

เอกสารผลงาน



เรื่อง

การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กรระยะที่ 1  
ในบริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน  
(Knowledge Management Implementation Phase 1:  
In the Context of Office of the Permanent Secretary, Ministry of Labour)



โดย



นางสาวโสพิศ หมัดป้องตัว  
ตำแหน่ง นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 6 ว  
กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน สำนักบริหารกลาง  
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



ว12.05.6  
ส978ก  
2549

ห้องสมุดกระทรวงแรงงาน



11835

การดำเนินการด้านการจัดกา:

ผู้ขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ 7 ว  
กลุ่มวิเทศสัมพันธ์  
สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



## บทคัดย่อ

ผลงานทางวิชาการชิ้นนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง "การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร ระยะที่ 1 ในบริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Knowledge Management Implementation Phase 1: In the Context of Office of the Permanent Secretary, Ministry of Labour)" โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอขั้นตอนการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (สป. รง.) ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นโครงการ ระยะที่ 1 (ระหว่างกรกฎาคม ถึง กันยายน 2548) ซึ่งเป็นการรวบรวมความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานจริง ถ่ายทอดละเอียดทุกขั้นตอน ผู้ที่ต้องการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรสามารถใช้ผลงานทางวิชาการชิ้นนี้ เป็นแนวทางเริ่มต้นดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

การนำเสนอผลงานเน้นหนักที่กระบวนการดำเนินการจัดการความรู้ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการขั้นดำเนินการ และขั้นติดตามและประเมินผลโครงการทั้งรายกิจกรรมและในภาพรวม ตลอดจนรวมถึงการนำเสนอปัญหาอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการ และปัจจัยสู่ความสำเร็จที่องค์กรควรจะต้องคำนึงถึง เพื่อให้การดำเนินการด้านการจัดการความรู้สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ได้ตามเป้าประสงค์ นอกจากนี้ ยังได้บรรยายเอกสาร และข้อมูลที่จำเป็น ที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินการโครงการไว้ในภาคผนวก เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่ต้องการตัวอย่าง หรือแนวทางในการดำเนินการด้านข้อมูลเอกสารด้วย

ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง. ระยะที่ 1 บรรลุวัตถุประสงค์ในภาพรวม ส่วนวัตถุประสงค์รายกิจกรรมยังไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในบางประการ เนื่องจากเป็นวัตถุประสงค์ที่ยังต้องการความต่อเนื่องของกิจกรรมจากระยะที่ 2 และระยะต่อไป สำหรับปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ 1) การส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ยังไม่เพียงพอที่จะนำไปสู่การทำให้เกิดความจริงจังต่อเนื่องในการดำเนินการจัดการความรู้ตามแผนการจัดการความรู้ (Learning Organization/ Knowledge Management Road Map: LO/ KM Road Map) ที่กำหนดไว้ (Road Map ดังกล่าว เป็นผลที่ได้จากการศึกษา และประเมินสถานภาพ สป. รง. ของทีมที่ปรึกษาโครงการ เพื่อประเมินว่า สป. รง. มีความพร้อมมากน้อยเพียงใดต่อการจัดการความรู้ในองค์กร และการจะเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ของทีมที่ปรึกษาโครงการ) 2) การเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือ (Cooperation) และเกิดความรู้สึกรักและเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน (Sense of Belonging) ยังไม่เพียงพอที่จะส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่น (Persistence) ตื่นตัว (Alert) และตระหนักรู้ (Recognize) ที่จะพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง และร่วมกันดำเนินการด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถเดินหน้าไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ได้ตามที่มุ่งหวัง สำหรับแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประสงค์ สามารถศึกษาได้จากข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่ควรคำนึงถึง

## คำนำ

ผลงานทางวิชาการชิ้นนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง "การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร ระยะที่ 1 ในบริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Knowledge Management Implementation Phase 1: In the Context of Office of the Permanent Secretary, Ministry of Labour)" โดยมี จุดมุ่งหมายเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ที่ผู้ศึกษาและทีมงาน ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ภายใต้ชื่อ โครงการ พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Knowledge Management System: KM) ตั้งแต่เริ่มต้น จนเสร็จสิ้นการดำเนินการในระยะที่ 1 เมื่อเดือน กันยายน 2548 ขณะนี้อยู่ ในระหว่างการดำเนินการอย่างต่อเนื่องในระยะที่ 2 และมีแผน หรือขอบเขต (Learning Organization/ Knowledge Management Road Map: LO/ KM Road Map) การดำเนินการที่จะครอบคลุมไปใน ระยะกลาง และระยะยาวต่อไป โดยอาศัยกระบวนการ KM เป็นกลไกผลักดันให้สำนักงานปลัดกระทรวง แรงงาน (ส.ป. รง.) พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ตามที่มุ่งหวัง ทั้งนี้ก็ เพื่อความมั่นคงของบุคลากร ความยั่งยืนขององค์กร ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) และที่สำคัญที่สุดคือประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ อีกทั้งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในระดับสากล

ผู้ศึกษาขอขอบคุณที่ปรึกษาโครงการ ซึ่งได้แก่ รศ. ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, ผศ. ดร.ประศักดิ์ หอมสนิท โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์คุณากร เพชรคง ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ และเอื้อเฟื้อข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ตลอดมา และขอขอบคุณคุณวิฑูร สุชะวันกุล ที่ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการประมวลความคิดเพื่อ ผลิตผลงานทางวิชาการชิ้นนี้

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ความพยายามที่เกิดจากการสร้างผลงานทางวิชาการชิ้นนี้ จะยังประโยชน์ แก่ผู้ที่ต้องการศึกษาดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อร่วมกันนำพาองค์กรที่เราทุกคนรัก ด้วยความรู้สึกรักและเป็นเจ้าของร่วมกัน (Sense of Belonging) ว่า "องค์กรของเรา" ให้ก้าวไปสู่การ เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ตามที่มุ่งหวัง และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) แก่องค์กรอื่น ๆ ต่อไป

โสพิศ หมัดป้อมด้ว

กุมภาพันธ์ 2549

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(i)
คำนำ	(ii)
สารบัญตาราง	(v)
สารบัญภาพประกอบ	(vi)
อักษรย่อที่ใช้ในการศึกษา	(vii)
บทที่	1
1    บทนำ	
1.    หลักการและเหตุผล	1
2.    วัตถุประสงค์	4
3.    ขอบเขตของเนื้อหา	4
4.    ข้อจำกัดของการศึกษา	5
5.    ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
2    วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
องค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)	6
ความหมายขององค์กรเพื่อการเรียนรู้	6
ความสำคัญขององค์กรเพื่อการเรียนรู้	7
ระดับการเรียนรู้	8
ลักษณะขององค์กรเพื่อการเรียนรู้	11
การสร้างองค์กรเพื่อการเรียนรู้	11
ขั้นตอนการพัฒนาองค์กรเพื่อการเรียนรู้	15
องค์กรเพื่อการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge	17
การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)	20
ความหมายของการจัดการความรู้	21
ขั้นตอนของการจัดการความรู้	23
โมเดลของการสร้างความรู้ของ Nonaka et al. (2000)	24
3    การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management implementation)	29
1.    ขั้นเตรียมการ (Pre-Implementation Stage)	30
2.    ขั้นดำเนินการ (Implementation Stage)	34
3.    ขั้นติดตาม และประเมินผลโครงการ (Evaluation & Follow Up Stage)	45
3.1 การติดตามและประเมินผลกิจกรรมหลัก	45
3.2 การติดตามและประเมินผลโครงการในภาพรวม	49

