

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 ยังได้บรรจุเอกสาร 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 ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders) และที่สำคัญที่สุดคือประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ อีกทั้งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในระดับสากล

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

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

โสพิศ หมัดป้อมตัว

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

### ภาคผนวก

- 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 ประจำปีดับดาห์ (Weekly Form 01/ 48)
- 11 แบบรายงานผลการรวบรวมความรู้บนเว็บไซต์ความรู้ (Knowledge Portal) สป. รง. ประจำเดือน (KM Portal Monthly Report Form)
- 12 LOGO KM และสัญลักษณ์คณะทำงาน KM

### บรรณานุกรม

## สารบัญภาพประกอบ

ภาพที่		หน้า
1.1	แผนภาพจำลองกระบวนการการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Process: KM Process)สู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)	3
2.1	แสดงระดับการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้	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 และการพัฒนาองค์กรเพื่อ การเรียนรู้ (Learning Organization/ Knowledge Management Road Map: LO/ KM Road Map)	29
3.2	แสดงลำดับขั้นเตรียมการ (Pre-Implementation Stage) สำหรับการดำเนินการด้านการ จัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	31

## สารบัญตาราง

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

## 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.	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ	
สป. รง.	สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	