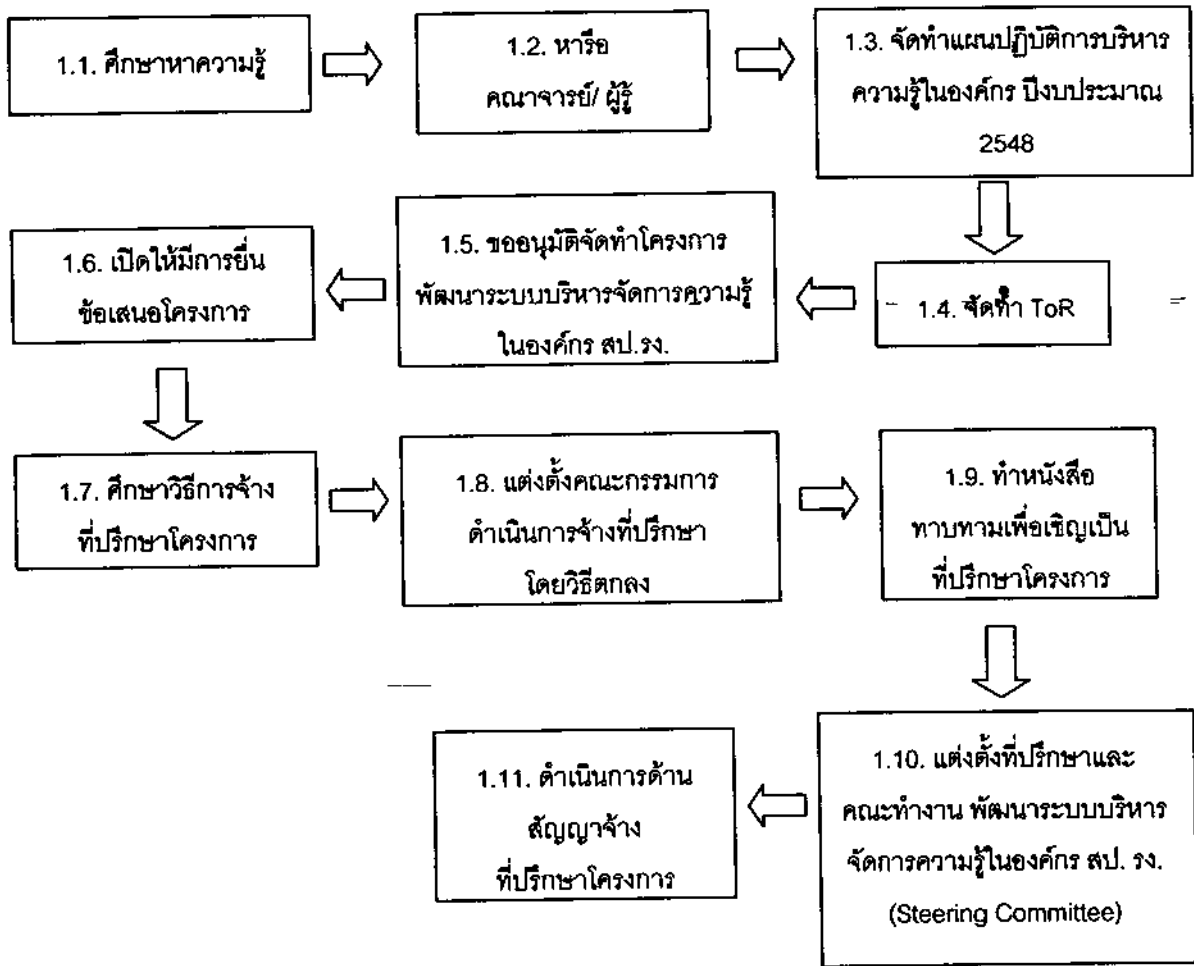
- ตอบรับตัวชี้วัดที่ 18 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร ปีงบประมาณ 2548 ที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้ให้คำรับรองการปฏิบัติราชการไว้กับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
- ตอบรับแผนปฏิบัติการบริหารความรู้ในองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2548 ซึ่งกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ด้านการบริหารความรู้ ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ
 - กลุ่มที่ 1 ความรู้ด้านพัฒนาสมรรถนะศักยภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
 - กลุ่มที่ 2 ความรู้เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์
 - กลุ่มที่ 3 ความรู้เพื่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

แนวทางการดำเนินการด้านจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีการดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงสิ้นสุดโครงการในระยะที่ 1 ใน 3 ส่วนคือ

1. ขั้นเตรียมการ (Pre-Implementation Stage)
2. ขั้นดำเนินการ (Implementation Stage)
3. ขั้นติดตามและประเมินผลโครงการ (Evaluation & Follow Up Stage)

1. ขั้นเตรียมการ (Pre-Implementation Stage)

การดำเนินการในขั้นนี้ เป็นความพยายามของกลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน สำนักบริหารกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อผลักดันให้เกิด โครงการ พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management System: KM) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตามที่ได้ให้คำรับรองการปฏิบัติราชการไว้กับ สำนักงาน ก.พ.ร. ที่กำหนดให้หน่วยราชการต้องดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management: KM) โดยได้เริ่มต้นดำเนินการเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งในขั้นเตรียมการ (Pre-Implementation Stage) ได้มีการดำเนินการโดยลำดับที่สามารถประมวลได้ 11 ขั้นตอน ปรากฏตามภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 แสดงลำดับขั้นเตรียมการ (Pre-Implementation Stage) สำหรับการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

จากภาพที่ 3.2 มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ด้วยตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ เอกสารวิชาการทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ตลอดจนเว็บไซต์ต่าง ๆ

1.2 ทหารือบรรดาคณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารจัดการความรู้ ในขั้นนี้ได้มีการเชิญอาจารย์จากมหาวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิจากหลายแห่งมาให้ความรู้กับทีมงานเพื่อสร้างความเข้าใจ และสามารถดำเนินการในขั้นต่อไปได้

1.3 จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความรู้ในองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2548 (ภาคผนวก 1) ซึ่งแผนปฏิบัติการดังกล่าวอาจจะยังไม่สมบูรณ์นักในขั้นนี้ แต่ก็เริ่มจุดเริ่มต้นที่ดีของการก้าวเดินไปข้างหน้าเพื่อการพัฒนาองค์กรในลำดับต่อไป ทั้งนี้มีการดำเนินการขออนุมัติแผนปฏิบัติการบริหารความรู้ในองค์กร ตั้งแต่กันยายน 2547

1.4 จัดทำขอบเขต หรือขอบข่ายของงานที่จะดำเนินการ (Terms of Reference: ToR) หลังจากที่ได้รับคำแนะนำ และความรู้จากบรรดาคณาจารย์แล้ว ทีมงานก็มีความรู้ความเข้าใจ และมองเห็นภาพที่จะดำเนินการในระดับต้นให้เกิดผลในเชิงรูปธรรม จึงเริ่มจัดทำ ToR เพื่อกำหนดแนวทางของกิจกรรม โดยตัดสินใจที่จะว่าจ้างที่ปรึกษาโครงการ เนื่องจากการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร ยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับทีมงาน และบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตลอดจนเพื่อให้การดำเนินการมีทิศทางที่ชัดเจนภายใต้การดูแลแนะนำของทีมที่ปรึกษา และสามารถดำเนินการให้เกิดผลในเชิงรูปธรรม สามารถตอบตัวชี้วัดที่ 18 ได้ทันกับระยะเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด (ระยะเวลาดำเนินการประมาณ 2 เดือนเท่านั้น)

1.5 ขออนุมัติจัดทำโครงการ พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management System: KM) (ภาคผนวก 2)

1.6 เปิดให้มีการยื่นข้อเสนอโครงการ เพื่อคัดเลือกข้อเสนอที่สามารถตอบโจทย์ หรือขอบข่ายงาน (ToR) ที่ได้กำหนดไว้ในข้อ 1.4 ในขั้นตอนนี้มีการพิจารณาข้อเสนอโครงการของหน่วยงานที่เสนอเพียง 2 แห่ง เนื่องจากมีระยะเวลาในการดำเนินการที่จำกัดมาก กล่าวคือต้องดำเนินการให้ทันภายในปีงบประมาณ 2548 (เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนการใช้เงินงบประมาณในการดำเนินการมาจากโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาระบบมาตรฐาน P.S.O. ซึ่งเป็นวงเงินที่ได้ขออนุมัติใช้ในปีงบประมาณ 2548 แต่โครงการดังกล่าวมิได้มีการดำเนินการ อันเกิดจากปัญหาด้านการบริหารจัดการ) ตลอดจนมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้น้อยมากในเวลาที่ดำเนินโครงการ เนื่องจากยังเป็นทิศทางการบริหารแนวใหม่สำหรับประเทศไทย

1.7 ศึกษาวิธีการจ้างที่ปรึกษา จากระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงปัจจุบัน (ภาคผนวก 3) จากการศึกษาทำให้ทีมงานทราบว่าวิธีจ้างที่ปรึกษามีด้วยกัน 2 วิธี คือ วิธีตกลง และวิธีคัดเลือก ส่วนวิธีการที่เหมาะสมกับการจ้างที่ปรึกษาโครงการ พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ในครั้งนี้ คือวิธีตกลง

1.8 แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีตกลง (ภาคผนวก 4) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงปัจจุบัน เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาข้อเสนอด้านเทคนิคของที่ปรึกษา อัตราค่าจ้างและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนรายละเอียดที่จะกำหนดในสัญญา โดยมีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 1) ทำหนังสือขออนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีตกลง พร้อมยกร่างคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีตกลง เสนอต่อปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อพิจารณาลงนามในคราวเดียวกัน

- 2) เชิญคณะกรรมการประชุม เพื่อรับฟังข้อเสนอโครงการ และพิจารณาให้ความเห็นชอบ และคัดเลือกหน่วยงานที่จะจัดจ้างให้เป็นที่ปรึกษาโครงการ
- 3) จัดทำรายงานผลการประชุมเพื่อให้คณะกรรมการลงนามตามมติที่ประชุม โดยคณะกรรมการต้องลงนามทุกคน แล้วนำเสนอปลัดกระทรวงแรงงานเพื่ออนุมัติให้ดำเนินการจัดจ้างตามมติคณะกรรมการ และมอบหมายให้กลุ่มงานคลังและพัสดุดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป
- 4) นำสำเนาอนุมัติตามข้อ 3) ให้กลุ่มงานคลังและพัสดุ ดำเนินการด้านค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างต่อไป

1.9 ทำหนังสือหาบทามเพื่อเชิญเป็นที่ปรึกษาโครงการ ซึ่งผลการพิจารณาจากข้อ 1.8 เห็นชอบให้ว่าจ้างคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นที่ปรึกษาโครงการ ทีมงานจึงทำหนังสือถึงคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอเชิญเป็นที่ปรึกษาโครงการ พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (ภาคผนวก 5)

1.10 แต่งตั้งที่ปรึกษาและคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Steering Committee) (ภาคผนวก 6) สำหรับแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาคณะทำงาน พิจารณาจากหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร ส่วนคณะทำงาน พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่คิดว่ามีความเข้มแข็งในการทำงาน และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากกลุ่มงานต่าง ๆ (Cross-functional Team) ทั้งทั้งองค์กรเข้ามาร่วมเป็นทีมงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่หลากหลาย กว้างขวาง มีความร่วมมือช่วยเหลือกันจากทุกหน่วยที่เกี่ยวข้อง และมีความรักที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันเพื่อองค์กร ส่วนทีมงานจากกลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน สำนักบริหารกลาง ซึ่งเป็นทีมริเริ่มผลักดันให้เกิดโครงการ เป็นฝ่ายเลขานุการคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง.

