ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

เรื่อง การติดตามผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการจากการประชุม
ศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน (ศปก.รง.)

และ

ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

เรื่อง การพัฒนาทีมงานจัดทำองค์ความรู้ประจำหน่วยงาน
เพื่อการจัดการความรู้ในองค์กร

โดย

นางดาวรุ่ง จำเริญ
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

ขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
ตำแหน่งเลขที่ ๑๒๕ กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

บทคัดย่อ

เอกสารผลงานวิชาการฉบับนี้ ผู้ขอรับการประเมินได้จัดทำขึ้น เพื่อใช้ประกอบการขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ กองบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยผลงาน ๒ ส่วน คือ ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เรื่อง การติดตามผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการจากการประชุมศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน (ศปก.รง.) ซึ่งผู้รับการประเมินได้รับมอบหมายให้ติดตามผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการ จากการประชุมศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน (ศปก.รง.) ตามนโยบายเน้นหนักของกระทรวงแรงงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ และรายงานผลการดำเนินงานให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานทราบเป็นประจำทุกเดือน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ๕ ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ ๑ เข้าร่วมประชุม ศปก.รง. เพื่อรับฟังรายงานการดำเนินงานตามนโยบายที่สำคัญ นโยบายเน้นหนักของกระทรวงแรงงาน ข่าวสารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงแรงงาน และข้อสั่งการจากการประชุมฯ ขั้นตอนที่ ๒ นำข้อสั่งการฯ มาจำแนกหัวข้อตามนโยบายเน้นหนักของกระทรวง และระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยจัดทำเป็นตารางแบบฟอร์มการรายงาน เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดที่รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินการตามแบบฟอร์มฯ ขั้นตอนที่ ๓ จัดทำหนังสือถึงหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อแจ้งข้อสั่งการฯ และขอให้รายงานผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ ภายในระยะเวลาที่กำหนด ขั้นตอนที่ ๔ ติดตามผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และขั้นตอนที่ ๕ จัดทำผลการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย ผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ ตามแบบฟอร์มการรายงาน สถิติจำนวนข้อสั่งการฯ โดยจำแนกเป็นหัวข้อตามนโยบายเน้นหนักฯ และจัดทำสรุปผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ นำเรียนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานเพื่อโปรดทราบเป็นประจำทุกเดือน จากการดำเนินงานดังกล่าว ผู้ขอรับการประเมินได้พบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานติดตามผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องของการรายงานผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลา รวมทั้งขาดความเข้าใจในประเด็นข้อสั่งการฯ ทำให้การรายงานผลไม่ตรงตามประเด็น ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินจึงขอเสนอผลงานที่ผ่านมาเรื่องการติดตามผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการจากการประชุมศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน (ศปก.รง.) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ผู้บริหาร/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการประชาสัมพันธ์ภารกิจของกระทรวงแรงงาน มีข้อมูลประกอบการประชุมในการติดตามงานนโยบายสำคัญของกระทรวงแรงงาน และใช้เป็นข้อมูลในการเร่งรัดการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงแรงงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายต่อไป

ส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรื่อง การพัฒนาทีมงานจัดทำองค์ความรู้ประจำหน่วยงานเพื่อการจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแก่หน่วยงาน และเพื่อส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีแก่บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และกระทรวงแรงงานเพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านแรงงาน

เนื่องจากการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานยังมีปัญหาและข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ เช่น ในด้านบุคลากร ยังขาดความรู้ ความเข้าใจการจัดการความรู้ รวมทั้งความต่อเนื่องในการดำเนินการ ในด้านนโยบายขององค์กร ยังขาดแรงจูงใจ ขาดการกระตุ้นจากผู้บริหาร และในด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และรูปแบบการบริหารงาน การปกครองและการบังคับบัญชา ที่แตกต่างกัน จึงมีทัศนคติเรื่องการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน ผู้ขอรับการประเมินจึงได้ทำการวิเคราะห์ SWOT จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๓) ซึ่งมีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ พบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานควรมีการทบทวนคำสั่งการแต่งตั้งคณะทำงาน ของทีมงานจัดทำองค์ความรู้ประจำหน่วยงาน (KM Team) เป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นกลไกในการส่งเสริม การผนึกกำลังและการทำงานเป็นทีมร่วมกันภายในทีม KM ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ควรมีการประชุม เชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมอง โดยระบุปัญหา/อุปสรรคการทำงาน/ความผิดพลาดในงาน/ความไม่คล่องตัว ของกระบวนการทำงานแล้วทำการวิเคราะห์สาเหตุร่วมกัน โดยเป็นเรื่องที่สามารถแก้ปัญหาได้ มองเห็น ความสำเร็จ ส่งผลต่อการพัฒนางานในหน่วยงานได้ รวมทั้งกำหนดเป็นขอบเขต/กระบวนการทำงานใด ที่ควร จะกำหนดเป็น KM โดยให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของทีม KM ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กำหนดว่าใครต้องทำอะไร เสร็จเมื่อไร ผลที่ได้คืออะไร รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลโดยมีระบบเทคโนโลยี ในการติดตามและประเมินผลผู้ที่เข้ารับการถ่ายทอดองค์ความรู้/การแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้สามารถนำ ความรู้ที่ได้รับไปถ่ายทอดในหน่วยงานของตนเอง ควรมีการจัดทำคู่มือให้ทีมงาน KM เพื่อให้ผู้ปฏิบัติที่ได้รับ มอบหมายได้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานได้ รวมทั้งควรมีการพัฒนาช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน ระบบออนไลน์ เว็ปไซต์กระทรวงแรงงาน หัวข้อ “แลกเปลี่ยนเรียนรู้” หรือระบบอินเตอร์เน็ตที่สามารถเข้าถึงได้ สะดวก รวดเร็ว และควรมีการพัฒนาบุคลากรในทีม KM โดยการเข้าร่วมฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้ เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำนำ

การจัดทำผลงานเอกสารทางวิชาการฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งผู้ขอรับการประเมินได้นำเสนอผลงาน เป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เรื่อง การติดตามผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการจากการประชุมศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน (ศปก.รง.) และ ส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรื่อง การพัฒนาทีมงานจัดทำองค์ความรู้ประจำหน่วยงานเพื่อการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาทีมงานจัดทำองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการจัดการความรู้ไปยังหน่วยงานของตนเอง และนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน และเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้ขอรับการประเมิน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลงานทางวิชาการที่ได้จัดทำขึ้น สามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในสายงานที่เกี่ยวข้อง และผู้สนใจทั่วไปได้ใช้ประโยชน์จากเอกสารที่ได้นำเสนอในผลงานฉบับนี้

ดาวรุ่ง จำเริญ
เมษายน ๒๕๖๓

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	จ
สารบัญภาพ	ฉ
ส่วนที่ ๑ ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	
๑. ชื่อผลงาน เรื่อง การติดตามผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการจากการประชุมศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน (ศปก.รง.)	๑
๒. ระยะเวลาที่ดำเนินการ	๑
๓. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ	๑
๓.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๓.๒ ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิด	๓
๔. สรุปสาระสำคัญและขั้นตอนการดำเนินการ	๑๗
๕. ผู้ร่วมดำเนินการ	๑๙
๖. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ	๑๙
๗. ผลสำเร็จของงาน	๒๐
๘. การนำไปใช้ประโยชน์	๒๐
๙. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหาอุปสรรค	๒๐
๑๐. ข้อเสนอแนะ	๒๑
ส่วนที่ ๒ ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรื่อง การพัฒนาทีมงานจัดทำองค์ความรู้ประจำหน่วยงานเพื่อการจัดการความรู้ในองค์กร	
๑. หลักการและเหตุผล	๒๒
๒. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ	๒๓
๒.๑ บทวิเคราะห์	๒๓
๒.๒ แนวความคิด	๒๗
๒.๓ ข้อเสนอ	๔๔
๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	๔๕
๔. ตัวชี้วัดความสำเร็จ	๔๕
บรรณานุกรม	๔๖
ภาคผนวก	

กระทรวงแรงงาน

สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ ๑	แสดงวงจรการดำเนินโครงการ	๑๑
ภาพที่ ๒	แสดงลำดับชั้นของแผน แผนงาน โครงการ	๑๒
ภาพที่ ๓	แสดงขั้นตอนการดำเนินงาน	๑๗
ภาพที่ ๔	แสดงกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)	๓๒
ภาพที่ ๕	แสดงกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)	๔๑

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ ๑	แสดงความหมาย จุดมุ่งหมาย และประโยชน์ของการติดตามและการประเมิน	๘
ตารางที่ ๒	แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการติดตามโครงการ กับการประเมินโครงการ	๙
ตารางที่ ๓	แสดงการวิเคราะห์ Tows Matrix	๒๖
ตารางที่ ๔	แสดงการจำแนกการจัดการความรู้ตามแบบของผู้คิด และการจัดทำการจัดการความรู้	๓๑

ส่วนที่ ๑
ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

๑. ชื่อผลงาน การติดตามผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการจากการประชุมศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน (ศปก.รง.)

๒. ระยะเวลาที่ดำเนินการ : เดือนมีนาคม ๒๕๖๑ – กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

๓. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

๓.๑ หลักการและเหตุผล

นายกรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา) ได้มีการแถลงนโยบายรัฐบาล เมื่อวันที่ ๑๒ กันยายน ๒๕๕๗ จำนวน ๑๑ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การปกป้องและเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์ ๒) การรักษาความมั่นคงของรัฐและการต่างประเทศ ๓) การลดความเหลื่อมล้ำของสังคม และการสร้างโอกาสเข้าถึงบริการของรัฐ ๔) การศึกษาและเรียนรู้ การทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ๕) การยกระดับคุณภาพบริการด้านสาธารณสุข และสุขภาพของประชาชน ๖) การเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ ๗) การส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสในประชาคมอาเซียน ๘) การพัฒนาและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและการพัฒนา และนวัตกรรม ๙) การรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากร และการสร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์กับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน ๑๐) การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาล และการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ และ ๑๑) การปรับปรุงกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม

กระทรวงแรงงาน มีบทบาท ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนนโยบายด้านการบริหารแรงงาน โดยการส่งเสริมและพัฒนาแรงงานให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีศักยภาพเพียงพอต่อการแข่งขันในเวทีโลกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการพัฒนาความรู้ ฝีมือ และทักษะในการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการคุ้มครองแรงงานให้ได้รับสิทธิประโยชน์อย่างเป็นธรรม การมีหลักประกันในการดำรงชีวิตที่มั่นคงและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และเมื่อวันที่ ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน (พลตำรวจเอก อดุลย์ แสงสิงแก้ว) ได้มอบนโยบายให้แก่ผู้บริหารของกระทรวงแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยนโยบายเร่งด่วน (Agenda Based) จำนวน ๑๑ ข้อ นโยบายระดับพื้นที่ (Area Based) จำนวน ๔ ข้อ และนโยบายบริหารการพัฒนา (Administration Based) จำนวน ๖ ข้อ รวมทั้งการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และปัจจัยแห่งความสำเร็จ เพื่อเป็นแนวทางการขับเคลื่อนภารกิจของกระทรวงแรงงานให้บรรลุผลตามนโยบายของรัฐบาล

จากบทบาท ภารกิจ อำนาจหน้าที่ และนโยบายดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ในการให้ใช้ศูนย์ปฏิบัติการของหน่วยงานเป็นเครื่องมือในการบริหาร ขับเคลื่อน และติดตามประเมินผล กระทรวงแรงงานจึงได้จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน (Ministry of Labour Operation Center : MOLOC) (ศปก.รง.) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงแรงงาน และข้อสั่งการต่าง ๆ สู่การปฏิบัติ และมีความพร้อมในการบริหาร ติดตาม เฝ้าฟัง อำนวยการ ขับเคลื่อน ประเมินผล และควบคุมสั่งการแก้ไขปัญหาแรงงานได้ทันต่อสถานการณ์ในทุกวันราชการ และการนำเสนอผลการดำเนินงานที่สำคัญต่อคณะรัฐมนตรี รวมทั้งเรื่องสำคัญจากการขับเคลื่อนนโยบายในการประชุมศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน เสนอศูนย์ปฏิบัติการ

นายกรัฐมนตรี (PMOC) โดยศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน (ศปก.รง.) มีการจัดตั้งทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และสำนักงานแรงงานไทยในต่างประเทศ สำหรับในระยะแรกได้มีการประชุมเตรียมการดำเนินงาน ศปก.รง. โดยจัดตั้งเวรอำนวยการปฏิบัติงาน ศปก.รง. และจัดจ้างเจ้าหน้าที่อำนวยการ จำนวน ๒ คน ปฏิบัติหน้าที่อำนวยการ ศปก.รง. และมีคำสั่งกระทรวงแรงงาน ที่ ๓๗๑/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๑๙ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ เรื่อง จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน โดยแบ่งโครงสร้างของศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน ประกอบด้วย

๑. ส่วนบังคับบัญชา มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน เป็นผู้อำนวยการ ศปก.รง และผู้ช่วยรัฐมนตรีประจำกระทรวงแรงงาน ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน และรองปลัดกระทรวงแรงงาน (นางเพชรรัตน์ สินอวย) เป็นรองผู้อำนวยการ ศปก.รง. คนที่หนึ่ง สอง สาม สี่ ตามลำดับ

๒. ส่วนอำนวยการ มีองค์ประกอบดังนี้ ฝ่ายยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล ฝ่ายวิเคราะห์สถานการณ์และความเคลื่อนไหวด้านแรงงาน ฝ่ายธุรการ ฝ่ายงบประมาณ/การเงิน/พัสดุ ฝ่ายต่างประเทศ ฝ่ายเทคโนโลยีและการสื่อสาร และฝ่ายกฎหมาย

๓. ส่วนประชาสัมพันธ์และปฏิบัติการข่าวสาร

๔. ส่วนปฏิบัติการ มีองค์ประกอบดังนี้ ฝ่ายปฏิบัติการส่วนกลาง ฝ่ายปฏิบัติการส่วนภูมิภาค และฝ่ายปฏิบัติการต่างประเทศ

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน สำนักตรวจและประเมินผล ได้รับมอบหมายให้ติดตามประเมินผลการดำเนินงานนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน ภายใต้นโยบายเน้นหนักของกระทรวงแรงงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ (นโยบาย ๑๑ – ๔ – ๖) ดังนั้น สำนักตรวจและประเมินผล จึงได้มอบหมายกลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล ติดตามผลการดำเนินการตามนโยบายเน้นหนักฯ โดยได้ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานภายใต้นโยบายเน้นหนักฯ ติดตามผลดำเนินงานตามข้อสั่งการจากการประชุมศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน (ศปก.รง.) และรายงานผลการดำเนินงานฯ นำเรียนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานทราบเป็นประจำทุกเดือน รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามนโยบายเน้นหนักฯ และจัดจ้างที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกดำเนินการประเมินผลนโยบายเน้นหนักของกระทรวงแรงงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ พร้อมทั้งรายงานผลต่อผู้บริหาร ในการดำเนินงานดังกล่าวผู้ขอรับการประเมินได้พบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานติดตามผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องของการรายงานผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลา รวมทั้งขาดความเข้าใจในประเด็นข้อสั่งการฯ ทำให้การรายงานผลไม่ตรงตามประเด็น ดังนั้น ผู้ขอรับการประเมินจึงขอเสนอผลงานที่ผ่านมาเรื่องการติดตามผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการจากการประชุมศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน (ศปก.รง.) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการติดตามข้อสั่งการฯ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ผู้บริหาร/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการประชาสัมพันธ์ภารกิจของกระทรวงแรงงาน มีข้อมูลประกอบการประชุมในการติดตามงานนโยบายสำคัญของกระทรวงแรงงาน และใช้เป็นข้อมูลในการเร่งรัดการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงแรงงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายต่อไป

