

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกยุคปัจจุบัน เป็นโลกยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society and Economy) ทุกสังคมจะต้องมีความสามารถในการนำความรู้มาสร้างนวัตกรรม สำหรับใช้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างขึ้นนั้นจะต้องก่อประโยชน์ต่อสังคมส่วนต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างหลากหลายอย่างทั่วถึง และขับเคลื่อนทั้งเศรษฐกิจเพื่อการแข่งขันและเศรษฐกิจพอเพียงอย่างสมดุล สังคมไทยจะต้องพัฒนาความสามารถในการสร้างนวัตกรรมจากความรู้ เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift หรือ Mindset Change) ของทั้งสังคม สังคมไทยจึงจะอยู่รอดได้จากสภาพบีบคั้นรอบด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพบีบคั้นจากกระแสโลกาภิวัตน์ (วิจารณ์พานิช, 2551)

ความรู้ความสามารถจึงกลายเป็นสิ่งมีค่า ดังที่บุญดี ญากิจ และคณะ (2547) ได้กล่าวว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร และมีลักษณะเฉพาะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่นๆ อีกทั้งเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัด ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งใช้มากเท่าไรก็ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น หรือเมื่อเรียนรู้ได้มากขึ้นก็สร้างความรู้ใหม่ได้มากขึ้น และยังเป็นทุนทรัพย์ทางปัญญาดังที่ บดินทร์วิจารณ์ (2549) ได้กล่าวถึงบริษัทผลิตซอฟต์แวร์ อย่างไรก็ดี วิจารณ์กล่าวว่าองค์กรเหล่านี้ไม่มีโรงงานผลิต และมีทรัพย์สินที่จับต้องได้ในสัดส่วนที่น้อยมาก เมื่อประเมินเทียบกับมูลค่าตลาดโดยรวมขององค์กร สำหรับองค์กรที่ทำธุรกิจด้านที่ปรึกษาก็ยิ่งแทบจะไม่มีทรัพย์สินหรือโรงงานที่ใหญ่โตใดๆ มีเพียงบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการให้บริการเป็นที่ปรึกษา ก็สามารถสร้างความสำเร็จให้กับบริษัทได้ นอกจากนี้ชำนาญ และคณะ (2548) ยังกล่าวถึง บริษัท จีอี ที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากมีแนวคิดว่า ต้องนำเอาความรู้ทางเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งแห่งพฤติกรรมใหม่ๆ และสร้างตัวบริษัทให้เป็นองค์กรการเรียนรู้เสมอ ซึ่งส่งผลให้ จีอี สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันทุกเหตุการณ์

ดังนั้น ในช่วงที่ผ่านมา การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือการรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ที่องค์กรมาจัดระบบ และพัฒนาให้มีความทันสมัยอย่าง

ต่อเนื่อง โดยจัดช่องทาง การเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว สะดวก และทั่วถึง เพื่อให้บุคลากรนำความรู้ไปพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด จึงกลายเป็นเครื่องมือที่หลายองค์กรนำมาใช้เพื่อการพัฒนา งาน พัฒนาคน พัฒนาทีมงาน และพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในกระแสของ โลกาภิวัตน์ การแข่งขันทางการค้า ภาวะโลกร้อน ปัญหาพลังงาน และพิบัติภัย รวมทั้งการพัฒนาเศรษฐกิจที่ต้องพึ่งพิงเทคโนโลยีขั้นสูงและความรู้เป็นฐานของการพัฒนา จึงจำเป็นที่ทุกองค์กรต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคราชการพลเรือนที่มีการเปลี่ยนแปลง อันสืบเนื่องมาจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่มีการปรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ซึ่งมีประเด็นมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้อง ความรู้ความสามารถที่จำเป็น ทักษะที่จำเป็น และสมรรถนะที่จำเป็น ซึ่งล้วนมาจากการสั่งสมองค์ความรู้ขององค์กรที่บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องมี

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานก็เป็นอีกองค์กรที่นำการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร และบุคลากร โดยดำเนินการภายใต้การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา ซึ่งนับเป็นการวางรากฐานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่เป็นระบบใหญ่ แต่ยังไม่กระจายลงไปในระดับกลุ่มงานและตัวบุคคล ที่เป็นระบบย่อย ประกอบกับการจัดการความรู้ (การแลกเปลี่ยนความรู้ การสกัดความรู้ การจัดระบบความรู้ และการดึงความรู้ไปใช้) ต้องสร้างโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร ผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นผู้บริหารด้านการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานโดยตรง ต้องการเห็นความต่อเนื่องอันจะนำไปสู่ความเชื่อมโยงทั้งระบบ จึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ ภายใต้การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 - 2550 และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติ เพื่อกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยเชื่อมต่อการจัดการความรู้ที่ได้วางระบบไว้ เพื่อให้การขับเคลื่อนเป็นไปอย่างมีเอกภาพและทิศทางเดียวกัน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายคือความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพของบุคลากร และการสร้างสรรค์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อันจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
2. เพื่อหาแนวทางการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบข้อมูลรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
2. ได้ข้อมูลเพื่อกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง

ขอบเขตของการศึกษา

1. ศึกษารูปแบบและแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ภายใต้การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ มิติที่ 4 การพัฒนาบุคลากร เฉพาะตัวชี้วัด "ความสำเร็จของการจัดการความรู้" ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 -2550
2. ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการระดับ 3-7 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (ส่วนกลาง) โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานในระดับกลุ่มงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการบริหารงานแรงงาน สำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน มีแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดองค์การเอื้อการเรียนรู้

การพัฒนาบุคลากรขององค์กรทุกประเภทและทุกระดับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้วยการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ แต่เพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอีกต่อไป แนวคิดแบบเดิมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรตามนโยบายขององค์กร โดยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเป็นครั้งคราวกำลังถูกแทนที่ด้วยแนวคิดใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) โดยการพัฒนาองค์กรให้เป็น "องค์การเอื้อการเรียนรู้" (learning organization)

ความหมายขององค์การเอื้อการเรียนรู้

Peter M. Senge (1990) กล่าวว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลาย ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

องค์กรเอื้อการเรียนรู้เรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge

ตามแนวคิดของ Senge การที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ได้นั้น ต้องประกอบไปด้วยวินัยสำคัญ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. คิดเป็น อย่างมีระบบ ครบวงจร (Systems Thinking)

การคิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร เป็นการคิดให้เป็นภาพรวม (Holistic) ซึ่งประกอบด้วยหน่วยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมติดกันทั้งหมด การคิดอย่างเป็นระบบ จะทำให้บุคคลได้มองเห็นตนเองและโลกไปในทางใหม่ ให้บุคคลเห็นว่าตนเองเชื่อมโยงติดกับโลกไม่สามารถแยกออกจากโลกได้ ดังนั้นการมองปัญหาที่เกิดขึ้นที่จะเป็นการเชื่อมโยงจากตัวเรา ไม่ใช่มองปัญหาว่าเกิดจากผู้อื่นหรือสิ่งอื่นนอกตัว และทุกหน่วยก็มีส่วนร่วมในปัญหาเหล่านี้ โดยมองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่เป็นเหตุเป็นผลตามเส้นตรงต่อ ๆ กันไปเท่านั้น และมองเห็นถึงสาเหตุของปัญหา

ที่แท้จริง มิใช่เพียงแค่แก้ตามอาการหรือสิ่งที่มองเห็นจากผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ ดังนั้นเราต้องเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ทั้งภาพรวมและใน ส่วนย่อย เปรียบเสมือนกับการมองเห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Whole Instead of Part, See the Forest and Trees)

2. ไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพ (Personal Mastery)

องค์กรจะเกิดการเรียนรู้ได้ต้องเริ่มมาจากการเรียนรู้ของบุคคลให้คนเป็นพลังในการกระทำให้เกิดผลผลิตต่าง ๆ ในองค์กร ดังนั้น ศักยภาพของบุคคล จึงเป็นส่วนที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร การพัฒนาตนให้มีลักษณะไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพต้องพัฒนาตน ในทุกด้าน (Total Development) ให้เกิดการเรียนรู้โดยใช้จิตได้สำนึกเป็นการพัฒนาทั้งทางร่างกาย สติปัญญาและความรู้ รวมทั้งจิตใจและอารมณ์

3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models)

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

4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision)

การสร้างสรรคแนวทางขององค์กรให้เป็นภาพในอนาคตเป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิก ร่วมแรงร่วมใจ มิใช่เพียงแค่วางความคิดแต่ต้องมีพลังอำนาจให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นเพื่อไปถึงสิ่งที่ใฝ่ฝันร่วมกัน ไปสู่ภาพในอนาคตขององค์กรและสิ่งที่จะทำให้เกิดพลังร่วมขององค์กรได้คือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความผูกพันโดยมีความรู้สึกที่ "องค์กรเป็นของเรา" มีจิตสำนึกว่าพวกเขามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร (Sense of Belonging) และยังก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ระหว่างสมาชิกทำให้เกิดความรักใคร่ กลมเกลียวและไว้ใจกันเพื่อพัฒนาภาพอนาคตขององค์กรให้บรรลุผล

5. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้เป็นทีมเป็นการเรียนรู้แนวคิด หลักการและวิธีการทำงานร่วมกันโดยถ่ายทอดความคิดซึ่งกันและกัน โดยการสนทนา (Dialogue) เพื่อแสดงความคิดเห็นของตนให้ผู้อื่นได้เห็นและได้ซักถาม และการอภิปราย เพื่อให้มีการเสนอความคิดที่แตกต่างและนำความคิดที่ดีที่สุด เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจ เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป ลักษณะทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge เป็นลักษณะที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน โดยมีการเสริมสร้างนิสัยของบุคคลให้มีลักษณะไฟแรงไฟรู้คู่ศักยภาพทางด้านสติปัญญา ความรู้ จิตใจและอารมณ์ ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยมีการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง มีความคิดความเชื่อที่สอดคล้องกับความเป็นจริง สามารถปรับแก้ไขความคิดของตนมองโลกและตัดสินใจอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้

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

ตารางที่ 2.1

การเปรียบเทียบลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้

Peter Senge	Michael Marquardt	David A. Gravin
1. คิดเป็น อย่างมีระบบ ครบวงจร (systems thinking)	1. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation)	1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (systematic problem solving)
2. ไฟแรงไฟรู้ควบคู่ด้วย ศักยภาพ (personal mastery)	2. การจัดการกับองค์ความรู้ (knowledge management)	2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (experimentation with new approaches)
3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบ ตัวอย่างถูกต้อง (mental models)	3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application)	3. การเรียนรู้จาก ประสบการณ์ของตนและเรื่อง ในอดีต (learning from their own experiences and past history)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

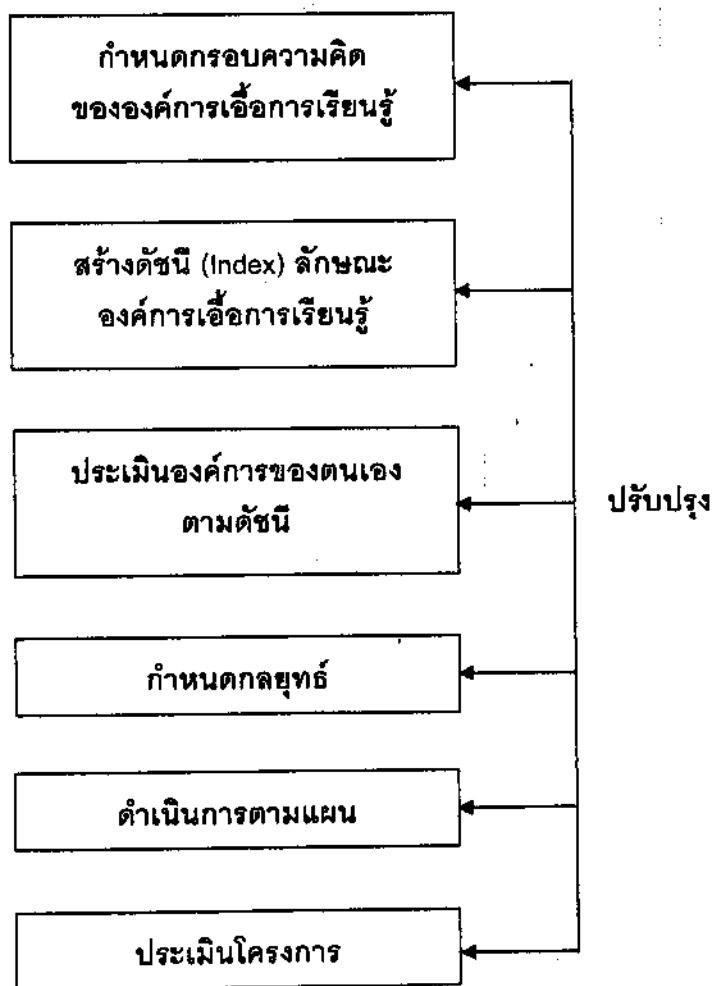
Peter Senge	Michael Marquardt	David A. Gravin
4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (building shared vision)	4. การเพิ่มอำนาจ (people empowerment)	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (learning from the experiences and best practices of others)
5. เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning)	5. พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics)	5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (transferring knowledge quickly and efficiently)

การสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้

ขั้นตอนการพัฒนาองค์การเอื้อการเรียนรู้

จากแบบจำลองการเรียนรู้องค์กรต่าง ๆ ตามที่เสนอไว้แล้วนั้น มีผู้สรุปเป็นขั้นตอนการพัฒนาองค์การเอื้อการเรียนรู้ระดับองค์กรด้วยแผนภาพไว้ ดังนี้

แผนภาพที่ 2.1
ขั้นตอนการพัฒนาองค์การเพื่อการเรียนรู้



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

ขั้นที่ 2 สร้างดัชนี: เป็นขั้นของการระบุดัชนีของลักษณะสำคัญขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ที่องค์กรต้องการ ยิ่งสร้างดัชนีได้ละเอียดมากเท่าใดก็จะทำให้ได้องค์การเอื้อการเรียนรู้ที่ชัดเจนมากขึ้น