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	<b>สรุป และเสนอแนะ</b>	53
	1. สรุปกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Knowledge Management System: KM) ระยะที่ 1 ตลอดจนแผนการดำเนินการต่อเนื่องในระยะที่ 2 ระยะกลาง และระยะยาว	53
	2. ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในระยะที่ 1	56
	3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ที่ควรคำนึงถึง	58
	<b>ภาคผนวก</b>	
1	แผนปฏิบัติการบริหารความรู้ในองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2548	
2	ขออนุมัติจัดทำโครงการ พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management System: KM)	
3	วิธีการจ้างที่ปรึกษา ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงปัจจุบัน	
4	คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่ 224/ 2548 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจ้างที่ปรึกษา โดยวิธีตกลง	
5	หนังสือเชิญคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นที่ปรึกษาโครงการ พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร	
6	คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่ 231/ 2548 เรื่อง แต่งตั้งที่ปรึกษา และคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Steering Committee)	
7	สัญญาจ้างที่ปรึกษา โครงการ พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management System: KM) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	
8	ตารางแสดงองค์ความรู้ เนื้อหา ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้มีประสบการณ์ในแต่ละองค์ความรู้	
9	คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่ 361/ 2548 เรื่อง แต่งตั้งผู้รับผิดชอบดูแลเว็บไซต์ความรู้ (Knowledge Portal) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	
10	แบบรายงานผล Knowledge Portal ประจำปีสัปดาห์ (Weekly Form 01/ 48)	
11	แบบรายงานผลการรวบรวมความรู้บนเว็บไซต์ความรู้ (Knowledge Portal) สป. รง. ประจำเดือน (KM Portal Monthly Report Form)	
12	LOGO KM และสัญลักษณ์คณะทำงาน KM	
	<b>บรรณานุกรม</b>	

## สารบัญญัตินำ

ตารางที่		หน้า
2.1	แสดงคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการสร้างปฏิสัมพันธ์ และการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร จำแนกตามระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร	10
2.2	แสดงลักษณะสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ที่นิยมใช้มากที่สุดในยุคปัจจุบัน	11
3.1	แสดงกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนด้านการจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง.	36
3.2	แสดงการติดตาม และประเมินผลกิจกรรมหลักของการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร จำแนกเป็นรายกิจกรรม	45

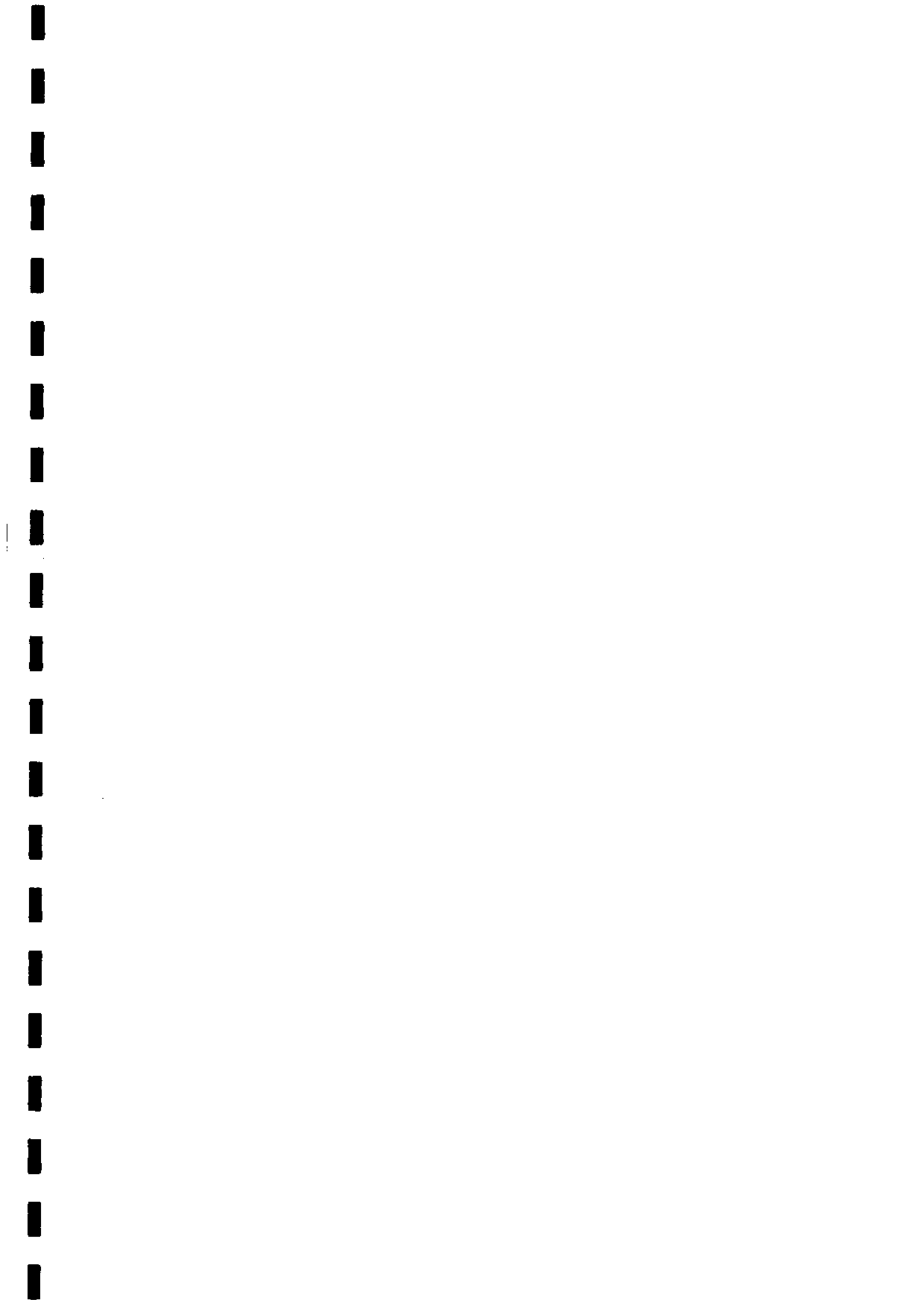
## สารบัญภาพประกอบ

ภาพที่		หน้า
1.1	แผนภาพจำลองกระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Process: KM Process) คู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)	3
2.1	แสดงระดับการเรียนรู้ในองค์กรเอื้อการเรียนรู้	9
2.2	แสดงระดับของการปฏิสัมพันธ์ และการเรียนรู้ 3 รูปแบบ	9
2.3	แสดงแบบจำลองบริษัทการเรียนรู้	12
2.4	แสดงแบบจำลองการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในสถานที่ทำงาน	13
2.5	แสดงแบบจำลองกระบวนการเรียนรู้ของ Rover Corporate	14
2.6	SECI Process	25
3.1	แสดงขอบเขตของการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร และการพัฒนาองค์กรเอื้อ การเรียนรู้ (Learning Organization/ Knowledge Management Road Map: LO/ KM Road Map)	29
3.2	แสดงลำดับขั้นเตรียมการ (Pre-Implementation Stage) สำหรับการดำเนินการด้านการ จัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	31



## อักษรย่อที่ใช้ในการศึกษา

CAI	Computer Assisted Instruction	= บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน
KM	Knowledge Management	= การบริหารจัดการความรู้
Knowledge Portal	เว็บท่าความรู้	
LO	Learning Organization	= การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้
MOL	Ministry of Labour	= กระทรวงแรงงาน
MOL's KM	Ministry of Labour's Knowledge Management	= การบริหารจัดการความรู้ของ กระทรวงแรงงาน
SME	Subject Matter Expert	= ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา
Steering Committee	คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร หรือ "คณะกรรมการ KM"	
ToR	Terms of Reference	= ขอบข่ายของงานที่ต้องการ
สำนักงาน ก.พ.ร.	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ	
สป. รง.	สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	



# 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 ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรเรียนจากความผิดพลาดและความล้มเหลว ซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน Senge (1990) กล่าวว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้ เป็นที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร เป็นต้น

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปลักษณะขององค์กรเอื้อการเรียนรู้ได้ว่า เป็นองค์กรที่ผลิตผลงานพร้อม ๆ กับการเรียนรู้ สังสมความรู้ 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) อ่างโน 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 อันเนื่องมาจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้อย่างได้ผล และมีการพัฒนาการจัดการที่ดี ซึ่งสามารถส่งผลให้ผลผลิตมีคุณภาพสูง ต้นทุนถูกลง และคุณภาพการทำงานดีขึ้นทั้งในภาคราชการ และภาคเอกชน