๓.๒ ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิด

ผู้ขอรับการประเมินได้ศึกษาแนวคิด ความรู้ทางวิชาการในด้านต่าง ๆ ได้แก่ นโยบายกระทรวงแรงงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ รวมทั้งแผนงาน โครงการ กิจกรรม ภายใต้นโยบายกระทรวงแรงงานฯ ทฤษฎีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผล และเทคนิคการประสานงานในองค์กร เพื่อนำไปปรับประยุกต์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย

๓.๒.๑ นโยบายกระทรวงแรงงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

เมื่อวันที่ ๒ ธันวาคม ๒๕๖๐ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน (พลตำรวจเอก อดุลย์ แสงสิงแก้ว) ได้มอบนโยบายให้แก่ผู้บริหารของกระทรวงแรงงาน รวมทั้งการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และปัจจัยแห่งความสำเร็จ เพื่อเป็นแนวทางการขับเคลื่อนภารกิจของกระทรวงแรงงานให้บรรลุผลตามนโยบายของรัฐบาล ดังนี้

๑) นโยบายเน้นหนักของกระทรวงแรงงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกอบด้วย

๑.๑) นโยบายเร่งด่วน (Agenda Based) จำนวน ๑๑ ข้อ

๑.๑.๑) เร่งรัดการจัดระเบียบแรงงานต่างด้าวผิดกฎหมายที่ได้รับการผ่อนผันให้มีเอกสารยืนยันตัวบุคคลให้ถูกต้องครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด ภายใน ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๑ เป้าหมาย ๑,๑๓๗,๒๙๔ คน

๑.๑.๒) ผลักดันและเร่งรัดการแก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์ด้านแรงงาน โดยแก้ไขปัญหาการทำประมงผิดกฎหมายด้านแรงงาน ตาม IUU Fishing และป้องกันมิให้มีการใช้แรงงานเด็กในรูปแบบที่เลวร้าย

๑.๑.๓) แก้ปัญหาการหลอกลวงแรงงานไทยไปทำงานต่างประเทศ และบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันไม่ให้แรงงานไทยลักลอบเดินทางไปทำงานต่างประเทศอย่างผิดกฎหมาย เช่น ประเทศเกาหลีใต้ และไต้หวัน เป็นต้น

๑.๑.๔) ส่งเสริมให้นายจ้างหรือสถานประกอบการรับคนพิการเข้าทำงานในรูปแบบประชารัฐ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด ในอัตราส่วน ๑๐๐ : ๑

๑.๑.๕) เร่งรัดให้มีการกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำรายชั่วโมงเพื่อส่งเสริมให้มีการจ้างงานผู้สูงอายุมากขึ้น

๑.๑.๖) ขับเคลื่อนนโยบาย Safety Thailand ด้วยการตรวจและบังคับใช้กฎหมายความปลอดภัยในการทำงานอย่างจริงจัง

๑.๑.๗) ผลักดันให้แรงงานนอกระบบเข้าถึงระบบหลักประกันทางสังคม เพื่อให้ได้รับสิทธิประโยชน์อย่างทั่วถึง

๑.๑.๘) ยกระดับทักษะฝีมือแรงงาน เพื่อรองรับ ๑๐ อุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ และโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) ตามนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐

๑.๑.๙) เพิ่มขีดความสามารถของแรงงานไทยที่ไปทำงานต่างประเทศให้มีสมรรถนะสูง ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานในต่างประเทศ

๑.๑.๑๐) ผลักดันการสร้างหลักประกันทางสังคมที่เป็นธรรมและเท่าเทียมให้สามารถคุ้มครองแรงงานได้อย่างทั่วถึง โดยการเพิ่มและปรับปรุงสิทธิประโยชน์ในทุกกรณี คืนสิทธิให้ผู้ประกันตน มาตรา ๓๙ ได้กลับเข้าสู่ระบบประกันสังคมอีกครั้ง

๑.๑.๑๑) ยกระดับระบบโทรศัพท์สายด่วน ๑๕๐๖ให้สามารถเป็นเครือข่ายหลัก และเชื่อมโยงระบบโทรศัพท์สายด่วนอื่นของกระทรวงแรงงานได้ทั่วประเทศ เพื่อรับฟังความคิดเห็น ให้คำปรึกษา แนะนำ รับข้อร้องทุกข์ ข้อร้องเรียน โดยสามารถให้ข้อมูล ปรึกษาหารือ และแนะนำข้อปฏิบัติให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการได้อย่างมีคุณภาพ

๑.๒) นโยบายระดับพื้นที่ (Area Based)

๑.๒.๑) ให้แรงงานจังหวัดเป็นตัวแทนของกระทรวงในภูมิภาค ในการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงในระดับพื้นที่เพื่อให้เกิดเอกภาพ

๑.๒.๒) ให้แรงงานจังหวัดเป็นเจ้าภาพในการบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน และภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแก้ไขปัญหาด้านแรงงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผล

๑.๒.๓) ให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการรายจังหวัด (Action Plan) โดยให้แรงงานจังหวัด เป็นหัวหน้าทีมและเจ้าภาพหลัก เพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายการบริหารงานภาครัฐในประเด็นแผนเดียวกัน (One Plan)

๑.๒.๔) ให้สำนักงานแรงงานจังหวัดเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านแรงงาน (Provincial Big Data) โดยพัฒนาศูนย์ข้อมูลด้านแรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้มีฐานข้อมูลด้านแรงงานที่ครบถ้วน ถูกต้อง และทันสมัย และสามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๑.๓) นโยบายบริหารการพัฒนา (Administration Based)

๑.๓.๑) ยกระดับศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน (ศปก.รง.) ศูนย์ปฏิบัติการระดับกรม และระดับพื้นที่ ให้เป็นเครื่องมือที่มีความพร้อมในการบริหาร ติดตาม เฝ้าฟัง อำนวยการ ขับเคลื่อน ประเมินผล และควบคุมสั่งการแก้ไขปัญหาแรงงานได้ทันต่อสถานการณ์

๑.๓.๒) พัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะ มีความเชี่ยวชาญ มีบุคลิกภาพที่ดี และมีภาวะผู้นำ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และมีความชำนาญเฉพาะด้านในลักษณะมืออาชีพ

๑.๓.๓) เพิ่มประสิทธิภาพศูนย์ข้อมูลแรงงานแห่งชาติ (NLIC) ด้วยการจัดระบบข้อมูล (Big Data) และฐานข้อมูลธนาคารแรงงาน (Labour Bank) ที่สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวง

๑.๓.๔) เร่งรัดการออกกฎหมายสำคัญเพื่อแก้ไขปัญหาแรงงาน จำนวน ๑๑ ฉบับ

(๑) การแก้ไขปัญหา IUU Fishing จำนวน ๓ ฉบับ ได้แก่ กฎหมายว่าด้วยแรงงานบังคับ พ.ศ. .... กฎหมายว่าด้วยการทำงานในภาคประมง พ.ศ. .... และร่างพระราชกฤษฎีกากำหนดกิจการหรือลูกจ้างอื่นที่ไม่อยู่ในบังคับตามกฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ....

(๒) กฎหมายอื่นๆ จำนวน ๘ ฉบับ ได้แก่ กฎหมายบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว กฎหมายส่งเสริมการมีงานทำแห่งชาติ กฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายแรงงานสัมพันธ์กฎหมายแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ กฎหมายการคืนสิทธิแก่ผู้ประกันตน มาตรา ๓๙ กฎหมายเงินทดแทน และกฎหมายประกันสังคม

๑.๓.๕) ยกระดับกระทรวงแรงงานให้เป็นหน่วยงานที่มีมาตรฐานระดับสากลและเป็นกระทรวงแรงงานดิจิทัลตามนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ และนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริการประชาชน (E–Services)

๑.๓.๖) จัดสวัสดิการสำหรับบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการ เช่น ที่อยู่อาศัย บ้านพักข้าราชการ ศูนย์เด็กเล็กก่อนวัยเรียน ห้องพยาบาล สถานที่ออกกำลังกาย ห้องรับรองผู้เกษียณอายุราชการ การตรวจสุขภาพประจำปี การฌาปนกิจสงเคราะห์ ห้องละหมาด และกองทุนสวัสดิการข้าราชการ เป็นต้น

๒) การขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

๒.๑) ให้ผู้บริหารทุกหน่วยงานชี้แจงนโยบายและมอบภารกิจที่รับผิดชอบ เพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกระดับ กำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒) ให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยให้มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกกระทรวง พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดสำคัญรองรับนโยบายและให้สอดคล้องกับงบประมาณของแต่ละหน่วย

๒.๓) ให้ใช้ศูนย์ปฏิบัติการของหน่วยงานเป็นเครื่องมือในการบริหาร ขับเคลื่อนและติดตามประเมินผล

๓) การติดตามประเมินผล

๓.๑) ให้มีการติดตามและประเมินผลจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก โดย

๓.๑.๑) คณะกรรมการติดตามและประเมินผลระดับกระทรวง มีหน้าที่กำกับ ดูแล ดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวม

๓.๑.๒) ผู้ตรวจราชการกระทรวง มีหน้าที่ตรวจเยี่ยม ติดตาม กำกับดูแล และให้คำแนะนำในการปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

๓.๑.๓) คณะทำงานวิเคราะห์และรายงานสถานการณ์แรงงาน มีหน้าที่ติดตาม รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ รายงาน และจัดทำข้อเสนอสถานการณ์ด้านแรงงาน

๓.๑.๔) จัดให้มีการจ้างที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกดำเนินการประเมินผลนโยบายของกระทรวง รายไตรมาส พร้อมทั้งรายงานผลต่อผู้บริหาร

๓.๒) กำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินรายไตรมาส และตามความเหมาะสมแล้วแต่กรณี

๔) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

๔.๑) ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในหน่วยงาน และบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

๔.๒) พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างมืออาชีพ

๔.๓) ใช้ศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน (ศปก.รง.) ศปก. ระดับกรม และระดับพื้นที่เป็นเครื่องมือในการบริหาร ขับเคลื่อน ติดตามและแก้ไขสถานการณ์

๔.๔) จัดระบบฐานข้อมูล (Big Data) ที่มีความครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย และสามารถเชื่อมโยงกับทุกภาคส่วนและภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง

๔.๕) เน้นการสร้างเอกภาพในการบังคับบัญชา และมีการทำงานเป็นทีม (Team Work)

๔.๖) แปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการ ขับเคลื่อน ติดตามและประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม

๔.๗) แสวงหาความร่วมมือกับไตรภาคี ภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง และบูรณาการการทำงานร่วมกันตามแนวทางประชารัฐ

๔.๘) บุคลากรทุกคนต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติราชการ มีความเชื่อมั่นศรัทธา และอุทิศตนในการทำงานเพื่อความอยู่ดีมีสุขของคนในชาติ

๔.๙) ใช้การประชาสัมพันธ์ และการปฏิบัติการข่าวสาร (Information Operation : IO) ในทุกขั้นตอนเพื่อสร้างการรับรู้ความเข้าใจในเป้าหมายองค์กรเดียวกัน

๓.๒.๒ การติดตามและประเมินผล (ออนไลน์)

ศูนย์ทดสอบและประเมินเพื่อพัฒนาการศึกษาและวิชาชีพ ได้กล่าวถึงการติดตามและประเมินผลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ทราบว่าโครงการที่ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ต้องการมากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพหรือไม่ ผลจากการติดตามและประเมินผลจะให้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ จุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ช่วยให้การบริหารแผนงานและโครงการมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารแผนงานและโครงการประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การปฏิบัติตามแผน (Implementation) การควบคุม (Control) และการประเมินผล (Evaluation) มีความสำคัญเท่ากันทุกส่วน ถ้าขาดส่วนหนึ่งส่วนใดจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารแผนงานและโครงการทั้งหมด การติดตามและประเมินผล มีคำสองคำซึ่งมีความหมายเฉพาะตัวที่แยกจากกันได้อย่างชัดเจน คือ คำว่า "ติดตาม" (Monitoring) และคำว่า "ประเมินผล" (Evaluation) ทั้งสองคำมีความหมายแตกต่างกันดังนี้

๑) การติดตาม เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนที่มีการกำหนดไว้แล้ว เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ แก้ไข ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน หรือกำหนดวิธีการดำเนินงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้น ดังนั้น จุดเน้นที่สำคัญของการติดตาม คือ การปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อการตรวจสอบควบคุม กำกับ การปฏิบัติงานของโครงการ โดยการติดตาม จะเกิดขึ้นในขณะที่โครงการกำลังดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้

๒) การประเมินผล เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และนำผลมาใช้ในการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการ การประเมินผลจะเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของโครงการ นับตั้งแต่ก่อนตัดสินใจจัดทำโครงการ ในขณะดำเนินงานในช่วงระยะต่าง ๆ และเมื่อโครงการดำเนินงานเสร็จแล้ว หรือประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการบางมิติ นำมาใช้ในการประเมินความสำเร็จของโครงการว่า บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการที่ตั้งไว้หรือไม่มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง

ความแตกต่างและส่วนที่ซ้ำซ้อนกันของการติดตามและประเมินผล คือ การติดตาม (Monitoring) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่า ได้มีการดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ ของโครงการที่กำหนดได้อย่างไร ข้อมูลที่ได้จะนำมาประกอบเป็นเครื่องมือ ควบคุม กำกับ การดำเนินงานในขณะปฏิบัติโครงการโดยตรง ทั้งในด้านปัจจัย (Input) ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Process) และด้านผลผลิต (Output) สำหรับการประเมินผล (Evaluation) มีขอบข่ายกว้างขวาง ขึ้นอยู่ว่าจะประเมินในขั้นตอนใดของโครงการ เช่น ก่อนเริ่มโครงการ ขณะดำเนินโครงการ ซึ่งอาจดำเนินการเป็นช่วง เป็นระยะต่าง ๆ เช่น ทุก ๓ เดือน ทุก ๖ เดือน ทุกปี ประเมินเมื่อโครงการดำเนินงานไประยะครึ่งหนึ่งของโครงการ เป็นต้น หรือเป็นการประเมินผลเมื่อโครงการดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

สำหรับกระบวนการติดตามและประเมินผล ตามแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้เสนอแนวคิด Balanced Scorecard เพื่อใช้ในการวัดผลของกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น เห็นภาพรวมขององค์กรอย่างสมดุลขึ้น โดยการวัดผลนอกจากการวัดทางด้านการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นแล้ว ต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการสร้างอนาคตให้แก่องค์กรด้วย ด้วยแนวคิดนี้ผู้บริหารสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์กรนั้น ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยขอบเขตหรือองค์ประกอบในการวัดผลตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ในแต่ด้านจะประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ได้แก่

๑. วัตถุประสงค์ (Objective) เพื่อเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองที่ต้องการจะชี้วัด