ขั้นที่ 3 ประเมิน: เป็นขั้นของการสร้างเครื่องมือประเมินองค์กรตามสภาพที่เป็นอยู่ โดยประเมินตามดัชนีที่สร้างในขั้นที่ 2 ผลของการประเมินจะทำให้ทราบว่าองค์กรมีสภาพการเรียนรู้อย่างไร และยังขาดลักษณะใดบ้าง

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

ขั้นที่ 5 ดำเนินการ: เป็นขั้นนำแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายขององค์กร

ขั้นที่ 6 ประเมินโครงการ: เป็นการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการต่าง ๆ ที่ดำเนินการตามแผนในขั้นที่ 4 ระยะเวลาของประเมินแต่ละโครงการอาจแตกต่างกัน

2. แนวคิดการจัดการความรู้

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

ความหมายของการจัดการความรู้

บดินทร์ วิจารณ์ (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้ นั้น คือ การที่ทำให้ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรนั้นเกิดประโยชน์และสามารถใช้ประโยชน์จากทุนปัญญานั้นได้อีกด้วย

ยีน ฎูวรวรรณ (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นเทคนิคที่ผสมผสานวิธีการต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตั้งแต่เรื่องการจัดการฐานข้อมูล ดาต้าแวร์เฮาส์ ดาต้ามายนิ่ง ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert System) เพื่อตอบสนองการใช้งานของผู้ใช้องค์กร ซึ่งในระบบการจัดการองค์กรมี CKO (Chief Knowledge Officer) หรือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ บริการและจัดการในเรื่องความรู้ขององค์กร

ศ.นพ. ประเวศ วะสี (2540) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง การจัดการให้มีการรับรู้จริง สร้างความรู้ ส่งเคราะห์ความรู้ให้เหมาะสมกับการใช้งาน นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ (Action Knowledge) มีการเรียนรู้ (Learning) ในการปฏิบัติ มีการสร้างความรู้ในการปฏิบัติ มีการประเมินผล การปฏิบัติ มีการเอาผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเอาปัญญากระดับกลับไปใช้ในการปฏิบัติอีก เช่นนี้ วนกลับมาซ้ำแล้วซ้ำอีกทุกรอบปัญญาและการปฏิบัติก็จะดีขึ้นเรื่อย ๆ ในกระบวนการนี้มีการสร้าง นักสร้างความรู้ (นักวิจัย) สร้างนักจัดการความรู้ การฝึกอบรมและการสร้างเครือข่ายเพิ่มขึ้นตลอดเวลา (Expert Network)

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ซึ่งเป็นการยากที่จะนิยามเป็นคำสั้น ๆ การจัดการความรู้ว่า คือ การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูล เช่นระบบเครือข่าย (Network) คอมพิวเตอร์ มาเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ เมื่อจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบแล้วก็ต้องดำเนินการจัดการแบ่งปันความรู้ ทำให้ความรู้เป็นเรื่องที่บุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังต้องการผู้มีความรู้ ความสามารถเข้ามาช่วยประยุกต์ใช้ความรู้นั้น เพื่อสร้างนวัตกรรมและนำความรู้ไปต่อยอดสร้างประโยชน์ต่อสังคมวงกว้าง ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับสังคมในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ประเทศและองค์กรที่มีความสามารถในการจัดการความรู้ก็จะมีความสามารถในการแข่งขันสูง มีความสามารถในการปรับตัว นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งบุคคล องค์กร เครือข่ายขององค์กรหรือชุมชนและประเทศจะต้องมีทักษะในการดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ธวัชชัย ตั้งสง่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการจัดการเพื่อให้ผู้ต้องการใช้ความรู้ได้รับความรู้ที่ต้องการในเวลาที่ต้องการ สามารถนำความรู้ไปใช้กับองค์กร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความ

เข้าใจหรือ สารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือ การปฏิบัติ ของวิชาในแต่ละสาขา

โดยสรุปแล้วการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่ ประกอบด้วยหลาย ๆ ขั้นตอน เพื่อดำเนินการจัดการกับความรู้ขององค์กรทั้งหมดให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ถือเป็น ระบบงานอันหนึ่ง ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดของทุกองค์กรในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ใน การทำงานประสานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม โดยนำข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ (Explicit Knowledge) รวมทั้งความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) มา จัดการเพื่อร่วมแบ่งปันและสามารถให้บุคลากรได้สืบค้น ถ่ายโอน ความรู้ของตน โดยใช้ เทคโนโลยีด้านข้อมูล

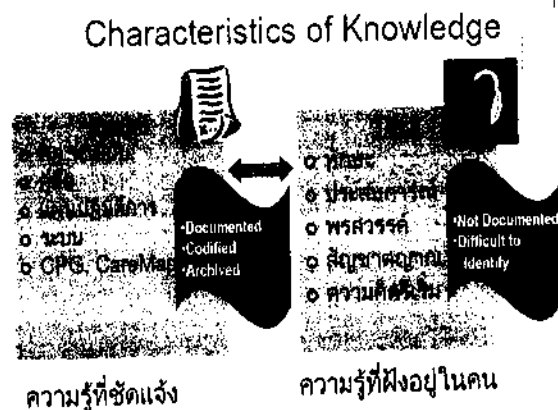
รูปแบบของความรู้

ความรู้มี 2 รูปแบบ ได้แก่

1. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่มองเห็นและเอาไปใช้ได้ ได้แก่ เอกสาร (Document) กฎ ระเบียบ (Rule) วิธีปฏิบัติงาน (Practice) ระบบ (System) และสื่อต่างๆ - วีซีดี ดีวีดี เทป Internet เป็นต้น
2. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ด้านในตัวคน ได้แก่ ทักษะ (Skill) ประสบการณ์ (Experience) ความคิด (Mind of individual) และพรสวรรค์ (Talent) เป็นต้น

แผนภาพที่ 2.2

รูปแบบของความรู้

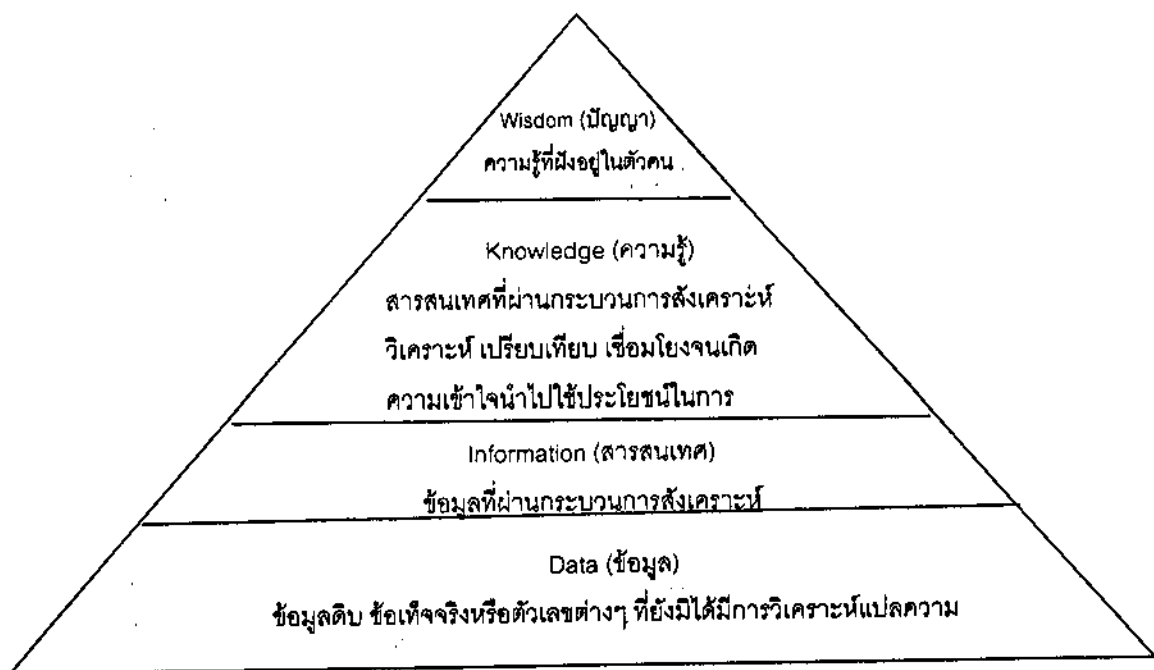


รูปแบบของการสร้างความรู้ของ Hideo Yamasaki (<http://dusithost.dusit.ac.th>)

เอดิโอะ ยามาซากิ ของญี่ปุ่นได้สร้างกรอบต้นฉบับของยามาซากินั้น ได้แก่ Data Information Knowledge Data คือ ข้อมูลดิบที่ยังไม่ได้วิเคราะห์ยังไม่ได้กลั่นกรอง ดังนั้น ต้องมีกระบวนการวิเคราะห์วิจัยการทำงานและกลั่นกรองขึ้นมาเป็นระดับหนึ่งเมื่อมีกระบวนการวิเคราะห์เปรียบเทียบเชื่อมโยงจนเกิดความเข้าใจนำไปเปรียบเทียบปฏิบัติซึ่งก็คือความรู้นั่นเอง การสร้างความรู้ในรูปแบบของ Hideo Yamasaki ได้เสนอรูปแบบของการสร้างความรู้ มีรายละเอียดดังนี้

แผนภาพที่ 2.3

รูปแบบของการสร้างความรู้ของ Hideo Yamasaki



รูปแบบของการสร้างความรู้ของ Nonaka et al., 2000

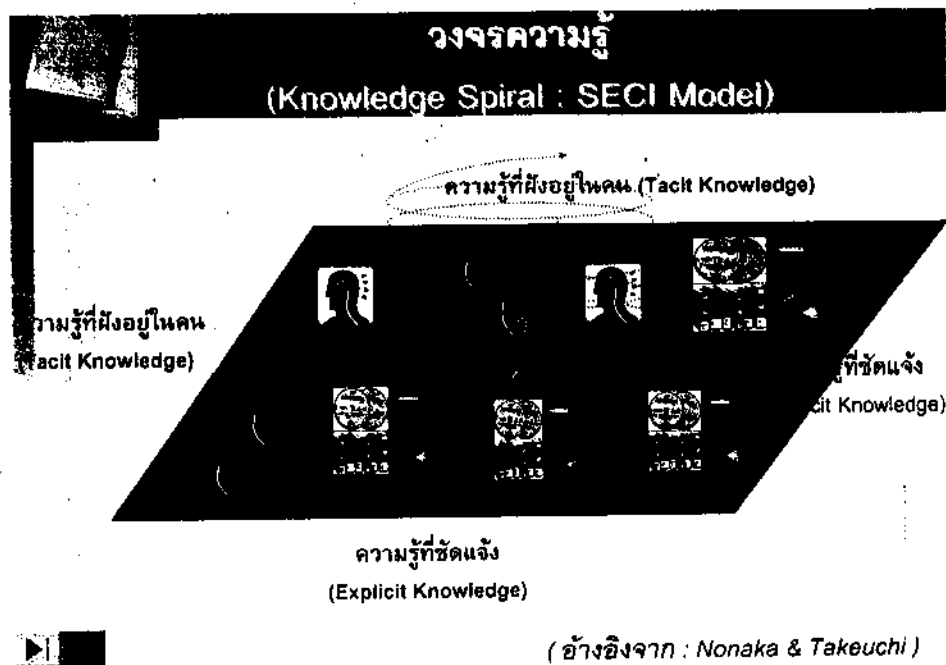
การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่ต้องการทำอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการของการอยู่เหนือตนเอง ความรู้จะถูกสร้างจากการมีปฏิสัมพันธ์ท่ามกลางแต่ละบุคคล และสิ่งแวดล้อมของบุคคล ในการสร้างความรู้ของการมีปฏิสัมพันธ์ทั้งในระดับจุลภาค และระดับมหภาค Nonaka et al., 2000 ได้เสนอรูปแบบของการสร้างความรู้ มีรายละเอียดดังนี้

SECI process : 4 ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงความรู้

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

แผนภาพที่ 2.4

รูปแบบของการสร้างความรู้ของ Nonaka et al., 2000



1. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization : From Tacit to Tacit) เป็นกระบวนการของการปรับ เปลี่ยนความรู้ที่เป็นนัยผ่านการแบ่งปันประสบการณ์เพราะว่าความรู้ที่เป็นนัยเป็นสิ่งที่ยากที่จะจัดการ ความรู้ที่เป็นนัยได้มาโดยผ่านการแบ่งปันประสบการณ์ เช่น การใช้เวลาด้วยกัน หรืออยู่ด้วยกันในสิ่งแวดล้อมเดียวกัน กระบวนการนี้เกิดขึ้นในการฝึกฝนแบบดั้งเดิมที่ผู้ฝึกงานเรียนรู้ความรู้ที่เป็นนัยจากความเชี่ยวชาญของตนเองโดยผ่านประสบการณ์ในการลงมือทำมากกว่าการเรียนรู้จากคู่มือหรือหนังสือ ดังนั้น สิ่งสำคัญของกระบวนการนี้ จึงเป็นประสบการณ์

(Experience) ซึ่งอาจเกิดจากการสังเกต การลอกเลียนแบบ การฝึกหัดและฝึกฝนจากผู้เชี่ยวชาญ และการลงมือปฏิบัติ เช่น พนักงานใหม่จะเรียนรู้จากพนักงานที่มีประสบการณ์ผ่านการฝึกอบรมแบบ on the job training ระหว่างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ดังนั้นความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นในขั้นตอนนี้ จึงมีลักษณะที่เรียกว่า "Sympathetic Knowledge" หรือความรู้ในลักษณะเห็นพ้องต้องกัน