1.11 ดำเนินการด้านสัญญาจ้างที่ปรึกษาโครงการ พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง. โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ยกร่างสัญญาจ้างที่ปรึกษา โดยศึกษาแนวทางการยกร่างสัญญาจากสัญญาจ้างที่เคยมีผู้ดำเนินการมาบ้างแล้ว
- 2) ประสานงานกับทีมที่ปรึกษา เพื่อขอให้ดำเนินการปรับข้อเสนอโครงการให้มีความสอดคล้องกับรายละเอียดในสัญญาจ้าง รายละเอียดสำคัญที่ควรตรวจสอบ ได้แก่
 - ชื่อโครงการ
 - เงื่อนไขของสัญญา
 - ขอบข่ายของงาน และกำหนดระยะเวลาการทำงาน
 - กำหนดระยะเวลาทำงานของทีมที่ปรึกษา

- ค่าจ้างและวิธีการจ่ายค่าจ้าง
- ร่างข้อเสนอโครงการ

- 3) นำร่างสัญญาจ้างที่ปรึกษาให้กลุ่มงานกฎหมาย ตรวจสอบความถูกต้องของเงื่อนไขสัญญา และรายละเอียดในสัญญาจ้าง
- 4) เสนอสัญญาจ้างที่ปรึกษาผ่านกลุ่มงานคลังและพัสดุ เพื่อขอเลขที่สัญญาจ้าง และให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง ก่อนประทับตราสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และลงนามบนตราประทับทุกหน้าของสัญญา จำนวน 2 ชุด
- 5) ส่งสัญญาจ้างตามข้อ 4) ให้ที่ปรึกษาจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประทับตราหน่วยงาน และลงนามบนตราประทับทุกหน้าของสัญญา ตลอดจนรวมทั้งให้คณบดีคณะครุศาสตร์ ในฐานะ "ที่ปรึกษา" ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจลงนามผูกพันนิติบุคคล ลงนามในสัญญาจ้าง พร้อมพยาน
- 6) เสนอสัญญาจ้างตามข้อ 5) ให้กลุ่มงานคลังและพัสดุ นำเสนอต่อปลัดกระทรวงแรงงาน ในฐานะ "ผู้ว่าจ้าง" เพื่อลงนามในสัญญาจ้าง
- 7) คู่สัญญา คือสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในฐานะผู้ว่าจ้าง และคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในฐานะที่ปรึกษา เก็บสัญญาไว้ฝ่ายละ 1 ชุด (ภาคผนวก 7)
- 8) นำส่งสัญญาจ้างตัวจริง พร้อมสำเนา 1 ชุด ให้กลุ่มงานคลังและพัสดุ เป็นผู้เก็บรักษา และดำเนินการด้านค่าจ้างและวิธีการจ่ายค่าจ้างต่อไป
- 9) สำเนาสัญญาจ้างเก็บไว้ที่ฝ่ายเลขานุการ ที่ปรึกษาและคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Steering Committee) อย่างน้อย 3 ชุด เพื่อใช้แนบกับผลผลิตส่งมอบรายงวดตามข้อตกลงในสัญญาจ้าง เช่น สัญญาจ้าง กำหนดส่งมอบผลผลิต 2 งวด จะต้องมีส่วนนำสัญญาจ้างแนบรายงวด ๆ ละ 1 ฉบับ รวม 2 ฉบับ และต้องมีส่วนนำสัญญาจ้างให้แก่คณะกรรมการดำเนินการจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีตกลงทุกคน เพื่อประกอบการพิจารณาตรวจรับมอบผลผลิตแต่ละงวดด้วย

2. ขั้นดำเนินการ (Implementation Stage)

การดำเนินการในขั้นนี้ จะพิจารณาจากกิจกรรมที่ถูกกำหนดไว้ในสัญญาจ้างที่ปรึกษา จำนวน 6 กิจกรรมหลัก ได้แก่

1. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ แก่ที่ปรึกษาและคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Steering Committee) เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ และกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร จำนวนไม่น้อยกว่า 30 คน

2. ยกวางระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อให้ได้คู่มือระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เบื้องต้น

3. จัดทำทะเบียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction: CAI) จำนวน 3 องค์ความรู้ ซึ่งพัฒนามาจาก Matrix การบริหารจัดการองค์ความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่มีองค์ความรู้ทั้งสิ้น 20 องค์ความรู้ เนื้อหา CAI จำนวน 3 องค์ความรู้ ที่จะดำเนินการ จะมีการกำหนดแหล่งองค์ความรู้ ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีประสบการณ์ในแต่ละองค์ความรู้ โดยทีมที่ปรึกษาจะส่งทีมงาน/ ผู้เขียนบทเข้าทำการสัมภาษณ์ และรวบรวมความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเนื้อหา/ ผู้มีประสบการณ์ เพื่อนำไปผลิตเป็น Interactive CD-ROM ต่อไป

4. จัดทำโครงการนำร่องระบบบริหารองค์ความรู้ในรูปแบบเว็บท่าความรู้ (Web Knowledge Portal) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

5. จัดการสื่อสารในองค์กร และกิจกรรมพิเศษ เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในส่วนกลางได้ตระหนัก เข้าใจ ให้การสนับสนุน และอยากเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กิจกรรมที่ดำเนินการ ได้แก่

5.1 สารคดีสั้นเสียงตามสาย 2 นาที จำนวน 8 ตอน

5.2 จัดบอร์ดนิทรรศการในงาน "สัปดาห์ KM" จำนวน 1 สัปดาห์

6. ประเมินผลการดำเนินงาน และทำรายงานฉบับสมบูรณ์

นอกเหนือจากกิจกรรมหลักในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็น Knowledge Management Activities (KM Activities) แล้ว ยังมีกิจกรรมสนับสนุน (Supportive Activities) ซึ่งเป็นกิจกรรมองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่ช่วยให้กิจกรรมหลักสามารถบรรลุผลได้ตามประสงค์ ซึ่งจะได้นำเสนอคู่ขนานกันไป เพื่อให้ผู้ที่ต้องการศึกษาทราบว่า กิจกรรมหลักแต่ละกิจกรรมต้องการกิจกรรมที่มาสนับสนุนใดบ้าง จึงจะสามารถสัมฤทธิ์ผลได้ตามเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ปรากฏตามตารางที่ 3.1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนด้านการจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง.

<p>กิจกรรมหลักด้านการจัดการความรู้ในองค์กร (KM Activities)</p>	<p>กิจกรรมสนับสนุน (Supportive Activities)</p>
<p>1. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ แก่ที่ปรึกษาและคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Steering Committee) โดยมีวัตถุประสงค์</p> <p>1) เพื่อให้ที่ปรึกษาและคณะทำงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) และกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management Process)</p> <p>2) เพื่อให้คณะทำงานสามารถเป็นกลไกสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการความรู้ทั้งในระดับของ ผู้ใช้ความรู้ (Knowledge Workers) และผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา (Subject Matter Expert) ของ สป. รง. ในระยะต่อ ๆ ไป</p> <p>3) เพื่อมีความรู้เรื่อง การออกแบบและการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อการจัดการความรู้ต่อไป</p>	<p>1. ประสานงานเรื่องสถานที่ประชุม วัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ประกอบการประชุม และอาหารว่าง (Break) สำหรับผู้เข้าประชุม</p> <p>2. ทำหนังสือเชิญประชุม ที่ปรึกษาคณะทำงาน และคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป.ร.ง. ตามที่ได้มีคำสั่งแต่งตั้งจากสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน</p> <p>3. ประสานงานด้านเอกสารประชุม และโลตัสคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการนำเสนอต่อที่ประชุม เช่น ถ้าจะนำเสนอโดยใช้ Power Point จะต้องใช้ Note Book และเครื่องฉาย LCD เป็นต้น</p> <p>4. ผลิตเอกสารการประชุม เพื่อแจกจ่ายแก่ผู้เข้าประชุม</p> <p>5. จัดทำทะเบียนผู้เข้าประชุม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมลงทะเบียนก่อนเข้าประชุม</p> <p>6. จัดบันทึกการประชุม เพื่อรายงานการประชุมเสนอต่อผู้บังคับบัญชาให้ทราบผลการประชุมดังกล่าว</p>
<p>2. ยกร่างระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การยกร่างระบบบริหารจัดการความรู้ในครั้งนี้ อาศัยแนวคิดของ Peter M. Senge, Michael Marquardt, และ David A. Garvin ตามขั้นตอนของการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้คู่มือระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง. ในเบื้องต้นซึ่งเป็นการดำเนินการร่วมกันกับคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป.ร.ง. (Steering Committee)</p>	<p>ทำหนังสือเชิญคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป.ร.ง. (Steering Committee) ซึ่งจะขอเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า "คณะทำงาน KM" เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 3 ครั้ง เพื่อพัฒนาคณะทำงาน และยกร่างแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป.ร.ง. การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการนี้เป็นการอภิปรายและการระดมสมองกลุ่มย่อย จัดขึ้นที่โรงแรมบางกอกพาเลซ กรุงเทพฯ แบ่งออกเป็น 3 ครั้ง คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> ครั้งที่ 1 วันที่ 5 สิงหาคม 2548 เรื่ององค์กรเพื่อการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ เป็นการปูพื้นอีกครั้งในเรื่องของความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงระหว่างความเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ กับการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะนำพา สป. รง. ไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ต่อไป นอกจากนี้คณะทำงาน KM ยังได้ร่วมกันวิเคราะห์ประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ภาพการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ และการบริหารจัดการความรู้ของ สป.ร.ง.