๒. ตัวชี้วัด (Performance Indication) คือ ตัวชี้วัดนั้น จะแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

๓. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือค่าตัวเลขที่ตั้งไว้ เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงค่าเป้าหมายนั้น

๔. แผนงาน โครงการที่ตั้งใจ (Initiatives) คือ แผนการปฏิบัติงานที่มีการลำดับเป็นขั้น ๆ ในการจัดทำกิจกรรม

ตารางที่ ๑ ความหมาย จุดมุ่งหมาย และประโยชน์ของการติดตามและการประเมิน

แนวคิด	ความหมาย	จุดมุ่งหมาย	ประโยชน์
การติดตาม (งาน) (Monitoring)	ระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลของการดำเนินงานเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ	แก้ปัญหาขณะดำเนินงานตามโครงการ ๑. ติดตามความครบถ้วนของปัจจัยการปฏิบัติงานตามแผน ๒. ติดตามผลว่าตรงตามแผนหรือไม่	๑. แก้ปัญหาระหว่างการดำเนินงาน ๒. สรุปบทเรียน สำหรับวางแผน และจัดโครงการให้ดีขึ้นในอนาคต
การประเมิน (ผล) (Evaluation)	ระบบการตรวจสอบการดำเนินงานและผลการดำเนินงานเพื่อตัดสินคุณค่า (Value Judgment)	ตัดสินความเหมาะสมของการดำเนินงานและการบรรลุผลสำเร็จของโครงการ ๑. ความเพียงพอ ความเหมาะสมของปัจจัย ความเหมาะสมของวิธีดำเนินงาน ๒. การบรรลุความสำเร็จของโครงการ	๑. เสนอแนะการคงไว้/ปรับ/เปลี่ยน ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อจะได้บังเกิดผลตามเป้าหมาย ๒. สรุปผลของโครงการสำหรับตัดสินอนาคตของโครงการหรือวางแผนการจัดโครงการให้ดีขึ้นในอนาคต

๓) ความสัมพันธ์และความแตกต่างระหว่างการติดตามและการประเมิน

๓.๑) ความสัมพันธ์ระหว่างการติดตามและการประเมินผลโครงการ

การติดตามโครงการและการประเมินโครงการ เป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โดยการติดตามโครงการเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานของโครงการ สำหรับกำกับ แก้ไข และป้องกันปัญหาอุปสรรคระหว่างการดำเนินงาน ในขณะที่การประเมินเป็นการตัดสินคุณค่าของปัจจัยนำเข้า การดำเนินงานและผลของโครงการสำหรับปรับปรุงการดำเนินงาน สรุปผลสำเร็จ และพัฒนาโครงการ ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการติดตามงานของโครงการ จึงสามารถใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งของการประเมินโครงการได้

การติดตามและการประเมินผล เป็นกลไกของการพัฒนาที่สามารถใช้ร่วมกันได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าการติดตามเป็นส่วนหนึ่งหรือส่วนสนับสนุนการประเมินผลข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการติดตามจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของสารสนเทศในการประเมินโดยใช้ร่วมกับสารสนเทศจากแหล่งอื่นๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์อีกครั้งหนึ่ง ดังนั้น โครงการที่มีการติดตามอย่างสม่ำเสมอและถูกต้อง จะทำให้การ

ประเมินโครงการนั้น ๆ ทำได้ง่ายขึ้น และมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงกว่าโครงการที่ไม่มีการติดตาม หรือติดตามอย่างไม่ถูกต้อง หรือติดตามอย่างไม่ถูกต้อง ครบถ้วนและสมบูรณ์

๓.๒) ความแตกต่างระหว่างการติดตามและการประเมินผลโครงการ

แม้ว่าการติดตามและการประเมินผล จะมีความสัมพันธ์กันแต่ก็ยังมีความแตกต่างกันในเรื่องจุดมุ่งหมาย และการนำผลไปใช้ประโยชน์ ตลอดจนขอบเขตของการติดตามและประเมินผล ซึ่งกล่าวโดยรวมคือ ความแตกต่างที่สำคัญ คือ การติดตามมีขอบเขตแคบกว่าการประเมินผลนั่นเอง

นอกจากนี้ในด้านของผู้รับผิดชอบการติดตามโครงการ มักเป็นเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของโครงการนั้น ๆ ที่คอย “กำกับ ให้งานเป็นไปตามกรอบของแผนที่กำหนดไว้ ส่วนการประเมินโครงการอาจใช้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของโครงการทำการ “ตัดสิน” ความก้าวหน้าของการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน และโดยทั่วไปนิยมใช้เจ้าหน้าที่ประเมินผลจากหน่วยงานภายนอก “ตัดสิน” ความสำเร็จของโครงการ นอกจากนี้การติดตามและประเมินโครงการยังมีส่วนที่เกี่ยวข้องกันในด้านช่วงเวลาปฏิบัติ วิธีการและผู้ใช้ประโยชน์ ดังสรุปได้ในตารางที่ ๒

ตารางที่ ๒ เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการติดตามโครงการกับการประเมินโครงการ

รายการ	การติดตามโครงการ	การประเมินโครงการ
๑. ข้อมูล	รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลของโครงการ	ข้อมูลจากการติดตามสามารถมาใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งของการประเมินเพื่อตัดสินคุณค่าของโครงการ
๒. ผู้รับผิดชอบ	เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน	เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานและเจ้าหน้าที่นอกหน่วยงาน
๓. ช่วงเวลาปฏิบัติ	เป็นระยะต่อเนื่อง เช่น ทุกเดือน เป็นต้น	เป็นช่วง ๆ เช่น ระหว่างดำเนินงาน สิ้นสุดโครงการและหลังจากโครงการสิ้นสุดแล้ว ๑ ปี หรือ ๒ ปี เป็นต้น
๔. วิธีการ	เป็นการติดตามงานโดยใช้แผนเป็นกรอบอ้างอิง ถือเป็นส่วนสำคัญของการบริหารจัดการ	เป็นการตัดสินคุณค่าของโครงการโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์/มาตรฐาน มักครอบคลุมถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการ
๕. ผู้ใช้ประโยชน์	ผู้ปฏิบัติ (เน้น) ผู้บริหาร	ผู้ปฏิบัติ ผู้บริหาร (เน้น)

การติดตามโครงการ เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโครงการในด้านปัจจัยนำเข้า การดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน โดยใช้แผนเป็นกรอบอ้างอิง เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับกำกับ ทบทวน แก้ไข และป้องกันปัญหาขณะดำเนินโครงการ ส่วนการประเมินโครงการ เป็นกระบวนการตัดสินคุณค่าของโครงการในด้านปัจจัยนำเข้า การดำเนินงานและผลของโครงการ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์/มาตรฐาน เพื่อเป็นสารสนเทศสำหรับการปรับปรุงการดำเนินงาน สรุปผลสำเร็จของโครงการ และพัฒนาโครงการ

การติดตามและการประเมินโครงการ เป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อมูลจากการติดตามโครงการ สามารถใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งของการประเมินโครงการได้

๔) หลักการติดตามและประเมินผลโครงการ

การติดตามและการประเมินผล (Monitoring & Evaluation) เป็นคำที่มักจะใช้ควบคู่กัน การติดตามการประเมินจะช่วยให้ผู้บริหารงาน/โครงการทราบว่า การดำเนินงานเป็นไปตามแผนหรือไม่ และมีความก้าวหน้า มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติจะได้แก้ไขปัญหาอุปสรรคเหล่านั้น และป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นต่อไป โดยการสนับสนุนจากผู้บริหารได้ทันท่วงที นอกจากนี้ยังช่วยให้ทราบความเหมาะสมของการดำเนินงานและการบรรลุความสำเร็จของงาน/โครงการนั้น “การติดตาม” และ “การประเมิน” เป็นกระบวนการที่แตกต่างกัน มีจุดมุ่งหมายไม่เหมือนกัน แต่กระบวนการทั้งสองมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เมื่อนำแนวคิดและหลักการติดตามและประเมินมาประสานใช้ด้วยกันอย่างเหมาะสม จะช่วยให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติสามารถกำกับ ทบทวน และพัฒนางาน/โครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ จะกล่าวถึงหลักการติดตามและประเมินผลโครงการ ดังนี้

๔.๑) วงจรการดำเนินโครงการ ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน ๓ ส่วน ดังนี้

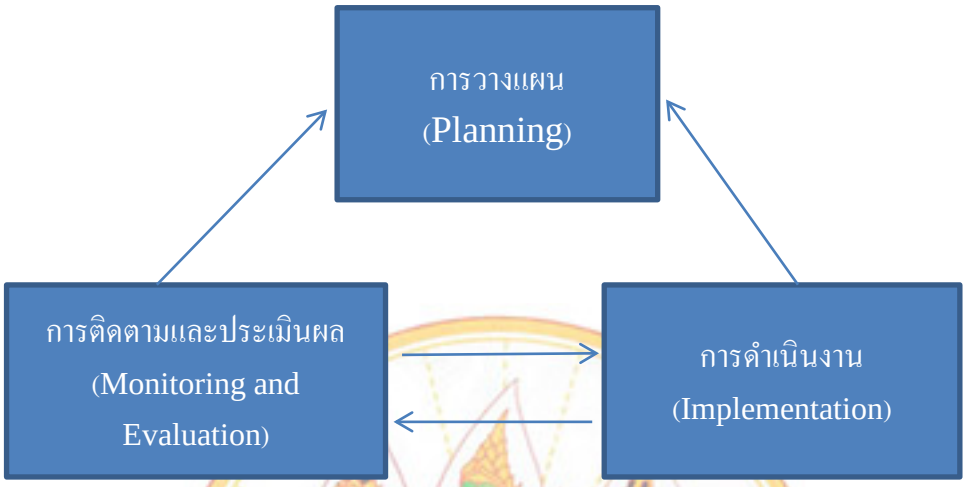
๔.๑.๑) การวางแผน (Planning หรือ Project Design) เป็นการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การกำหนดรายละเอียดในแต่ละส่วนของโครงการ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน และผลที่คาดว่าจะได้รับ

๔.๑.๒) การดำเนินงาน (Implementation) เป็นขั้นตอนของการบริหารงานเพื่อดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในส่วนของการวางแผน เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรให้ไปสู่เป้าหมายของโครงการ

๔.๑.๓) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) เป็นขั้นตอนที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินโครงการ เพราะเป็นการติดตามกำกับการดำเนินงานของโครงการเพื่อปรับปรุงและเพื่อตรวจสอบผลสำเร็จของโครงการว่าเป็นไป ตามวัตถุประสงค์หรือไม่

จากองค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วน สามารถเขียนเป็นวงจรการดำเนินโครงการได้ ดังนี้

ภาพที่ ๑ วงจรการดำเนินโครงการ

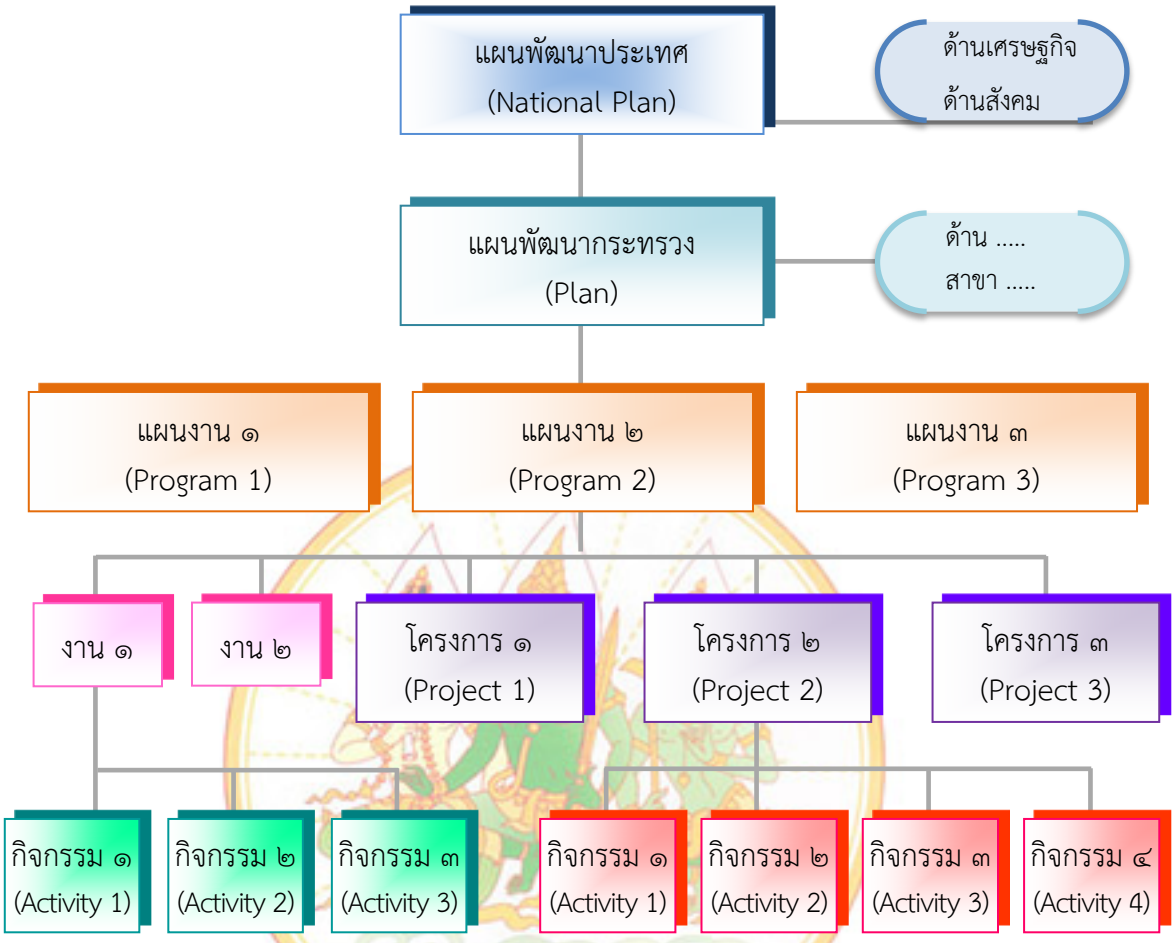


ที่มา : thachang-nyk.go.th/UserFiles/041158/E006TT.pdf สืบค้นเมื่อ ๑ เมษายน ๒๕๖๓

๔.๒) ลำดับชั้นของแผน แผนงาน และโครงการ

ในการวางแผนและติดตามประเมินโครงการ สิ่งแรกที่ควรทำความเข้าใจก่อน คือ ลำดับชั้น (Hierarchy) ของแผน แผนงาน และโครงการ ว่ามีการจัดลำดับชั้น และแต่ละชั้นมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างไรบ้าง เมื่อพิจารณาในส่วนของภาครัฐบาล เริ่มจากยุทธศาสตร์ชาติ นโยบาย (Policy) ของรัฐบาลถูกนำมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาประเทศ (National Plan) หรือที่เรียกว่าแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งจะถูกแบ่งออกเป็นแผนด้าน/สาขาการพัฒนาต่างๆ (Sectoral Plan) เช่น ด้านเศรษฐกิจ เกษตร อุตสาหกรรม การศึกษา การสาธารณสุข ฯลฯ จากแผนพัฒนาประเทศจะนำไปใช้เป็นแนวทางสร้างแผนพัฒนากระทรวงต่างๆ ภายใต้แผนพัฒนากระทรวงจะแบ่งออกเป็น แผนงาน (Program) ต่างๆ ซึ่งอาจมีการจัดเป็นแผนงานหลักและแผนงานรอง แต่ละแผนงานประกอบด้วยงานและโครงการ (Project) ซึ่งแต่ละงาน/โครงการยังประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เป็นลำดับชั้น ดังนั้น โครงสร้าง แผนพัฒนาประเทศ จึงมักมีลำดับชั้นลดหลั่นกันลงมา โดยมักเริ่มต้นจาก “แผน” “แผนงาน” “แผนงานรอง” และ “งาน/โครงการ” ดังภาพที่ ๒