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

3. การจัดระบบความรู้ (Combination : From Explicit to Explicit) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ชัดเจนเข้าไปสู่ความรู้ที่ชัดเจนที่ซับซ้อนมากขึ้นและเป็นระบบ ความรู้ที่ชัดเจนจะถูกเก็บรวบรวมจากภายในหรือภายนอกองค์กร และมีการเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน มีการแก้ไขหรือการประมวลผลเพื่อสร้างความรู้ใหม่ ความรู้ใหม่ที่ชัดเจนนี้จะถูกเผยแพร่ท่ามกลางสมาชิกขององค์กร เช่น การแลกเปลี่ยนเอกสาร การประชุม การพบปะสังสรรค์ การสนทนาทางโทรศัพท์ เครือข่ายการติดต่อสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ดังนั้นความรู้ใหม่ขององค์กรจึงเกิดขึ้นจากการจัดองค์ประกอบใหม่ของสารสนเทศที่มีอยู่ ผ่านการแยกประเภท การเพิ่มเติม การประกอบเข้าด้วยกัน และการจัดหมวดหมู่ของความรู้ที่ชัดเจนหรือการรวมส่วนต่าง ๆ ที่ไม่ต่อเนื่องของความรู้ที่ชัดเจนเข้าด้วยกันนั่นเอง ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นจึงมีลักษณะที่เรียกว่า "Systematic Knowledge" หรือความรู้ที่เป็นระบบ

4. การดึงความรู้ไปใช้ (Internalization : From Explicit to Tacit) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนที่เป็นรูปร่างไปสู่ความรู้ที่เป็นนัย ความรู้ที่ชัดเจนที่สร้างขึ้นจะถูกแบ่งปันโดยตลอดทั้งองค์กร และเปลี่ยนแปลงไปสู่ความรู้ที่เป็นนัยในของแต่ละบุคคล กระบวนการนี้มีความใกล้เคียงกับการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Learning by Doing) ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นจึงมีลักษณะที่เรียกว่า "Operational Knowledge" หรือความรู้เชิงปฏิบัติการ

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

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

1.1 การสังเกตโดยตรง (Direct observation) สมาชิกสังเกตงานที่อยู่ในมือและทักษะของผู้อื่นในการแก้ปัญหา ผู้สังเกตจะแบ่งปันความเชื่อเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติและไม่ได้ปฏิบัติ ดังนั้นจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของสมาชิกในการปฏิบัติในสถานการณ์เดียวกัน

1.2 การสังเกตโดยตรงและการบรรยาย (Direct observation and narration) สมาชิกสังเกตงานที่อยู่ในมือ และได้รับคำแนะนำเพิ่มเติมจากสมาชิกอื่นเกี่ยวกับกระบวนการของการแก้ปัญหานั้น บ่อยครั้งในรูปแบบของการพรรณนาเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เหมือนกัน

1.3 การเลียนแบบ (Imitation) สมาชิกพยายามที่จะเลียนแบบงานโดยอยู่ในพื้นฐานของการสังเกตโดยตรงของบุคคลอื่น

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

1.5 การปฏิบัติร่วมกัน (Joint execution) สมาชิกชุมชนร่วมกันในการแก้ไขงานและผู้ที่ประสบการณ์มากจะให้คำแนะนำ และแนวคิดเกี่ยวกับการที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของคนที่มีประสบการณ์น้อย

2. การสร้างแนวคิด (Creating concepts) ซึ่งจัดอยู่ในกระบวนการของ Externalization ในขั้นตอนนี้ ชุมชนพยายามที่จะทำความรู้ของพวกเขาให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน กระบวนการในการสร้างแนวคิดใหม่เกิดขึ้นด้วยภาษาที่จะใช้ทั้งในการสื่อสารประสบการณ์ใหม่ ๆ และให้แนวทางความคิดใหม่ ๆ Nonaka & Takeuchi (1995) กล่าวว่าภาษาที่เป็นรูปร่างจะใช้การอุปมาและเปรียบเทียบ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการสร้างแนวคิด การอุปมาเป็นชนิดหนึ่งของสื่อแนวคิดที่ใช้ได้สะดวกในการทำแนวคิดและการสื่อสารให้เป็นรูปร่าง

3. การพิสูจน์ความถูกต้องของแนวคิด (Justifying Concepts) ซึ่งจัดอยู่ในกระบวนการของ Externalization หลังจากที่แนวคิดถูกสร้างขึ้นมาแล้วก็จำเป็นที่จะต้องมีการประเมินแนวคิดนั้น ชุมชนจะต้องนำเสนอแนวคิดของชุมชนและเปิดการสนทนาเกี่ยวกับแนวคิดก่อนที่จะมีการพิสูจน์แนวคิด ชุมชนและผู้มีส่วนร่วมคนอื่น ๆ จำเป็นต้องเห็นด้วยกับเงื่อนไขแนวคิดจะถูกทบทวนในด้านผลกระทบที่มีต่อกลยุทธ์ความก้าวหน้าขององค์กร ผู้มีส่วนร่วมในการพิสูจน์แนวคิดจะต้องเชื่อว่าความรู้ถูกสร้างเพื่อที่จะสร้างประสิทธิภาพของการได้เปรียบทางการแข่งขัน

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

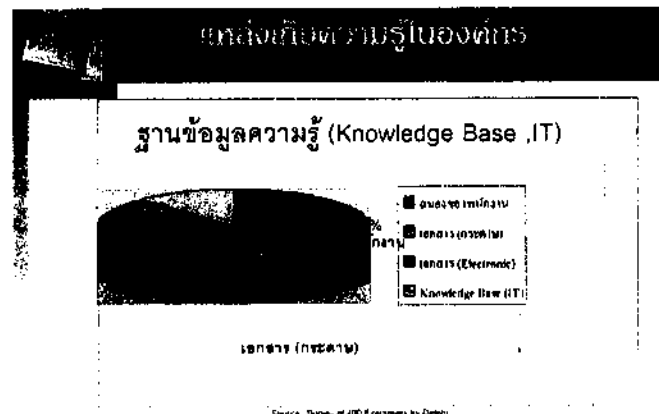
5. การดึงความรู้ไปใช้ (Cross-Leveling Knowledge) ซึ่งจัดอยู่ในกระบวนการของ Internalization ผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอน จะอยู่ในรูปของนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือความรู้เดิม กลยุทธ์ความก้าวหน้าขององค์กรสามารถยกระดับของความรู้ตลอดทั้งองค์กร

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

แหล่งเก็บความรู้ในองค์กร

การศึกษาของบริษัทเดลโฟล์ซึ่งเป็นบริษัทธุรกิจในอเมริกา พบว่า ความรู้อยู่ในรูปของเอกสาร ร้อยละ 26 อยู่ในรูปเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ร้อยละ 20 อยู่ในรูป Knowledge base IT ร้อยละ 12 และในสมองของพนักงาน ร้อยละ 42

แผนภาพที่ 2.5 แหล่งเก็บความรู้ในองค์กร



กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

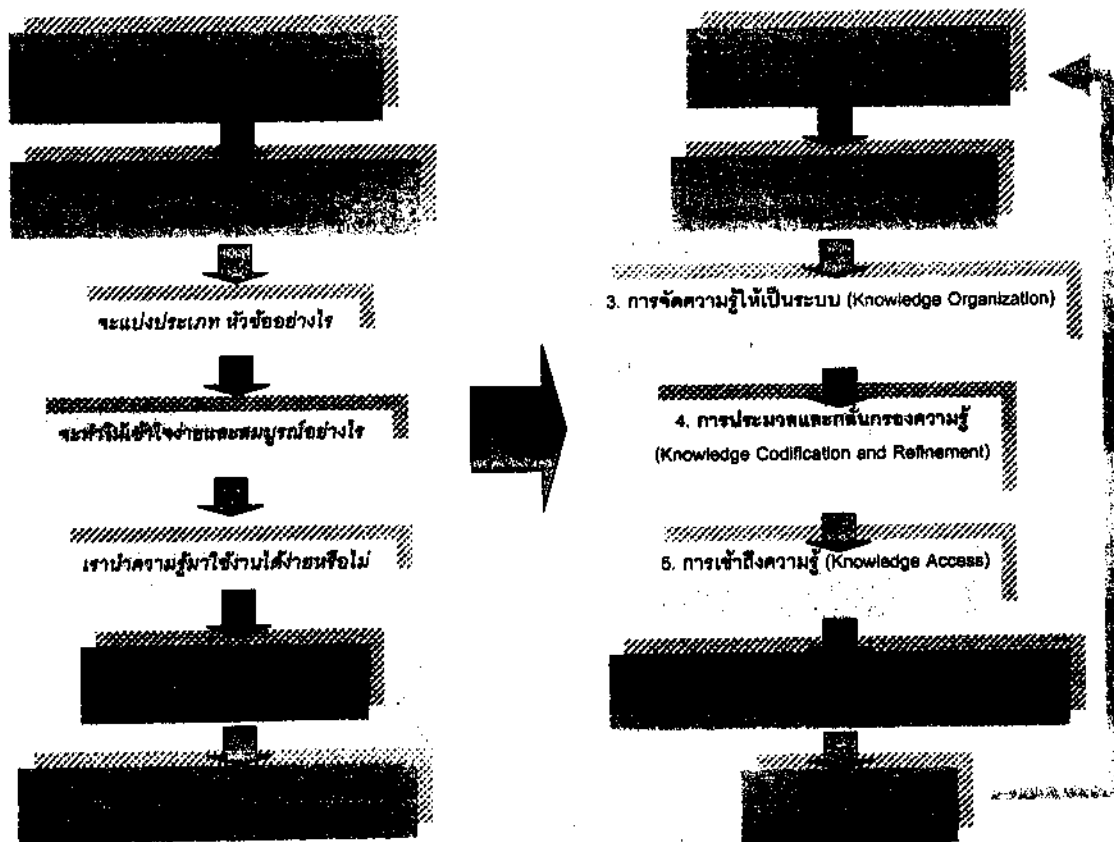
1. การบ่งชี้ความรู้ - เช่นพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร, ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ - เช่นการสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ - เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้ - เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board, บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจ

7. จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

8. การเรียนรู้ - ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังแผนภาพดังนี้

แผนภาพที่ 2.6

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

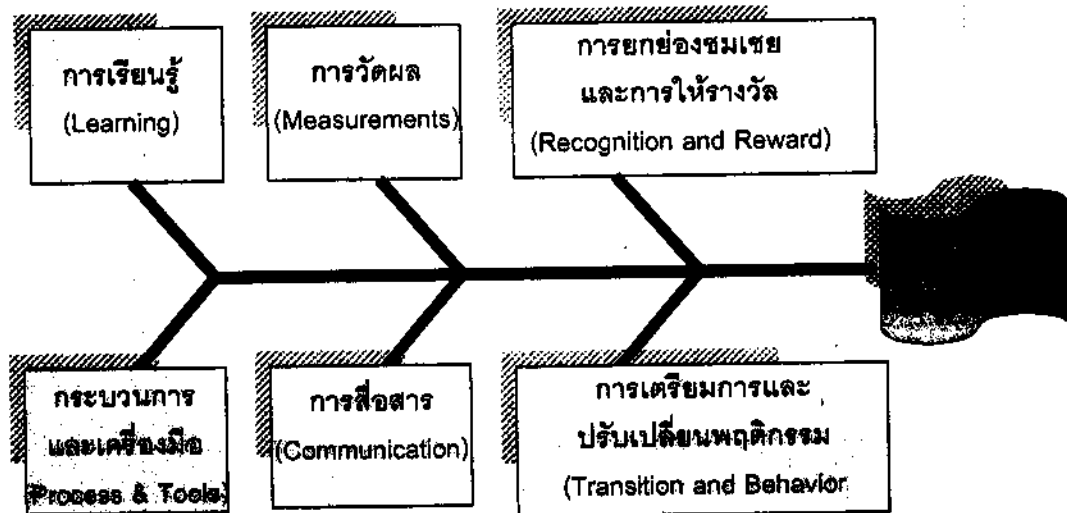
1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม - เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/ หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล, กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน
2. การสื่อสาร - เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร
3. กระบวนการและเครื่องมือ - ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวก รวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร
4. การเรียนรู้ - เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง
5. การวัดผล - เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)
6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล - เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

ดังนั้น องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ของ

องค์กรมีประสิทธิผลโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงๆ

แผนภาพที่ 2.7

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



Robert Osterhoff

3. แนวคิดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices CoPs) (<http://gotoknow.org>)

รศ.ดร.อนุชาติ พวงสำลี กล่าวว่า ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practices - CoPs นับเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ทรงพลัง เนื่องจากว่า การเกิดขึ้นของชุมชนนักปฏิบัติ นั้น สะท้อนให้เห็นถึงระบบความสัมพันธ์ทางสังคมในแนวราบที่เชื่อว่าจะสามารถเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาและจัดการยกระดับองค์ความรู้ขององค์กร สถาบัน หรือสังคมได้อย่างดี แตกต่างจากความสัมพันธ์ในแนวตั้งที่นิยมใช้การสั่งการและการบังคับบัญชาอันจะเป็นอุปสรรคต่อการคิดวิเคราะห์และสั่งสมองค์ความรู้ของผู้ปฏิบัติและองค์กร

แนวทางการวิเคราะห์ค้นหาชุมชนนักปฏิบัติที่สำคัญควรประกอบด้วย

1. พัฒนาการหรือการก่อเกิดของกลุ่ม ว่ามีประวัติความเป็นมาอย่างไร อะไรคือสิ่งจูงใจหรือความสนใจร่วมกัน การเกิดขึ้นของกลุ่มเกิดในภาวะหรือบริบทเช่นไร เป็นการเกิดขึ้น

โดยธรรมชาติหรือเกิดจากภาวะวิกฤตร่วมกัน เหตุผลในการก่อเกิดคืออะไรในทัศนะของสมาชิกกลุ่ม ภาวะผู้นำในการเกิดและดำรงอยู่เป็นอย่างไร ในอดีตนั้นกลุ่มมีการเผชิญอุปสรรคอย่างไร และฝ่าฟันมาได้อย่างไร กลุ่มมีกระบวนการและแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างไร มีขนาดและการเปลี่ยนแปลงจำนวนสมาชิกกลุ่มอย่างไร