กิจกรรมหลักด้านการจัดการความรู้ในองค์กร (KM Activities)	กิจกรรมสนับสนุน (Supportive Activities)
	<ul style="list-style-type: none"> ● ครั้งที่ 2 วันที่ 6 สิงหาคม 2548 เรื่อง กลยุทธ์องค์กรเพื่อการเรียนรู้ และการจัดการความรู้: ปัจจัยพื้นฐานและกระบวนการดำเนินงาน เป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากการประชุมครั้งที่ 1 เป็นการสร้างกลยุทธ์ทางเลือกในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป.ร.ง. เพื่อปูทางไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ในที่สุด หลังจากเสร็จสิ้นการประชุมในครั้งนี ที่ประชุมเห็นพ้องต้องกันว่า ควรมีการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ภาพการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ และการบริหารจัดการความรู้ของ สป.ร.ง. จากบุคลากรทุกระดับทั่วทั้ง สป.ร.ง. จึงทำให้เกิดกิจกรรมย่อยเพิ่มขึ้น คือ <ul style="list-style-type: none"> ○ ทีมที่ปรึกษาผลิตเพิ่มแบบสอบถาม (Questionnaire) ชุดเดียวกันกับที่ได้คณะทำงานตอบในที่ประชุม มอบให้คณะทำงาน KM ชวนนำกลับไปแจกจ่ายให้บุคลากรทุกระดับของ สป.ร.ง. ได้มีส่วนร่วมในการประเมินสถานการณ์ภาพการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการความรู้ของ สป.ร.ง. เพื่อให้ได้ภาพรวมของทั้ง สป.ร.ง. แล้วทีมที่ปรึกษาจะนำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับทั้งหมดไปทำการวิเคราะห์ในภาพรวม ก่อนนำเสนอต่อ สป.ร.ง. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ของ สป. ร.ง. ต่อไป ○ ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน ในการแจกจ่าย และรวบรวมแบบสอบถามที่คณะทำงาน KM นำไปแจกจ่ายให้กับบุคลากรในหน่วยงานของตน และทำหน้าที่ในการตอบข้อสงสัยในแบบสอบถาม ตลอดจนติดตามเก็บรวบรวมให้ได้แบบสอบถามกลับมามากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อให้การประเมินสถานการณ์ภาพของ สป. ร.ง. มีความสมบูรณ์เพียงพอ จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมามีจำนวนทั้งสิ้น 295 ชุด ● ครั้งที่ 3 วันที่ 15 สิงหาคม 2548 เรื่อง การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ของ สป.ร.ง. เป็นการปรับปรุงและประเมินกลยุทธ์ทางเลือกที่ได้มีการประชุมไปเมื่อครั้งที่ 2 เพื่อให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับผลที่ได้จากการ

กิจกรรมหลักด้านการจัดการความรู้ในองค์กร (KM Activities)	กิจกรรมสนับสนุน (Supportive Activities)
	<p>ประเมินสถานการณ์ของ สป. รง. ที่ผ่านมาข้างต้น ก่อนที่จะสรุปเป็นคู่มือระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง. เบื้องต้น เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ LO/KM และเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนสื่อสาร/ ประชาสัมพันธ์ สร้างปัจจัยพื้นฐาน พัฒนาสมรรถนะ และบริหารจัดการความรู้ ต่อไป</p>
<p>3. จัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction: CAI) ในรูป Interactive CD-ROM จำนวน 3 องค์ความรู้ ซึ่งพัฒนามาจาก Matrix การบริหารจัดการองค์ความรู้ สป. รง. ที่มีองค์ความรู้ทั้งสิ้น 20 องค์ความรู้ องค์ความรู้ที่จัดทำ CAI 3 องค์ความรู้ ได้แก่</p> <p>เรื่องที่ 1 ความรู้เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์</p> <p>เรื่องที่ 2 ความรู้ด้านพัฒนาสมรรถนะศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <p>เรื่องที่ 3 ความรู้เพื่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี</p> <p>โดยมีวัตถุประสงค์</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เพื่อรวบรวมความรู้ด้านต่าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ มาจัดทำเป็นสื่อ CAI 2) เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ต่าง ๆ สู่บุคลากรของกระทรวงแรงงาน ในทิศทางและมาตรฐานเดียวกัน 3) เพื่อเป็นการปูพื้นฐาน กระตุ้น และสร้างระบบการถ่ายทอดความรู้ สำหรับการสร้างองค์กรเอื้อการเรียนรู้ในโอกาสต่อ ๆ ไป 	<p>1. การจัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) เริ่มจากการประชุมร่วมระหว่างผู้เชี่ยวชาญและคณะทำงาน KM เพื่อจัดเก็บองค์ความรู้ โดยกำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการจัดเก็บ กำหนดผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา (Subject Matter Expert: SME) และ คณะทำงานที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บ (Facilitator) (ภาคผนวก 8) การประชุมถูกกำหนดให้มีขึ้น จำนวน 3 ครั้ง ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • การประชุมครั้งที่ 1 วันที่ 26 กรกฎาคม 2548 เพื่อกำหนดรายละเอียดความรู้ สำหรับจัดทำ CAI องค์ความรู้เรื่องที่ 2 • การประชุมครั้งที่ 2 วันที่ 27 กรกฎาคม 2548 เพื่อกำหนดรายละเอียดความรู้ สำหรับจัดทำ CAI องค์ความรู้เรื่องที่ 1 • การประชุมครั้งที่ 3 วันที่ 28 กรกฎาคม 2548 เพื่อกำหนดรายละเอียดความรู้ สำหรับจัดทำ CAI องค์ความรู้เรื่องที่ 3 <p>2. ภายหลังเสร็จสิ้นการประชุมทั้ง 3 ครั้ง ทีมที่ปรึกษาได้จัดทำแนวคำถาม เพื่อใช้ประกอบการสัมภาษณ์ และการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้</p> <p>3. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM และคณะทำงานที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บ (Facilitator) พร้อมด้วยทีมที่ปรึกษา ร่วมกันทำการสัมภาษณ์ เพื่อเก็บรวบรวมองค์ความรู้ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ของกระทรวงแรงงานจากผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงแรงงาน ทั้งในอดีต และปัจจุบัน ตลอดจนรวมทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ของ สป. รง.</p> <p>4. ภายหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ทีมที่ปรึกษาจัดทำบทเนื้อหา CAI ก่อนนำไปบันทึกเสียง และผลิตเป็น Interactive CD-ROM</p> <p>5. ก่อนที่จะไปสู่ขั้นการผลิตเป็น CD-ROM ทีมที่ปรึกษาได้จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ วันที่ 19 สิงหาคม 2548 ณ โรงแรม บางกอกพาเลซ กรุงเทพฯ ฯ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา (SME) และ</p>

กิจกรรมหลักด้านการจัดการความรู้ในองค์กร (KM Activities)	กิจกรรมสนับสนุน (Supportive Activities)
	<p>คณะทำงาน KM ร่วมกันพิจารณาความถูกต้องของเนื้อหา CAI และความเหมาะสมของสารคดีสั้น จำนวน 8 ตอน</p> <p>6. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM และคณะทำงาน KM บางส่วน ร่วมกันตรวจสอบความถูกต้องของบทเนื้อหา CAI ที่ได้มีการแก้ไข โดยทีมที่ปรึกษา หลังจากการประชุมในข้อ 5 ณ ห้องบันทึกเสียง เพื่อให้การบันทึกเสียงถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดก่อนการดำเนินการผลิตในรูปแบบ Interactive CD-ROM</p> <p>7. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM และคณะทำงาน KM ร่วมกันตรวจสอบความถูกต้องของแผ่น CAI ที่ผ่านกระบวนการทำเป็น Interactive CD-ROM แผ่นต้นแบบ (Master) อีกครั้งหนึ่งก่อนที่จะผลิตจำนวนมาก (Copy) ตามข้อกำหนดในสัญญาจ้าง ซึ่งจะต้องผลิตเป็นแผ่น Interactive CD-ROM จำนวน 3 องค์ความรู้ ๆ ละ 500 แผ่น รวม 1,500 แผ่น เพื่อเผยแพร่ต่อไป</p> <p>8. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM แจกจ่าย (Distributed) ชุด CAI ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ความรู้ ๆ ละ 1 แผ่น รวม 3 แผ่น ต่อ 1 ชุด ให้แก่บุคคลต่าง ๆ ได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองโดยอิสระ ซึ่งได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหารระดับสูงทุกคน ของสป. รง. • ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา (SME) ทุกคน • กลุ่มงานทุกกลุ่มงานในสังกัด สป. รง. กลุ่มงานละ 10 ชุด • ห้องสมุด สป. รง. จำนวน 50 ชุด • กรมทุกกรมในสังกัดกระทรวงแรงงาน กรมละ 10 ชุด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ต่อไป <p>9. ทีมที่ปรึกษาจัดทำแบบทดสอบความรู้สำหรับผู้ที่ได้ทำการศึกษาความรู้จากชุด CAI แล้ว โดยสามารถเข้าทำการทดสอบความรู้จากชุดทดสอบผ่านช่องทางเว็บไซต์ของกระทรวงแรงงาน ด้านล่างขวามือได้ ตลอดเวลา เพื่อประเมินความรู้ที่ได้จากการศึกษาชุด CAI</p>

กิจกรรมหลักด้านการจัดการความรู้ในองค์กร (KM Activities)	กิจกรรมสนับสนุน (Supportive Activities)
<p>4. จัดทำโครงการนำร่องระบบบริหารองค์ความรู้ในรูปแบบเว็บทำความรู้ (Web Knowledge Portal) สป. รง. การดำเนินการในส่วนนี้ เป็นส่วนหนึ่งที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) ของ สป. รง. ต่อไป โดยมีวัตถุประสงค์</p> <p>1) เพื่อเป็นช่องทางหนึ่งในการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ สำหรับ สป. รง.</p> <p>2) เพื่ออบรมคณะทำงาน KM และผู้เชี่ยวชาญเนื้อหา ให้สามารถดูแลรับผิดชอบการจัดทำ Web Knowledge Portal ได้ในโอกาสต่อไป</p>	<p>1. ทีมที่ปรึกษา ออกแบบต้นแบบเว็บทำความรู้มาเสนอให้ที่ปรึกษาและคณะทำงาน KM (Steering Committee) ในวันเดียวกับที่มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อยกร่างระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง. ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2548 ณ โรงแรมบางกอกพาเลซ เพื่อให้ที่ประชุมร่วมกันพิจารณาต้นแบบเว็บทำความรู้ ก่อนดำเนินการต่อไป</p> <p>2. หลังจากที่ได้มีการจัดทำเว็บทำความรู้ (Web Knowledge Portal) สป. รง. เรียบร้อยแล้ว ก็มีการนำเสนอผลผลิตดังกล่าวในงาน "สัปดาห์ KM" เพื่อให้บุคลากรของกระทรวงแรงงาน ได้ทดลองเข้าชมและทดสอบการใช้งาน</p> <p>3. ในโอกาสที่ได้มีการสาธิตการใช้เว็บทำความรู้ ในงาน "สัปดาห์ KM" ทีมที่ปรึกษาก็ได้จัดให้มีการฝึกอบรมคณะทำงาน KM ในฐานะ ผู้ที่จะต้องทำหน้าที่ดูแลเว็บทำความรู้ของ สป. รง. ในวันที่ 6, 12 และ 13 กันยายน 2548 จำนวนคณะทำงาน KM ที่เข้าอบรมรวม 30 คน</p> <p>4. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM ได้ประชุมคณะทำงานหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมตามข้อ 3 เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2548 เพื่อขอผู้ที่สมควรจะรับผิดชอบดูแลเว็บทำความรู้ แต่ละองค์ความรู้ ๆ ละ 2-3 คน ก่อนดำเนินการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดูแลเว็บทำความรู้อย่างเป็นทางการต่อไป</p> <p>5. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดูแลเว็บทำความรู้ (Knowledge Portal) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (ภาคผนวก 9)</p> <p>6. หลังจากมีผู้รับผิดชอบดูแลเว็บทำความรู้แล้ว ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM ได้จัดทำแบบฟอร์มรายงานประจำสัปดาห์ เพื่อให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลเว็บทำความรู้ ได้รวบรวมสถิติผู้เข้าชม และผู้ที่เข้าร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ในเว็บทำความรู้ (ภาคผนวก 10) โดยขอความร่วมมือให้จัดส่งให้ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM ทุก 2 สัปดาห์ เพื่อฝ่ายเลขฯ จะได้รวบรวมจัดทำเป็นรายงานประจำเดือน (ภาคผนวก 11) เสนอต่อปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อทราบความคืบหน้าเป็นระยะ ๆ ต่อไป</p>