ภาพที่ ๒ ลำดับชั้นของแผน แผนงาน และโครงการ



ที่มา : thachang-nyk.go.th/UserFiles/041158/E006TT.pdf สืบค้นเมื่อ ๑ เมษายน ๒๕๖๓

๔.๓) ความหมายของการติดตามและการประเมินโครงการ

การติดตาม (Monitoring) โครงการ หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยนำเข้า (input) การดำเนินงาน (process) และผลการดำเนินงาน (output) เกี่ยวกับโครงการเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback system) สำหรับการกำกับ ทบทวน และแก้ปัญหาขณะดำเนินโครงการ

การประเมิน (Evaluation) โครงการ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและตัดสินคุณค่า (Value Judgment) เกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า การดำเนินงาน และผลการดำเนินโครงการ เพื่อเป็นสารสนเทศสำหรับการปรับปรุงการดำเนินโครงการ สรุปผลสำเร็จของโครงการและพัฒนาโครงการต่อไป

การติดตามและประเมินจึงเป็นกลไกและเครื่องมือสำคัญในการบริหารและพัฒนาโครงการ ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

สรุปได้ว่า วงจรการดำเนินโครงการมีองค์ประกอบ ๓ ส่วน คือ การวางแผนการดำเนินงาน และการติดตามประเมนผล การติดตามและประเมินผลนับเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และผลสำเร็จของโครงการ การติดตามโครงการ เป็นกระบวนการ

เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโครงการในด้าน ปัจจัยนำเข้า การดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน โดยใช้แผนเป็นกรอบอ้างอิง เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับกำกับ ทบทวน แก้ไข และป้องกันปัญหาขณะดำเนินโครงการ ส่วนการประเมินโครงการ เป็นกระบวนการตัดสินคุณค่าของโครงการในด้านปัจจัยนำเข้า การดำเนินงาน และผลของโครงการ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์/มาตรฐาน เพื่อเป็นสารสนเทศสำหรับการปรับปรุงการดำเนินงาน สรุปผลสำเร็จของโครงการ และพัฒนาโครงการ

๓.๒.๓ เทคนิคการประสานงานในองค์กร (ออนไลน์)

การประสานงาน เป็นการร่วมมือกันในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร โดยมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงานร่วมกัน ซึ่งองค์ประกอบของการประสานงานนั้น ประกอบด้วย คน การสื่อสาร เวลา สถานที่ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ สัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุตามที่กำหนดไว้ ประหยัดเงิน เวลา และลดความขัดแย้ง โดยการประสานงานในองค์กรมีความหมาย และองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

๑. ความหมายของการประสานงาน

๑.๑ การจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้งานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อลดข้อขัดแย้ง และทำให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร

๑.๒ เป็นการจัดให้คนในองค์กรทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรเป็นหลัก

๑.๓ การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำให้งานซ้ำซ้อน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์ และมีประสิทธิภาพ

๑.๔ การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิดความเข้าใจในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นไม่เกิดการทำงานซ้ำซ้อน ขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำกัน

๒. องค์ประกอบของการประสานงาน

๒.๑ ความร่วมมือ จะต้องมีความเข้าใจหรือมีการตกลงร่วมกัน มีการระดมความคิด วิธีการ เทคนิค การจัดหาทรัพยากรมาสนับสนุนการทำงานร่วมกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน โดยบุคคลควรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน มีน้ำใจต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่มีอคติต่อกัน ไม่กล่าวร้าย หรือพูดจาที่ไม่ดีต่อกัน ก็จะทำให้การประสานงานระหว่างกันเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผล

๒.๒ จังหวะเวลา ผู้ที่ปฏิบัติงานต้องมีความรับผิดชอบ ทำให้งานนั้นเป็นไปตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันไว้ ทั้งเวลา และสถานที่ โดยเวลา และสถานที่นั้นถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญ หากเวลาและสถานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานก็อาจส่งผลให้การประสานงานไม่ประสบความสำเร็จได้

๒.๓ ความสอดคล้องกัน จะต้องพิจารณาความพอเหมาะพอดี ไม่ทำงานซ้อนกัน เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ โดยบทบาทและหน้าที่ของบุคคลในการปฏิบัติงานถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ หากบุคคลแต่ละบุคคลรู้จักบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง ไม่ไปก้าวก่ายบทบาท หน้าที่ของบุคคลอื่น ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นผลทำให้การประสานงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

๒.๔ ระบบการสื่อสาร มีระบบการสื่อสารที่ตรงกันอย่างรวดเร็วและราบรื่น ข้อความในการสื่อสารต้องมีความชัดเจน สั้น กะทัดรัด ไม่กำกวม หรือตีความไปได้หลายทาง และสามารถเข้าใจได้ง่าย

๒.๕ ผู้ประสานงาน จะต้องสามารถทำให้ทุกฝ่ายร่วมทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกันตามวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดไว้ในการประสานงานระหว่างกันไม่ว่าจะเป็นการประสานภายในองค์กรระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเป็นการประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร นอกจากนี้ ในบางกรณีบางองค์กร ต้องมีผู้ประสานงานเพื่อให้การทำงานของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่ได้วางไว้ หรือเป็นตัวกลางในการแก้ไขข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

๓. วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

๓.๑ เพื่อแจ้งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

๓.๒ เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดี

๓.๓ เพื่อขอคำยินยอมหรือความเห็นชอบ

๓.๔ เพื่อขอความช่วยเหลือ

๓.๕ เพื่อขจัดข้อขัดแย้งที่อาจมีขึ้น

๓.๖ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

๓.๗ เพื่อให้งานมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

๔. ความสำคัญของการประสานงาน

๔.๑ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญ ถ้าผู้ปฏิบัติงานทุกคนหรือทุกหน่วยงานได้รับทราบและมีความเห็นร่วมกันแล้ว จะช่วยส่งเสริมการประสานงานได้มาก ถ้าวัตถุประสงค์ไม่แน่นอนชัดเจน หรือผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ หรือแต่ละหน่วยงานมีความเข้าใจที่แตกต่างกัน การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น จึงต้องอาศัยการประสานงานเป็นสื่อในการสร้างความเข้าใจ

๔.๒ ประหยัดเงินและประหยัดเวลา การประสานงานที่ดีจะช่วยขจัดปัญหาการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกัน ทำให้ไม่สิ้นเปลืองกำลังคน กำลังเงิน และไม่เสียเวลาโดยใช่เหตุ

๔.๓ ลดปัญหาการขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ความเห็นหรือประโยชน์ ซึ่งแต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงานอาจจะมีความเห็นไม่ตรงกัน และอาจจะขัดกัน หรืออาจจะไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หรืออาจจะมีภารกิจที่ซ้ำซ้อนกัน ถ้ามีการประสานงานที่ดีแล้ว จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นและความเข้าใจในภารกิจหน้าที่ของแต่ละฝ่ายดีขึ้น จะช่วยให้การดำเนินภารกิจที่ซ้ำซ้อนอันเป็นชนวนทำให้เกิดความขัดแย้ง ความแตกแยก อาจส่งผลเสียหายแก่งานได้

จะเห็นได้ว่าความสำคัญของการประสานงานนั้น จะทำให้เป้าหมายขององค์กร หรืองานที่วางไว้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ รวมถึงทำให้เกิดการประหยัดเงิน ประหยัดเวลาในการบริหารจัดการ ตลอดจนลดปัญหาการขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรในการปฏิบัติงานร่วมกัน ไม่เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน หรือการขัดแย้งทางความคิด หรือการขัดแย้งในทางปฏิบัติงานร่วมกัน

๕. หลักในการประสานงาน

สำหรับหลักในการประสานงานนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับแนวทางในการนำไปสู่การบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรและบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ดังนี้

๕.๑ การประสานงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการที่จะก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารงานตามความมุ่งหมายหลักของการบริหารงาน เพราะการจัดระบบและการแบ่งงานนั้นจะต้องดำเนินไปตามความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและแผน การประสานงานจึงเป็นการประสานการปฏิบัติงานกับนโยบายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเข้าด้วยกัน

๕.๒ การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับคน งาน และจิตใจ เพราะการประสานงานต้องนำเอาคน คือ ผู้ปฏิบัติงานเข้ามาร่วมทำงานกันอย่างสมานฉันท์ เป็นทีมเวิร์ค จึงเห็นได้ว่า สิ่งที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือ ความร่วมมือซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจในการทำงานร่วมกัน

๕.๓ สิ่งที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือเวลา ซึ่งจัดได้ว่าเป็นหัวใจของการประสานงาน เพราะระยะเวลา ตลอดจนการกำหนดแผนและการคาดคะเนมีความสำคัญต่อการประสานงานอย่างยิ่ง

๕.๔ การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร เช่น การจัดให้มีการวางแผนที่ดี การจัดให้มีแผนผังขององค์กร แผนผังที่เกี่ยวกับหน้าที่การงาน แสดงสถานที่ทำงาน เป็นต้น

๕.๕ การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร หลักสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน คือ บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นจะให้ความร่วมมือหรือประสานงานกับหน่วยงานของเราได้ก็ต่อเมื่อเขามีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนดีแล้ว โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการประสานงาน

๕.๖ การประสานงานเป็นการประสานความคิดเห็นเพื่อน้อมนำหรือประสานความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม หรือผู้ร่วมงานให้มีความสอดคล้องต้องกัน อันเป็นปัจจัยสำคัญของการประสานงาน

๕.๗ การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา ทั้งในรูปพิธีการและไม่เป็นพิธีการ

๕.๘ การควบคุมก็มีบทบาทสำคัญต่อการประสานงานไม่ว่าจะเป็นการควบคุมในลักษณะใด ระดับใด

๕.๙ การประสานงานมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นโครงการของรัฐหรือเอกชนก็ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมขององค์กรอยู่เสมอ นักบริหารจึงควรเป็นผู้ที่ไวต่อปัญหาและความเปลี่ยนแปลงอันจำเป็นในการประสานงาน

๖. เครื่องมือที่ช่วยในการติดต่อสื่อสาร

๖.๑ แบบฟอร์มในการปฏิบัติงาน (Working Paper) จัดทำขึ้นโดยใช้วิธีการตรวจสอบ การรวบรวม บันทึกข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการประสานงาน

๖.๒ รายงานเป็นหนังสือ (Written Report)

๖.๓ เครื่องมือ เช่น โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ โทรสาร

๖.๔ เหตุที่ช่วยให้มีการประสานงานโดยสมัครใจ

๖.๕ ประสานงานโดยวิธีการควบคุม

๗. ลักษณะของการประสานงานที่ดี

๗.๑ พยายามผูกมิตรในโอกาสแรก

๗.๒ หลีกเลี่ยงการนินทาว่าร้าย

๗.๓ ไม่โยนความผิดไปให้ผู้อื่น

๗.๔ สรรเสริญคนอื่นเมื่อเขาทำความดี

๗.๕ ช่วยเหลือเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน

๗.๖ เมื่อมีงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ควรแจ้งให้เขาทราบ

๗.๗ รับฟังคำแนะนำ

๗.๘ ความเห็นของคนอื่น แม้เราจะไม่เห็นด้วย ก็ควรฟัง

๘. ปัญหาในการประสานงาน

การปฏิบัติงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน หรือหน่วยงานใดก็ตาม มักมีปัญหาที่เกิดจากการประสานงานระหว่างกัน เช่น ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน หรือระหว่างหน่วยงานก็ตาม มีสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงมาจากคนทั้งสิ้น โดยสรุปได้ ๔ ประการ คือ

๘.๑ การเสียสละ ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แบ่งปัน ให้ความรู้ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่ หรือการแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมการแก้ไขปัญหาข้อมูลในการทำงาน ความจริงใจต่อกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง ยังมีการปฏิบัติต่อกันน้อย จึงเป็นเหตุทำให้การประสานในการปฏิบัติหน้าที่ ในด้านต่าง ๆ ไม่ประสบผลสำเร็จ

๘.๒ การใช้ภาษาในการสื่อสารระหว่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการพูดด้วยถ้อยคำ หรือปฏิบัติอย่างสุภาพ ไพเราะ อ่อนหวานกับเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ ยังมีการปฏิบัติต่อกันน้อย เนื่องจากบางครั้งมีการใช้คำพูดที่หยาบคาย พูดโกหก พูดส่งเสียด พูดเพ้อเจ้อ หาสาระไม่ได้ ซึ่งเป็นเหตุทำให้การประสานในการปฏิบัติหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ไม่ประสบความสำเร็จ

๘.๓ การประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อร่วมงานด้วยความเต็มใจ การให้ข้อเสนอแนะ ข้อมูลข่าวสาร ไม่ว่าจะได้รับการร้องขอหรือไม่ก็ตาม ยังมีการปฏิบัติต่อกันน้อย มีอคติต่อกัน จึงเป็นเหตุทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน

๘.๔ การประพฤติปฏิบัติตนขาดความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเหลื่อมล้ำกัน แบ่งแยก แบ่งกลุ่ม มีการปฏิบัติไม่เหมือนกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการปฏิบัติหน้าที่การงาน หรือเรื่องส่วนตัว

๙. เทคนิคการประสานงานในองค์กร สามารถกระทำได้ ดังนี้

๙.๑ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้รู้จักให้ รู้จักเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เพื่อส่วนรวม มีอัธยาศัยไมตรีต่อกัน

๙.๒ ใช้ภาษาในการสื่อสาร ด้วยความชัดเจน ไม่คลุมเครือ มีเหตุมีผล ใช้คำพูดที่สุภาพอ่อนโยน มีสัมมาคารวะ ถูกกาลเทศะ

๙.๓ บำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นคนใจกว้าง ละเว้นการทำให้ผู้อื่นต้องเดือดร้อน