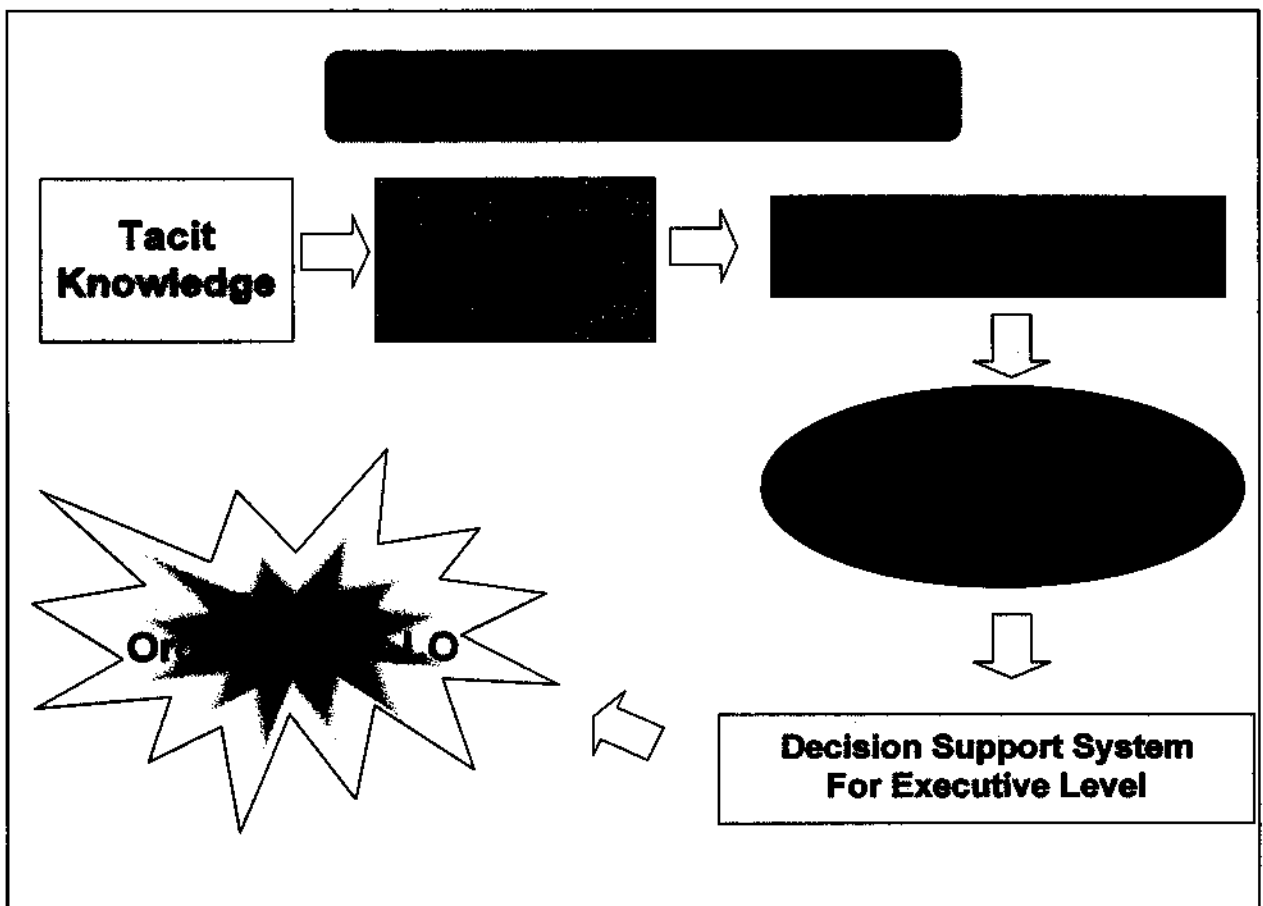
3. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตส่วนตัว ชีวิตการทำงาน และสังคมให้ดีขึ้น มีความเจริญทางวัตถุควบคู่กับความเจริญทางปัญญา จริยธรรม และจิตใจ ด้วยการจัดสภาพแวดล้อมให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกฝ่ายโดยรวมมีการกินดีอยู่ดี ได้รับสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตอย่างสมดุล ตลอดจนได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีสมัยใหม่

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

จะเห็นได้ว่าทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการยุคใหม่ให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ และมีความเจริญก้าวหน้าภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง ตลอดเวลานั้น จำเป็นจะต้องอาศัยการบริหารจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ

กระทรวงแรงงาน ในฐานะที่เป็นแกนกลางในการบริหารงานด้านแรงงานของประเทศ ด้วยวิสัยทัศน์ที่ว่า “เป็นองค์กรหลักในการบริหารแรงงาน พัฒนาประชากรให้มีความรู้ มีศักยภาพ สนับสนุนขีดความสามารถในการแข่งขัน มีหลักประกันมั่นคง และคุณภาพชีวิตที่ดี” การจะบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้นั้น กระทรวงแรงงานจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรที่ดี มีปัจจัยภายในองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ จึงจะสามารถนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ส่งผลให้บุคลากรของกระทรวงแรงงานเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทั่วถึงเป็นอย่างดี และมีคุณลักษณะ *บุคคลแห่งการเรียนรู้* อย่างแท้จริง

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นวิธีการบริหารยุคใหม่ที่มีความจำเป็นในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-Based Economy) หรือระบบเศรษฐกิจที่ขึ้นอยู่กับการสร้างการกระจาย การใช้ความรู้ และสารสนเทศ ซึ่งสามารถสรุปกระบวนการจัดการความรู้ได้ตามภาพที่ 1.1 ดังนี้



ภาพที่ 1.1 แผนภาพจำลองกระบวนการการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Process: KM Process) สู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (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 และพัฒนาความรู้ นั้น 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 หรือการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศย่อมไม่เป็นการเพียงพอกับการเปลี่ยนแปลงในยุคสมัยปัจจุบัน แนวทางการพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ ดังกล่าวกำลังถูกแนวคิดใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เข้ามาแทนที่ ด้วยการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็น องค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

#### ความหมายขององค์กรเพื่อการเรียนรู้

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่างๆ ได้ให้ความหมายขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ไว้อย่างหลากหลาย ทั้งที่มีความหมายแตกต่างกัน และมีมุมมองใกล้เคียงกัน ซึ่งพอที่จะประมวลโดยสังเขปเป็นตัวอย่างไม่ได้ 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 องค์การเพื่อการเรียนรู้ 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 สามารถประมวลคำหลักที่เป็นจุดเน้นขององค์การเพื่อการเรียนรู้คือ “อิสระ สร้างความรู้ แบ่งปัน หลากหลาย และอย่างต่อเนื่อง” ดังนั้นอาจสรุปความหมายขององค์การเพื่อการเรียนรู้ได้ว่า หมายถึง ที่ซึ่งบุคลากรรายบุคคล และรายกลุ่ม ทั้งทั้งองค์การมีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลายร่วมกัน แบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพอันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการขององค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

### ความสำคัญขององค์การเพื่อการเรียนรู้

องค์การเพื่อการเรียนรู้ เป็นองค์การรูปแบบใหม่ ที่เน้น การมององค์การแบบองค์รวม (Holistic) คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน ตลอดจนเน้น การพัฒนาแบบยั่งยืน (Sustainable Development) เนื่องจากให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของคน (Life-long Learning) และให้ทุกสิ่งของการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ด้วยคุณลักษณะขององค์การเพื่อการเรียนรู้ตามกล่าวข้างต้น จะสามารถช่วยให้องค์การพัฒนาบุคลากรได้ทุกระดับแบบองค์รวม และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยั่งยืน โดยเนื้อหาของการเรียนรู้ไม่จำกัดเฉพาะความรับผิดชอบในสายงานของแต่ละบุคคลเท่านั้น แต่ยังสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ข้ามสายงาน

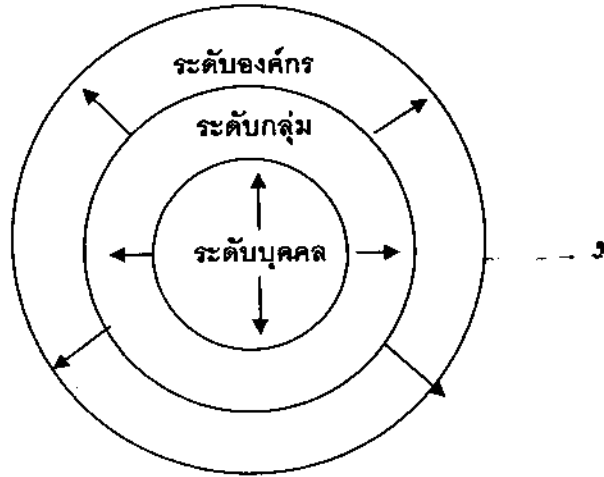
(Cross-functional) เป็นการเรียนรู้เรื่องภายในทั้งองค์กร และเรียนรู้ภาวะที่แท้จริงภายนอกองค์กร ตลอดจนรวมถึงการเรียนรู้แนวโน้ม โอกาส และวิธีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผลต่อองค์กร เป็นต้น แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่างๆ จึงให้ความสำคัญกับแนวทางใหม่นี้