2. Core Business, Core Value และ Key Success คืออะไร ตรงนี้เป็นคำถามสำคัญที่ว่ากลุ่มเกิดขึ้นเพื่อทำอะไร เช่น กลุ่มการวิจัย มีหัวข้อที่สนใจร่วมกันคืออะไร กลุ่มมีความเชื่อพื้นฐานร่วมกันอย่างไร อาจรวมถึงวิสัยทัศน์ร่วมของกลุ่มคืออะไร อะไรคือเป้าหมายหรือธงชัยของกลุ่ม ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของกลุ่มที่ผ่านมาคืออะไร และอะไรคือประเด็นความภาคภูมิใจของสมาชิกกลุ่มร่วมกัน

3. ระบบความสัมพันธ์ของสมาชิก สมาชิกของกลุ่มมีระบบความสัมพันธ์เป็นอย่างไร กลุ่มมีความผูกพันกันแบบไหน ความแนบแน่นของกลุ่มเป็นอย่างไร ภาวะผู้นำเป็นอย่างไร ระบบและเครื่องมือการสื่อสารภายในกลุ่มเป็นอย่างไร อะไรคือช่องทางการสื่อสารหลัก ความสัมพันธ์ของกลุ่มมีลักษณะของความเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อให้กลุ่มดำรงอยู่ได้คืออะไร อย่างไร

4. ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภายนอก ประเด็นมุ่งตรวจสอบว่า กลุ่มมีพัฒนาการและดำรงอยู่ได้นั้น มีระบบความสัมพันธ์หรือความช่วยเหลือจากภายนอกหรือไม่ อย่างไร ทั้งความช่วยเหลือในทางเทคนิค ทรัพยากร เทคโนโลยี และอื่นๆ

5. ความยั่งยืนของกลุ่ม ประเด็นนี้คงต้องมีการวิเคราะห์ใน 2 มิติ คือมิติของมุมมองภายใน (Emic view) ของสมาชิกกลุ่มเองที่มองความยั่งยืนของกลุ่มเป็นอย่างไร ต้องการการหนุนเสริมจากภายนอกหรือไม่ อย่างไร และมิติของมุมมองจากภายนอกหรือผู้วิจัยเอง (Ethic view) ว่าในฐานะคนภายนอกที่มองเข้าไปนั้น เห็นว่ากลุ่มมีความยั่งยืนหรือไม่ อย่างไร จุดอ่อนจุดแข็งของกลุ่มคืออะไร ปัจจัยและโอกาสที่จะเอื้อให้กลุ่มพัฒนาและยั่งยืนคืออะไร อย่างไร

6. ระบบการจัดการจัดการความรู้ ประเด็นสุดท้ายนี้คงมีความสำคัญและสอดคล้องกับการจัดการความรู้ว่า การดำรงอยู่ของกลุ่มเช่นนี้นั้น มีการพัฒนาระดับความรู้อย่างไร มี feedback loop ของการจัดการความรู้หรือไม่ หรืออาจวิเคราะห์ลงลึกไปถึงว่าในกระบวนการกลุ่มนั้น ใครคือคุณกิจ ใครคือคุณอำนวย และคนเหล่านี้แสดงบทบาทได้อย่างไร กระบวนการยกระดับการเรียนรู้ จาก tacit knowledge สู่อะไร explicit knowledge เป็นอย่างไร เกิดขึ้นหรือไม่ และสุดท้าย ชุมชนนักปฏิบัติที่ศึกษาวิเคราะห์นี้ มีการปฏิบัติที่แตกต่างลักษณะการทำงานประจำ (routine work) อย่างไร

กล่าวโดยสรุป แนวคิดและกรอบการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น เป็นเพียงเครื่องมือในการตรวจสอบระบบวิธีคิดและความเข้าใจ ในการสร้างหรือหนุนเสริมให้ ชุมชนนักปฏิบัติ มีความเข้มแข็งขึ้นอย่างสอดคล้องกับบริบทที่เป็นจริง เราคงอาจนึกถึงกรอบแนวทางการวิเคราะห์ได้อีกมากมายหลายประการ ในที่นี้ เราคงต้องมีภาระสรุปทเรียนจากกรณีศึกษาต่างๆ เพื่อนำมาสู่การประมวลเป็นชุดของค้ความรู้ และพัฒนาสร้าง "ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อน" ให้ชุมชนนักปฏิบัติขยายและเติบโตขึ้นเต็มพื้นที่ สร้าง approach ใหม่ๆ อันเป็นการช่วยผลักดันให้ระบบความสัมพันธ์ในองค์กรมีความเข้มแข็งเกิดดุลยภาพทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ซึ่งยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนนี้ ก็มีอีกมากมาย แต่ละองค์กรก็อาจมีวิธีการในการขับเคลื่อนที่แตกต่างกันออกไป ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามกลุ่ม (cross sectional learning) การสร้างขยายเครือข่าย (networking) การหนุนเสริมให้รางวัล (awarding) การสร้างระบบแรงจูงใจ (incentive system) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (enabling environment) เป็นต้น ซึ่งรายละเอียดในเรื่องนี้ คงได้มีโอกาสนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโอกาสต่อไป

ปัญญาปฏิบัติ : ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) (<http://www.manager.co.th>)

CoP คือ กลุ่มคนที่มีความชอบ มีความสนใจในสาระ ความเชี่ยวชาญ หรือมีปัญหาร่วมกัน สมาชิกในกลุ่มพร้อมและเต็มใจที่จะเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อความสำเร็จของ CoP มี 3 ประการคือ

1. Head : เป็นเรื่องความรู้และประสบการณ์ หรือปัญหาที่เป็นศูนย์กลางที่สนใจร่วมกันและเป็นพื้นฐานก่อให้เกิดการรวมตัวและยึดเหนี่ยวซึ่งกันและกัน มีเอกลักษณ์ร่วมกัน และเป็นวาระร่วมกันของ CoP

2. Heart : ชุมชนนักปฏิบัติที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่แข็งแรงจะส่งเสริมก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กัน เสริมสร้างสายสัมพันธ์ บนพื้นฐานของการให้เกียรติ เคารพ และเชื่อถือซึ่งกันและกัน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันและสร้างแรงจูงใจ สมควรใจ ในการแลกเปลี่ยนความรู้ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม กล้าที่จะถามคำถาม และการรับฟังซึ่งกันและกันที่ดี

สมาชิกใน CoP จะมีความผูกพันกันด้วย "ใจ" และไม่คาดหวังสิ่งตอบแทนจากการปันความรู้ เปรียบเสมือนกับบรรยากาศของชุมชนในสมัยก่อน บ้านใกล้เรือนเคียงที่มีการแบ่งปันอาหารส่งข้ามรั้วให้กันและกัน ใครมีอะไรก็แบ่งปันกัน เป็นเรื่องของน้ำใจมากกว่าการคาดหวังสิ่งตอบแทน การปันอาหารหรือสิ่งของนั้น สิ่งที่เราเคยครอบครองอยู่จะหายไป แต่การปันความรู้ ความรู้จะไม่สูญหายไปจากตัวเรา กลับเชี่ยวชาญมากขึ้นเมื่อให้ และการเป็นผู้ให้ เราจะเป็นผู้รับในโอกาสต่อไป ทำให้เราได้รับความรู้จากสมาชิกใน CoP มากขึ้น

3. Hand : การแสดงออก ด้วยการกระทำ หรือ พฤติกรรม สมาชิกใน CoP จะมีการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติของกลุ่ม ซึ่งอาจมีการกำหนดร่วมกันอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ในการแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์ ตามตอบปัญหาซึ่งกันและกัน ทั้งในลักษณะพบปะเจอกัน หรือใช้เครื่องมือสื่อสารและเทคโนโลยีเชื่อมโยงถึงกันหลายรูปแบบ เช่น โทรศัพท์ เทเลคอนเฟอเรนซ์ และที่นิยมใช้กันมากที่สุดได้แก่ อินเทอร์เน็ต สำหรับใช้ภายในองค์กร หรือ อินเทอร์เน็ต ซึ่งสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ทั่วโลก

การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร เอกสาร ร่วมกัน จะมีลักษณะ วิธีการ ภาษาที่ใช้สื่อเรื่องราว การแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นนี้ จะมี "Head" คือความรู้เฉพาะ ที่สมาชิกใน CoP สนใจร่วมกัน เป็นเป็นตัวผลักดันและเป็นศูนย์กลางในการดำเนินการต่างๆ ในการพัฒนาการ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการฟูมฟักรักษาใช้ CoP มีชีวิตชีวา จะเห็นได้ว่า CoP เป็นเครื่องมือในการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ที่องค์กรจะสามารถ สร้าง จัดเก็บ แบ่งปัน และนำองค์ความรู้ไปใช้งานได้อย่างกว้างขวางในองค์กร ทำให้องค์ความรู้ หรือทุนทางปัญญา หรือความพร้อม ขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น และประเด็นที่น่าสนใจคือ "การสร้างและปันองค์ความรู้ใน CoP จะเกิดขึ้นด้วยความสมัครใจ" ทำให้การสร้างองค์ความรู้ในองค์กรเติบโตขึ้น และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งจะส่งผลให้ KM เกิดขึ้นในองค์กรอย่างยั่งยืน "ไม่ใช่เกิดจากการสั่งการ หรือการจัดงานใหญ่ เพื่อส่งเสริมและให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ มาจัดเก็บไว้ในองค์กรเท่านั้น"

กล่าวโดยสรุป ชุมชนนักปฏิบัติ คือชุมชนที่มีการรวมตัวกันหรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีลักษณะดังนี้

- ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
- มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
- มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
- วิถีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือและภาษาเดียวกัน
- มีความเชื่อและยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- มีบทบาทในการสร้างและใช้ความรู้
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง หรือผ่านเทคโนโลยี
- มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้โดยง่าย
- มีความร่วมมือช่วยเหลือเพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยตนเอง
- มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษา เรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ของ เป็นการศึกษาโดยใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และวิธีวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมต่อการบริหารแรงงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

วิธีการศึกษา

1. การศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study) โดยค้นคว้าข้อมูลจาก ตำรา บทความ วารสารในประเทศ เอกสาร และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

2. การศึกษาภาคสนาม (Field Work Study) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ขัาราชการระดับ 3-7 ทุกหน่วยในระดับกลุ่มงานของ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (ส่วนกลาง)

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ได้แก่ ขัาราชการระดับ 3-7 ของทุกหน่วยในระดับกลุ่มงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (ส่วนกลาง)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษานำข้อมูลที่รวบรวมได้มาเรียบเรียงตามประเด็นที่วางไว้ นำมาจำแนกหมวดหมู่ของข้อมูลให้เป็นระบบ ทำการวิเคราะห์ และหาข้อสรุปแต่ละประเด็นเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยเชื่อมโยงกับแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 4

การดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

การพัฒนาบุคลากรในช่วงที่ผ่านมาของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นไปในรูปแบบของการฝึกอบรมสัมมนาหรือจัดประชุมชี้แจง เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจ/ชี้แจงเฉพาะเรื่อง เฉพาะกรณี ซึ่งในการฝึกอบรม/ประชุมแต่ละครั้งไม่สามารถจัดให้เจ้าหน้าที่เข้าร่วมพร้อมกันทุกคนได้ ความรู้จากการฝึกอบรม/สัมมนา/ประชุมจึงมีอยู่เฉพาะตัวผู้เข้าร่วมเท่านั้น อีกทั้งไม่มีการจัดเก็บ และนำมาประมวลอย่างเป็นระบบ ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ได้เริ่มดำเนินการวางระบบการจัดการความรู้ โดยดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานภายใต้การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีลักษณะกิจกรรมในภาพรวม เป็นการให้ความรู้และทักษะการจัดการความรู้ การจัดทำช่องทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เว็บพาคความรู้ และการรวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในรูปแบบบทเรียน แบบ Interactive CD-ROM สรุปสาระสำคัญตามปีงบประมาณ พ.ศ. 2548-2550 ดังนี้

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

ผลการดำเนินงานปรากฏตาม ตัวชี้วัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่ 18 " ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 " สรุปได้ 5 เรื่อง ดังนี้

เรื่องที่ 1 ส่งเสริมการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความรู้ในองค์กร โดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (CD-ROM /เว็บไซต์ / เสียงตามสาย) มีขั้นตอนการดำเนินงาน

1. จัดตั้งคณะทำงาน (Steering Committee) เพื่อให้เป็นกลไกสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการความรู้
2. ร่างระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตามขั้นตอนการบริหารจัดการความรู้ในรูปแบบของคู่มือเบื้องต้น
3. พัฒนาช่องทางแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ผ่านทางเว็บพาคความรู้

4. ดำเนินการรวบรวมองค์ความรู้ รวม 20 เรื่อง ลงใน CAI ช่วยสอน เผยแพร่ให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อใช้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง ในรูปแบบของอินเตอร์แอคทีฟ CD- ROM หรือผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของกระทรวง (Intranet) เว็บไซต์ และได้จัดทำสารคดีสั้น 8 เรื่อง เผยแพร่เสียงตามสายสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และจัดพื้นที่ส่วนหนึ่งภายในบริเวณห้องสมุดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้เป็นที่ยึดเก็บและเข้าดูข้อมูล สำหรับองค์ความรู้ 20 เรื่อง ได้แก่ 1) การบริหารระดับต้น 2) การบริหารระดับกลาง 3) การบริหารระดับสูง 4) การพัฒนาวิสัยทัศน์ 5) การคิดวิเคราะห์ 6) การมองภาพองค์รวม 7) การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ 8) จิตสำนึกในการปฏิบัติราชการ 9) การเขียนหนังสือราชการ 10) การใช้คอมพิวเตอร์ 11) การปฏิบัติงานด้านการเงินบัญชีและพัสดุ 12) การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ 13) การจัดทำและพัฒนาตัวชี้วัด 14) การกำหนดค่าใช้จ่ายและผลผลิตในการทำงานงบประมาณ 15) องค์การระหว่างประเทศ 16) การกำหนดอัตราค่าจ้าง 17) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร 18) แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 19) การพัฒนาคุณธรรม/จริยธรรม 20) วินัยและการรักษาวินัย