กิจกรรมหลักด้านการจัดการความรู้ในองค์กร (KM Activities)	กิจกรรมสนับสนุน (Supportive Activities)
	<p>7. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM ได้จัดให้มีการประชุม KM Brief ในช่วงเวลา 08.00-09.00 น. ทุกวันพฤหัสบดีที่ 2 และ 4 ของเดือน โดยเชิญคณะทำงาน KM และผู้รับผิดชอบดูแลเว็บไซต์ความรู้ เข้าร่วมประชุมเพื่อติดตามความคืบหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ในเว็บไซต์ความรู้ และร่วมหาแนวทางการพัฒนาการเข้าแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรของ สป. รง. นอกจากนี้การประชุมแต่ละครั้งยังมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวด้านต่าง ๆ ระหว่างผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งในเบื้องต้น ถึงแม้จะเป็นการประชุมร่วมระหว่างคณะทำงาน KM และผู้รับผิดชอบดูแลเว็บไซต์ความรู้ แต่ก็ได้ประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้บุคคลอื่นที่สนใจเข้าร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยเสมอ ซึ่งในอนาคตคาดว่าจะสามารถขยายการประชุมในวงกว้างเพิ่มขึ้นโดยลำดับ</p> <p>8. จากการประชุมร่วมคณะทำงาน KM และผู้รับผิดชอบดูแลเว็บไซต์ความรู้หลายครั้ง ทำให้ทราบปัญหาว่า มีผู้เข้าชมเว็บไซต์ความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนน้อย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก เว็บไซต์ความรู้ที่มีอยู่มีรูปแบบที่เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นทางการ และมีความเป็นวิชาการ ทำให้มีผู้สนใจเข้ามาชมน้อย ที่ประชุมจึงมีมติเห็นสมควรให้เพิ่มช่องทางแลกเปลี่ยนที่ทุกคนสามารถเข้าร่วมแลกเปลี่ยนได้โดยอิสระในทุกเรื่อง ไม่จำกัดอยู่เพียงเรื่องทางวิชาการเท่านั้น โดยให้ชื่อ Menu ว่า "Coffee Break เล่าสู่กันฟัง" และแจ้งเวียนให้หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัด สป. รง. ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคได้ทราบ เพื่อเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวางต่อไป</p>
<p>5. จัดการสื่อสารในองค์กร และกิจกรรมพิเศษ เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในส่วนกลางได้ตระหนัก เข้าใจ ให้การสนับสนุน และอยากเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กิจกรรมที่ดำเนินการ ได้แก่ สารคดีสั้นเสียงตามสาย 2 นาที จำนวน 8 ตอน และการจัดบอร์ดนิทรรศการในงาน "สัปดาห์ KM" จำนวน 1 สัปดาห์</p>	

กิจกรรมหลักด้านการจัดการความรู้ในองค์กร (KM Activities)	กิจกรรมสนับสนุน (Supportive Activities)
<p>5.1 สารคดีสั้นเสียงตามสาย 2 นาที จำนวน 8 ตอน ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การบริหารจัดการด้านแรงงานที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 1 ตอน ● สมรรถนะความสามารถหลักในการทำงานระดับบุคคล จำนวน 3 ตอน ● ความรู้เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ จำนวน 1 ตอน ● ความรู้เพื่อการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จำนวน 3 ตอน <p>โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ สป. รง. มีเครื่องมือในการสื่อสารจากคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ ไปยังบุคลากรในสังกัด สป. รง. เป็นการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM ช่วยตรวจสอบความถูกต้องของบทเนื้อหาสารคดี ซึ่งดำเนินการผลิตโดยทีมที่ปรึกษา 2. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM ร่วมดูแลการบันทึกเสียงให้มีความน่าสนใจ ไม่เป็นทางการมากนัก ง่ายต่อการรับฟังและติดตาม ณ ห้องอัดเสียง ที่ทีมที่ปรึกษาได้ติดต่อไว้ 3. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM มอบสารคดีสั้นเสียงตามสายที่ผลิตเป็น CD เสียงเรียบร้อยแล้ว ให้กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เปิดเสียงตามสายให้บุคลากรของกระทรวงแรงงาน รับฟังช่วงเวลาเช้า และเที่ยงของทุกวัน เพื่อเป็นการเผยแพร่ และสร้างความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง.
<p>5.2 การจัดบอร์ดนิทรรศการในงาน "สัปดาห์ KM" จำนวน 1 สัปดาห์ ระหว่างวันที่ 7-14 กันยายน 2548 ณ ห้องประวัติศาสตร์ชั้น 1 อาคารกระทรวงแรงงาน โดยใช้ชื่องานว่า "KM Click On @ MOL" การจัดงานครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือ/ช่องทางในการสื่อสารจากคณะทำงานไปยังข้าราชการในสังกัด สป. รง. และเป็นการเผยแพร่ให้ข้าราชการได้ทราบถึงความสำคัญ และประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM ประชุมร่วมกับที่ปรึกษา จำนวน 1 ครั้ง เพื่อกำหนดช่วงเวลา และเตรียมการจัดงานนิทรรศการ ซึ่งที่ประชุมมีมติให้จัดระหว่างวันที่ 7-14 กันยายน 2548 โดยวันที่ 7 กันยายน 2548 เวลา 10.00 น. จะเป็นวันพิธีเปิด 2. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM ประชุมร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ ภายในกลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน เพื่อเตรียมการจัดงานนิทรรศการ 1 ครั้ง 3. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM จัดทำหนังสือเชิญผู้มีเกียรติ ทั้งใน สป. รง. และทุกกรมในสังกัดเข้าร่วมงานพิธีเปิด และร่วมชมนิทรรศการตลอดสัปดาห์ ซึ่ง สป. รง. ได้รับเกียรติจากคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (รศ.ดร.พทุทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์) ร่วมเป็นเกียรติในวันพิธีเปิดงานด้วย 4. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM ทำหนังสือเชิญประธานในพิธีเปิด และผู้กล่าวรายงาน โดยประธานในพิธีเปิด คือ รองปลัดกระทรวงแรงงาน (นายอัศวพล วนะภูติ) ส่วนผู้กล่าวรายงาน คือ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง สป. รง. (นายทวีศักดิ์ สาลีสังข์)

กิจกรรมหลักด้านการจัดการความรู้ในองค์กร (KM Activities)	กิจกรรมสนับสนุน (Supportive Activities)
	<p>5. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM จัดทำคำกล่าวเปิด และคำกล่าวรายงาน</p> <p>6. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM เชิญกลุ่มงานต่าง ๆ ในสังกัด สป. รง. ร่วมประชุมเพื่อเตรียมงาน</p> <p>7. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM ทำหนังสือถึงผู้อำนวยการกลุ่มงานต่าง ๆ และผู้อำนวยการสำนักทุกสำนัก เพื่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ขอให้คณะทำงาน KM ซึ่งสังกัดกลุ่มงานต่าง ๆ ประจำเครื่องคอมพิวเตอร์ในงานนิทรรศการ เพื่อให้คำแนะนำวิธีการเข้าใช้งาน CAI และตอบคำถามแก่ผู้เข้าชมงาน โดยขอให้ผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนกันประจำเป็นช่วง ๆ ตลอดสัปดาห์ ● ขอรับการสนับสนุนของรางวัล เพื่อมอบให้กับผู้ร่วมกิจกรรมตอบคำถามในงานนิทรรศการตลอดสัปดาห์ <p>8. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM จัดทำเข็มติดหน้าอกสัญลักษณ์ KM เพื่อแจกจ่ายให้กับคณะทำงาน KM และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการจัดงานนิทรรศการครั้งนี้</p> <p>9. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM และคณะทำงาน KM ร่วมกันออกแบบและผลิตที่คั่นหนังสือ (Book Mark) ที่บรรจุข้อมูลความรู้ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรโดยย่อ เพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้ พร้อมสัญลักษณ์ "นกฮูก" ซึ่งเป็นเครื่องหมายของคณะทำงาน KM แจกจ่ายให้กับผู้เข้าชมงานทุกคนตลอดสัปดาห์ จำนวน 500 ชิ้น</p> <p>10. ภายหลังจากเสร็จสิ้นงาน "สัปดาห์ KM" ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM ได้ทำหนังสือรายงานจำนวนของรางวัลที่ได้มอบให้กับผู้ร่วมกิจกรรมในงาน และจำนวนของรางวัลที่เหลือ ตลอดจนรวมถึงข้อเสนอที่จะแจกจ่ายของรางวัลที่เหลือกับผู้เข้าเยี่ยมชม แลกเปลี่ยนเรียนรู้มากที่สุดในเว็บทำความรู้ ของ สป. รง. ในโอกาสต่อไป</p> <p>11. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM นำบอร์ดนิทรรศการที่จัดแสดงในงาน "สัปดาห์ KM" ไปเคลือบพลาสติก และจัดทำขนาดที่เหมาะสม เพื่อดำเนินการจัดทำมุม KM เผยแพร่ความรู้ตลอดระยะเวลาที่มีการดำเนินการด้านการจัดการความรู้</p>

กิจกรรมหลักด้านการจัดการความรู้ในองค์กร (KM Activities)	กิจกรรมสนับสนุน (Supportive Activities)
	<p>12. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM ทำหนังสือขอใช้พื้นที่บางส่วนภายในห้องสมุด สป. รง. ชั้น 15 อาคารกระทรวงแรงงาน ซึ่งอยู่ในความดูแลของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จัดทำมุม KM เพื่อเป็นจุดเผยแพร่ความรู้ด้านการจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง.</p> <p>13. ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM จัดทำตัวอักษร KM, Logo KM, และนககູກ เพื่อใช้ตกแต่งมุม KM (ภาคผนวก 12)</p> <p>14. ตกแต่ง และจัดทำมุม KM รวมทั้งรวบรวมความรู้ที่เป็นประโยชน์ โดยเฉพาะเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์กรใส่แฟ้มวางที่มุม KM เพื่อให้ผู้ที่สนใจศึกษาหาความรู้ได้โดยอิสระ ต่อไป</p>
6. ประเมินผลการดำเนินงาน และทำรายงานฉบับสมบูรณ์	ถึงแม้การดำเนินการในส่วนของการประเมินผลการดำเนินงาน และการรายงานฉบับสมบูรณ์ จะเป็นขอบเขตความรับผิดชอบของทีมที่ปรึกษาก็ตาม แต่การตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ก็ยังเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM เพื่อให้รายงานมีความสมบูรณ์ สามารถใช้เป็นเอกสารอ้างอิงที่สำคัญของกระทรวงแรงงานได้ ดังนั้นการดำเนินการในส่วนนี้จึงเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างทีมที่ปรึกษา กับฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM

โดยสรุปแล้ว กิจกรรมหลักด้านการจัดการความรู้ (KM Activities) มีกิจกรรมสนับสนุน (Supportive Activities) หลายกิจกรรม ที่ทำให้กิจกรรมหลักสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ การแจกแจงกิจกรรมสนับสนุน พร้อมเอกสารประกอบในภาคผนวก ก็เพื่อให้ผู้ที่ต้องการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ได้มีตัวอย่าง และแนวทางในการจัดทำแผนกิจกรรมสนับสนุน หรือกิจกรรมย่อย สำหรับการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ต่อไป

3. ขั้นติดตามและประเมินผลโครงการ (Evaluation & Follow Up Stage)

การติดตามและประเมินผลโครงการ อาจทำได้ใน 2 มิติ คือ

3.1 การติดตามและประเมินผลกิจกรรมหลัก เป็นรายกิจกรรม ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อย เพียงใด

3.2 การติดตามและประเมินผลโครงการไปภาพรวม

3.1 การติดตามและประเมินผลกิจกรรมหลัก เป็นรายกิจกรรมตั้งแต่กิจกรรมหลักที่ 1 จนถึงกิจกรรมหลักที่ 6 ตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรม รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.2 ดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงการติดตามและประเมินผลกิจกรรมหลักของการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ในองค์กร จำแนกเป็นรายกิจกรรม

กิจกรรมหลัก	วัตถุประสงค์	การติดตามและประเมินผลกิจกรรม
1. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ แก่ที่ปรึกษา และคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Steering Committee)	<p>1) เพื่อให้ที่ปรึกษาและคณะทำงานพัฒนาระบบ ฯ (Steering Committee) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) และกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management Process)</p> <p>2) เพื่อให้คณะทำงานสามารถเป็นกลไกสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการความรู้ทั้งในระดับของ ผู้ใช้ความรู้ (Knowledge Workers) และผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา (Subject Matter Expert) ของ สป. รง. ในระยะต่อ ๆ ไป</p> <p>3) เพื่อมีความรู้เรื่อง การออกแบบและการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อการจัดการความรู้ต่อไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> สำหรับกิจกรรมหลักที่ 1 สามารถประเมินได้ว่า กิจกรรมบรรลุวัตถุประสงค์ข้อ 1 ในระดับหนึ่ง เนื่องจากที่ปรึกษาและคณะทำงานพัฒนาระบบ ฯ (Steering Committee) มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) และกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management Process) พอสมควร และสามารถผลักดันให้เกิดกิจกรรมอื่น ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ในโครงการระยะที่ 1 จนเสร็จสิ้นโครงการ แต่เนื่องจากการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ เป็นพลวัต และต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต (Dynamic & Life-long Learning) (วิจารณ์ พานิช, 2545) จึงต้องมีการเรียนรู้และทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง วัตถุประสงค์ข้อนี้ จึงไม่สามารถประเมินความสำเร็จในระยะเวลานั้นสั้นได้ สำหรับวัตถุประสงค์ข้อ 2 คณะทำงานสามารถเป็นกลไกสนับสนุนกระบวนการ

กิจกรรมหลัก	วัตถุประสงค์	การติดตามและประเมินผลกิจกรรม
		<p>บริหารจัดการความรู้ได้ในระดับผู้ใช้ความรู้ (Knowledge Workers) ของ สป. รง. เท่านั้น ส่วนการเป็นกลไกสนับสนุนในระดับผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา (Subject Matter Expert) ของ สป. รง. คงเป็นเป้าหมายระยะยาว ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการอย่างต่อเนื่องของโครงการต่อไป</p> <ul style="list-style-type: none"> • สำหรับวัตถุประสงค์ข้อ 3 คณะทำงานยังคงต้องใช้เวลาในการศึกษาค้นคว้าความรู้ในเรื่องของการออกแบบ และการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้เพิ่มเติม ซึ่งอาจผ่านทางกระบวนการฝึกอบรมจากทีมที่ปรึกษาโครงการ ในระยะต่อ ๆ ไป เพื่อให้สามารถดำเนินการด้านการจัดการความรู้ได้อย่างสมบูรณ์ด้วยตนเอง
<p>2. ยกร่างระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน</p>	<p>เพื่อให้ได้คู่มือระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง. ในเบื้องต้น ซึ่งเป็นการดำเนินการร่วมกันกับคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง. (Steering Committee)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • สำหรับกิจกรรมหลักข้อนี้ มีกระบวนการที่เป็นกิจกรรมสนับสนุนอย่างมีขั้นมีตอนค่อนข้างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ทำให้สามารถประเมินผลผลิตที่ปรากฏเป็นเอกสารได้อย่างไม่ยุ่งยากนัก คือเมื่อสิ้นสุดโครงการ ทีมที่ปรึกษาก็มีผลผลิตส่งมอบที่เป็นคู่มือระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง. เบื้องต้น สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (ทั้งนี้ จะแตกต่างจากการประเมินผลกิจกรรมที่เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือการฝึกฝนให้เกิดการเรียนรู้ทางเทคนิค ที่ต้องใช้เวลาต่อเนื่องระยะยาวพอสมควร จึงจะสามารถสร้างให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในคณะทำงาน KM ได้ อย่างเป็นรูปธรรม)

กิจกรรมหลัก	วัตถุประสงค์	การติดตามและประเมินผลกิจกรรม
<p>3. จัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction: CAI) ในรูป Interactive CD-ROM จำนวน 3 องค์ความรู้</p>	<p>1) เพื่อรวบรวมความรู้ด้านต่าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้มีประสบการณ์ มาจัดทำเป็นสื่อ CAI</p> <p>2) เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ต่าง ๆ สู่บุคลากรของกระทรวงแรงงาน ในทิศทางและมาตรฐานเดียวกัน</p> <p>3) เพื่อเป็นการปูพื้นฐาน กระตุ้น และสร้างระบบการถ่ายทอดความรู้ สำหรับการสร้างองค์การการเรียนรู้ในโอกาสต่อ ๆ ไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● สำหรับกิจกรรมหลักเกี่ยวกับการจัดทำ CAI ในรูป Interactive CD-ROM จำนวน 3 องค์ความรู้ ก็มีความคล้ายคลึงกันกับกิจกรรมหลักที่ 2 คือมีกระบวนการที่เป็นกิจกรรมสนับสนุนหลายกิจกรรม ก่อนที่จะปรากฏออกมาเป็นรูปของผลผลิต CAI ที่เป็นสื่อให้เผยแพร่แก่บุคลากรทุกระดับของกระทรวงแรงงาน อันเป็นผลมาจากการเก็บรวบรวมความรู้ด้านต่าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้มีประสบการณ์ และสร้างระบบการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นรูปธรรมออกมาในรูปของ CAI เพื่อพัฒนาบุคลากรของ สป. รง. ไปสู่แนวทางการสร้างองค์การการเรียนรู้ในระยะต่อ ๆ ไป ดังนั้นประเมินได้ว่ากิจกรรมหลักข้อนี้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทุกประการ
<p>4. จัดทำโครงการนำร่องระบบบริหารองค์ความรู้ในรูปแบบเว็บไซต์ความรู้ (Web Knowledge Portal) สป. รง.</p>	<p>1) เพื่อเป็นช่องทางหนึ่งในการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ สำหรับ สป. รง.</p> <p>2) เพื่ออบรมคณะทำงาน KM และผู้เชี่ยวชาญเนื้อหา ให้สามารถดูแลรับผิดชอบการจัดทำ Web Knowledge Portal ได้ในโอกาสต่อไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● สำหรับกิจกรรมหลักในข้อนี้ เป็นผลงานทางเทคนิคของทีมที่ปรึกษา ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการ คณะทำงาน KM เป็นผู้เรียนรู้ ทำความเข้าใจ รับผิดชอบดูแลเพื่อขยายผลสู่บุคลากรระดับต่าง ๆ ของ สป. รง. ซึ่งในขั้นต้น สามารถประเมินได้ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ส่วนการฝึกฝนด้านเทคนิคการผลิตสื่อสารสนเทศ เช่น การจัดทำ Web Knowledge Portal ในโอกาสต่อไป นับเป็นการถ่ายทอดด้าน Know How จากทีมที่ปรึกษาโครงการโดยมุ่งเน้นความสามารถในการจัดทำ และการบริหารจัดการความรู้ได้ด้วยบุคลากรของ สป. รง. เองในอนาคต นับเป็นเป้าหมาย

กิจกรรมหลัก	วัตถุประสงค์	การติดตามและประเมินผลกิจกรรม
		ระยะยาวที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการที่ต่อเนื่องในระยะต่อ ๆ ไป
<p>5. จัดการสื่อสารในองค์กร และกิจกรรมพิเศษ</p> <p>5.1 สารคดีสั้นเสียงตามสาย 2 นาที จำนวน 8 ตอน</p>	<p>เพื่อให้ สป. รง. มีเครื่องมือในการสื่อสารจากคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ ไปยังบุคลากรในสังกัด สป. รง. เป็นการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● สำหรับวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหลักข้อนี้ จะมีลักษณะคล้ายกับกิจกรรมหลักข้อ 2 และ 3 คือมีผลผลิตที่เป็นชิ้นเป็นอันปรากฏให้เห็น คือมีบทสารคดีสั้น และมีการบันทึกเสียงลง CD-ROM เพื่อเปิดผ่านเสียงตามสายของ สป. รง. เป็นสื่อในการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจในเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง. กิจกรรมหลักข้อนี้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
<p>5.2 จัดบอร์ดนิทรรศการในงาน "สัปดาห์ KM" จำนวน 1 สัปดาห์</p>	<p>เพื่อเป็นเครื่องมือ/ ช่องทางในการสื่อสารจากคณะทำงานไปยังข้าราชการในสังกัด สป. รง. และเป็นการเผยแพร่ให้ข้าราชการได้ทราบถึงความสำคัญ และประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● สำหรับกิจกรรมหลักในข้อนี้ มีกิจกรรมสนับสนุนที่หลากหลาย และน่าสนใจมาก เนื่องจากเป็นการเปิดตัวโครงการ (Kick Off) อย่างเป็นทางการ ซึ่งถือเป็นการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน ทราบความเคลื่อนไหว ความสำคัญ และประโยชน์ของการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ ซึ่งเกิดจากความมุ่งมั่นพยายามของคณะทำงาน KM กิจกรรมหลักข้อนี้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นอย่างดีเช่นกัน
<p>6. ประเมินผลการดำเนินงาน และทำรายงานฉบับสมบูรณ์</p>	<p>เพื่อทราบถึงปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง. ระยะที่ 1 และสามารถใช้ผลการประเมินในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการในระยะต่อ ๆ ไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● สำหรับวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหลักข้อนี้ จะมีลักษณะคล้ายกับกิจกรรมหลักข้อ 2 และ 3 เช่นกัน คือมีผลผลิตที่เป็นรายงานฉบับสมบูรณ์ เก็บไว้ที่ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน KM ของ สป. รง. เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการในระยะต่อ ๆ ไป นับว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เช่นกัน