องค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนใด ๆ ก็ตามที่ตระหนักในความสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้แนวคิดองค์กรเอื้อการเรียนรู้ 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

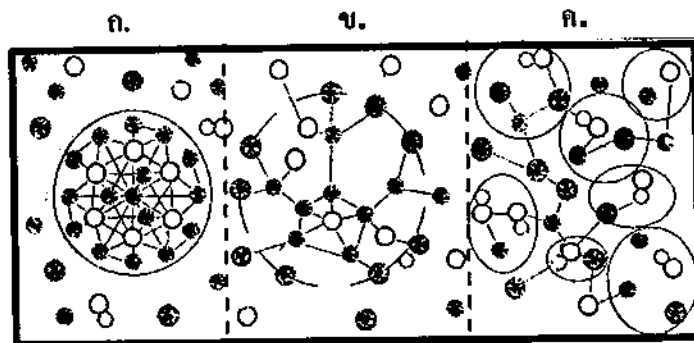
1. การเรียนรู้ระดับบุคคล ได้แก่ การที่บุคคลมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้พัฒนาทักษะเชาวน์ปัญญา ทักษะคิด โดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับผู้อื่นได้ การเรียนรู้ระดับนี้เน้นการกระตุ้นให้แต่ละคนใฝ่รู้ และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ 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 แสดงระดับการเรียนรู้ในองค์กรเรื่องการเรียนรู้

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. ไม่  
 ว่าจะเป็นการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร ลักษณะของกลุ่มตามภาพ ค. สามารถสร้างให้  
 เกิดขึ้นในตัวบุคคลและกลุ่มได้ด้วยการสร้างคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1) ความรู้ความเข้าใจ 2)  
 ทักษะ 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"> <li>● ความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงาน</li> <li>● วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง</li> <li>● เครื่องมือการเรียนรู้</li> <li>● แหล่งการเรียนรู้ เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความสำคัญของกลุ่ม</li> <li>● จิตวิทยาการทำงานเป็นทีม</li> <li>● วิธีการทำงานเป็นทีม</li> <li>● ทักษะการสื่อสาร เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การพัฒนาองค์กร</li> <li>● วิสัยทัศน์องค์กร</li> <li>● ลูกค้ำขององค์กร เป็นต้น</li> </ul>
ทัศนคติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สนใจ/ เต็มใจจะพัฒนาตนเอง</li> <li>● ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สนใจ/ เต็มใจที่จะพัฒนากลุ่ม</li> <li>● รัก ผูกพันต่อกลุ่ม</li> <li>● แบ่งปันผู้อื่น เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เต็มใจที่จะพัฒนาองค์กร</li> <li>● รัก ผูกพันต่อองค์กร</li> <li>● ยอมรับวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น</li> </ul>
ความสามารถ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง</li> <li>● คิดอย่างมีวิจารณญาณ</li> <li>● การประยุกต์ใช้ความรู้ เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ศึกษา/ ทำงานเป็นทีมในกลุ่ม</li> <li>● การประเมินกลุ่ม เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ศึกษา/ การทำงานเป็นทีมทั้งองค์กร</li> <li>● การประเมินการปฏิบัติการ เป็นต้น</li> </ul>

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นว่า คุณลักษณะแต่ละอย่างที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล จะเสริมสร้างให้เกิด  
 คุณลักษณะในระดับกลุ่ม และองค์กรโดยลำดับ เช่น คุณลักษณะของความรู้ความเข้าใจในระดับบุคคล  
 ที่ว่า การที่มีความรู้ความเข้าใจในความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงาน ย่อมนำไปสู่การ  
 แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นภายในองค์กร ซึ่งต้องอาศัยทักษะการสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนที่ดี ด้วยการ  
 ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือทำงานในรูปของทีม เมื่อทำงานในรูปแบบทีมที่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผล  
 ต่อการพัฒนาองค์กรโดยรวม เป็นต้น ในส่วนของคุณลักษณะของทัศนคติ และความสามารถ ก็เป็นไป  
 ในทำนองเดียวกัน

## 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. การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ Experimentation with New Approaches
3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง Mental Models	3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี Technology Application	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต Learning from their own Experiences and Past History
4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน Building Shared Vision	4. การเพิ่มอำนาจ People-Empowerment	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น Learning from the Experiences and Best Practices of Others
5. เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม Team Learning	5. พลวัตการเรียนรู้ Learning Dynamics	5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ Transferring Knowledge Quickly and Efficiently