เรื่องที่ 2 สนับสนุนการจัดเวทีประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ และข้อมูลข่าวสารในองค์กร โดยดำเนินการ

1. โครงการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แนวทางการเชื่อมโยงแผนงานและงบประมาณในมิติกระทรวง (Function) และมิติพื้นที่ (Area)
2. การประชุมชกซ้อม เตรียมการชี้แจงต่อคณะกรรมการฯ พิจารณางบประมาณ พ.ศ. 2549
3. การประชุมชี้แจงหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่เกี่ยวข้องในการจัดเตรียมข้อมูลชี้แจงงบประมาณ
4. การประชุมโต๊ะข่าว (เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้านงานข่าวและงานประชาสัมพันธ์)
5. การประชุมคณะกรรมการกำหนดแผนและติดตามผลการตรวจราชการของกระทรวงแรงงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548
6. การประชุมที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ และคณะทำงาน เรื่อง การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

เรื่องที่ 3 ส่งเสริมการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อการพัฒนาความรู้ในการทำงาน เพื่อการพัฒนาความรู้ในการทำงานโดยการสอนงาน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน

1. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การสอนงาน ซึ่งได้ผลลัพธ์เป็นแผนการสอนงานรวม 6 เรื่อง ซึ่งได้เผยแพร่ให้หน่วยงานนำไปใช้ในการสอนงาน

2. ดำเนินการจัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ และสรุปเป็นแผนการสอนงาน รวม 8 เรื่อง และเผยแพร่ให้หน่วยงานนำไปใช้/ปรับใช้ในการสอนงาน สรุปแผนการสอนงาน รวม 12 เรื่อง ได้แก่ ได้แก่ 1) การบริหารระดับต้น 2) จิตสำนึกในการปฏิบัติราชการ 3) การเขียนหนังสือราชการ 4) การประชาสัมพันธ์ 5) การปฏิบัติงานด้านการเงินบัญชีและพัสดุ 6) การจัดทำระบบสารสนเทศ 7) การตรวจสอบภายใน 8) การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ 9) การจัดทำและพัฒนาตัวชี้วัด 10) การกำหนดค่าใช้จ่ายและผลผลิตในการทำงานประมาณ 11) องค์การระหว่างประเทศ 12) การกำหนดอัตราค่าจ้าง

เรื่องที่ 4 ฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากร โดยจัดกลุ่มเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ได้ 3 ด้าน คือ 1) ด้านการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 2) การพัฒนาศักยภาพเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ 3) การพัฒนาศักยภาพเพื่อการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งการจัดส่งข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา กับหน่วยงานภายนอกเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก

เรื่องที่ 5 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้บริหารในหน่วยงาน โดยมีกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้บริหารในการประชุมผู้บริหาร ในองค์ความรู้ 5 เรื่อง ได้แก่ 1) การบริหารระดับสูง 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ 3) การวางกลยุทธ์ในการทำงาน 4) การกำหนดและพัฒนายุทธศาสตร์ 5) การสร้างวัฒนธรรม

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

ผลการดำเนินงานปรากฏตาม ตัวชี้วัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่ 13.3 "ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549" มีเนื้อหาสาระประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ 1) กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) 2) กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) สามารถสรุปข้อมูลผลการดำเนินงานของทั้ง 2 ส่วน คือ

1. กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ประกอบด้วย 7 กิจกรรม ดังนี้

1.1 การบ่งชี้ความรู้ (ความรู้เชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านแรงงาน) ผล จำนวน 31 รายการ

1.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ วัดจากการกำหนดผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์/ทะเบียนรายชื่อ ผล จำนวน 55 คน / 1 ชุด

1.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ วัดจากจำนวนคนที่ใช้เว็บทำความรู้/จำนวนความรู้ที่จัดทำเป็น CAI ผล จำนวน 180/ 1 เรื่อง

1.4 การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ วัดจากการประชุมกลั่นกรอง/เรื่องที่ผ่านมาการกลั่นกรอง ผลจำนวน 4 ครั้ง / 1 เรื่อง

1.5 การเข้าถึงความรู้ วัดจากจำนวนเว็บทำความรู้/จำนวนผู้ใช้เว็บทำ/จำนวนผู้ใช้ CAI ผล จำนวน 2 ระบบ/ 1,288 คน /292 คน

1.6 การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ วัดจากการประชุม KM / COP/จำนวนผู้ขมนิทรศการ KM / จำนวนความรู้ที่เผยแพร่ในห้องสมุด ผล จำนวน 17 ครั้ง/ 6 กลุ่ม/ 65 คน /28 เรื่อง

1.7 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ วัดจากจำนวนผู้ใช้เว็บทำความรู้อย่างน้อยร้อยละ 20 ของกลุ่มเป้าหมาย / จำนวนผู้ทำแบบทดสอบผ่านระบบทดสอบออนไลน์ร้อยละ 2 ของกลุ่มเป้าหมาย/นำความรู้ไปจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างน้อยสำนักละ 1 แผน ผลจำนวน 1,288 คน/ 292 คน/ 7 แผน

2. กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ประกอบด้วย 6 กิจกรรม ดังนี้

2.1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วัดจากจำนวนคนที่เข้าร่วมสัมมนา LOและKM / จำนวนคนที่มีความรู้ทักษะและวินัยในการทำงานเป็นทีม ผลจำนวน 77 คน/ 76 คน

2.2 การสื่อสาร วัดจากมีประเด็นความรู้เพิ่มขึ้น ผลจำนวน 107 เรื่อง

2.3 กระบวนการและเครื่องมือ วัดจากจำนวนคนที่เข้าชม WEB / จำนวนคนที่เข้าทดสอบวัดความรู้ร้อยละ 20 ของกลุ่มเป้าหมาย/จำนวนชุมชนนักปฏิบัติ (COP) /จำนวนคนที่เข้าร่วมกิจกรรม KM สัมพันธ์ ผลจำนวน 1,288 คน/ 22292 คน/ 6 กลุ่ม/ 17 ครั้ง

2.4 การเรียนรู้ วัดจากจำนวนคนที่เข้าใช้เว็บทำความรู้ร้อยละ 20 ของกลุ่มเป้าหมาย/จำนวน CAI ที่จัดทำ/จำนวนคนที่มีความรู้ทักษะวินัยทั้ง 5 ผลจำนวน 1,288 คน/1 หลักสูตร/ 76 คน

2.5 การวัดผล วัดจากจำนวนคนที่เรียนรู้ CAI ร้อยละ 50 ของกลุ่มเป้าหมาย/นำความรู้ไปจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างน้อยสำนักละ 1 แผน (ผลจำนวน 292 คน/ 7 แผน)

2.6 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล วัดจากจำนวนคนหรือกลุ่มที่ได้รางวัล (ผลจำนวน 5 คน)

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

ผลการดำเนินงานปรากฏตาม ตัวชี้วัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่ 12 "ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์" โดยได้ดำเนินการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนใน 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ประเด็นยุทธศาสตร์ : การบริหารจัดการด้านแรงงานเพื่อขจัดความยากจน และ 2) ประเด็นยุทธศาสตร์ : การเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อประโยชน์ของแรงงานไทย ดังนี้

1. มีการจัดทำ สื่อเรียนรู้ด้วยตนเองระบบอิเล็กทรอนิกส์สำหรับเปิดด้วยคอมพิวเตอร์ (CAI) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนด ประกอบด้วย 4 ชุดวิชา ได้แก่ 1) ความสามารถในการประสานและวิเคราะห์ข้อมูล 2) การประสานเครือข่ายภูมิภาค 3) ความรู้ด้านการกฏหมายและการบริการที่ดีและการประสานเครือข่ายต่างประเทศ 4) การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2. การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ในแต่ละสำนัก/กลุ่มงาน เพื่อเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่หน่วยงานเป็นประจำทุกเดือน

3. สืบค้นและจัดทำทะเบียนองค์ความรู้ ผู้เชี่ยวชาญเนื้อหา (KM Matrix/Yellow Pages) สำหรับประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการระบุผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาขององค์ความรู้เรื่องการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงรวมทั้งองค์ความรู้อื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ ทำให้เจ้าหน้าที่ทราบว่าใครคือผู้เชี่ยวชาญด้านใดบ้าง

4. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะของสมาชิก CoP หรือ SME ที่เป็นแกนสำคัญ (Change Agent) ในการกระตุ้น ส่งเสริมและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาด้านการสร้างองค์ความรู้ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อให้สมาชิก CoP / SME มีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับองค์การเพื่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้มากขึ้น 2) เพื่อให้สมาชิกได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสนอแนวทางในการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ให้เป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้อย่างแท้จริง 3) ได้ร่วมกันจัดทำระบบ

บริหารจัดการความรู้สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และ 4) มีความรู้ เรื่อง การ ออกแบบและการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อจัดการความรู้และสามารถนำไป เผยแพร่ต่อบุคคลอื่นได้

5. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกลั่นกรองความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวง แรงงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พหุเพียงแล้วก็ต้องนำมาองค์ความรู้ที่กลั่นกรองให้ได้ส่วนที่สำคัญและเป็นประโยชน์สูงสุด ก่อนจะนำมาเผยแพร่

6. พัฒนาระบบเว็บไซต์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในการให้บริการ Web Blog เพื่อให้เจ้าหน้าที่จัดทำแฟ้มภูมิปัญญาสามารถใช้เป็นช่องทางให้เจ้าหน้าที่ทุกภาคส่วนมาใส่ ข้อมูล หรือเลือกเปลี่ยนความรู้ด้านการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหรือองค์ความรู้ อื่น ๆ กันได้

7. โครงการพัฒนา KM Center ของ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (Knowledge Base) เพื่อสามารถใช้ห้อง KM Center เป็นศูนย์กลาง / ช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับ เจ้าหน้าที่ ทั้งองค์ความรู้ด้านการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและองค์ความรู้อื่น ๆ

8. จัดกิจกรรม KM Day เพื่อเผยแพร่ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อ เป็นการเผยแพร่ กิจกรรมต่าง ๆ ในด้านการบริหารจัดการความรู้ให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบและ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งรวมถึงด้านองค์ความรู้เรื่องการ ประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและองค์ความรู้อื่น ๆ เพื่อให้มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง

9. จัดกิจกรรมมอบรางวัล KM ให้แก่บุคลากรดีเด่นด้าน LO/KM ของ สำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน

บทที่ 5

บทวิเคราะห์

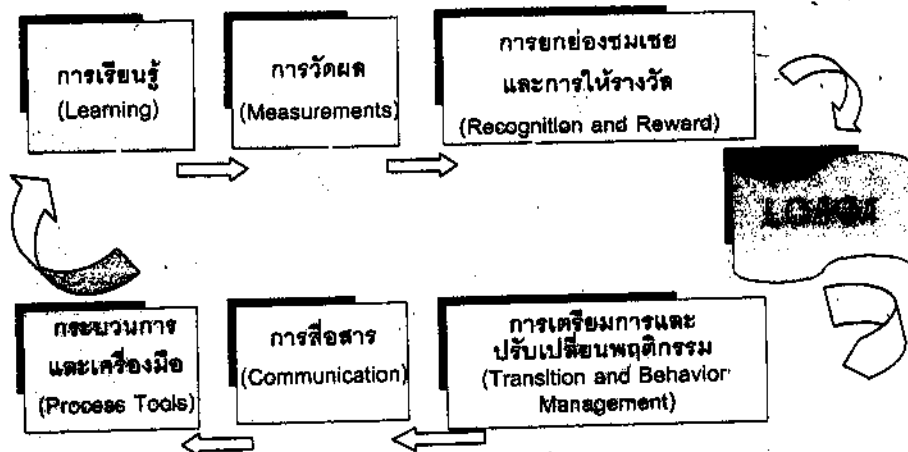
การศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีวิธีการศึกษา 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 คือ การศึกษาวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และลักษณะที่ 2 โดยการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกลุ่มงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ทั้งนี้ จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามรูปแบบ (Model) ของระบบการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ใน 3 ประเด็น คือ

- 1) วิเคราะห์รูปแบบ (Model) ของการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
- 2) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลว (Critical Success Factors) ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
- 3) ผลการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกลุ่มงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

วิเคราะห์รูปแบบ (Model) ของการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

แผนภาพที่ 4.1

รูปแบบของการบริหารจัดการความรู้ใน (Knowledge Management Model) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร

แต่งตั้งผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการดำเนินงานการบริหารจัดการความรู้อย่างจริงจัง คณะทำงานพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (คณะทำงาน KM) ตลอดจนรวมทั้งได้มีการวิเคราะห์สถานการณ์เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ และการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Learning Organization and Knowledge Management : LO/KM) ไปเรียบร้อยแล้ว โดยการสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการของคณะทำงาน KM และการเก็บข้อมูลในรูปแบบสอบถาม (Questionnaire) จากเจ้าหน้าที่ทุกกลุ่มทุกระดับในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยเน้นการวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กรตามแนวความคิดของ Peter M. Senge, Michael M. Marquardt และ David A. Garvin ตามขั้นตอนการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นหลัก

2. การสื่อสารทั่วทั้งองค์กร

ได้มีการจัดทำแผนงานสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ LO/KM ให้มีความสอดคล้องเป็นแนวเดียวกันกับยุทธศาสตร์กระทรวงแรงงาน และยุทธศาสตร์ชาติ เช่น มีโครงการ KM บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการและแผนประจำปีของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรเกิดผลในเชิงรูปธรรม อย่างมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของการจัดการความรู้ของ ศ.นพ.ประเวศ วะสี (2540) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ต้องนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลและนำผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในชั้นนี้ ผ่านสื่อต่างๆ เช่น การเผยแพร่ผ่านสื่อเสียงตามสายของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน , การมีมุม KM ที่ชั้น 15 ในห้องสมุดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน , การมีเวทีแลกเปลี่ยนผ่านการตั้งกระทู้ถาม แลกเปลี่ยนใน Web Knowledge Portal