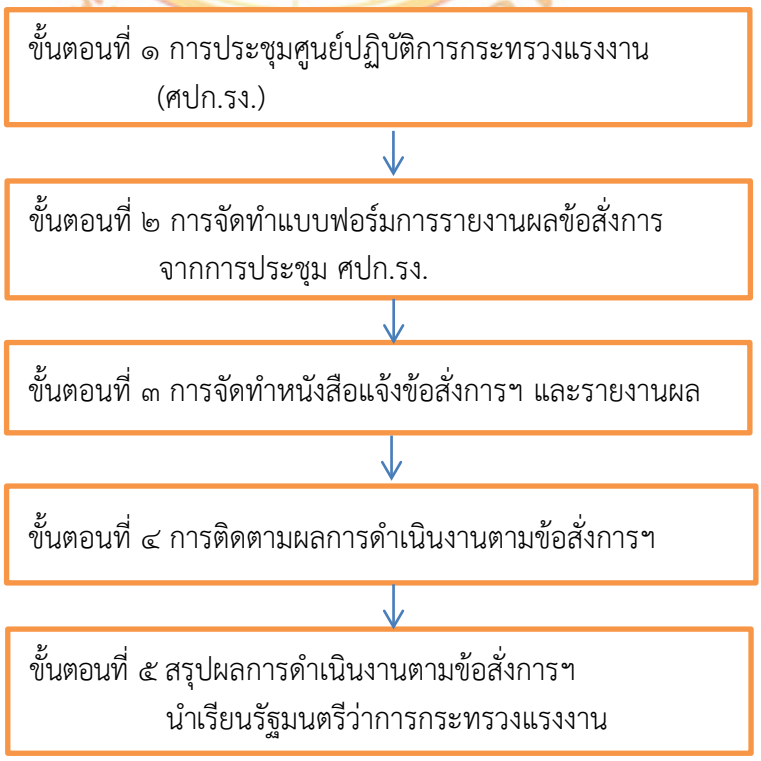
๙.๔ มีความเสมอต้นเสมอปลาย วางตัวเหมาะสม ละเว้นการมีอคติในการลำเอียงเพราะรักใคร่กัน หรือไม่ชอบกัน

การทำงานร่วมกันในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรในหน่วยงานของรัฐ หรือหน่วยงานของเอกชน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรนั้นบรรลุผลลำเร็จ ซึ่งทรัพยากรในการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย คน (Men) เงิน (Money) วัสดุ (Material) หลักการบริหาร (Management) เครื่องจักร อุปกรณ์ (Machine) วิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ (Methods) โดยคนในองค์กรถือได้ว่าเป็นหัวใจขององค์กร และเป็นทรัพยากรในการบริหารจัดการที่สำคัญในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม คนในองค์กรนั้นมีความแตกต่างกันทั้งด้านอารมณ์ ความรู้สึก จิตใจ พฤติกรรม ทักษะ ความคิดริเริ่ม ความมีใจรักในการทำงาน ทุ่มเทกำลังกาย ใจ ให้การทำงาน ความชำนาญที่จะปฏิบัติงาน จึงเป็นเหตุทำให้การทำงานร่วมกันของคนในองค์กรเกิดปัญหาความขัดแย้งทางความคิด หรือความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกัน

๔. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ

ผู้ขอรับการประเมินได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการจากการประชุมศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน (ศปก.รง.) ซึ่งมีการประชุมฯ เป็นประจำทุกวัน รวมทั้งการติดตามผลการดำเนินการตัวชี้วัดตามนโยบายเน้นหนักฯ โดยในเอกสารจัดทำผลงานทางวิชาการฉบับนี้จะกล่าวถึงเฉพาะขั้นตอนการดำเนินงานติดตามข้อสั่งการจากการประชุม ศปก.รง. โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

ภาพที่ ๓ ขั้นตอนการดำเนินงาน



ขั้นตอนที่ ๑ การประชุมศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน (ศปก.รง.) ซึ่งได้มีการประชุมทุกวันราชการผ่านระบบการประชุมทางไกล Video Conference โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน เป็นประธานการประชุม ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย เลขานุการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน ผู้ช่วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน ทีมที่ปรึกษาของรัฐมนตรีว่าการกระทรวง ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงแรงงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งส่วนภูมิภาค และสำนักงานแรงงานไทยในต่างประเทศ ทั้งนี้ สำนักตรวจและประเมินผล กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล ซึ่งได้รับมอบหมายให้ติดตามผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการจากการประชุม ศปก.รง.ได้หมุนเวียนเจ้าหน้าที่เข้าร่วมประชุมฯ เพื่อรับฟังรายงานการดำเนินงานตามนโยบายที่สำคัญ นโยบายเน้นหนักของกระทรวงแรงงาน ข่าวสารสำคัญที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบกับกระทรวงแรงงาน และข้อสั่งการจากการประชุมฯ ทั้งนี้ สำนักงานรัฐมนตรีจะเป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการสรุปข้อสั่งการฯ พร้อมทั้งระบุหน่วยงานรับผิดชอบ และส่งผ่านทางไลน์ Staff MOLOC และ ทาง e-mail : molocmol@gmail.com

ขั้นตอนที่ ๒ การจัดทำแบบฟอร์มการรายงานผลข้อสั่งการจากการประชุม ศปก.รง. โดยนำข้อสั่งการฯ ซึ่งสำนักงานรัฐมนตรีได้สรุปและส่งผ่านทางไลน์ Staff MOLOC และ ทาง e-mail : molocmol@gmail.com มาจำแนกหัวข้อตามนโยบายเน้นหนักของกระทรวงแรงงาน (๑๑ - ๔ - ๖) และระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยพิจารณาจากแผนงาน โครงการ กิจกรรม และภารกิจของหน่วยงาน ตามที่ผู้ขอรับการประเมินได้ศึกษานโยบายเน้นหนักของกระทรวงแรงงาน และแผนงาน โครงการ กิจกรรม ภายใต้นโยบายดังกล่าวและจัดทำเป็นตารางแบบฟอร์มการรายงาน เสนอผู้อำนวยการกลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล และผู้อำนวยการสำนักตรวจและประเมินผล เพื่อส่งแบบฟอร์มการรายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรายงานผลการดำเนินการตามแบบฟอร์มฯ

ขั้นตอนที่ ๓ การจัดทำหนังสือแจ้งข้อสั่งการและรายงานผล โดยดำเนินการจัดทำหนังสือถึงหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อแจ้งข้อสั่งการจากการประชุม ศปก.รง.และขอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรายงานผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ ภายในระยะเวลาที่กำหนด (๓ วันทำการ) โดยดำเนินการในทุกวันที่มีการประชุม ศปก.รง. และมีข้อสั่งการฯ ผู้ขอรับการประเมินได้มีการประสานงานเป็นการภายในกับผู้รับผิดชอบการรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน โดยขอให้ตรวจสอบข้อสั่งการฯ ซึ่งได้แจ้งเวียนผ่านทาง ระบบ Intranet ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน หากมีข้อสั่งการที่เกี่ยวข้องขอให้รายงานผลการดำเนินงานตามกำหนดระยะเวลา สำหรับหน่วยงานระดับกรม/สำนักงานประกันสังคม ได้มีการประสานงานเป็นการภายในกับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเพื่อส่งข้อมูลให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบผ่านทาง e-mail address โดยตรง

ขั้นตอนที่ ๔ การติดตามผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ ผู้ขอรับการประเมินได้ติดตามผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ จากกรม/สำนักงานประกันสังคม และหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้องโดยให้จัดส่งข้อมูลผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการจากการประชุม ศปก.รง.ตามตามแบบฟอร์มการรายงานที่กำหนด เพื่อรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินการตามข้อสั่งการฯ

ขั้นตอนที่ ๕ สรุปผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ นำเรียนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานโดยการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการจากการประชุมศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงานนำเสนอปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อพิจารณานำเรียนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานเพื่อโปรดทราบเป็นประจำทุกเดือน ซึ่งการรายงานผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย ๑) สถิติจำนวนข้อสั่งการฯ โดยจำแนกเป็นหัวข้อตาม

นโยบายเน้นหนักฯ เช่น นโยบายเร่งด่วน (Agenda Based) นโยบายระดับพื้นที่ (Area Based) และนโยบายบริหารการพัฒนา (Administration Based) ๒) จัดทำรายละเอียดผลการดำเนินการตามข้อสั่งการตามจำนวนข้อสั่งการในแต่ละเดือน และ ๓) จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ ตามประเด็นที่สำคัญในแต่ละเดือน

๕. ผู้ร่วมดำเนินการ

นางสาวอัญชลี กฤษณเศรณีย์ มีสัดส่วนของผลงานร้อยละ ๑๕

๖. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ (สัดส่วนของผลงานร้อยละ ๘๕)

๖.๑ ขั้นตอนการประชุมศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน (ศปก.รง.) ซึ่งได้มีการประชุมทุกวันราชการผ่านระบบการประชุมทางไกล Video Conference โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานเป็นประธานการประชุม ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย เลขานุการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน ผู้ช่วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน ทีมที่ปรึกษาของรัฐมนตรีว่าการกระทรวง ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงแรงงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งส่วนภูมิภาค และสำนักงานแรงงานไทยในต่างประเทศ ทั้งนี้ สำนักตรวจและประเมินผล กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล ซึ่งได้รับมอบหมายให้ติดตามผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการจากการประชุม ศปก.รง. ได้หมุนเวียนเจ้าหน้าที่เข้าร่วมประชุมฯ เพื่อรับฟังรายงานรายงานการดำเนินงานตามนโยบายที่สำคัญ นโยบายเน้นหนักของกระทรวงแรงงาน ข่าวสารสำคัญที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบกับกระทรวงแรงงาน และข้อสั่งการจากการประชุมฯ ทั้งนี้ สำนักงานรัฐมนตรีจะเป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการสรุปข้อสั่งการฯ พร้อมทั้งระบุหน่วยงานรับผิดชอบ และส่งผ่านทางออนไลน์ Staff MOLOC และ ทาง e-mail : molocmol@gmail.com

๖.๒ ขั้นตอนการจัดทำหนังสือแจ้งข้อสั่งการและรายงานผล โดยดำเนินการจัดทำหนังสือถึงหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อแจ้งข้อสั่งการจากการประชุม ศปก.รง. และขอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรายงานผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ ภายในระยะเวลาที่กำหนด (๓ วันทำการ) โดยดำเนินการในทุกวันที่มีการประชุม ศปก.รง. และมีข้อสั่งการฯ ผู้ขอรับการประเมินได้มีการประสานงานเป็นการภายในกับผู้รับผิดชอบการรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน โดยขอให้ตรวจสอบข้อสั่งการฯ ซึ่งได้แจ้งเวียนผ่านทาง ระบบ Intranet ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน หากมีข้อสั่งการที่เกี่ยวข้องขอให้รายงานผลการดำเนินงานตามกำหนดระยะเวลา สำหรับหน่วยงานระดับกรม/สำนักงานประกันสังคม ได้มีการประสานงานเป็นการภายในกับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเพื่อจัดส่งหนังสือและแจ้งข้อสั่งการฯ ส่งให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบผ่านทาง e-mail address โดยตรง

๖.๓ ขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ ผู้ขอรับการประเมินได้ติดตามผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ จากกรม/สำนักงานประกันสังคม และหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง โดยให้จัดส่งข้อมูลผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการจากการประชุม ศปก.รง.ตามแบบฟอร์มการรายงานที่กำหนด เพื่อรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินการตามข้อสั่งการฯ

๖.๔ ขั้นตอนการสรุปผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ นำเรียนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน โดยการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการจากการประชุมศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน นำเสนอปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อพิจารณานำเรียนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานเพื่อโปรดทราบเป็นประจำเดือน ซึ่งการรายงานผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย ๑) สถิติจำนวนข้อสั่งการฯ โดยจำแนกเป็น

หัวข้อตามนโยบายเน้นหนักฯ เช่น นโยบายเร่งด่วน (Agenda Based) นโยบายระดับพื้นที่ (Area Based) และนโยบายบริหารการพัฒนา (Administration Based) ๒) จัดทำรายละเอียดผลการดำเนินการตามข้อสั่งการฯ ตามจำนวนข้อสั่งการในแต่ละเดือน และ ๓) จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ ตามประเด็นที่สำคัญในแต่ละเดือน

๗. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)

๗.๑ เชิงปริมาณ

จำนวนรายงานผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการจากการประชุมศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงานนำเรียนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน จำนวน ๑๐ ครั้ง

๗.๒ เชิงคุณภาพ

๗.๒.๑) กระทรวงแรงงานมีข้อมูลผลความคืบหน้าการดำเนินงานตามนโยบายเน้นหนักที่สำคัญของกระทรวงแรงงาน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์ภารกิจของกระทรวงแรงงาน

๗.๒.๒) กระทรวงแรงงานมีข้อมูลผลการดำเนินงานเพื่อใช้ในการกำกับ ติดตาม เร่งรัดการดำเนินงานแผนงาน โครงการกิจกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงแรงงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

๘. การนำไปใช้ประโยชน์

๘.๑ ผู้บริหาร/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน และใช้ในการเป็นข้อมูลประชาสัมพันธ์ รายงานความคืบหน้าการดำเนินงานตามนโยบายฯ ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๘.๒ กระทรวงแรงงานมีข้อมูลผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ สามารถนำไปใช้ในประชุมเพื่อติดตามงานนโยบายสำคัญของกระทรวงแรงงาน/นโยบายรัฐบาล ในคณะกรรมการต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการติดตามการปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาล (คตน.) และการรายงานผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี และใช้เป็นข้อมูลในการเร่งรัดการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงแรงงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

๙. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหาอุปสรรค

๙.๑ การประชุมศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงานเป็นประจำทุกวัน มีข้อสั่งการจากการประชุมฯ เป็นจำนวนมาก

๙.๒ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการรายงานผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ ยังไม่มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการดำเนินงานอย่างชัดเจน

๙.๓ ข้อสั่งการฯ มีจำนวนมาก จึงอาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานประจำของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเจ้าหน้าที่จะรายงานผลการดำเนินการตามข้อสั่งการฯ เมื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองแล้วเสร็จ ซึ่งอาจส่งผลต่อการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน เพื่อจัดทำรายงานในภาพรวมอาจได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน

๙.๔ การติดตามผลฯ ต้องมีการติดตามงานบ่อยครั้ง ซึ่งบางครั้งไม่ได้รับรายงานผลการดำเนินงานภายในระยะเวลาที่กำหนดหรือได้รับการรายงานผลการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับข้อสั่งการฯ

๙.๕ ข้อสั่งการฯ บางเรื่อง เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน และบางเรื่องยังไม่มีการมอบหมายให้หน่วยงานใดเป็นเจ้าภาพหลักในการรับผิดชอบอย่างชัดเจน

๙.๖ การติดตามงานตามข้อสั่งการฯ ยังไม่สามารถติดตามงานจากหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบได้ จึงต้องติดตามจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และนำข้อมูลที่ได้มาสรุปรายงานผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของข้อสั่งการฯ และข้อสั่งการฯ บางเรื่องเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบไม่ทราบข้อมูล จึงไม่สามารถรายงานผลการดำเนินงานได้ เนื่องจากการรายงานผลการดำเนินงานส่วนใหญ่จะรายงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามที่หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณให้ดำเนินงาน

๙.๗ ข้อสั่งการฯ บางเรื่อง เป็นเรื่องใหม่ที่ต้องมีการริเริ่มในระดับนโยบาย ในกรณีดังกล่าวผู้บริหารระดับสูงใช้วิธีการจัดประชุมหารือผู้บริหารในกลุ่มเล็ก ซึ่งในระดับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการรายงานผลไม่ทราบข้อมูล จึงยังไม่สามารถรายงานผลการดำเนินการตามข้อสั่งการฯ ได้ทันท่วงที ซึ่งอาจส่งผลให้การรายงานฯ ยังไม่ครอบคลุมทุกประเด็น

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ การประสานงานการติดตามผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ ควรมีการประสานเป็นการภายในเพื่อขอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งระดับกรม/สำนักงานประกันสังคม และหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน แจ้งรายชื่อเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการรายงานผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ พร้อมทั้ง e-mail address เพื่อประโยชน์ในการจัดส่งข้อสั่งการพร้อมทั้งแบบฟอร์มการรายงานฯ เพื่อให้การรายงานฯ และการติดตามผลมีความสะดวกมากยิ่งขึ้น