## การสร้างองค์กรเอื้อการเรียนรู้

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

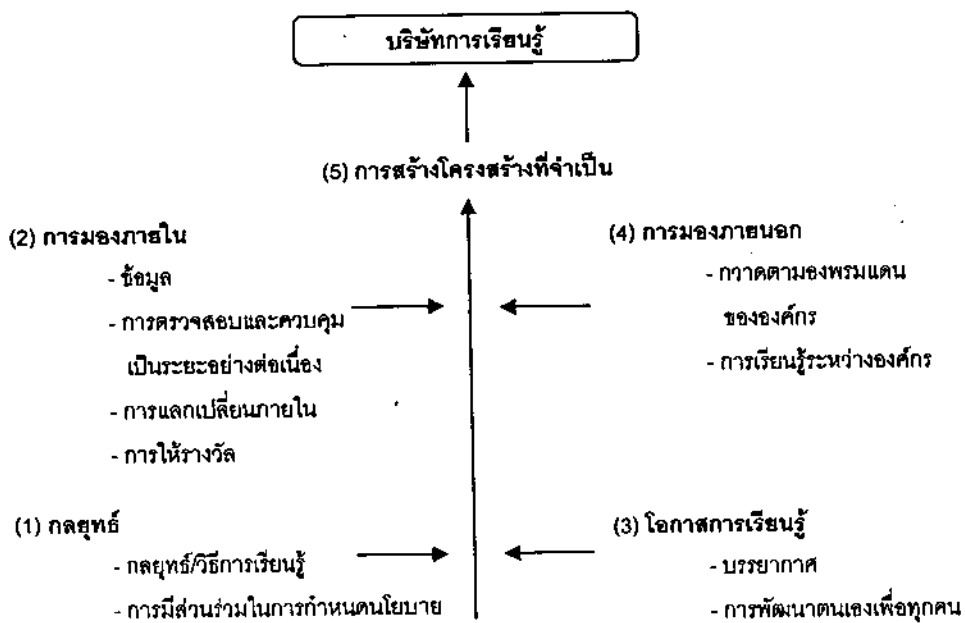
1. ขั้นตอนของ Marsick และ Watkins

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

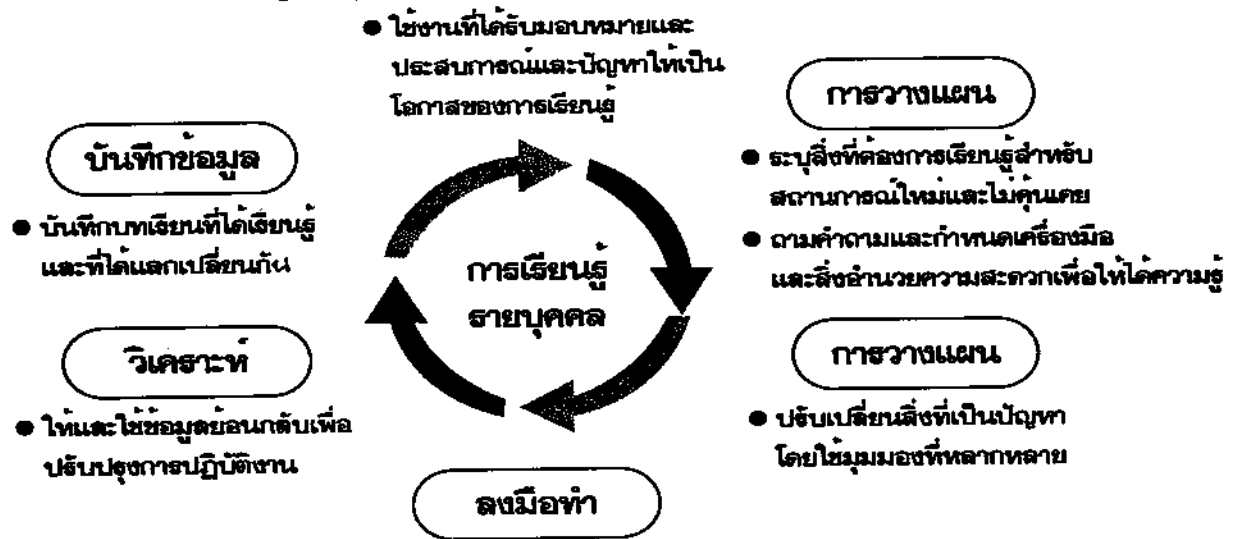


ภาพท 2.3 แสดงแบบจำลองบริษัทการเรียนรู้

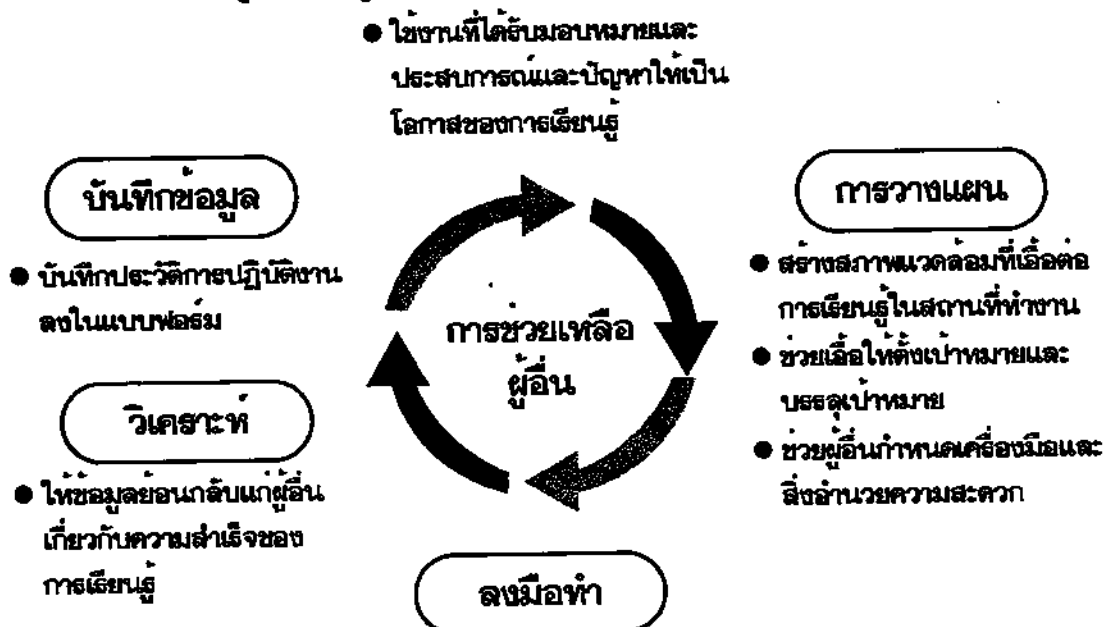
### 3. แบบจำลองการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในสถานที่ทำงาน

แบบจำลองการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในสถานที่ทำงาน (The Continuous Workplace Learning Model) ถูกพัฒนาขึ้นโดย Katie Weldon ผู้จัดการด้านการศึกษาระดับปริญญาโทของบริษัท 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



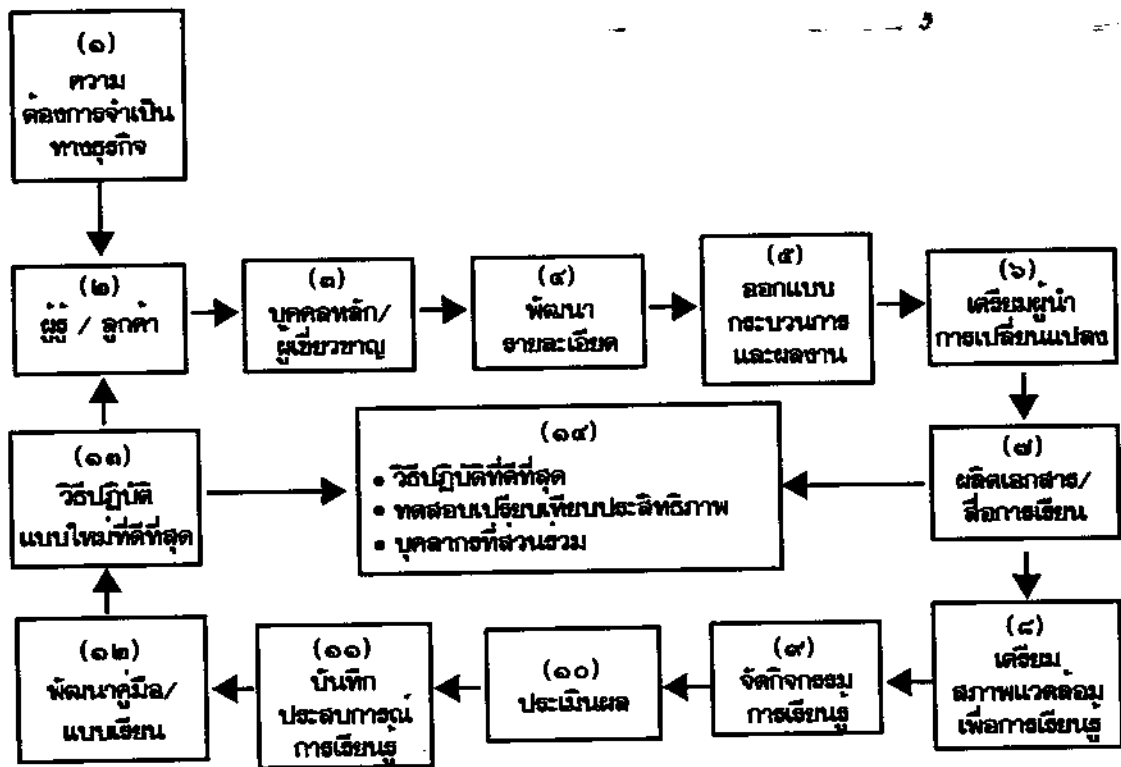
#### แบบจำลองการช่วยผู้อื่นเรียนรู้



ภาพที่ 2.4 แสดงแบบจำลองการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในสถานที่ทำงาน

4. แบบจำลองกระบวนการเรียนรู้ของ Rover Corporate

บริษัท Rover (Rover Corporate) (อ้างถึงใน 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 ต่างก็ต้องช่วยกันพัฒนารายละเอียด 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

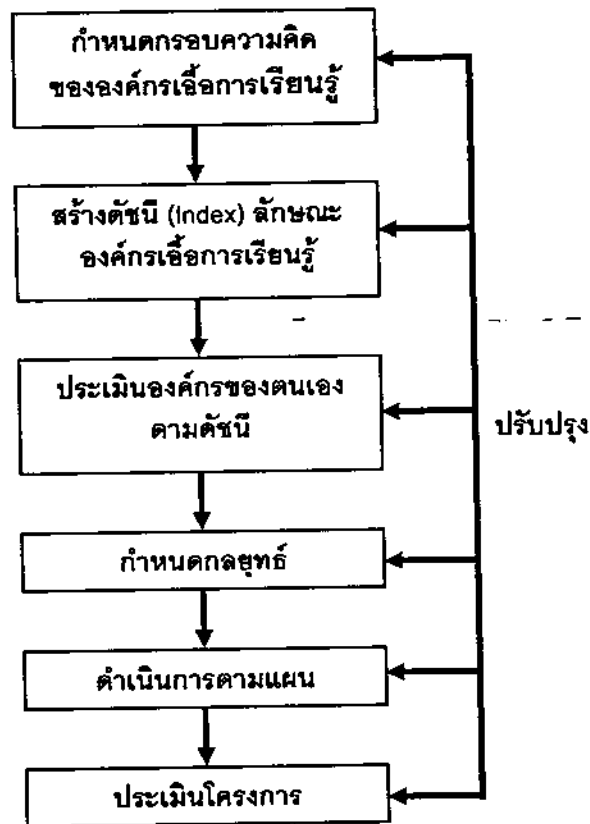
12. เอกสารการเรียนรู้จะต้องถูกออกแบบ และสร้างขึ้นเพื่อการเรียนรู้ในอนาคต