3. การจัดหากระบวนการและเครื่องมือ

กระบวนการและเครื่องมือที่จะเอื้อต่อการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เริ่มจากขั้นการดำเนินการ/การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยองค์ประกอบของระบบ 2 องค์ประกอบสำคัญ คือ ปัจจัยพื้นฐาน LO/KM และโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะ LO/KM เพื่อให้การดำเนินการสัมฤทธิ์ผลตามแผนที่ได้วางไว้และตอบรับยุทธศาสตร์กระทรวงและยุทธศาสตร์ชาติไปในคราวเดียวกันได้

4. การเรียนรู้

ปัจจุบันนี้เครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ได้แก่ ช่องทางทางเว็บท่าความรู้ (Web Knowledge Portal) ผ่านทางเว็บไซต์ของกระทรวงแรงงาน เพื่อเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ในสังกัดกระทรวงแรงงานทุกคนสามารถเข้าไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสอบถามความรู้ โดยตั้งกระทู้ถามจากผู้เชี่ยวชาญเนื้อหา หรือผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ก็มีช่องทางผ่านบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction : CAI) ซึ่งเป็นสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบ CD-ROM ที่เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถเปิดเข้าไปศึกษาทำความเข้าใจและทดสอบความรู้หลังจากศึกษา CD-ROM แล้วในรูปแบบทดสอบ CAI ผ่านทางเว็บไซต์ของกระทรวงแรงงาน

5. การวัดผล

จากการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา ได้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกเดือนในแต่ละสำนัก ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการโดยส่งเสริมการรวมตัวกันของผู้ที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันมาร่วมพูดคุย พบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จะมีจำนวนมากขึ้น กลุ่มใหญ่หรือกลุ่มเล็ก กลุ่มเดียวหรือหลายกลุ่ม ขึ้นอยู่กับความสนใจของผู้เข้ามาร่วม และการประชาสัมพันธ์ใน ผู้ที่มีความสนใจในเรื่องนั้น ๆ ได้ทราบและอยากเข้ามาร่วมพูดคุย แลกเปลี่ยน รวมทั้ง การจดบันทึก และการสรุปรวบรวมผลการพูดคุยแลกเปลี่ยนแต่ละครั้งเป็นองค์ความรู้แก่บุคคลทั่วไปผ่าน web KM

6. การสร้างแรงจูงใจ

ได้มีระบบให้รางวัลผู้เรียนรู้ (Reward & Reinforcement) มีแนวทางการดำเนินการ โดยการเสริมสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวางภายในองค์กรหนึ่งองค์กร โดยเมื่อทุกคนได้เรียนวิชาต่างๆ ที่กำหนดตามสมรรถนะของแต่ละคนสำเร็จแล้ว ก็จะได้รับประกาศนียบัตรซึ่งสามารถนำไปบันทึกในประวัติส่วนตัวได้

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลว (Critical Success Factors) ของการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. ไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ จะประสบความสำเร็จในการดำเนินการได้ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ควรจะต้องส่งเสริมให้เกิดปัจจัยที่มีความสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. สร้างภาวะผู้นำ (Leadership) เพื่อให้เกิดผู้นำหรือผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ซึ่งจะเป็นพลังผลักดันที่สำคัญยิ่งต่อการดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่ตั้งมุ่งหวัง
2. ปลูกจิตสำนึก (Recognize) ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงบุคลากรของบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นส่วนสนับสนุนที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในองค์กร
3. มีแผนยุทธศาสตร์ LO/KM และ Road Map ที่ชัดเจน เป็นตัวกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย
4. มุ่งมั่นและจริงจัง (Persistence) ในการดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ตามแผนยุทธศาสตร์และ Road Map ที่วางไว้จะก่อให้เกิดการขับเคลื่อนสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรมและสัมฤทธิ์ผล
5. เสริมความร่วมมือร่วมใจ (Cooperation) ของคนทั่วทั้งองค์กรซึ่งจะทำให้การดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ สามารถเป็นจริงได้ตามแผนที่ได้วางไว้
6. เสริมทีมงานที่เข้มแข็ง (Teamwork) จะเป็นแนวหน้าในการขับเคลื่อนให้การบริหารจัดการความรู้ เดินไปสู่เป้าหมายได้ตามเวลาที่กำหนด
7. ปรับโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อบุคลากรจะได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น มีเวลาให้ทำกิจกรรม KM 1 ชั่วโมง/สัปดาห์ หรือการมีเวทีเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย มีเว็บท่าความรู้, มีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยต่าง ๆ ได้แก่ electronic board อันจะช่วยส่งเสริมให้การบริหารจัดการความรู้ในองค์กรสำเร็จได้
8. เสริมแรงจูงใจและการเสริมแรง (Motivation & Reinforcement) เช่น การให้รางวัล, โอกาสในการเลื่อนระดับที่สูงขึ้น หรือการได้ขั้นพิเศษ ฯลฯ เป็นตัวเสริมแรงที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ทิศทางที่ต้องการได้อย่างดี
9. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Change) เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนบุคลากรในองค์กรให้ไปสู่ทิศทางที่มุ่งหวัง เพราะวัฒนธรรมในองค์กรคือเป้าหมายบุคลากร
10. ขององค์กรให้มีพฤติกรรมตามบรรทัดฐาน (Norm) ที่องค์กรต้องการ การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นผล จะส่งผลต่อการปรับตัวและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรไปในทิศทางที่องค์กรมุ่งหวังได้

11. ให้อำนาจ (Empowerment) ในการตัดสินใจเพื่อการดำเนินการในขอบเขตที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ โดยมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร จะมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างให้เกิดการสร้างสรรคกิจกรรรมใหม่ ๆ ด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรและการพัฒนาองค์กรไปสู่ทิศทางที่มุ่งหวัง

12. มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งเป็นความจำเป็นของผู้นำและผู้บริหารกลุ่มงาน สำนัก หรือองค์กร ที่จะต้องมีศักยภาพและความสามารถในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวของสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว องค์กรที่มีผู้นำที่มีความสามารถด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเท่านั้นที่จะสามารถนำพาองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง การบริหารจัดการความรู้ในองค์กรก็นับเป็นกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ทุกองค์กรต้องเผชิญ และต้องการผู้นำที่มีความสามารถด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

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

ผลการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกลุ่มงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

สรุปผลการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกลุ่มงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (ส่วนกลาง) จำนวน 77 คน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการ ระดับ 3-7 ผลสำรวจ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แสดงลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการจัดการความรู้ของกลุ่มงาน

ส่วนที่ 3 แสดงความคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้

ส่วนที่ 1 แสดงลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะงานกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา มี 11 ลักษณะงาน ได้แก่ งานบริหารทั่วไป ตรวจสอบภายใน กฎหมาย บุคลากร ต่างประเทศ นโยบาย แผนงาน ตรวจติดตามและประเมินผลคลัง ประชาสัมพันธ์ และอื่นๆ (IT) พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะงานคลัง สูงสุดคือ ร้อยละ 19.50

รองลงมา คือ ลักษณะงานต่างประเทศและนโยบาย เท่ากันร้อยละ 13 และลักษณะงานตรวจสอบภายในน้อยที่สุด คือ ร้อยละ 1.30 (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 5.1
แสดงลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง

ที่	ลักษณะงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	คลัง	15	19.50
2	นโยบาย	10	13.00
3	ต่างประเทศ	10	13.00
4	ตรวจติดตามประเมินผล	10	13.00
5	งานบริหารทั่วไป	7	9.10
6	อื่นๆ (IT)	7	9.10
7	แผนงาน	6	7.80
8	บุคลากร	6	7.80
9	กฎหมาย	3	3.90
10	ประชาสัมพันธ์	2	2.60
11	ตรวจสอบภายใน	1	1.30
รวมทั้งสิ้น		77	100.0

ส่วนที่ 2 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการจัดการความรู้ของกลุ่มงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษามีลักษณะการจัดการความรู้ จำแนกได้ 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) การสกัดความรู้จากบุคคล 3) การจัดระบบความรู้ และ 4) การดึงความรู้ไปใช้ดังนี้

ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า

- กลุ่มงานมีการจัดประชุม COP อย่างสม่ำเสมอ พบว่า อยู่ในระดับมากร้อยละ 9.09 ระดับปานกลาง ร้อยละ 32.46 ระดับน้อย ร้อยละ 32.46 และไม่มีร้อยละ 25.97

- กลุ่มงานมีบอร์ดสำหรับเผยแพร่ให้ความรู้ไม่น้อยกว่า 1 แห่ง พบว่า อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 10.39 ระดับปานกลาง ร้อยละ 33.76 ระดับน้อย ร้อยละ 27.27 และไม่มีร้อยละ 28.57

- การเผยแพร่ข้อมูล/ความรู้ที่ได้จากการประชุมสัมมนาให้แก่เพื่อนร่วมงานทราบทุกครั้ง พบว่า อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 6.49 ระดับปานกลาง ร้อยละ 59.74 ระดับน้อย ร้อยละ 24.67 และไม่มี ร้อยละ 9.09 (ตารางที่ 5.2)

ตารางที่ 5.2
ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
กลุ่มงานมีการจัดประชุม COP อย่างสม่ำเสมอ	9.09 (7)	32.46 (25)	32.46 (25)	25.97 (20)
กลุ่มงานมีบอร์ดสำหรับเผยแพร่ให้ความรู้ไม่น้อยกว่า 1 แห่ง	10.39 (8)	33.76 (26)	27.27 (21)	28.57 (22)
การเผยแพร่ข้อมูล/ความรู้ที่ได้จากการประชุมสัมมนาให้แก่เพื่อนร่วมงานทราบทุกครั้ง	6.49 (5)	59.74 (46)	24.67 (19)	9.09 (7)

ด้านการสกัดความรู้จากบุคคล

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้านการสกัดความรู้จากบุคคล พบว่า

- กลุ่มงานมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในหน้าที่ พบว่า อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 11.69 ระดับปานกลาง ร้อยละ 22.07 ระดับน้อย ร้อยละ 32.46 และไม่มี ร้อยละ 33.76

- กลุ่มงานมีการสรุปทเรียนในการทำงานแต่ละครั้ง พบว่า อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 3.89 ระดับปานกลาง ร้อยละ 28.57 ระดับน้อย ร้อยละ 40.25 และไม่มี ร้อยละ 27.27

- เมื่อได้รับการอบรม/ประชุมสัมมนาในแต่ละครั้งท่านจะสรุปข้อมูลจัดเก็บไว้ทุกครั้ง พบว่า อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 23.37 ระดับปานกลาง ร้อยละ 28.57 ระดับน้อย ร้อยละ 38.96 และไม่มี ร้อยละ 9.09

- กลุ่มงานของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ ที่จะให้คำปรึกษาได้ พบว่า ระดับมาก ร้อยละ 24.67 ระดับปานกลาง ร้อยละ 46.75 ระดับน้อย ร้อยละ 24.67 และไม่มี ร้อยละ 3.89
- ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่สามารถให้คำแนะนำและช่วยท่านแก้ไขปัญหาในงานได้ เป็นอย่างดี พบว่า ระดับมาก ร้อยละ 41.55 ระดับปานกลาง ร้อยละ 38.96 ระดับน้อย ร้อยละ 11.69 และไม่มี ร้อยละ 7.79 (ตารางที่ 5.3)

ตารางที่ 5.3

ด้านการสกัดความรู้จากบุคคล

ข้อความถาม	ระดับความคิดเห็น			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
กลุ่มงานมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในหน้าที่	11.69 (9)	22.07 (17)	32.46 (25)	33.76 (26)
กลุ่มงานมีการสรุปบทเรียนในการทำงานแต่ละครั้ง	3.89 (3)	28.57 (27)	40.25 (31)	27.27 (21)
เมื่อได้รับการอบรม/ประชุมสัมมนาในแต่ละครั้ง ท่านจะสรุปข้อมูลจัดเก็บไว้ทุกครั้ง	23.37 (18)	28.57 (22)	38.96 (30)	9.09 (7)
กลุ่มงานมีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านต่างๆที่จะให้คำปรึกษาได้	24.67 (19)	46.75 (36)	24.67 (19)	3.89 (3)
ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่สามารถให้คำแนะนำและช่วยท่านแก้ไขปัญหาในงานได้เป็นอย่างดี	41.55 (32)	38.96 (30)	11.69 (9)	7.79 (6)

ด้านการจัดระบบความรู้

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้านการจัดระบบความรู้ พบว่า

- การใช้แฟ้มเอกสารในการจัดเก็บองค์ความรู้จากการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 42.85 ระดับปานกลาง ร้อยละ 40.25 ระดับน้อย ร้อยละ 7.79 และไม่มี ร้อยละ 9.09
- การใช้ระบบสารสนเทศในการรวบรวมองค์ความรู้ พบว่า อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 19.48 ระดับปานกลาง ร้อยละ 46.75 ระดับน้อย ร้อยละ 31.16 และไม่มี ร้อยละ 2.59

- ห้องสมุดเป็นแหล่งข้อมูล/ความรู้สำหรับการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 19.48 ระดับปานกลาง ร้อยละ 53.24 ระดับน้อย ร้อยละ 20.77 และไม่มี ร้อยละ 6.49

- อินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งข้อมูล/ความรู้สำหรับการปฏิบัติงานของท่าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 76.62 ระดับปานกลาง ร้อยละ 20.77 ระดับน้อย ร้อยละ 2.85 และไม่มี ร้อยละ 0.00

- กลุ่มงานได้จัดเก็บข้อมูล/การความรู้ให้เป็นหมวดหมู่และมีการทบทวนให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง พบว่า อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 18.18 ระดับปานกลาง ร้อยละ 41.55 ระดับน้อย ร้อยละ 29.87 และไม่มี ร้อยละ 10.38

- กลุ่มงานมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ พบว่า อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 5.19 ระดับปานกลาง ร้อยละ 28.57 ระดับน้อย ร้อยละ 37.66 และไม่มี ร้อยละ 28.57 (ตารางที่ 5.4)