๑๐.๒ การรายงานผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการรายงานผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการฯ ควรมีการติดตามข่าวสารต่าง ๆ เพื่อทราบความคืบหน้าการดำเนินงานตามประเด็นนโยบายที่เกี่ยวข้อง และประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอทราบรายละเอียดการดำเนินงานในบางประเด็น เพื่อให้การรายงาน มีความครบถ้วน สมบูรณ์มากขึ้น

๑๐.๓ การสั่งการในการประชุมศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน โดยเฉพาะนโยบายใหม่ ๆ ที่ให้หน่วยงานดำเนินการ ควรมีการระบุหน่วยงานให้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ตรงตามเป้าหมาย และครอบคลุมมากขึ้น

๑๐.๔ ในการประชุม ศปก.รง. ควรให้หน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้องนำเสนอข้อมูลผลการดำเนินงานตามนโยบายที่สำคัญ ให้ที่ประชุมฯ ได้รับทราบความคืบหน้าการดำเนินงาน โดยเฉพาะนโยบาย/โครงการใหม่ที่เริ่มดำเนินการเพื่อสามารถติดตามความคืบหน้าการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

๑๐.๕ ควรมีการสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการ นำเสนอที่ประชุมคณะทำงาน และจัดทำเป็นรูปเล่ม เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

ส่วนที่ ๒
ข้อเสนอแนวความคิดเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

ชื่อเรื่อง การพัฒนาทีมงานจัดทำองค์ความรู้ประจำหน่วยงานเพื่อการจัดการความรู้ในองค์กร

๑. หลักการและเหตุผล

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบกับ ในยุคที่มีการแข่งขันและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการต้องสร้างให้ข้าราชการมีความรู้ เข้มแข็ง และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยผลักดันส่วนราชการให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ การพัฒนาส่วนราชการให้เป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” โดยอาศัยกระบวนการ “การจัดการความรู้” ซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการ ที่จะช่วยผลักดันสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ ๑. การปรับโครงสร้างองค์การพื้นฐานเพื่อรองรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้สะดวก เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ๒. การปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว และกระชับ เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น ๓. การพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถ มีระบบการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และมีวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก และวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์การ

การจัดการความรู้เป็นการรวบรวบองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยการจัดการอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน ตั้งแต่กระบวนการ ในการระบุความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ การจัดเก็บรวบรวมความรู้จากบุคลากร การจัดหมวดหมู่ความรู้ การเผยแพร่องค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมในการเรียนรู้ จนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้และต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กร การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) จึงเป็นเครื่องมือในการสร้าง รวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนความรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลา และทันต่อเหตุการณ์ ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ในภาพรวมยังมีปัญหา ข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ในด้านบุคลากร ยังขาดความรู้ ความเข้าใจการจัดการความรู้ ในด้านนโยบายขององค์กร ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ ขาดแรงจูงใจ ขาดการกระตุ้นจากผู้บริหาร และในด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และรูปแบบการบริหารงาน การปกครองและการบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน จึงมีทัศนคติเรื่องการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน

ดังนั้น เพื่อให้การจัดการความรู้ในองค์กรสามารถผลักดันให้บุคลากรมีองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ผู้ขอรับการประเมินจึงเสนอแนวคิดในการพัฒนาทีมงานจัดทำองค์ความรู้ประจำหน่วยงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (KM Team) ซึ่งได้มีการแต่งตั้งจากบุคลากรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค รวมทั้งสำนักงานรัฐมนตรี ให้มีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อสามารถเป็นผู้ประสานงานในการจัดองค์ความรู้ในหน่วยงานของตนเอง ให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้เป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” ต่อไป

๒. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ

๒.๑ บทวิเคราะห์

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าว กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ จัดทำ และพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงแรงงาน รวมทั้งดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและกระทรวงแรงงาน และเครือข่ายทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีแก่บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และกระทรวงแรงงาน เพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านแรงงาน ประกอบกับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๓) ซึ่งมีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (HRD Internal Environment Scanning) ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

๑. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จัดตั้งหน่วยงานในผังโครงสร้างขององค์กรเพื่อรับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยตรง (๓.๕๐)

๒. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนในทุกระดับ และมีการดำเนินการ การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (๓.๓๑)

๓. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายภายในเอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (๓.๒๕)

๔. ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาตนเอง (๓.๒๕)

๕. องค์การมีการพัฒนาสื่อและช่องทางการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เพียงพอ เช่น สื่อ วีดีทัศน์ และเชื่อมโยง E – Learning ของ ก.พ. กพร. (๓.๒๐)

๖. องค์การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาร่วมกับหน่วยงานภายนอกอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (๓.๐๐)

๗. หน่วยงานพร้อมจัดสรรงบประมาณบางส่วนเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งหลักสูตรภายนอก และหลักสูตร (๒.๘๖)

จุดอ่อน (Weaknesses)

๑. ขาดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูง (Talent Management) และการเตรียมความพร้อมบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงอย่างเป็นรูปธรรม (๓.๖๗)

๒. ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทำให้บุคลากรยังไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้หลากหลาย (๓.๖๔)

๓. งบประมาณไม่เพียงพอที่จะสนับสนุนให้บุคลากรส่วนใหญ่เข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (๓.๖๑)

๔. ไม่มีการนำผลจากการสำรวจความต้องการในการพัฒนารายบุคคลไปใช้ในการจัดทำหลักสูตรในการพัฒนาอย่างจริงจัง (๓.๕๘)

๕. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และแผนเส้นทางฝึกอบรมบุคลากร (Training Roadmap) ยังไม่ครอบคลุมทุกสายงาน (๓.๕๖)

๖. การถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์สูงและบุคลากรใหม่ หรือการถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับการพัฒนามาสู่เพื่อร่วมงานยังไม่ครอบคลุมทั้งองค์กร (๓.๕๖)

๗. ขาดการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับลักษณะงานที่จะต้องไปปฏิบัติ เช่น การย้ายงานจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่ง เป็นต้น (๓.๕๖)

๘. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่ยังเป็นการฝึกอบรม การสัมมนาด้วยวิธีการอื่น ๆ ที่หลากหลาย เช่น การสอนงาน การใช้ระบบพี่เลี้ยง การมอบหมายงานโครงการ เป็นต้น ยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม (๓.๔๗)

๙. หลักสูตรการฝึกอบรมไม่ตรงกับความต้องการการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (๓.๑๗)

๑๐. ขาดการสื่อสารให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (๓.๑๔)

โอกาส (Opportunities)

๑. นโยบาย “ประเทศไทย ๔.๐” หรือแนวคิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ ๔ (อุตสาหกรรม ๔.๐) ซึ่งเน้นการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรม ทำให้บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อรองรับการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานด้านแรงงานภายใต้บริบทดังกล่าว (๓.๖๑)

๒. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยและก้าวหน้าอย่างรวดเร็วส่งผลให้มีการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้หลายช่องทาง ทำให้การพัฒนาตนเองมีความสะดวกมากขึ้นและตรงตามความต้องการ เช่น การเข้าเรียนรู้ผ่านระบบ E – learning ของ ก.พ. การเรียนรู้ผ่านทาง Internet (Google Youtube) (๓.๕๘)

๓. ช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากรในองค์กร ทำให้องค์กรต้องพัฒนาวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ใช้อยู่เดิมให้เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ (๓.๕๓)

๔. นโยบายการปรับเปลี่ยนชื่อและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของกระทรวงแรงงานเป็นกระทรวงด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอันใกล้ ส่งผลให้องค์กรต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น และสามารถปฏิบัติงานในภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ (๓.๕๐)

๕. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖ และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ทำให้องค์กรต้องพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการทุกด้าน (๗ หมวด) รวมถึงการมุ่งเน้นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (หมวด ๕) อย่างเป็นระบบมากขึ้น (๓.๕๐)

๖. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ส่งผลให้ข้าราชการต้องเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานภายใต้บริบทอาเซียนและให้ได้มาตรฐานในระดับสากล (๓.๓๓)

๗. นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทำให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและผู้บังคับบัญชามากขึ้น (๓.๒๘)

๘. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ และมาตรการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและผู้บังคับบัญชามากขึ้น (๓.๑๙)

๙. ผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงมีนโยบายชัดเจนในการส่งเสริมและสนับสนุนทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง (๓.๑๐)

๑๐. การเปิดช่องทางในการศึกษาต่อของสถาบันอุดมศึกษาอย่างทั่วถึง ส่งผลให้ข้าราชการที่อยู่ในส่วนภูมิภาคตัดสินใจในการศึกษาต่อและสามารถพัฒนาตนเองได้อีกช่องทางหนึ่ง ทำให้มีบุคลากรที่มีความรู้เพิ่มมากขึ้น (๓.๑๐)

๑๑. กระทรวงแรงงานถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มกระทรวงด้านความมั่นคง ทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่หลากหลายในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น (๓.๑๐)

อุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (Threats)

๑. ปริมาณงานกับจำนวนบุคลากรในบางหน่วยงานไม่สัมพันธ์กัน ประกอบกับการสรรหาบุคลากรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้ภาระงานของบุคลากรมาก และขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ส่งผลให้การพัฒนาตนเองของบุคลากรไม่เกิดประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวม (๓.๘๑)

๒. ภาวะเศรษฐกิจของประเทศชะลอตัว ส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณของประเทศและงบประมาณการพัฒนามีสัดส่วนลดลง (๓.๗๘)

๓. หน่วยงานกลางที่ดูแลด้าน HR ยังไม่มีการบูรณาการ เช่น สำนักงาน ก.พ. กพร. สำนักงบประมาณ และหน่วยงานภายในระดับกรม (๓.๕๖)

๔. เสถียรภาพทางการเมืองไม่มั่นคงส่งผลต่อนโยบายและเป้าหมายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่มีความต่อเนื่อง (๓.๕๓)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๓) ผู้ขอรับการประเมินได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้ตาราง Tows Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

ตารางที่ ๓ ตารางแสดงการวิเคราะห์ Tows Matrix

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O)	**กลยุทธ์เชิงรุก (SO)** สร้างทีม KM ให้เป็นวิทยากรหรือเป็นพี่เลี้ยงในการถ่ายทอดความรู้	**กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)** ๑.เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะแก่ทีม KM ๒. จัดทำคู่มือขั้นตอนของทีม KM
อุปสรรค (T)	**กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)** มีระบบในการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ	**กลยุทธ์เชิงรับ (WT)** มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานของทีมKM ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลดังกล่าว ยังมีจุดอ่อน และปัญหาอุปสรรคในหลายด้าน อาทิเช่น ๑) ความยากของการจัดหาผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้ในการที่จะระบุว่า ใครคือผู้ที่จะถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ อย่างไร เพื่อที่จะให้กลุ่มคนที่สนใจในเรื่องเดียวกันเข้ามาเรียนรู้ร่วมกันได้ ๒) ความยากของระบบในการจับความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ปัญหาของการจัดการความรู้ไม่ได้อยู่ที่การเปลี่ยนวัฒนธรรมให้คนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพราะธรรมชาติของมนุษย์ชอบการพูดคุย ถกเถียง และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอยู่แล้ว แต่สิ่งที่ยาก คือทำอย่างไรจึงจะดึงหรือจับความรู้และความคิดของผู้อื่นออกมา และมีการจัดทำฐานข้อมูลขึ้น แต่ปัญหาก็คือ มีจำนวนการเข้าไปใช้ฐานข้อมูลน้อย ๓) ขาดการกระตุ้นให้เห็นความสำคัญจากผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ระบบ และต้องเป็นตัวอย่างในการใช้งานไม่ใช่เป็นเพียงคำพูดหรือนโยบายอย่างเดียว แต่ที่ผ่านมาพบว่า ผู้บริหารใช้เครื่องมือน้อยครั้ง แต่ต้องการให้บุคลากรใช้มาก นอกจากนี้การใช้ระบบการจัดการความรู้ จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แต่ปัญหาที่พบก็คือ บุคลากรส่วนใหญ่มักไม่ใส่ใจเรียนรู้การใช้งานอย่างจริงจัง ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่ต้องสื่อสารถึงเป้าหมายของการใช้ระบบต่อความสำเร็จขององค์กร และ ๔) การผลักดันอย่างไม่ถูกวิธีของผู้บริหาร ที่ผ่านมาพบว่าผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีแรงกดดัน และขาดแรงจูงใจในการใช้เทคโนโลยี ทั้งนี้ เนื่องมาจากผู้บริหารมีการผลักดันมากเกินไปจนบางครั้งเหมือนเป็นการบังคับ วิธีการที่ถูกต้อง คือ ควรให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นประโยชน์ในการใช้งานด้วยตนเอง โดยเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา ไม่สามารถใช้ระยะเวลาสั้นๆ เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรได้ จากปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว ผู้ขอรับการประเมินจึงได้ทำการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ข้างต้น พบว่า กลยุทธ์เชิงรุก การสร้างทีม KM ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในการถ่ายทอดความรู้ กลยุทธ์เชิงแก้ไข เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะแก่ทีม KM และจัดทำคู่มือขั้นตอนของทีม KM กลยุทธ์เชิงป้องกัน ควรมีระบบในการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์เชิงรัฐ ควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานของทีม KM ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร

๒.๒ แนวความคิด

๒.๒.๑ แนวคิดการจัดการความรู้

ปณิตา พ้นภัย (๒๕๔๔ : ๒๑) ได้กล่าวถึงแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้เริ่มต้นและเป็นที่นิยมอย่างสูง ในช่วงปี ค.ศ. ๑๙๙๕ - ๑๙๙๖ หลังจากที่ Kujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ตีพิมพ์หนังสือที่ชื่อว่า “The Knowledge Creating company” ออกมาเผยแพร่ ซึ่งทั้งสองท่านได้เสนอแนวคิดที่เน้นเรื่องการสร้างและกระจายความรู้ในองค์การ ระหว่างความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน/ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อ เอกสาร ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยใช้โมเดล SECEI – Conversion ในการอธิบาย ทำให้หนังสือดังกล่าวมีอิทธิพลอย่างสูงต่อวงการธุรกิจตั้งแต่ปี ๑๙๙๗ เป็นต้นมา ผู้นำทางธุรกิจมากมายต่างตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ อีกทั้ง มีการตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวกับแนวคิดนี้ออกเป็นจำนวนมาก และได้รับความนิยมต่อมา ได้แก่ “Intellectual Capital” ของ Tom Stewart “The New Organization Wealth” ของ Karl Erik Sveiby และ “The Ken Awakening” ของ Debra Amiotion

สำหรับประเทศไทย โดยเฉพาะองค์กรภาคราชการ ได้เริ่มนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือทางการบริหาร เมื่อมีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ซึ่งเนื้อหาของพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ ได้วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารความรู้ของส่วนราชการใน มาตรา ๑๑ โดยมีข้อความว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” และคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงาน กพร. ในหมวดที่ ๓ : แนวทางการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดแผนปฏิบัติการ ดังนี้

๑. สร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง

๒. ประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๓. ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ และปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณธรรม

๔. สร้างความมีส่วนร่วม ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาในงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ดังนั้น ในปัจจุบันทุกส่วนราชการ จึงได้นำแนวความคิดการจัดการความรู้ มาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์การ และกำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ที่เสนอสำนักงาน ก.พ.ร. ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาองค์การเกิดผลสัมฤทธิ์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

๑) ความหมายของการจัดการความรู้

สำหรับความหมายของการจัดการความรู้ มีผู้เสนอความคิดที่น่าสนใจไว้มากมาย ดังนี้

Trapp (๑๙๙๙, อ้างอิงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, ๒๕๔๗ : ๒๙) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่าง ๆ จำนวนมาก ซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการ

เพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์การ

Kucza (๒๐๐๑, อ้างอิงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, ๒๕๔๗ : ๒๙) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บและการแบ่งปันความรู้ กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ

Scott.L.Tannembaum (๒๐๐๑, อ้างอิงใน ปณิตา พ้นภัย, ๒๕๔๔ : ๒๒) เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ว่าเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านี้

การรวบรวม การจัดระเบียบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้และเมื่อมีการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม สารสนเทศและเทคโนโลยีเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์จะสามารถสนับสนุนให้การจัดการความรู้มีอำนาจได้

การแบ่งปันความรู้ เพราะถ้าปราศจากการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะล้มเหลว การแบ่งปันความรู้ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การเป็นสำคัญเพราะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จ

การอาศัยบุคคลที่มีความรู้หรือความเฉลียวฉลาด

การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การเพราะการบริหารความรู้เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์การต่าง ๆ อยู่รอดและประสบความสำเร็จได้

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (๒๕๔๘ : ๔) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

วิจารณ์ พานิช (๒๕๔๘ : ๑๗) ให้ความหมายการจัดการความรู้ ว่าเป็นกระบวนการร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายพัฒนางานและคน

ปณิตา พ้นภัย (๒๕๔๔ : ๒๔) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ว่าหมายถึงกระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลผล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูล ที่สามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่ก็จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุลเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

จากความหมายดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวมจัดระบบเผยแพร่ ถ่ายโอนและเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลาและทันเหตุการณ์ โดยใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยให้การจัดการความรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์การมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒) เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้

เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้น การจัดการความรู้จึงมีความสำคัญอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นองค์การเอกชนหรือภาครัฐก็ตาม

วิจารณ์ พานิช (๒๕๔๘ : ๕) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้ มีประเด็นสำคัญ ๓ ประการ คือ

๒.๑) เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

๒.๒) เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

๒.๓) เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์การ เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์การ จะช่วยให้องค์การมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

๓) ประโยชน์ของการจัดการความรู้ พรธิดา วิเชียรปัญญา (๒๕๔๗ : ๔๑) กล่าวไว้ว่า

๓.๑) ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์การสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงบุคลากร เช่น เกษียณอายุ การลาออกจากงาน เป็นต้น

๓.๒) เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภทคุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

๓.๓) ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงาน และวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการแทรกแซงมาก มักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

๓.๔) ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์การเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

๓.๕) การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์การในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์

๓.๖) การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และบริการ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นอีกด้วย

๓.๗) การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจ และเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์การ

๓.๘) การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์การในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

๔) องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

๔.๑) คน (People) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดเนื่องจากเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญขององค์การ รวมทั้งเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

๔.๒) เครื่องมือและเทคโนโลยี (Tool and Technology) เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นห้า จัดเก็บแลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็ว

๔.๓) กระบวนการความรู้ (Knowledge Process) เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดนวัตกรรม

๕) กระบวนการจัดการความรู้

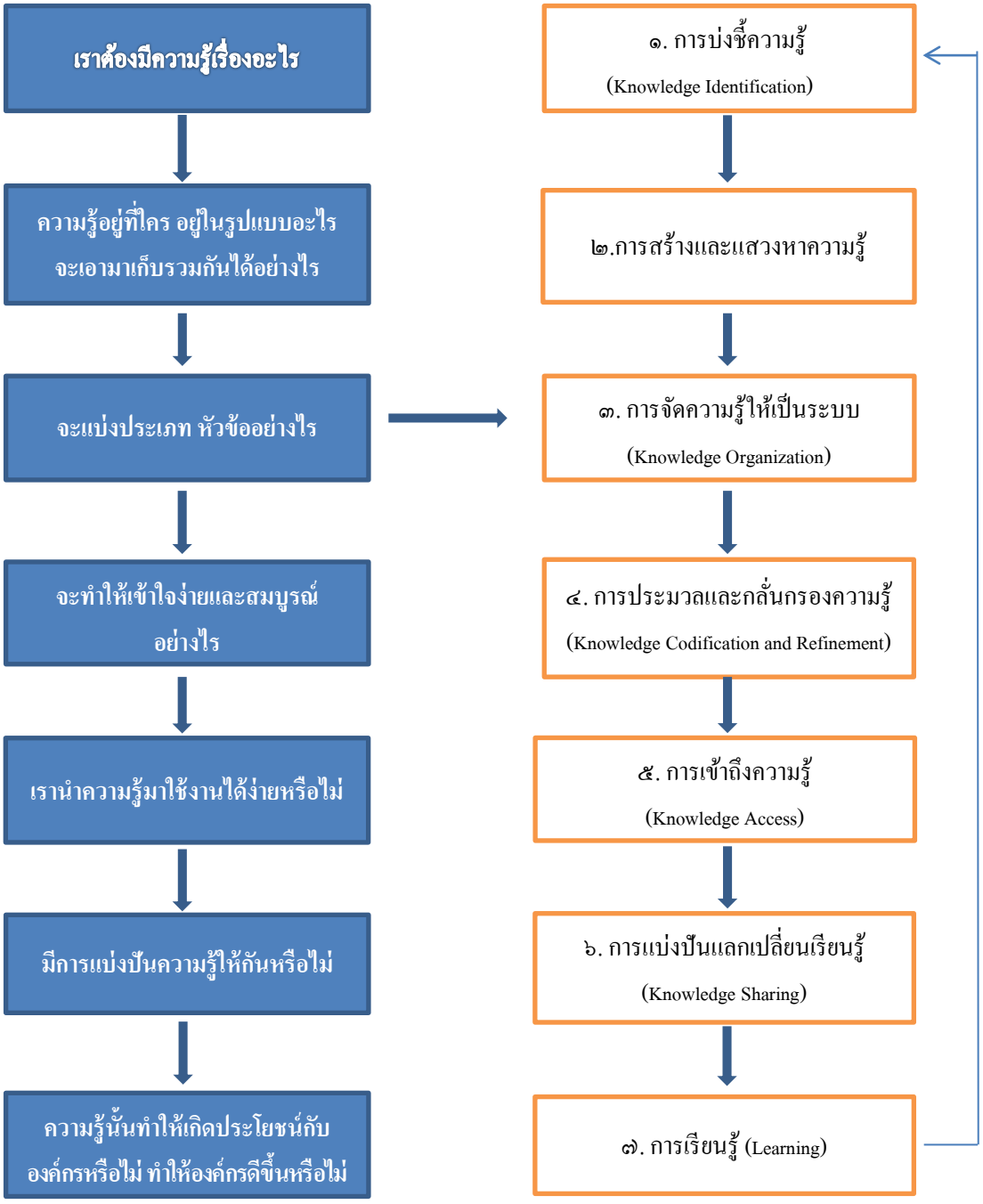
การจัดการความรู้ มีการจำแนกที่แตกต่างกันตามแบบของผู้คิดและจัดทำ ซึ่งสามารถสรุปกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

ตารางที่ ๔ การจำแนกการจัดการความรู้ตามแบบของผู้คิดและจัดทำการจัดการความรู้

แบบของ Demarest	แบบของ Turban	แบบของ Probst	แบบของ Marquardt	แบบของ สำนักงาน ก.พ.ร.
๑. การสร้างความรู้ (Knowledge Construction	๑ การสร้าง (Create)	๑. การกำหนดความรู้ที่ต้องการ (Knowledge Identification)	๑. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)	๑. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)
๒. การเก็บรวบรวมความรู้ (Knowledge Embodiment)	๒. การจัดและเก็บ (Capture and Store)	๒. การจัดหาความรู้ที่ต้องการ (Knowledge Acquisition)	๒. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)	๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
๓. การกระจายความรู้ไปใช้ (Knowledge Dissemination)	๓. การเลือกหรือกรอง (Refine)	๓. การสร้างพัฒนาความรู้ใหม่ (Knowledge Development)	๓. การเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)	๓. การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
๔. การนำความรู้ไปใช้ (Use)	๔. การกระจาย (Distribute)	๔. การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Storing)	๔. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)	๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
	๕. การใช้ (Use)	๕.การนำความรู้มาใช้ (Knowledge Utilization)		๕ การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
	๖. การติดตาม/ตรวจสอบ (Monitor)			๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
				๗. การเรียนรู้ (Learning)

สำนักงาน ก.พ.ร. (ออนไลน์) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ว่าเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ รูปแบบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

ภาพที่ ๔ แสดงกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



ที่มา : คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ โดย สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

๑. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการระบุเกี่ยวกับความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี ต้องใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ได้แก่ ความรู้อะไรบ้าง ความรู้อะไรที่มีอยู่แล้ว อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป เช่น ใช้ SECI Model นำบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ต่างกันมาประชุม/ทำงานร่วมกัน จ้างคนที่มีความรู้มาทำงานในองค์กร จ้างที่ปรึกษา การสกัดความรู้จากผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การสรุปบทเรียนจากการปฏิบัติงาน การทำ After Action Review : AAR การประชุมในหน่วยงาน การสกัดความรู้จากการเข้าประชุมอบรมภายนอกหน่วยงาน

๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and efinement) เป็นการกลั่นกรององค์ความรู้ที่รวบรวมได้จัดทำในรูปแบบไฟล์ข้อมูล ที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย ใช้งานได้ของความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

๕. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเคล็ดลับ เทคนิคการทำงาน เทคนิคการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

๗. การเรียนรู้ (Learning) เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนหรือสืบค้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากวงจร “สร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

๑. “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

๒. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น

๓. “กระบวนการความรู้” นั้น เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

เครื่องมือในการจัดการความรู้ KM TOOLS

เครื่องมือการจัดการความรู้เป็นการช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น การเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด สถานที่ตั้ง ฯลฯ) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร ฯลฯ สำหรับเครื่องมือการจัดการความรู้มีรายละเอียดดังนี้

๑. ฐานข้อมูล (Knowledge Bases) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานขององค์กรให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรที่ต้องการใช้ข้อมูลความรู้นั้นสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกรวดเร็ว การรวบรวมจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้สามารถทำได้ ๒ วิธีคือ จัดเก็บในรูปแบบเอกสารและจัดเก็บในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

๒. การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring System) คือ การให้คนทำงานที่อยู่คนละฝ่าย/กลุ่มงาน/แผนกหรือแผนกเดียวกันก็ได้ มาช่วยแนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่จะก้าวไปเป็นผู้บริหาร และเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์แบบตัวต่อตัว จากผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์มากกว่าไปยังผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์น้อยกว่า

๓. การเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านมา (Lesson Learned) คือ การเรียนรู้โดยอาศัยข้อมูลความสำเร็จและความผิดพลาดจากการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางในการวางแผนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุดหรืออย่างน้อย ไม่เกิดความผิดพลาดในประเด็นที่เคยผิดพลาดมาแล้ว

๔. การจัดเก็บความรู้และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) คือ การเรียนรู้จากวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ เพื่อใช้เป็นต้นแบบเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหารเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรในรูปแบบง่าย ๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น คู่มือการจัดฝึกอบรม คู่มือการตรวจประเมิน ๕ ส คู่มือการจัดการความรู้ เป็นต้น

๕. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) คือ การให้หรือขอรับคำแนะนำหรือประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้น ๆ เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

๖. การทบทวนสรุปบทเรียน (After action review หรือ AAR) คือ การร่วมกันทบทวนกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการ ซึ่งในการทบทวนนั้นอาจได้ค้นพบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และแนวทางการปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องทำการสรุปบทเรียนทุกครั้ง เมื่อเสร็จกระบวนการทำงานที่สำคัญแต่ละขั้นตอน รวมถึงเป็นการตรวจสอบระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย

๗. การเล่าเรื่อง (Storytelling) คือ การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจหรือคนในกลุ่มงานเดียวกัน โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ เช่น การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องในประเด็นเกี่ยวกับความสำเร็จหรือล้มเหลวมาผูกเป็นเรื่องราวให้น่าสนใจ ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันจนได้องค์ความรู้ที่ดีไว้ใช้ประโยชน์

๘. เวทีเสวนา (Dialogue หรือ สุนทรียสนทนา) คือ การจัดกลุ่มพูดคุยกันเพื่อเอาสิ่งดี ๆ ที่แต่ละคนมีอยู่ในตัวเองหรือในการปฏิบัติออกมา โดยไม่ขีดวงที่ชัดเจนมากเกินไป มีเพียงการกำหนดประเด็นกว้างๆ ในเรื่องที่จะสนทนากัน ไม่รู้คำตอบสุดท้ายว่าคืออะไร ไม่กำหนดเวลาสนทนาของ แต่ละคนเปิดกว้าง ด้านเวลา สถานที่บุคคลและเปิดกว้างทางใจของทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมกัน บรรยากาศสบาย ๆ บรรยากาศเชิงบวก

๙. เวที ถาม-ตอบ (Forum) เป็นอีกหนึ่งเวทีในการที่เราสามารถโดยคำถามเข้าไปเพื่อให้ผู้รู้ที่อยู่ร่วมใน Forum ช่วยกันตอบคำถามหรือส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นช่วยตอบ หากองค์กรมีการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - CoP) หรือมีการกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-CoE) แล้ว คำถามที่เกิดขึ้นสามารถส่ง/ยิงเข้าไปใน Forum ซึ่งอยู่ใน CoP หรือ CoE เพื่อหาคำตอบในลักษณะ “Pull Information”

๑๐. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice หรือ CoP) คือ กลุ่มคนที่มาจากกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันรวมตัวกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกันเพื่อพัฒนาการทำงานและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นโดยมีความสนใจ (Knowledge Domain) และความปรารถนาร่วมกัน (Passion) ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ในกลุ่ม (Community) และมีการแลกเปลี่ยน สร้างความรู้ สร้างแนวปฏิบัติร่วมกัน (Practices) มีวิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือและภาษาเดียวกัน

๑๑. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) คือ การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุและนำไปสู่การแก้ไขปัญหา โดยสามารถพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๑๒. การสอนงาน (Coaching) คือ การถ่ายทอดจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดี มาแนะนำ สอนให้คนที่มาใหม่หรือคนที่ต้องการเรียนรู้ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน

๑๓. การศึกษาดูงาน (Study tour) คือการเรียนลัดจากประสบการณ์ของผู้อื่น โดยเข้าไปดูสถานที่จริง การปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้

๑๔. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) คือ การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปิดพื้นที่ให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถ กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนาและการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ

๑๕. การจัดแผนที่ผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญ (People Map) เป็นการเก็บรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคล ผลงาน ประเภทความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคคลที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญ ในเรื่องต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ ซึ่งจะทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคลได้