13. จะต้องมีการทบทวนวิธีการปฏิบัติที่ผ่านๆ มา เพื่อให้ได้วิธีการเรียนรู้ที่ดีที่สุด ที่สามารถประกาศให้ทุกคนในบริษัททราบและปฏิบัติ 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 ซึ่งแนวคิดของคนที่ 3 นี้เมื่อผสมผสานกันแล้วจะทำให้ได้ทั้งร่างกาย และจิตวิญญาณขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของนักคิดบุคคลอื่นๆ อีกมากมาย ที่สามารถประมวลเข้าด้วยกันเป็นกรอบแนวคิดหลักสำหรับใช้ในองค์กร

ขั้นที่ 2 สร้างดัชนี: เป็นขั้นของการระบุดัชนีของลักษณะสำคัญขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ที่องค์กรต้องการ ยิ่งสร้างดัชนีได้ละเอียดมากเท่าใดก็จะทำให้ได้องค์กรเพื่อการเรียนรู้ที่ชัดเจนมากขึ้น

ขั้นที่ 3 ประเมิน: เป็นขั้นของการสร้างเครื่องมือประเมินองค์กรตามสภาพที่เป็นอยู่ โดยประเมินตามดัชนีที่สร้างในขั้นที่ 2 ผลของการประเมินจะทำให้ทราบว่าองค์กรมีสภาพการเรียนรู้อย่างไร และยังขาดลักษณะใดบ้าง

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

ขั้นที่ 5 ดำเนินการ: เป็นขั้นนำแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายขององค์กร

ขั้นที่ 6 ประเมินโครงการ: เป็นการประเมินความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของโครงการต่าง ๆ ที่ดำเนินการตามแผนในขั้นที่ 4 ระยะเวลาของประเมินแต่ละโครงการอาจแตกต่างกัน

### องค์กรเอื้อการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge

ตามแนวคิดของ Senge การที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ได้นั้น ต้องประกอบด้วยวินัยสำคัญ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

#### 1. คิดเป็น อย่างมีระบบ ครบวงจร (Systems Thinking)

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

#### 2. โฟกัสใฝ่รู้คู่ศักยภาพ (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 โดยไม่มองถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ดังนั้นความใฝ่ฝัน ภาพในอนาคต

หรือวิสัยทัศน์ของตน ต้องมาพร้อมกับความเป็นจริง ก่อให้เกิดแรงในการสร้างสรรคชีวิตของตน เพื่อขยายความสามารถในการผลิตผลงานที่เราต้องการอย่างแท้จริง

การพัฒนาตนเองให้มีลักษณะไฟแรงไฟรู้คู่ศักยภาพนี้ ต้องพัฒนาในทุกด้าน (Total Development) ให้เกิดการเรียนรู้ โดยใช้จิตได้สำนึกเป็นเครื่องมือให้เกิดการพัฒนา 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 ยึดติดกับวิถีคิด 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 และให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นและสอบถามถึงเบื้องหลังความคิดความเชื่อของเขาเหล่านั้น เรียกว่า ทักษะการถาม (Inquiry) และเมื่อมีการตรวจสอบรูปแบบความคิดความเชื่อแล้ว ตัวเราเองยังต้องมีความมั่นคงในความคิดของตน และสามารถให้ผู้อื่นมาตรวจสอบได้ เรียกว่า ความสมดุลระหว่างการยืนยันความคิดของตนเองและการถาม (Inquiry and Advocacy) ค่านิยมที่ต้องยึดถือคือการเปิดกว้าง (Openness) ทั้งรูปแบบความคิดของคนที่ต้องอิสระ เปิดเผยและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ และเปิดให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการถามหรือแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังต้องมีค่านิยมในด้านความเป็นธรรม (Merit) ที่ยึดเอาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ตลอดจนรวมถึงการยึดหลักความเสมอภาค

ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความเข้าใจในการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตนเอง โดยอาศัยการวางแผนกระบวนการเรียนรู้ ทักษะการสะท้อนความคิด และความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ในความคิดของตนเองและการถาม เพื่อให้ทราบถึงมูลเหตุในการคิด การกระทำ และอาศัยทักษะในการถาม ในการสื่อสารระหว่างบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงค่านิยมการเปิดกว้างและความเป็นธรรม เพื่อให้ความคิดความเชื่อที่ฝังลึกจะค่อยๆ จางหายไป มีการตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผลตามความเป็นจริง และพัฒนาให้มีการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง<sup>1</sup>

#### 4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision)

การสร้างสรรคแนวทางขององค์กรให้เป็นภาพในอนาคต เป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกร่วมแรงร่วมใจ มิใช่เพียงแค่วิสัยทัศน์ แต่มันมีพลังอำนาจให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นเพื่อไปถึงสิ่งที่ใฝ่ฝันร่วมกัน 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) เพื่อให้มีการเสนอความคิดเห็นที่แตกต่าง และนำความคิดที่ดีที่สุดไปใช้ในการตัดสินใจ เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่ม

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

ทิศทางที่สวนกันน้อยที่สุดหรือไม่เกิดเลย เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของกลุ่มให้เกิดขึ้น เพื่อ  
สร้างสรรค์ผลงานที่สมาชิกในกลุ่มต้องการอย่างแท้จริง การเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มจะลดสิ่งที่ก่อให้เกิด  
อิทธิพลทางความคิด ที่แนวความคิดของสมาชิกถูกรวบงำในกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม และนำสิ่งที่ได้  
แลกเปลี่ยนกันมาเรียนรู้

สมาชิกในกลุ่มต้องอาศัยลักษณะของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้มี  
จุดมุ่งหมายเดียวกัน (Commonality of Purpose) ไปในทิศทางเดียวกัน และต้องอาศัยลักษณะไฟแรง  
ใฝ่รู้คู่ศักยภาพ เพราะกลุ่มที่มีความเฉลียวฉลาดต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความเฉลียวฉลาดด้วย และ  
สิ่งที่สำคัญของการเรียนรู้เป็นกลุ่มคือ ต้องสามารถนำความสามารถของสมาชิกในกลุ่มมารวมกัน เพื่อให้เกิด  
พลังความสามารถของกลุ่ม

โดยสรุปจะพบว่า ลักษณะทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge เป็นลักษณะที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน  
โดยมีการเสริมสร้างนิสัยของบุคคลให้มีลักษณะไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพทางด้านสติปัญญา ความรู้ จิตใจ  
และอารมณ์ ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยมีการรับรู้ภาพลักษณ์  
โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง มีความคิดความเชื่อที่สอดคล้องกับความเป็นจริง สามารถปรับแก้ไขความคิด  
ของตน มองโลกและตัดสินใจอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยมีการพัฒนาตนเอง  
และแนวคิดที่ถูกต้องไปยังทิศทางของความคิดความเข้าใจเดียวกัน ไปยังจุดมุ่งหมายในอนาคตร่วมกัน  
ขององค์กร ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร มีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายนั้นด้วยการร่วมแรงร่วม  
ใจของคนในองค์กรในลักษณะของการเรียนรู้เป็นทีม และมีการนำข้อมูล ความรู้ของสมาชิกในกลุ่มมาใช้  
ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา หรือหาแนวทางการพัฒนาองค์กรโดยคิดอย่างเป็นระบบครบวงจร  
เพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์กร เห็นถึงความสัมพันธ์ของหน่วยต่าง ๆ และสาเหตุของปัญหาในองค์กร  
และนำลักษณะทั้ง 5 ลักษณะนี้มาเชื่อมโยงกันเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้

### การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นกระบวนการจัดการที่จำเป็นสำหรับการ  
บริหารยุคใหม่ ในระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – Based Economy) หรือระบบเศรษฐกิจที่ขึ้นกับ  
การสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้และสารสนเทศ การจัดการความรู้มุ่งเน้นการจัดการเพื่อใช้ และพัฒนา  
องค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่อยู่ในองค์กร หรือ Tacit Knowledge ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้  
ในการทำงาน การแก้ปัญหาและตัดสินใจในงานจริงขององค์กร แล้วทำการจัดเก็บโดยการใช้เทคนิค  
วิธีการต่างๆ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อลดข้อจำกัดด้านเวลา และสถานที่ ใ้บุคลากรใน  
องค์กรสามารถสื่อสารกันเพื่อการค้นคว้า แก้ปัญหา หรือเพื่อการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วทันการ ซึ่ง  
กระบวนการดังกล่าวนี้เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในองค์กรที่เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

## ความหมายของการจัดการความรู้

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

Garvin (1994) กล่าวว่า การจัดการความรู้ นั้น เป็นการดัดแปลง ปรับปรุงพฤติกรรมขององค์กร 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 มีการประเมินผลการปฏิบัติ มีการเอาผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เอาปัญญากระดับกลับไปใช้ในการปฏิบัติอีก เช่นนี้วนกลับมาซ้ำแล้วซ้ำอีก ทุกรอบปัญญาและการปฏิบัติก็จะดีขึ้นเรื่อยๆ ในกระบวนการนี้มีการสร้าง นักสร้างความรู้ (นักวิจัย) สร้างนักจัดการความรู้ การฝึกอบรม และการสร้างเครือข่ายเพิ่มขึ้นตลอดเวลา (Expert Network)

บดินทร์ วิจารณ์ (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้ นั้น คือ การที่ทำให้ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรนั้นเกิดประโยชน์ และสามารถใช้ประโยชน์จากทุนปัญญานั้นได้อีกด้วย

ยีน กูวรวรรณ (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)<sup>9</sup>

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 และนำไปใช้ประโยชน์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ 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 จากทฤษฎีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ขั้นตอนที่ผู้เชี่ยวชาญหลายคนได้กำหนดไว้ 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 ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมองค์กร ด้วย

#### 4. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage & Retrieval)

การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ คือ การจัดเก็บความรู้ไว้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ โดยต้องคำนึงถึง วิธีการเก็บรักษา ซึ่งแต่ละองค์กรจะต้องเก็บรักษาข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ไว้อย่างดีที่สุด ในการจัดเก็บนั้น สามารถบันทึกเป็นฐานข้อมูล หรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนได้

#### 5. การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer & Utilization)

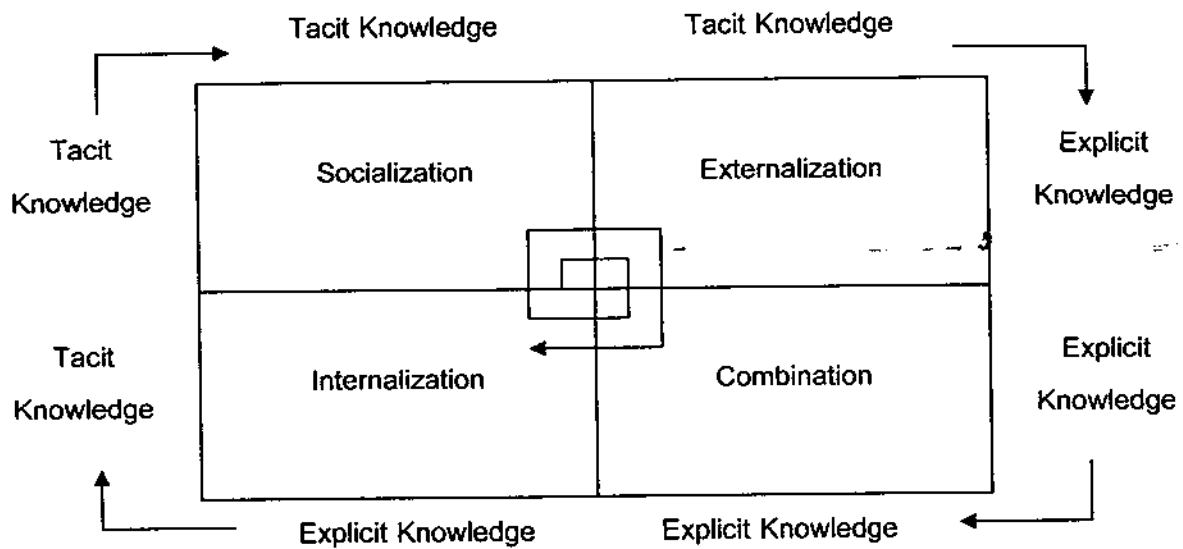
การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ คือ การกระจายความรู้ และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร

### โมเดลของการสร้างความรู้ของ Nonaka et al. (2000)

การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการของการอยู่เหนือตนเอง ความรู้จะถูกสร้างจากการมีปฏิสัมพันธ์ท่ามกลางแต่ละบุคคล และสิ่งแวดล้อมของบุคคล ในการสร้างความรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์ทั้งในระดับเล็ก (Micro) และระดับใหญ่ (Macro) Nonaka et al. (2000) ได้เสนอโมเดลของการสร้างความรู้ คือ SECI process ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### SECI process: 4 ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงความรู้

องค์กรมีการสร้างความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดแจ้ง และความรู้ที่เป็นนัย ซึ่งสามารถเทียบปฏิสัมพันธ์ของความรู้ทั้ง 2 แบบนี้ว่า "การเปลี่ยนแปลงความรู้" (Knowledge Conversion) โดยผ่านกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่เป็นนัย และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Nonaka et al., 2000) โดยที่กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้จะมี 4 ขั้นตอน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นวงจร ดังนี้



ภาพที่ 2.6 SECI Process

ที่มา: Nonaka et al., 2000

1. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization: From Tacit to Tacit) เป็นกระบวนการของการปรับเปลี่ยนความรู้ที่เป็นนัย ผ่านการแบ่งปันประสบการณ์ เพราะว่าความรู้ที่เป็นนัยเป็นสิ่งที่ยากที่จะจัดการ ความรู้ที่เป็นนัยที่ได้มาโดยผ่านการแบ่งปันประสบการณ์ 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 แต่ก็ยังเห็นด้วยกับความหมายทั่ว ๆ ไป 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) กล่าวว่าภาษาที่เป็นรูปร่างจะให้การอุปมา และเปรียบเทียบ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการสร้างแนวคิด การอุปมาเป็นชนิดหนึ่งของสื่อแนวคิดที่ใช้ได้สะดวกในการทำแนวคิด และการสื่อสารให้เป็นรูปร่าง

3. การพิสูจน์ความถูกต้องของแนวคิด (Justifying Concepts) ซึ่งจัดอยู่ในกระบวนการของ Externalization หลังจากทีแนวคิดถูกสร้างขึ้นมาแล้ว 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