3.2 การติดตามและประเมินผลโครงการในภาพรวม

โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานนี้เป็นโครงการระยะที่ 1 ของการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ให้เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) และมีการดำเนินการด้านจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) การดำเนินการอย่างเป็นทางการเริ่มเมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2548 สิ้นสุดโครงการวันที่ 15 กันยายน 2548 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะที่จำเป็นสำหรับคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร
2. เพื่อพัฒนาพฤติกรรมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร
3. เพื่อพัฒนาองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้จากองค์กรทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ

3.2.1 ขอบข่ายงานของการดำเนินงาน โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง. ในระยะที่ 1 สามารถสรุปได้เป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่

- กลุ่มงานที่ 1: การจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
- กลุ่มงานที่ 2: การพัฒนาร่างระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
- กลุ่มงานที่ 3: การผลิตเครื่องมือ/ สื่อการเรียนรู้
- กลุ่มงานที่ 4: การจัดนิทรรศการระยะเวลา 1 สัปดาห์

กลุ่มงานที่ 1: การจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ได้แก่

1) การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรเอื้อการเรียนรู้ และกระบวนการบริหารจัดการความรู้ ให้กับคณะทำงาน KM ณ โรงแรมบางกอกพาเลซ กรุงเทพฯ ฯ กำหนดจัดประชุมรวม 3 วัน คือ

วันที่ 5 สิงหาคม 2548	ผู้เข้าร่วมประชุมจำนวน 39 คน
วันที่ 6 สิงหาคม 2548	ผู้เข้าร่วมประชุมจำนวน 38 คน
วันที่ 15 สิงหาคม 2548	ผู้เข้าร่วมประชุมจำนวน 36 คน

2) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาเนื้อหาสำหรับทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) และทำสารคดีสั้นเสียงตามสาย ณ โรงแรมบางกอกพาเลซ กรุงเทพฯ ฯ จำนวน 1 วัน

3) การประชุมเชิงปฏิบัติการเจ้าหน้าที่ดูแลเว็บทำความรู้ (Knowledge Portal) ณ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จำนวน 1 วัน

กลุ่มงานที่ 2: การพัฒนาร่างระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นการนำเสนอร่างระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง. ในรูปของคู่มือเบื้องต้น

กลุ่มงานที่ 3: การผลิตเครื่องมือ/ สื่อการเรียนรู้ ดังนี้

1) การผลิต Matrix องค์กรความรู้ และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญเนื้อหา ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

2) การผลิตบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) แบบ Interactive CD-ROM จำนวน 3 องค์กรความรู้ ได้แก่

- ความรู้ด้านพัฒนาสมรรถนะศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- ความรู้เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์
- ความรู้เพื่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3) การผลิตเว็บทำความรู้ (Knowledge Portal)

4) การผลิตสารคดีเสียงสั้น เพื่อเผยแพร่ผ่านเสียงตามสาย ความยาว 2 นาที จำนวน

8 ตอน ประกอบด้วย

- การบริหารจัดการด้านแรงงานที่มีประสิทธิภาพ 1 ตอน
- สมรรถนะความสามารถหลักในการทำงานระดับบุคคล 3 ตอน
- ความรู้เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ 1 ตอน
- ความรู้เพื่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 3 ตอน

กลุ่มงานที่ 4: การจัดนิทรรศการระยะเวลา 1 สัปดาห์ ณ ห้องประวัติศาสตร์ ชั้น 1 อาคารกระทรวงแรงงาน เพื่อประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน รู้จักโครงการ/กิจกรรม LO/KM

3.2.2 สำหรับการติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ใน องค์กร สป. รง. ระยะที่ 1 ในภาพรวมนั้น สามารถพิจารณาได้ ดังนี้

1. กิจกรรมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ จากการติดตามประเมินผลกิจกรรม ใน ภาพรวมพบว่า

- โครงการได้รับความสนใจจากบุคลากรของ สป. รง. เป็นอย่างดี กล่าวคือมีผู้เข้าร่วม ในโครงการมากกว่าที่กำหนด (กำหนดไว้ประมาณ 30 คน)
- รูปแบบของการสัมมนาประกอบด้วย การบรรยายของวิทยากร การประชุม ระดมสมองกลุ่มย่อย และการเปิดเวทีให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาแสดงความคิดเห็น เช่น การให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหน้าเว็บทำความรู้ ปรากฏว่า

ผู้เข้าร่วมสัมมนามีความมุ่งมั่นตั้งใจในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจน
มีปฏิสัมพันธ์ และให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมทุกประเภทเป็นอย่างดี ทำให้
ให้ได้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการในขั้นต่อไปได้เป็นอย่างดี

2. การพัฒนาร่างระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
ในรูปของคู่มือเบื้องต้น จากการติดตามประเมินผล พบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีคู่มือระบบ
บริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง. เบื้องต้น เพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการจัดการ
ความรู้ที่มีทิศทางทั้งในระยะเริ่มต้น และในระยะยาว

3. การผลิตเครื่องมือการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ 1) การผลิต Matrix องค์กรความรู้พร้อมรายชื่อ
ผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 2) การผลิตบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI)
ในรูปแบบ Interactive CD-ROM จำนวน 3 องค์กรความรู้ 3) การผลิตเว็บทำความรู้ (Knowledge Portal)
และ 4) การผลิตสารคดีเสียงสั้น 2 นาที จำนวน 8 ตอน จากการติดตามประเมินผล พบว่า เครื่องมือเพื่อ
การเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น ได้รับความร่วมมือจากคณะทำงาน KM คณะทำงานด้านเนื้อหา และผู้เชี่ยวชาญ
เนื้อหา โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงแรงงานทั้งในอดีต และปัจจุบันเป็นอย่างดี ทำให้การ
จัดทำเครื่องมือการเรียนรู้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในระดับที่น่าพอใจอย่างยิ่ง สามารถนำไปใช้งาน และ
เผยแพร่เพื่อสร้างความเข้าใจ และเสริมสร้างการเรียนรู้ในระยะเริ่มต้นได้อย่างทั่วถึง เพียงพอ บุคลากร
ของ สป. รง. ได้รับประโยชน์เป็นอย่างดี โดยเฉพาะในส่วนของเว็บทำความรู้ แม้ว่าจะมีการส่งมอบ
ผลผลิตแล้ว แต่ก็ยังได้รับคำแนะนำ และการช่วยเหลือเพื่อการปรับปรุงจากทีมที่ปรึกษาอย่างต่อเนื่อง
ตลอดจนมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
อย่างกว้างขวาง และเป็นประโยชน์กับผู้เข้าใช้งานอย่างแท้จริง

4. กิจกรรมการจัดนิทรรศการ "สัปดาห์ KM" ภายใต้ชื่องาน "KM Click on @MOL" ซึ่ง
จัดขึ้นระหว่างวันที่ 7-14 กันยายน 2548 พบว่า บุคลากรของกระทรวงแรงงานให้ความสนใจเข้าร่วมพิธี
เปิด พร้อมร่วมชมนิทรรศการเกินกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้ ส่วนใหญ่พึงพอใจที่มีการจัดนิทรรศการ เข้าร่วม
กิจกรรมตอบคำถามในงานด้วยความสนใจ และอยากให้อัดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องใหม่ที่อยู่ใน
ความสนใจของบุคลากรของกระทรวงแรงงานเป็นอย่างดี

โดยสรุปแล้ว การประเมินผลกิจกรรมหลัก จำแนกเป็นรายการกิจกรรม จะพบว่า วัตถุประสงค์บาง
ประการยังไม่บรรลุตามที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจาก เป็นวัตถุประสงค์ที่มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกับ
กิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเพิ่มเติมในระยะที่ 2 และระยะยาวต่อไป จึงยังไม่สามารถประเมินความสำเร็จของ
กิจกรรมได้ในเวลาอันสั้น หรือภายหลังจากกิจกรรมสิ้นสุดลงได้ แต่เมื่อประเมินผลกิจกรรมโครงการใน
ภาพรวม จะพบว่า กิจกรรมต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผลผลิตส่งมอบได้ครบถ้วนตามจำนวน
ภายในระยะเวลาที่กำหนด และเป็นผลผลิตที่มีการดำเนินการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (ไม่สิ้นสุด)

การพัฒนาภายหลังส่งมอบผลผลิตในทันที) เช่น การพัฒนาเว็บทำความรู้ (Knowledge Portal) ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้เข้าใช้งานได้รับความสะดวก ในการเข้าแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (รายละเอียดกล่าวแล้วในกิจกรรมสนับสนุนกิจกรรมหลัก จัดทำโครงการนำร่องระบบบริหารองค์ความรู้ในรูปแบบเว็บทำความรู้ สป. รง.) ซึ่งนับได้ว่าเป็นการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อบุคลากรของ สป. รง. ให้สามารถพัฒนาการเรียนรู้ ไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ที่ยั่งยืนได้ต่อไป

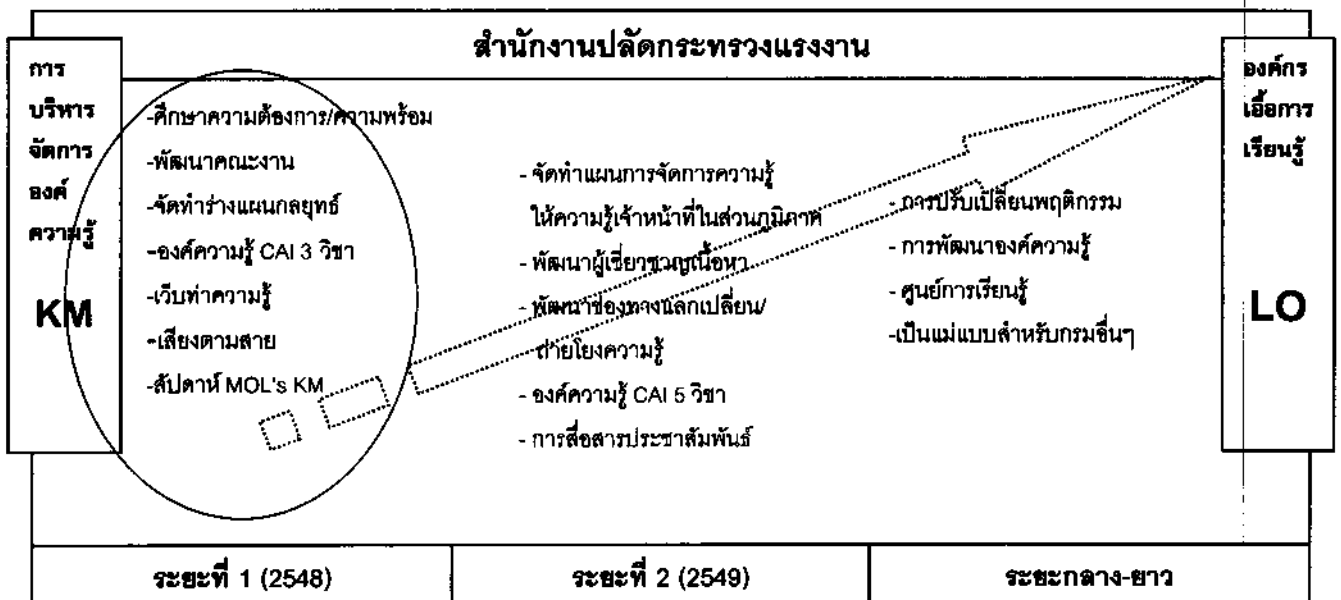
บทที่ 4

สรุป และเสนอแนะ

ในบทนี้ จะเป็นการนำเสนอใน 3 ส่วน คือ 1) สรุปกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Knowledge Management System: KM) ระยะที่ 1 ตลอดจนแผนการดำเนินการต่อเนื่องในระยะที่ 2 ระยะกลาง และระยะยาว 2) ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (ส.ป.จ.) ในระยะที่ 1 และ 3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่องค์กรควรคำนึงถึง

1. สรุปกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Knowledge Management System: KM) ระยะที่ 1 ตลอดจนแผนการดำเนินการต่อเนื่องในระยะที่ 2 ระยะกลาง และระยะยาว

เพื่อให้สามารถเข้าใจแผนการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Knowledge Management System: KM) จากระยะเริ่มต้น ไปจนถึงการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ตามที่มุ่งหวัง ว่าควรมีการดำเนินการในกิจกรรมใดบ้าง จึงขอนำเสนอแผนภาพที่แสดงขอบเขตของการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Learning Organization/ Knowledge Management Road Map: LO/ KM Road Map) ซึ่งได้มีการนำเสนอแล้วในบทที่ 3 อีกครั้งหนึ่ง ดังนี้



จากแผนภาพที่ปรากฏ จะพบว่า ขอบเขตของการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากร คณะทำงาน KM ตลอดจนผู้รับผิดชอบในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และผู้ที่สนใจจะศึกษาระบบการจัดการความรู้ในองค์กร สามารถมองเห็นทิศทางการนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจน

การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ระยะที่ 1 ได้มีการกล่าวถึงโดยละเอียดแล้วในบทที่ 3 สำหรับในบทนี้จะเป็นการสรุปกิจกรรมที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ในระยะที่ 1 ตลอดจนแผนการดำเนินการในระยะที่ 2 ระยะกลาง และระยะยาว ต่อไป ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 กิจกรรมที่ได้ดำเนินการไปแล้วในระยะที่ 1 (Phase 1) ได้แก่

- จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ แก่ที่ปรึกษาและคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Steering Committee) เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรเอื้อการเรียนรู้ และกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร
- ยกร่างระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อให้ได้คู่มือระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เบื้องต้น
- จัดทำบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction: CAI) จำนวน 3 องค์กรความรู้ ซึ่งพัฒนามาจาก Matrix การบริหารจัดการองค์ความรู้ สป. รง. โดยทำการผลิตเป็น Interactive CD-ROM เพื่อเผยแพร่
- จัดทำโครงการนำร่องระบบบริหารองค์ความรู้ในรูปแบบเว็บท่าความรู้ (Web Knowledge Portal) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
- จัดการสื่อสารในองค์กร และกิจกรรมพิเศษ ได้แก่ สารคดีสั้นเสียงตามสาย 2 นาที จำนวน 8 ตอน และจัดบอร์ดนิทรรศการในงาน “สัปดาห์ KM” จำนวน 1 สัปดาห์
- ประเมินผลการดำเนินงาน และทำรายงานฉบับสมบูรณ์

1.2 กิจกรรมที่มีการวางแผนว่าจะดำเนินการในระยะที่ 2 (Phase 2) ได้แก่

- จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และหรือพัฒนาแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM Master Plan) เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้จัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ร่วมกับคณะทำงาน (Steering Committee) รวมถึง การทบทวน KM Matrix ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ระบบการ วิเคราะห์ความรู้ (Knowledge Analysis) และการสังเคราะห์ความรู้

- จัดให้มีการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจใน องค์การเพื่อการเรียนรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ สำหรับผู้บริหาร และ เจ้าหน้าที่ในสวนภูมิภาค รวมทั้งพัฒนาบุคลากรส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ให้สามารถเป็นกลไกสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการความรู้ ทั้งใน ระดับของคณะผู้ทำงานใช้ความรู้ (Knowledge Workers) หรือกลุ่มนัก ปฏิบัติ/ เจ้าหน้าที่วิชาการ (Subject Matter Expert) และคณะทำงาน (Steering Committee) หรือผู้เชี่ยวชาญกระบวนการเรียนรู้
- เพิ่มศักยภาพเว็บท่าความรู้ (Knowledge Portal) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของศูนย์การ เรียนรู้ (Learning Center)/ ศูนย์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Center) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยเพิ่มศักยภาพในด้านการให้บริการ Audio/ Video Streaming และ การสนทนาแบบออนไลน์ (Chat Room)
- จัดทำสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Computer Assisted Instruction: CAI) สำหรับให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ทั่วประเทศ สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ทุกที่ทุกเวลา ในรูปแบบของ Interactive CD-ROM จำนวน 5 วิชา เพิ่มเติมจากที่จัดทำในระยะแรก 3 วิชา โดยเน้นหนักวิชาที่ สนับสนุนยุทธศาสตร์ และหรือข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง และหรือภารกิจ หลัก (Core Competency) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
- จัดให้มีโครงการสื่อสารประชาสัมพันธ์โครงการการจัดการความรู้ เพื่อให้ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ทั่วประเทศได้ ทราบ ได้ตระหนักถึงความสำคัญ และต้องการจะมีส่วนร่วมในโครงการนี้ โดยอยู่บนพื้นฐานของการสนับสนุนยุทธศาสตร์ และหรือข้อเสนอการ เปลี่ยนแปลง และหรือภารกิจหลัก (Core Competency) ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน

1.3 กิจกรรมที่มีการวางแผนว่าจะดำเนินการในระยะกลาง และระยะยาว ได้แก่

- การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลายาวนาน และต้อง มีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร ที่เชื่อต่อการ

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร ทั้งนี้การสนับสนุนผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นปัจจัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และพฤติกรรมของบุคลากร

- การพัฒนาองค์ความรู้ ซึ่งมีความจำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา (Life-long Learning) เพื่อให้มีความทันสมัย เท้าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในกระแสสังคมโลก
- ศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) จะเป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สนับสนุนให้บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตลอดจนรวมถึงบุคลากรของกระทรวงแรงงาน ได้ใช้เป็นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายโอนความรู้ และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดคุณประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์กรในอนาคต
- เป็นแม่แบบสำหรับกรมอื่น ๆ เมื่อการจัดการความรู้ได้พัฒนาไปถึงขั้นของการเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) แล้ว บุคลากรทั่วทั้งองค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ตลอดจนรวมถึงประชาชนผู้รับบริการ ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญสูงสุด จะได้ประโยชน์จากการดำเนินการดังกล่าว องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมนานาประเทศ องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการภายในองค์กร และพร้อมที่จะถ่ายทอดประสบการณ์แห่งความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) ให้กับหน่วยงาน หรือกรมอื่น ๆ ต่อไป

2. ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในระยะที่ 1

สำหรับปัญหาอุปสรรคของการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในระยะที่ 1 สามารถประมวลได้ มีดังนี้

2.1 ระยะเวลาในการดำเนินการโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ระยะที่ 1 มีค่อนข้างจำกัด เช่น กิจกรรมการประชุมระดมสมองกลุ่มย่อย ที่คณะทำงาน KM ต้องระดมสมองกันอย่างเต็มที่ในเวลาจำกัด ทำให้ทีมที่ปรึกษาต้องเข้ามามีส่วนช่วยเหลือในการดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องหลายอย่างนอกเหนือจากการให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อให้สามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเกิดผลเป็นรูปธรรมได้ ทั้งนี้ส่งผลให้ระดับการเรียนรู้ด้วยตนเองระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ตลอดจนความสามารถในการเรียนรู้อย่างเป็นระบบของฝ่ายเลขานุการ และคณะทำงาน KM มีน้อยในระยะเริ่มต้นนี้

2.2 ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาค่อนข้างจำกัด เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญเนื้อหา ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงแรงงานทั้งในอดีต และปัจจุบัน มีภารกิจมาก ทำให้การนัดหมายเวลาทำได้ยาก ส่งผลให้เวลาในการผลิตสื่อต่างๆ ค่อนข้างกระชั้นชิด และมีความผิดพลาดบกพร่องด้านเนื้อหาอยู่บ้าง

2.3 คณะทำงาน KM ตลอดจนบุคลากร และผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ยังขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) โครงการ พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ส่งผลให้การผลักดัน สนับสนุน ส่งเสริมความรู้สึกรักองค์กร และปรารถนาที่จะสร้างให้องค์กรมีความเข้มแข็ง อยู่รอด มีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคล และรายกลุ่ม ตามแนวคิดของ Michael Marquardt (1994) เพื่อให้สามารถยังประโยชน์กับบุคลากรทุกคน ทุกระดับในองค์กร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ตลอดจนรวมถึงประชาชน และผู้ใช้แรงงาน ยังเบาบางและน้อยเกินไป

2.4 บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ยังขาดความตื่นตัวที่จะแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ตัวชี้วัดที่สามารถบ่งบอกได้ชัดเจน คือ จำนวนผู้สนใจเข้าใช้บริการน้อยมาก ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาค้นหาความรู้ด้วยตนเองจากบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction: CAI) ความสนใจแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากมุม KM ซึ่งจัดไว้ให้ที่ห้องสมุด สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ชั้น 15 หรือการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านช่องทางเว็บทำความรู้ (Knowledge Portal) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความไม่เข้าใจว่ากิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จะเสริมสร้างประโยชน์ให้กับตนเองได้อย่างไร หรือจะส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากร และองค์กรในอนาคตได้เพียงใด แต่จะด้วยเหตุผลใดก็ตาม ปัญหานี้จะส่งผลต่อการตื่นตัวที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากร อันเป็นคุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นประการหนึ่งของบุคลากร ในการจะนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหนึ่งในวิสัยทัศน์ 5 ตามแนวคิดของ Peter M. Senge (1990)

2.5 ความรับผิดชอบของผู้ดูแลเว็บทำความรู้ (Knowledge Portal) และการรายงานผลในรอบ 2 สัปดาห์ ยังไม่สม่ำเสมอ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภารกิจงานประจำที่มีมาก หรือผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญกับการดูแลเว็บทำความรู้ เพื่อเสริมสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวางน้อยเกินไป อีกทั้งยังเห็นว่าเป็นภาระที่อยู่นอกเหนืองานประจำ ปัญหาเช่นนี้จะส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรในระยะต่อ ๆ ไปด้วย

2.6 การให้ความร่วมมือ (Cooperation) และยืนหยัดอดทน (Persistence) ต่อการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ในองค์กร อย่างต่อเนื่องของคณะทำงาน KM และบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ยังไม่เพียงพอ อาจเป็นเพราะยังไม่เห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้อง