ตารางที่ 5.4

ด้านการจัดระบบความรู้

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
ใช้แฟ้มเอกสารในการจัดเก็บองค์ความรู้จากการปฏิบัติงาน	42.85 (33)	40.25 (31)	7.79 (6)	9.09 (7)
มีการใช้ระบบสารสนเทศในการรวบรวมองค์ความรู้	19.48 (15)	46.75 (36)	31.16 (24)	2.59 (2)
ห้องสมุดเป็นแหล่งข้อมูล/ความรู้สำหรับการปฏิบัติงาน	19.45 (15)	53.24 (41)	0.77 (16)	6.49 (5)
อินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งข้อมูล/ความรู้สำหรับการปฏิบัติงานของท่าน	76.62 (59)	20.77 (16)	2.85 (12)	0.00 (0)
กลุ่มงานได้จัดเก็บข้อมูล/การความรู้ให้เป็นหมวดหมู่และมีการทบทวนให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง	18.18 (14)	41.55 (32)	29.87 (23)	10.38 (8)
กลุ่มงานมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้	5.19 (4)	28.57 (22)	37.66 (29)	28.57 (22)

ด้านการดึงความรู้ไปใช้

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้านการดึงความรู้ไปใช้ พบว่า

- กลุ่มงานมีการจัดการความรู้ที่มีอยู่อย่างเป็นระบบสามารถดึงออกมาใช้ได้ พบว่า อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 10.38 ระดับปานกลาง ร้อยละ 36.36 ระดับน้อย ร้อยละ 33.76 และไม่มี ร้อยละ 19.48

- กลุ่มงานมีการสอนงานสำหรับเจ้าหน้าที่ใหม่ พบว่า อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 24.67 ระดับปานกลาง ร้อยละ 44.15 ระดับน้อย ร้อยละ 27.27 และไม่มี ร้อยละ 3.89

- การเรียนวิธีการ/การแก้ปัญหาต่างๆ จากผู้บังคับบัญชาได้ พบว่า อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 36.36 ระดับปานกลาง ร้อยละ 38.96 ระดับน้อย ร้อยละ 18.18 และไม่มี ร้อยละ 6.49

ตารางที่ 5.5

ด้านการดึงความรู้ไปใช้

ข้อความถาม	ระดับความคิดเห็น			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
กลุ่มงานมีการจัดการความรู้ที่มีอยู่อย่างเป็นระบบสามารถดึงออกมาใช้ได้	10.38 (8)	36.36 (28)	33.76 (26)	19.48 (15)
กลุ่มงานมีการสอนงานสำหรับเจ้าหน้าที่ใหม่	24.67 (19)	44.15 (34)	27.27 (21)	3.89 (3)
การเรียนวิธีการ/การแก้ปัญหาต่างๆ จากผู้บังคับบัญชาได้	34.36 (28)	38.96 (30)	18.18 (14)	6.49 (5)

ส่วนที่ 3 แสดงความคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้

1. ด้านรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงาน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็น ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการจัดการความรู้ของกลุ่มงานมีลักษณะที่หลากหลายตามลักษณะงานของแต่ละกลุ่ม เช่น การสอนงาน การจัดประชุม การระดมสมองเพื่อเสนอข้อคิดเห็น/แก้ไขปัญหา การเรียนรู้ด้วยตนเอง (learning by doing) การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา/ผู้รู้ การตั้ง COP แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชน นักปฏิบัติ การจัดทำหนังสือเวียน การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

การเข้าร่วมกิจกรรม KM ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การจัดทำแฟ้มผล
การดำเนินงาน (แฟ้มเอกสาร) การจัดทำในรูปแบบ folder (แฟ้มข้อมูล) เพื่อเก็บบันทึกข้อมูลที่ต้อง
ใช้ในงานราชการ การถ่ายทอดความรู้โดยผู้บังคับบัญชา/ผู้รู้/เพื่อนร่วมงาน ใช้ระบบสารสนเทศใน
การติดตามและประเมินผล การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (on the job training) และการฝึกอบรม/
สัมมนา (ตารางที่ 5.6)

ตารางที่ 5.6

ความถี่และร้อยละของรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงาน

รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงาน	จำนวน (ความเห็น)	ร้อยละ
1. การระดมสมอง/แลกเปลี่ยนความรู้	7	15.55
2. การจัดประชุม	6	13.33
3. การสอนงาน	4	8.89
4. การขอคำแนะนำจากผู้รู้/เพื่อนร่วมงาน	4	8.89
5. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3	6.67
6. การขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา	3	6.67
7. จัดทำแฟ้มเอกสาร	3	6.67
8. การถ่ายทอดความรู้จากการฝึกอบรม/สัมมนา/ ประชุม	3	6.67
9. เก็บความรู้ไว้กับตัวเอง	3	6.67
10. ชุมชนนักปฏิบัติ (COP)	2	4.44
11. เข้าร่วมกิจกรรม KM	2	4.44
12. การมอบหมายงานให้ทำ	1	2.22
13. หนังสือเวียน	1	2.22
14. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	1	2.22
15. การจัดทำแฟ้มข้อมูล (folder)	1	2.22
16. การใช้ระบบสารสนเทศ	1	2.22
รวม	45	100.00

2. ทักษะ ความรู้ สำหรับการปฏิบัติงานในส่วนที่ต้องการพัฒนา

กลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานควรได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด องค์ความรู้ที่กลุ่มตัวอย่างเสนอมีดังนี้ การบริหารองค์กร แนวใหม่ ทักษะผู้นำ ทักษะด้านคอมพิวเตอร์โปรแกรมใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน การวิจัย การจัดทำ แผนนโยบาย/ยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินผล การจัดทำงบประมาณ การคลังและพัสดุ การประชาสัมพันธ์ ทักษะภาษาอังกฤษ การจัดทำ KPI หรือตัวชี้วัด เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการใช้งาน การพัฒนาบุคลากร การเขียนหนังสือราชการ การบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ ควรมุ่งเน้นด้าน จริยธรรม จริยธรรมของข้าราชการให้มีจิตบริการ ทำงานเป็นทีม (ตารางที่ 5.7)

ตารางที่ 5.7

ความถี่และร้อยละของทักษะ ความรู้สำหรับการปฏิบัติงาน ในส่วนที่ต้องการพัฒนา

ทักษะ ความรู้ สำหรับการปฏิบัติงานในส่วนที่ต้องการ	จำนวน (ความเห็น)	ร้อยละ
1. คอมพิวเตอร์, สารสนเทศ, IT	22	17.46
2. งบประมาณ การเงิน การคลัง และพัสดุ	17	13.49
3. การวิเคราะห์, การสังเคราะห์	15	11.90
4. ทักษะด้านภาษาอังกฤษ	11	8.73
5. นโยบาย/แผนงาน/โครงการ	9	7.14
6. การรายงานและการนำเสนอผลงาน	8	6.35
7. การติดตามและประเมินผล	8	6.35
8. การเขียนหนังสือราชการ/ระเบียบสารบรรณ	8	6.35
9. องค์ความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	6	4.76
10. กฎหมายที่เกี่ยวข้องทั้งการปฏิบัติงาน/ ชีวิตประจำวัน	6	4.76
11. การพัฒนางานในหน้าที่	5	3.97
12. จริยธรรม, จิตบริการ, ทีมงาน	5	3.97
13. การประชาสัมพันธ์	2	1.58
14. การจัดทำตัวชี้วัด	2	1.58
รวม	126	100.00

3. รูปแบบการจัดการความรู้ในกลุ่มงานที่ต้องการ

กลุ่มตัวอย่าง ได้เสนอลักษณะรูปแบบการจัดการความรู้ที่เห็นว่าสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานควรมีความรู้สามารถตอบข้อมูลจากผู้มาขอรับบริการได้ในระดับหนึ่ง ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเจ้าหน้าที่ภายในกลุ่มงาน ควรมีการถ่ายทอดความรู้ที่ได้จากการประชุม/ สัมมนาทุกครั้งทั้งรูปแบบไม่เป็นทางการและเป็นทางการ ควรมีการสนับสนุนหรือการกำหนดให้ทุกคนควรจดบันทึกหรือสร้างบทเรียนเพื่อการถ่ายทอดความรู้ที่ตนชำนาญให้แก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นที่สนใจ ควรสนับสนุนให้มีเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบทเรียนความสำเร็จ (Best practice) สนับสนุนให้มีการจัดทำบอร์ดความรู้ (ตารางที่ 5.8)

ตารางที่ 5.8

ความถี่และร้อยละของ รูปแบบการจัดการความรู้ในกลุ่มงานที่ต้องการ

ทักษะ ความรู้ สำหรับการปฏิบัติงานในส่วนที่ต้องการ	จำนวน (ความเห็น)	ร้อยละ
1. ฝึกอบรม/ประชุม/สัมมนา	12	20.00
2. มีศูนย์รวมองค์ความรู้/ฐานความรู้ในกลุ่มงาน	10	16.67
3. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	10	16.67
4. การจัดทำบอร์ดเผยแพร่ความรู้	6	10.00
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	6	10.00
6. การหมุนเวียนงานกันทำ	4	6.67
7. การสรุปผลการประชุม/อบรม/สัมมนาและเผยแพร่ในกลุ่มงาน	3	5.00
8. กำหนดเป็นนโยบายให้ผู้อำนวยการกลุ่มงานเป็นผู้นำการจัดการความรู้ในกลุ่มงาน	3	5.00
9. เจ้าหน้าที่สามารถตอบข้อมูลในส่วนที่รับผิดชอบให้กับผู้มาขอรับบริการได้	2	3.33
10. ค้นคว้าจากห้องสมุด/ Internet	2	3.33
11. ชุมชนนักปฏิบัติ	1	1.66
12. เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส (ซี 8) มีหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา	1	1.66
รวม	60	100.00

บทที่ 6

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทสรุป

การศึกษา เรื่อง การบริหารจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในบริบทที่เปลี่ยนแปลง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และเพื่อหาแนวทางการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาเฉพาะ 1) การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานภายใต้การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548-2550 มิติที่ 4 การพัฒนาองค์กร เฉพาะตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้" 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ของข้าราชการระดับ 3-7 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในส่วนกลาง โดยการแจกแบบสอบถาม จำนวน 110 ชุด และได้รับแบบสอบถามตอบกลับมารวม 77 ชุด คิดเป็นร้อยละ 70 จากผลการศึกษาที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้ศึกษาขอสรุปประเด็นการศึกษาที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบของการจัดการความรู้ใน (Knowledge Management Model) ที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้ดำเนินการ ประกอบด้วย 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร 2) การสื่อสารทั่วทั้งองค์กร โดยการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ 3) การจัดการกระบวนการและเครื่องมือ 4) การเรียนรู้ผ่านช่องทาง เว็บบอร์ด เว็บไซต์ และ รูป CD-ROM 5) การวัดผล พิจารณาจากการเกิดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Placation) ในแต่ละสำนัก 6) การสร้างแรงจูงใจ ด้วยระบบการให้รางวัลผู้เรียนรู้

2. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลว (Critical Success Factors) ของการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ประกอบด้วย 1) สร้างภาวะผู้นำ (Leadership) เพื่อให้เกิดผู้นำหรือผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) 2) ปลูกจิตสำนึก (Recognize) ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ 3) มีแผนยุทธศาสตร์ LO/KM และ Road Map ที่ชัดเจน 4) มุ่งมั่นและจริงจัง (Persistence) ในการดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ 5) เสริมความร่วมมือร่วมใจ (Cooperation) ของคนทั่วทั้งองค์กร 6) เสริมทีมงานที่เข้มแข็ง (Teamwork) 7) ปรับโครงสร้างของ

องค์กร (Organization Structure) ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 8) เสริมแรงจูงใจและการเสริมแรง (Motivation & Reinforcement) 9) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Change) 10) ให้อำนาจ (Empowerment) ในการตัดสินใจเพื่อการดำเนินการ 11) มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งเป็นความจำเป็นของผู้นำ

3. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมี 11 ลักษณะงาน โดยลักษณะงานคลังมีจำนวนมากที่สุด รองลงมา เป็นลักษณะงานนโยบาย ลักษณะงานต่างประเทศ และตรวจติดตามประเมินผล และน้อยที่สุด เป็นลักษณะงานตรวจสอบภายใน

4. ความคิดเห็นด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ของกลุ่มงาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น ดังนี้ 1) การจัดประชุม COP อย่างสม่ำเสมอ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อยและระดับปานกลาง เท่ากัน 2) การจัดบอร์ดสำหรับเผยแพร่ให้ความรู้ไม่น้อยกว่า 1 แห่ง พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง 3) การเผยแพร่ข้อมูล/ความรู้ที่ได้จากการประชุมสัมมนาให้แก่เพื่อนร่วมงานทราบทุกครั้ง พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นด้านการสกัดความรู้จากบุคคลของกลุ่มงาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น ดังนี้ 1) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในหน้าที่ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับไม่มี 2) การสรุปบทเรียนในการทำงานแต่ละครั้ง พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย 3) เมื่อได้รับการอบรม/ประชุมสัมมนาในแต่ละครั้งจะสรุปข้อมูลจัดเก็บไว้ทุกครั้ง พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย 4) มีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ ที่จะให้คำปรึกษาได้ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง 5) ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่สามารถให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาในงานได้เป็นอย่างดี พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก

6. ความคิดเห็นด้านการจัดระบบความรู้ของกลุ่มงาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น ดังนี้ 1) การใช้แฟ้มเอกสารในการจัดเก็บองค์ความรู้จากการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก 2) การใช้ระบบสารสนเทศในการรวบรวมองค์ความรู้ พบว่าส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง 3) ห้องสมุดเป็นแหล่งข้อมูล/ความรู้สำหรับการปฏิบัติงาน พบว่าส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง 4) อินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งข้อมูล/ความรู้สำหรับการปฏิบัติงาน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก 5) ได้จัดเก็บข้อมูล/การความรู้ให้เป็นหมวดหมู่และมีการทบทวนให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง 6) การจัดทำแผนการจัดการความรู้ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย

7. ความคิดเห็นด้านการดึงความรู้ไปใช้ของกลุ่มงาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น ดังนี้ 1) การจัดการความรู้ที่มีอยู่อย่างเป็นระบบสามารถดึงออกมาใช้ได้ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับ

ปานกลาง 2) การสอนงานสำหรับเจ้าหน้าที่ใหม่ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง 3) การเรียนวิธีการ/การแก้ปัญหาต่างๆจากผู้บังคับบัญชาได้ พบว่าส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง

8. รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มงาน จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ให้ความสำคัญกับการระดมสมอง/แลกเปลี่ยนความรู้ มากที่สุด รองลงมาเป็นการจัดประชุม และที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้

9. ทักษะ ความรู้ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในส่วนที่ต้องการพัฒนา จากผลการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความต้องการในส่วนที่ต้องการพัฒนามากที่สุดเป็นการพัฒนา ด้าน คอมพิวเตอร์, สารสนเทศ, IT รองลงมาเป็น งบประมาณ การเงิน การคลัง และพัสดุ และที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ การประชาสัมพันธ์ และการจัดทำตัวชี้วัด

10. รูปแบบการจัดการความรู้ที่ต้องการ จากผลการศึกษา กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการรูปแบบการจัดการความรู้มากที่สุด คือ การฝึกอบรม/ประชุม/สัมมนา รองลงมาเป็นการให้มีศูนย์รวมองค์ความรู้/ฐานความรู้ในกลุ่มงาน และที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ การให้เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส (ซี 8) มีหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา กับการมีชุมชนนักปฏิบัติ (COP)

ข้อเสนอแนะ

การจัดการความรู้ในองค์กร เป็นการลงทุนทางมนุษย์ (Human capital) ซึ่งเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร เพื่อผลักดันพัฒนาองค์กรให้เคลื่อนตัวไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีขีดความสามารถทางการแข่งขันในระดับสากลได้ ผลลัพธ์ขององค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความรู้ และสามารถพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็วทันกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน ย่อมส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้า และประสิทธิภาพ ที่ดีขององค์กร ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะที่สำคัญ ดังนี้

1. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

1.1 ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ LO/KM ในระดับกลุ่มงานในสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงานโดยเฉพาะ เช่น กลุ่มงานด้านการจัดการความรู้ (KM) เพื่อทำหน้าที่ในการเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยน สร้าง และถ่ายโอนความรู้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร อันจะนำไปสู่วัตถุกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรได้

1.2 ทุกกลุ่มงานควรมีศูนย์องค์ความรู้ที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นทางการ โดยมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบอย่างน้อย 1 คน โดยระยะแรกอาจตั้งเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานที่เป็นคณะทำงาน

KM ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ทำหน้าที่สรุปองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานที่สำคัญในแต่ละเดือน และรวบรวมให้เป็นหมวดหมู่ แล้วจัดเก็บในระบบอินเทอร์เน็ตของกระทรวงเพื่อความสะดวกในสืบค้นข้อมูล ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติสามารถใช้งานได้ทุกที่ทุกเวลาที่ต้องการ

1.3 ควรมีการสื่อสารการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้เป็นระยะๆ ให้ทราบทั่วทั้งองค์กร เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ และแสวงหาแนวร่วมเพิ่มมากขึ้น เมื่อเกิดความเข้าใจเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง ก็จะเป็นการสร้างเครือข่ายด้านการจัดการความรู้ ไปในคราวเดียวกัน

1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสาร ได้แก่ Mail, e-mail เพื่อสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้รับทราบข้อมูลที่ตรงกันได้อย่างสะดวก รวดเร็ว

1.5 ส่งเสริมให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ผู้ที่สนใจความรู้ด้านต่าง ๆ นอกเหนือจากความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานแต่เพียงอย่างเดียว ได้มีโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในองค์ความรู้ที่เขาสนใจและถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้จริงจากการปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นประโยชน์โดยตรงและส่งผลอย่างชัดเจนต่อผู้เรียนรู้ เช่น เรียนรู้การประดิษฐ์สิ่งของ หรือการทำอาหารเพื่อสุขภาพด้วยตนเอง เป็นต้น ผลการเรียนรู้อาจมีประโยชน์ต่อผู้เรียนในด้านการยกระดับคุณภาพชีวิตนอกเหนือจากประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อีกทางหนึ่งด้วย

1.6 ส่งเสริมและสร้างกลไกในการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับทุกคนทั่วทั้งองค์กร

2. การสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจเป็นกลไกที่จำเป็นในการสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ ได้แก่ ระบบให้รางวัลผู้เรียนรู้ (Reward & Reinforcement) เพื่อเสริมสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้ ทั่วทั้งองค์กร และเกิดการสร้างและเก็บไว้เป็นคลังความรู้ให้บุคคลอื่นได้ใช้เป็นตัวอย่างต่อไป ซึ่งถือเป็นกลไกหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมของคนภายในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเกิดการถ่ายทอดความรู้ที่เก็บอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) แก่ผู้อื่นโดยทั่วไป (Explicit Knowledge) ดังนั้น หากต้องการให้เกิดการถ่ายทอดความรู้จากตัวคน (Tacit Knowledge) ไปสู่ความรู้ที่ชัดเจนเปิดเผยได้ (Explicit Knowledge) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ควรพิจารณาจัดวางระบบการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม โดยคำนึงถึงระบบการให้ที่รวดเร็วแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยจัดให้มีการผูกระบบประเมินผลรายบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และให้น้ำหนักคะแนนการประเมินด้าน

การคิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ที่สนับสนุนการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน นอกจากนี้ ควรจัดสรรรางวัลให้กับบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวง แรงงานที่ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ในรูปของรางวัล โสฬี หรือการประกาศเกียรติคุณในโอกาสสำคัญ ๆ ขององค์กร เช่น วันสถาปนากระทรวงแรงงาน

3. มาตรการระยะเร่งด่วน ควรจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ตามลำดับ ความต้องการ ดังนี้ 1) หลักสูตรคอมพิวเตอร์, สารสนเทศ, IT เพื่อตอบสนองความต้องการของ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติและสอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่อินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งข้อมูล/ความรู้สำหรับการ ปฏิบัติงานมากที่สุดของเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 2) หลักสูตร งบประมาณ การเงิน การคลัง และพัสดุ สืบเนื่องจากการที่สำนักงานงบประมาณเปลี่ยนมาใช้ระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เจ้าหน้าที่ทุกคนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานควรจะรู้ และเข้าใจหลักการระบบงบประมาณ เช่น การให้ความสำคัญกับความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ ความ คุ่มค่า การติดตามประเมินผล เป็นต้น ซึ่งในช่วงที่ผ่านมารับรู้เฉพาะเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น นอกจากนี้ ในการปฏิบัติงานด้านพัสดุได้มีการแต่งตั้งให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการแรงงานปฏิบัติงานในหน้าที่เจ้าหน้าที่พัสดุ และหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติราชการได้เนื่องจากไม่ได้ปฏิบัติงานด้านพัสดุที่มีระเบียบเฉพาะ ให้ ถึงปฏิบัติ

บรรณานุกรม

หนังสือ/บทความ/วิทยานิพนธ์ และเอกสารอื่นๆ

กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. "การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน."

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

"ขอจัดกิจกรรม KM Day เพื่อเผยแพร่ความรู้ , รายชื่อผู้เข้าร่วมกิจกรรม KM Day." หนังสือที่ ศธ

0512.6(2778.14) / 006 ลงวันที่ 11 กรกฎาคม 2550. (อัดสำเนา)

"ขอส่งมอบระบบเว็บบล็อกและขอเรียนเชิญเข้ารับการฝึกอบรมการใช้ระบบเว็บบล็อก , รายชื่อ

ผู้เข้าร่วมอบรมการให้บริการระบบเว็บบล็อก." คู่มือการใช้งานระบบเว็บบล็อก หนังสือที่ ศธ 0512.6(2778.14) / 003 ลงวันที่ 25 เมษายน 2550. (อัดสำเนา)

ชำนาญ ปิยวณิชพงษ์, เกื้อจิตร อีระกาญจน์, จันทวรรณ จันทวรรณเปรมประภา, มณีรัตน์

จันทร์เนตร และ ชลิตา กาญจนจุฑะ. กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากร

มนุษย์. A Frame Work For Human Resource Management. กรุงเทพมหานคร:

บริษัทเพียร์สัน เอดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2549.

นันทิยา หุตานุวัตร และ ณรงค์ หุตานุวัตร. SWOT การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน.

อุบลราชธานี: ฝ่ายผลิตและบริการเอกสาร สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัย

อุบลราชธานี, 2542.

บดินทร์ วิจารณ์. การจัดการความรู้...สู่ ปัญหาปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร.

ธรรมกมลการพิมพ์, 2549.

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ. การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร:

บริษัทจิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด. 2547.

ประพนธ์ ผาสุขยัต. การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไวยโนม,
2547.

ประเวศ วะสี. การสร้างพลังสร้างสรรค์องค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์หมอ
ชาวบ้าน, 2540.

ปลัดกระทรวงแรงงาน. "ภาพแผ่น CD เพื่อการศึกษาแบบ e – Learning /CAI จำนวน 4 วิชา."
ประกาศสำนักงาน เรื่องอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะการทำงานด้วยการศึกษาด้วยตนเอง
(e – Learning) ประจำปี 2550. (อัดสำเนา)

ปัทมา จันทวิมล. "ตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์การเอื้อ
การเรียนรู้ของหน่วยงานฝึกอบรมภาคเอกชนในกรุงเทพมหานคร."
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

"ภาพกิจกรรมการศึกษาดูงาน, รายชื่อผู้เข้าสัมมนาเชิงปฏิบัติการการพัฒนากิจกรรม CoP
การศึกษาดูงานถอดบทเรียน, วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสำนักงานปลัดกระทรวง
แรงงาน, แผนผัง Tacit Knowledge ของแต่ละคน." ม.ป.ป. (อัดสำเนา)

"รายงานการประชุมเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ในองค์กร และหลักสูตรเพื่อเพิ่ม
สมรรถนะการทำงานตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ปี 2550-2551." สนับสนุนประเด็น
ยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3 เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2549.

"รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุน
ประเด็นยุทธศาสตร์." หนังสือที่ รง 0201.6/7215 ลงวันที่ 28 กันยายน 2550.
(อัดสำเนา)

"รายงานผลการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ปี 2550 แบบฟอร์ม 2 แผนการจัดการ
ความรู้ (Km Action Plan) ประเด็นยุทธศาสตร์ : การบริหารจัดการด้านแรงงานเพื่อ
ขจัดความยากจน." 2550. (อัดสำเนา)

"รายงานผลการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ปี 2550 แบบฟอร์ม 2 แผนการจัดการความรู้ (Km Action Plan) ประเด็นยุทธศาสตร์: การเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อประโยชน์ของแรงงานไทย." 2550. (อัดสำเนา)

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิสิทส์เซ็นเตอร์, 2545.

_____ คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลิฟวิ่ง, 2547.

_____ แนวทางปฏิบัติตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพมหานคร: ธนาเพชร, 2548.

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

"สมุดหน้าเหลืองผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาของกระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2550." (อัดสำเนา)

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. "เอกสารแผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ 2550." (อัดสำเนา)

_____ "สรุปการดำเนินกิจกรรม KM สัมพันธ์ ของกลุ่ม CoP." ม.ป.ป. (อัดสำเนา)

"หนังสือเชิญประชุมเพื่อพิจารณากลับกรงองค์ความรู้.รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกลับกรงองค์ความรู้." หนังสือที่ รง 0201.6 / ว 471 ลงวันที่ 8 มิถุนายน 2550. (อัดสำเนา)

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. "องค์การเอื้อการเรียนรู้." ประมวลบทความนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้สำหรับครูยุคปฏิรูปการศึกษา. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

อำมร เชาวลิต. การศึกษารูปแบบการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงแรงงาน ระยะที่ 1. 2549. (อัดสำเนา)

CAI Content Structure Design จำนวน 4 วิชา ได้แก่ 1) ความสามารถในการประสานและ
วิเคราะห์ข้อมูล 2) การประสานเครือข่ายภูมิภาค 3) ความรู้ด้านการกฎหมายและ
การบริการที่ดีและการประสานเครือข่ายต่างประเทศ 4) การประยุกต์ใช้ปรัชญา
เศรษฐกิจพอเพียง. ม.ป.ป. (อัดสำเนา)

ข้อมูลจากอิเล็กทรอนิกส์

จรรย์ บันลิตธี. "คัดลอกเพื่อบอกต่อ." <<http://www.manager.co.th/mgrWeekly/>>. ผู้จัดการราย
สัปดาห์ 27 มกราคม 2549.

บดินทร์ วิจารณ์. การจัดการความรู้คืออะไร (นิยามเพื่อการปฏิบัติกร).
<<http://www.thaihealth.or.th>>. 2545.

วิจารณ์ พานิช. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้. <<http://www.thaihealth.or.th>>. 2545.

_____ ระดมสมองสร้างเครือข่ายจัดการความรู้สังคมไทย.
<<http://www.bangkokbiznews.com>>. 2545.

วิจารณ์ พานิช. (การจัดการความรู้) (Online). <http://qa.siam.edu/KM/KM_Article4.pdf>.
2551.

_____ "การพัฒนา KM Center ของสำนักงานปลัดกระทรวง ณ ชั้น 5 กลุ่มพัฒนาระบบ
บริหาร ประกาศ เรื่อง รางวัล KM Award, ประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
เรื่อง มอบรางวัล Km Award, ภาพการมอบรางวัล." ม.ป.ป. (อัดสำเนา)

อนุชาติ พวงสำลี. <<http://gotoknow.org/blog/opqdkm/11993>>. คณะสิ่งแวดล้อมและ
ทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

<http://dusithost.dusit.ac.th/~itprogram/km_itdusit/ptt_kms/chapter2.1.ppt#300,21,Slide 21>.

<http://www.person.ku.ac.th/training/kukm/article/handbook_2549.doc>.

ภาษาอังกฤษ

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

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

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

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

Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka. Classic work: Theory of Organizational
Knowledge Creation. 2000.

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