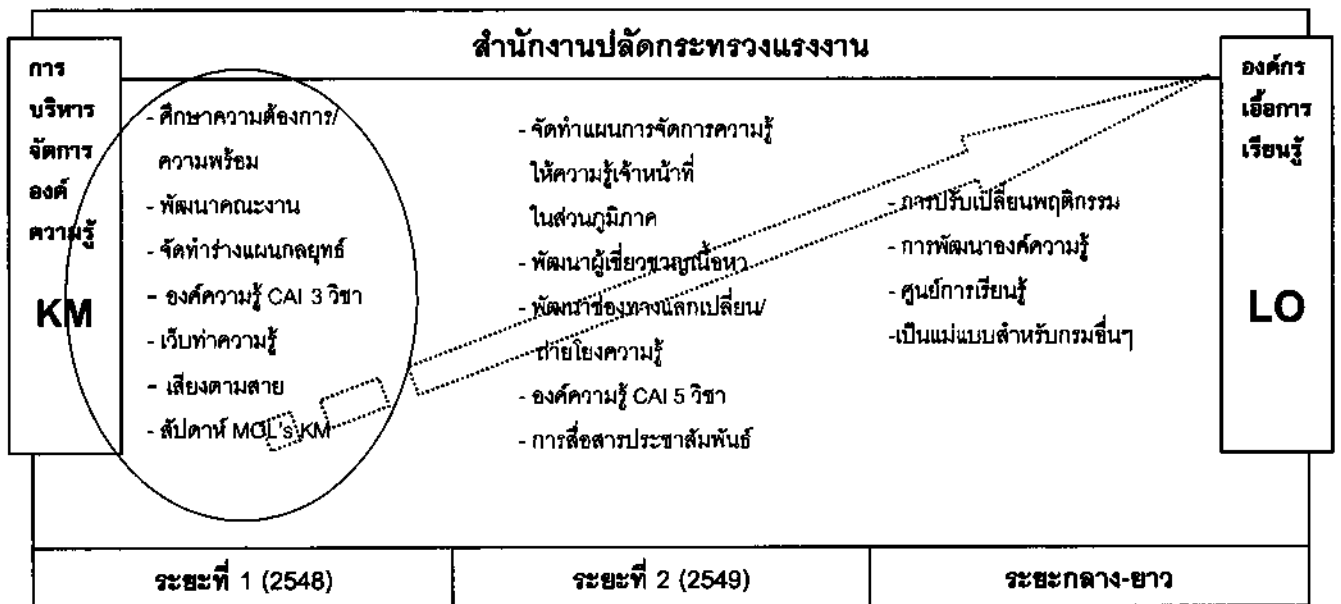
ดังนั้น แนวคิดโมเดลของการสร้างความรู้ของ Nonaka et al. (2000) จึงประกอบไปด้วย กระบวนการและขั้นตอนที่สำคัญ คือ SECI process ซึ่งเป็นกระบวนการของการสร้างความรู้ผ่านการเปลี่ยนแปลงระหว่างความรู้ที่เป็นนัย และความรู้ที่ชัดแจ้ง และขั้นตอนการสร้างความรู้ คือ การแบ่งปันความรู้ที่เป็นนัย การสร้างแนวคิด การพิสูจน์ความถูกต้องของแนวคิด 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 (นายจรรยาพงศ์ เรืองสุวรรณ) กับคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (รศ. ดร.พฤทธิ ศิริบริวรรณพิทักษ์) 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

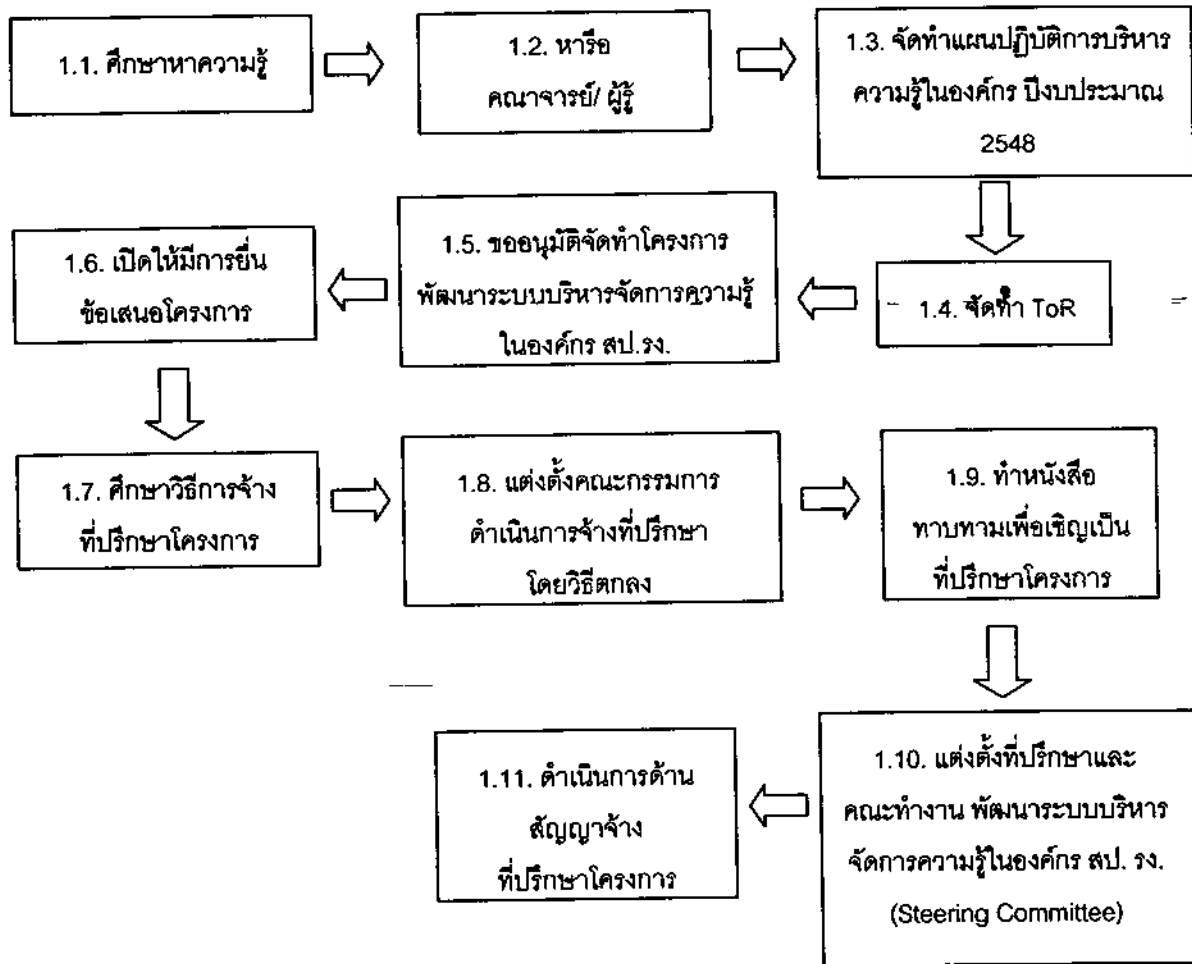
แนวทางการดำเนินการด้านจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีการดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงสิ้นสุดโครงการในระยะที่ 1 ใน 3 ส่วนคือ

1. ชั้นเตรียมการ (Pre-Implementation Stage)
2. ชั้นดำเนินการ (Implementation Stage)
3. ชั้นติดตามและประเมินผลโครงการ (Evaluation & Follow Up Stage)

### 1. ชั้นเตรียมการ (Pre-Implementation Stage)

การดำเนินการในขั้นนี้ เป็นความพยายามของกลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน สำนักบริหารกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อผลักดันให้เกิด โครงการ พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management System: KM) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตามที่ได้ให้คำรับรองการปฏิบัติราชการไว้กับ สำนักงาน ก.พ.ร. ที่กำหนดให้หน่วยราชการต้องดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management: KM) โดยได้เริ่มต้นดำเนินการเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม 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 หารื้อบรรดาคณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารจัดการความรู้ ในขั้นนี้ได้มีการเชิญอาจารย์จากมหาวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิจากหลายแห่งมาให้ความรู้กับทีมงานเพื่อสร้างความเข้าใจ และสามารถดำเนินการในขั้นต่อไปได้

1.3 จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความรู้ในองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2548 (ภาคผนวก 1) ซึ่งแผนปฏิบัติการดังกล่าวอาจจะยังไม่สมบูรณ์นักในขั้นนี้ แต่ก็เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการก้าวเดินไปข้างหน้าเพื่อการพัฒนาองค์กรในลำดับต่อไป ทั้งนี้มีการดำเนินการขออนุมัติแผนปฏิบัติการบริหารความรู้ในองค์กร ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 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 ในขั้นนี้มีการพิจารณาข้อเสนอโครงการของหน่วยงานที่เสนอเพียง 2 แห่ง เนื่องจากมีระยะเวลาในการดำเนินการที่จำกัดมาก กล่าวคือต้องดำเนินการให้ทันภายในปีงบประมาณ 2548. (เนื่องจากการปรับเปลี่ยนการใช้งบประมาณในการดำเนินการมาจากโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาระบบมาตรฐาน 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 ทำหนังสือขาทามเพื่อเชิญเป็นที่ปรึกษาโครงการ 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 ซึ่งเป็นที่ริเริ่มผลักดันให้เกิดโครงการ เป็นฝ่ายเลขานุการคณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง.

1.11 ดำเนินการด้านสัญญาจ้างที่ปรึกษาโครงการ พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สป. รง. โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

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

- 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. ขั้นตอนการ (Implementation Stage)

การดำเนินการในขั้นนี้ จะพิจารณาจากกิจกรรมที่ถูกกำหนดไว้ในสัญญาจ้างที่ปรึกษา จำนวน 6 กิจกรรมหลัก ได้แก่

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