อาศัยเวลาพอสมควรกว่าที่จะเห็นผลเป็นรูปธรรมได้ ปัญหานี้ส่งผลต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ในระยะยาว

2.7 ขาดการส่งเสริม สนับสนุน ที่มากเพียงพอจากระดับบริหารทุกระดับ ในการเสริมสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวาง เพื่อให้การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และมองเห็นทิศทางที่จะนำพาองค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน

3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ที่ควรคำนึงถึง

เนื่องจากการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management: KM) เป็นเรื่องที่ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาที่ยาวนานพอสมควร จึงจะปรากฏเป็นผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจให้เห็น และส่งผลได้อย่างยั่งยืนต่อบุคลากร ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) และองค์กร การจะเดินไปสู่ความสำเร็จได้อย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้ องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร (Critical Success Factors) โดยการดำเนินการ ดังนี้

3.1 เดินตามแผนการจัดการความรู้ในองค์กร (Learning Organization/ Knowledge Management Road Map: LO/ KM Road Map) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลเชิงรูปธรรมที่เป็นจริงตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยมีระยะเวลาในการดำเนินการที่ต่อเนื่อง และเพียงพอ

3.2 เชิญผู้บริหารระดับสูง (Top Management) เข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแรงส่งเสริม สนับสนุน และผลักดัน ให้เกิดบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวาง จริงจังมากขึ้น และเร็วขึ้น ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำพาองค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืนต่อไป

3.3 สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน (Sense of Belonging) ในโครงการ พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งเป็นความจำเป็นที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง เพื่อผลักดันให้เกิดความรักในองค์กร และพร้อมที่จะอุทิศตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรอย่างแท้จริง

3.4 เสริมสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ (Cooperation) และความจำเป็นที่จะต้องมุ่งมั่นยืนหยัดอดทน (Persistence) ของคณะทำงาน KM และบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ในองค์กรตามแผนที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง โดยพยายามให้เห็นความสำคัญ และผลลัพธ์ที่จะทำให้องค์กรเข้มแข็งอย่างยั่งยืนในอนาคตได้ด้วยการ

ดำเนินการด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องจริงจัง โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับค่านิยม และ วัฒนธรรมขององค์กรเป็นสำคัญ

3.5 สร้างความตื่นตัว (Alert) ที่จะแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอของ บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ด้วยการสร้างความเข้าใจให้บุคลากรทุกระดับ ทุกคน เห็น ความจำเป็น และความสำคัญของการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับบุคคลอื่น ๆ อย่างกว้างขวางในทุกช่องทางที่เอื้ออำนวยให้ เช่น มุม KM, เว็บบทความรู้, CAI เป็นต้น เพื่อความอยู่รอด ความมั่นคงของบุคลากร และความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต จากกระบวนการด้านการ จัดการความรู้ในองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้

3.6 ส่งเสริมให้คณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน หรือที่เรียกในการศึกษาคั้งนี้ว่า “คณะทำงาน KM” ตระหนัก (Recognize) ถึง ความสำคัญต่อความรับผิดชอบในการดูแลเว็บทำความรู้ (Knowledge Portal) และตระหนักถึง ความสำคัญของตนเองในฐานะกลไกขับเคลื่อนองค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่ บุคลากรขององค์กรอย่างกว้างขวาง ภายใต้กระบวนการจัดการความรู้ ไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

3.7 คุณลักษณะที่จำเป็น ตลอดจนการดำเนินการที่สำคัญ ที่ควรส่งเสริมให้มีเพิ่มเติม เพื่อการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

- การสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ให้เกิดขึ้นทั้งในกลุ่มผู้บริหาร และผู้นำด้าน การจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อเป็นพลังผลักดันที่สำคัญในการดำเนินการ ด้านการจัดการความรู้ในองค์กร และการนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อ การเรียนรู้ตามที่มุ่งหวัง
- การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ที่เข้มแข็ง เพื่อเป็นแนวหน้าในการขับเคลื่อน และอำนวยความสะดวกด้านการจัดการความรู้ภายในองค์กร ให้สามารถเดินไปสู่ เป้าหมายที่กำหนดได้
- การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) และการสามารถถ่ายทอดให้แก่ ผู้อื่นได้ ก็นับเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้การจัดการความรู้ใน องค์กรมีประสิทธิภาพ และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างกว้างขวาง
- การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Innovative ideas) ก็เป็นส่วนเสริมสร้างที่สำคัญต่อการ พัฒนาการจัดการความรู้ภายในองค์กร ด้วยการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ได้ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการ เรียนรู้ตามที่มุ่งหวัง

- การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Good Human Relationship) มีความสำคัญ และจำเป็นมากในการแสวงหาความร่วมมือ หรือแนวร่วมในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร ให้สามารถเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การเสริมสร้างแรงจูงใจ และการเสริมแรง (Motivation & Reinforcement) เช่น การให้รางวัล การให้ขั้นพิเศษ หรือการให้โอกาสในการเลื่อนระดับที่สูงขึ้นต่อคณะทำงาน KM และ/ หรือบุคลากรอื่น ๆ ที่ถ่ายทอดความรู้ และส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นส่วนเสริมที่สำคัญต่อการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ
- การให้อำนาจ (People Empowerment) ในการบริหาร และการตัดสินใจ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ได้ด้วยตนเอง ก็นับเป็นส่วนสำคัญที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมใหม่ ๆ ขึ้นภายในองค์กร และเสริมสร้างบรรยากาศของเรียนรู้ร่วมกัน
- การปรับโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น มีเวลาให้ทำกิจกรรม KM 1 ชั่วโมง/สัปดาห์ หรือการมีเวทีเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย การมีเว็บทำความรู้ หรือมีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย เพื่อขยายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับต่าง ๆ เช่น electronic board ก็จะช่วยส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์กรสำเร็จตามที่มุ่งหวังได้
- การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Change) ก็เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนบุคลากรในองค์กรให้ไปสู่ทิศทางที่มุ่งหวัง เพราะวัฒนธรรมในองค์กรคือเป้าหมายขององค์กรให้มีพฤติกรรมตามบรรทัดฐาน (Norm) ที่องค์กรต้องการ การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นผลจะส่งผลต่อการปรับตัวและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรไปในทิศทางที่องค์กรมุ่งหวังด้วย
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ก็นับเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำ และผู้บริหารกลุ่มงาน สำนัก หรือองค์กร โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวของสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว องค์กรที่มีผู้นำที่มีความสามารถด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเท่านั้นที่จะสามารถนำพาองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง การจัดการความรู้

ในองค์กรก็นับเป็นกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ทุกองค์กรต้องเผชิญ และองค์กรก็ต้องการผู้นำที่มีความสามารถด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3.8 การดำเนินการศึกษาในขั้นต่อไป (Future Study for Other Papers) ควรศึกษาพัฒนาการที่ต่อเนื่องในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในระยะต่อไป รวมถึงความสำเร็จ และความล้มเหลว เพื่อใช้เป็นบทเรียนแก่องค์กร และบุคลากร ในการก้าวสู่ระยะกลาง และระยะยาวของการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ด้วยความมุ่งหวังที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่ยั่งยืนได้ต่อไป

โดยสรุป การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management: KM) ไม่ได้เป็นสิ่งใหม่ที่เป็นภาระให้บุคลากรในองค์กรต้องแบกรับอย่างเนื่องงานอื่น ๆ ที่ได้ประสบมา แต่เป็นองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวตนของบุคลากรภายในองค์กรทุกคน ที่ได้มาจากการปฏิบัติหน้าที่เป็นเวลานานพอสมควร จนความรู้ดังกล่าวเป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างดี แต่มิได้มีการจัดเก็บ รวบรวม ถ่ายทอด แลกเปลี่ยน เก็บรักษาความรู้ตามกระบวนการอย่างเป็นระบบ ความรู้ที่เป็นทรัพย์สินที่มีความสำคัญต่อองค์กรจำนวนไม่น้อยจึงสูญหายไปพร้อมกับบุคลากรที่เกษียณอายุ หรือลาออกจากองค์กรไป การจัดการความรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นตัวขับเคลื่อน เพื่อลดข้อจำกัดด้านเวลา และสถานที่นี้ จะช่วยเก็บรักษา และแบ่งปันความรู้ให้บุคลากรอื่น ๆ ได้มีโอกาสเรียนรู้ แลกเปลี่ยน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และความเจริญก้าวหน้าขององค์กรได้เป็นอย่างดี การจัดการความรู้สามารถนำไปใช้ได้ในทุกหน่วยขององค์กร และจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรในยุคที่มีข้อจำกัดด้านเวลา และสถานที่ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ไม่สามารถเคลื่อนตัวได้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สามารถตอบสนองต่อความมุ่งหวังขององค์กรในการที่จะสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ ศักยภาพ และสมรรถนะที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างชาญฉลาด และเท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถยังประโยชน์ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Stakeholders) และที่สำคัญที่สุดคือประชาชนผู้รับบริการ อีกทั้งสามารถเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขันขององค์กร (Competitive Advantage) ในระดับสากลได้

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กานต์สุตา มาณะศิริานนท์. (2546). **การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2548). **คู่มือระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน**.
- คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2548). **รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน**.
- นันทิยา หุตานุวัตรและณรงค์ หุตานุวัตร. (2542). **SWOT การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน**. อุบลราชธานี: ฝ่ายผลิตและบริการเอกสาร สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- บดินทร์ วิจารณ์. **การจัดการความรู้คืออะไร (นิยามเพื่อการปฏิบัติการ)**. [Online]. แหล่งที่มา <http://www.thaihealth.or.th> [2545].
- ประพนธ์ ผาสุยี่ต. (2547). **การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไยใหม่.
- ประเวศ วะสี. (2540). **การสร้างพลังสร้างสรรค์องค์กร**. (พิมพ์ครั้งที่ 4) กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน.
- ปัทมา จันทวิมล. (2544). **ตัวแปรคัสสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ของหน่วยงานฝึกอบรมภาคเอกชนในกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- 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. (2545). **การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิสิลิกส์เซ็นเตอร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (2547). **คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การ
พัฒนาข้าราชการ**. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (2548). **แนวทางปฏิบัติตามยุทธศาสตร์การ
พัฒนาข้าราชการพลเรือน**. กรุงเทพมหานคร: ธนาเพชร.
- สมิต สัชฌุกร. **การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**. For Quality Journal. 28
(พฤศจิกายน-ธันวาคม, 2541): 111-114.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2542). **องค์การเพื่อการเรียนรู้. ประมวลบทความนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้
สำหรับครูยุคปฏิรูปการศึกษา**. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Beck, Michael. Learning Organization-How to Create Them. *Industrial & Commercial
Training*. 21 (Spring, 1992): 21,28.
- Garvin, David. *Building Learning Organization*. Harvard Business Reviews. July-August,
1994: 78-91.
- Marquardt, M. (1996). *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. & Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York:
Richard D. Irwin. Inc.
- Nonaka, Lkujiro and Takeuchi, hirotaka. (2000). *Classic work: Theory of Organizational
Knowledge Creation*.
- Senge, Peter. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.
New York: Doubleday/ Currency.