๑๖. การหมุนเวียนเปลี่ยนการทำงาน (Job Rotation) เป็นการสับเปลี่ยนงานโดยการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานอื่นๆ ที่อยู่ในสายงานเดียวกัน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะที่หลากหลายมากขึ้น

๑๗. การปรับแต่งความรู้ (Knowledge Consolidation/Repackaging) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ที่ปรากฏชัดเจนในรูปแบบหนึ่งเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจนในอีกรูปแบบหนึ่ง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการใช้ความรู้

๑๘. การจัดทำเว็บท่าความรู้ (Knowledge Portal) เป็นการรวบรวมสารสนเทศความรู้และบริการจากแหล่งต่างๆ ให้มาอยู่ในที่เดียวกัน เพื่ออำนวยความสะดวกและประหยัดเวลา ให้กับผู้ใช้บริการ ทำให้ผู้ใช้บริการไม่ต้องเข้าหลายๆ เว็บไซต์ เพื่อใช้บริการต่าง ๆ

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

๑. ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานได้ เช่น เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานก็จะสามารถหาแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาได้รวดเร็ว โดยค้นคว้าจากผลการจัดการความรู้ในเรื่องนั้น ๆ

๒. การจัดการความรู้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องทำงานด้วยการลองผิดลองถูก เพราะก่อนทำงานถ้ามีการเรียนรู้ความผิดพลาดของคนอื่นจากบทเรียนในอดีตได้ก่อน เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้ก็จะทำให้ช่วยประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานได้มากกว่าและไม่ต้องเสียเวลาลองผิด ลองถูกอีก

๓. การจัดการความรู้ที่ได้มาโดย วิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในงานที่ปฏิบัติในเรื่องเดียวกัน ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถขจัดปัญหาที่ตนกำลังเผชิญอยู่ได้ เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ในเรื่องเดียวกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๔. องค์การที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดี จะทำให้ผู้ที่จะแสวงหาความรู้มีช่องทางการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว เช่น ระบบ internet ทำให้สามารถค้นหาความรู้ได้ตลอดเวลา เป็นการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาตลอดชีวิตที่มีประโยชน์ทั้งต่อตนเอง และต่อองค์กร

๕. การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) โดยการเรียนรู้ต่อยอดจากความรู้ที่ฝังในตัวคน (tacit knowledge) ของผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมาก่อน

๖. หน่วยงานไม่ต้องเสียเวลาทำวิจัยและพัฒนาในความรู้บางเรื่อง เพราะสามารถใช้ความรู้ที่ได้มาจากการสะสมไว้แล้วจากบุคคล (tacit knowledge) หรือจากส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อนำมาต่อยอดความรู้ได้เลย

๗. ทำให้เกิดแหล่งความรู้ในองค์กรที่สามารถเรียกใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว และเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นได้รับรู้ และได้ศึกษาค้นคว้าต่อไป

๘. งานบางเรื่องที่ผู้ปฏิบัติไม่ต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตนเอง เพราะบางทีเกิดผลเสียมากกว่า เพราะต้องลองผิดลองถูก แต่ถ้าเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนที่เก่งและประสบความสำเร็จในการทำงาน/บริหารงานมาก่อนก็จะช่วยย่นระยะเวลาในการทำงานได้มากกว่า

“การจัดการความรู้” จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์การปรับเปลี่ยนจากเดิมมาสู่การมีวินัยในตนเอง มีการศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้ ตลอดชีวิต ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีพลังในการคิดสร้างสรรค์ มีความขยัน อดทน มีจิตสำนึกของการเป็น “ผู้ให้” และมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ดังนั้น การจัดการความรู้ จะสำเร็จได้ บุคลากรทุกคนในองค์กรก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับ “การจัดการความรู้”

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล (๒๕๔๙ : ๓๕๒) อธิบายถึงปัจจัยที่จะเอื้อต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์กร มีดังนี้

๑. ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารในองค์กรควรมีความเข้าใจและตระหนัก ถึงความสำคัญ รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้

๒. มีเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ซึ่งเป้าหมายนี้จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

๓. มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

๔. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ เช่น ค้นหาความรู้วิเคราะห์ข้อมูล จัดระเบียบและดึงเอาความรู้ไปใช้อย่างเหมาะสม

๕. ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ และบุคคลต้องตระหนักถึงความสำคัญและเห็นถึงคุณค่าของการจัดการความรู้

บูรชัย ศิริมหาสาคร (๒๕๕๐ : ๒๐) กล่าวถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบผลสำเร็จในการแลกเปลี่ยนความรู้ มีสาเหตุหลัก ๓ ประการ คือ

๑. ตัวบุคคล

๑.๑ ยังมีทัศนคติว่า ความรู้คืออำนาจ จึงหวงความรู้

๑.๒ ไม่ทราบว่าสิ่งที่ตนรู้นั้น มีประโยชน์ต่อผู้อื่นหรือไม่

๑.๓ ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจของการแลกเปลี่ยนความรู้

๑.๔ ไม่มีความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น

๑.๕ ไม่มีความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วย

๒. ส่วนรวมและโครงสร้าง

๒.๑ ยังไม่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

๒.๒ ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน

๒.๓ ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ

๒.๔ ยังไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น

๓. ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร

๓.๑ มีการแข่งขันภายในสูง

๓.๒ บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการให้ความรู้

๓.๓ ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น จากการทดลองสิ่งใหม่

บูรชัย ศิริมหาสาคร และพัดชา กวางทอง (๒๕๕๒) กล่าวถึงวิธีการที่ให้พนักงานเขียนความรู้เกี่ยวกับการทำงานของตนเองส่งผู้จัดการบริษัทนับเป็นวิธีการจัดความรู้ที่ดี แต่ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ เป็นการจัดการความรู้แบบภาคบังคับหรือแบบทอปดาวน์ (Top Down) โดยพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจว่า “ทำไม จึงต้องทำเช่นนั้น” การจัดการความรู้แบบนี้พบปัญหา ๓ ประการ คือ

๑. พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจ เรื่อง การจัดการความรู้ ด้วยความไม่เข้าใจถึงแก่นแท้ของสิ่งที่ทำ ประกอบกับการถูกสั่งการบังคับให้ทำ มิได้เกิดความเข้าใจและความสมัครใจ ทำให้พนักงานเขียนความรู้ที่เกี่ยวกับเทคนิคการทำงานของตนแบบขอไปที พอให้ส่ง เพื่อจะได้ไม่มีความผิด ทำให้องค์ความรู้ที่ได้ขาดความครบถ้วนสมบูรณ์ ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้อย่างแท้จริง

๒. พนักงานหวงความรู้ เนื่องจากพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจ เรื่องการจัดการความรู้ จึงหวงความรู้ไม่อยากเปิดเผยเคล็ดลับเกี่ยวกับการทำงานของตนเองให้ผู้อื่นทราบ เพราะถ้าเพื่อนร่วมงานรู้จะทำให้เพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ มีความสามารถมากขึ้น ทำให้ตนเองหมดความสำคัญในองค์กร หรือทำให้คนอื่นมีความก้าวหน้าทำงานได้ดีกว่าตน จึงเขียนความรู้แบบปิดบังอำพราง ไม่ยอมเปิดเผยเทคนิคการทำงานทั้งหมดของตนเองให้ผู้อื่นทราบ

๓. ภาษาเป็นอุปสรรคในการสื่อความรู้ โดยเฉพาะความรู้ประเภทความรู้ฝังลึก ซึ่งเป็นความรู้ที่ยากแก่การอธิบายถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือเป็นลายลักษณ์อักษร การอธิบายเป็นคำพูดนับว่ายากแล้ว แต่การเขียนเป็นตัวอักษรนั้นยากยิ่งกว่า ทำให้ความรู้ที่ถ่ายทอดที่ถ่ายทอดออกมาไม่สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจว่าต้องทำอย่างไร

ปัจจัย/เงื่อนไขความสำเร็จในการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (๒๕๕๑ : ๒๒๙ - ๒๓๖) ได้เขียนถึงแนวทางแห่งความสำเร็จ ๑๐ ประการในการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งเสนอไว้เป็นทศปฏิบัติ ดังนี้

ปฏิบัติที่ ๑ สร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร ต้องทำการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุม สั่งการ เป็นการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ ให้พนักงานทุกระดับริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้เปลี่ยนการไหลเวียน

ปฏิบัติที่ ๒ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Share vision) ดำเนินกระบวนการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือปณิธานความมุ่งมั่น (purpose) และเป้าหมาย (goal) โดยไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้องร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจซ้ำ ๆ จนเข้าใจลึกลงไปถึงวิธีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อคุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของ (ownership) วิสัยทัศน์นั้น ในสมาชิกทุกคนขององค์กร

ปฏิบัติที่ ๓ สร้างและใช้ความรู้ในการทำงานและสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทุกคนสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และในกิจกรรมเพื่อการดำรงชีพทุกประเภท ทุกหน่วยงานสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานทุกภาคส่วนของสังคม สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน ความรู้ที่นำมาใช้นอกจากนำมาจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ก็จะต้องรู้จักไขว่คว้าหามาจากภายนอกหน่วยงานด้วย จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยดำเนินการขจัดอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ โดยการพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพและเข้าถึงได้ง่าย สร้างวัฒนธรรมที่เปิดเผยข้อมูลต่อพนักงาน และวัฒนธรรมของการถามคำถาม

ปฏิบัติที่ ๔ เรียนลัด การพัฒนางานต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ เพราะจะทำให้เสียเวลาโดยใช่เหตุ ต้องยึดแนวคิดตามธรรมชาติว่า เป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้ว และทำอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูงอยู่แล้ว เราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขาคือการใช้ยุทธศาสตร์การเรียนลัดแล้วต่อยอดนั่นเอง

ปฏิบัติที่ ๕ สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก ใช้วิธีคิดเชิงบวกให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนด อาจมีบางคนหรือบางหน่วยงานย่อยอาจมีวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ดีให้เสาะหาวิธีการเหล่านั้นให้พบแล้วนำมายกย่อง และทำการแบ่งปันความรู้กันเพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่น เมื่อเกิดการทำงานที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าภาคภูมิใจก็จัดเวทีให้มีการนำเสนอ ยกย่อง และแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีการกันภายในองค์กร

ปฏิบัติที่ ๖ จัด “พื้นที่” หรือ “เวที” ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า บะ (Ba) ซึ่งแปลว่าพื้นที่นั่นเอง หมายถึงพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ พื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นั้น อาจเป็น “พื้นที่จริง” สำหรับให้คนมาพบหน้ากันโดยตรง หรืออาจเป็น “พื้นที่เสมือน” ให้คนได้พบกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เช่น บล็อก อินทราเน็ต เว็บบอร์ด เว็บไซต์ เป็นต้น

ปฏิบัติที่ ๗ พัฒนาคน เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน คือ พัฒนาคน พัฒนางานไปพร้อม ๆ กัน คนที่จะเกิดการพัฒนาจะเป็น “บุคคลเรียนรู้” เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือ มีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงาน มีทักษะในการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน มีทักษะการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่นและร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการแบ่งปันความรู้

ปฏิบัติที่ ๘ ระบบให้คุณ ให้รางวัล รางวัลจะทำผู้ที่ได้รับมีความภาคภูมิใจในความมีคุณค่าของตน รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงิน หรือการเลื่อนยศ เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนเสมอไป รางวัลแก่ผลงานอาจต้องให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จนั้น ควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคลลงไปเพื่อเป็นสัญญาณสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม รางวัลหรือการให้คุณ นอกจากให้ตามผลงานแล้ว ควรให้แก่ผู้มีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้แก่เพื่อนร่วมงานด้วย

ปฏิบัติที่ ๙ หาเพื่อนร่วมทาง ทำเป็นเครือข่าย อย่าทำองค์กรเดียวโดด ๆ เพราะจะขาดพลังและแรงกระตุ้น เป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลง พอทำไประยะหนึ่งจะล้าและอาจหมดแรงล้มเหลวไปเลย แต่ถ้าทำเป็นเครือข่าย จะมีการกระตุ้นเสริมพลังหรือมีผลสำเร็จ

ปฏิบัติที่ ๑๐ จัดทำ “ขุมความรู้” (Knowledge Asset) เป็นการรวบรวมความรู้ที่ถอดออกมาจากเครื่องมือและเทคนิคการจัดการความรู้ต่างๆ ซึ่งจะทำให้ความรู้ฝังลึกของแต่ละบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำมาใช้ง่ายได้ง่าย และต้องมีการจัดระบบให้ค้นหาได้ง่าย คอยปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ความรู้ที่นำไปใช้ปฏิบัติงานแล้ว ต้องมีการถอดความรู้ใหม่มาอยู่ในขุมความรู้ เป็นวัฏจักรเช่นนี้เรื่อยไปไม่รู้จบ

นอกจากนั้นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ยังเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรอีกด้วย วัฒนธรรมองค์กรต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ องค์กรนั้นต้องมีวัฒนธรรมที่คนพร้อมให้ และคนใฝ่รู้ อยู่ร่วมกัน คนพร้อมให้ คือ คนที่ไม่หวงความรู้ เช่น พนักงานอาวุโส ที่มีประสบการณ์การทำงานสูง หรือพนักงานรุ่นพี่ หรือหัวหน้างานรุ่นพี่ ที่พร้อมจะสอนงานให้ลูกน้อง โดยไม่ปิดบังวิชา คนที่ใฝ่รู้ คือ คนซึ่งไม่อายที่จะขอความรู้จากผู้อื่น เช่น พนักงานบรรจุใหม่ ซึ่งยังด้อยประสบการณ์ หรือพนักงานรุ่นน้อง หรือลูกน้องในฝ่ายที่พร้อมจะเรียนรู้จากพนักงานอาวุโสทุกคน เงื่อนไขที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จอีกประการหนึ่ง คือ การบริหารความว่าง ผู้บริหารควรบริหารความว่างของ ๓ สิ่งนี้ให้ได้คือ ใจว่าง พื้นที่ว่าง เวลาว่าง ซึ่งพอสรุปความหมายได้ดังนี้

๑. ใจว่าง คือ ใจที่ไม่มีอัตรา (Ego) ที่ยึดติดอยู่กับความคิดเดิม ๆ ของตนเองว่า ฉันเก่งแล้ว ใจที่ปราศจากอคติ (Bias) ต่อทุกคนในหน่วยงาน เพราะจะปิดกั้นการเรียนรู้ของเราจากผู้อื่น

๒. พื้นที่ว่าง ต้องจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย ได้แก่ เวทีบนพื้นที่จริง (Physical Space) เช่น พื้นที่ให้คนมาพบปะพูดคุยแบบพบตัวเห็นหน้ากัน การประชุม สัมมนา มุมกาแฟ มุมหนังสือ เป็นต้น นอกจากนั้น ควรจัดให้มีเวทีบนพื้นที่จริงด้วย เช่น เว็ปไซด์การสื่อสารออนไลน์ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) เป็นต้น

๓. เวลาว่าง จัดเวลาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการจัดการความรู้ เช่น เป็นทางการ คือ ทุกวันพุธ ก่อนเลิกงาน ๑ ชั่วโมง จะมีการพบปะพูดคุย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น

พรรณี สวนเพลง (๒๕๕๒ : ๑๖๐ - ๑๖๒) ได้ศึกษาโครงสร้างการจัดการความรู้ จำนวน ๓๑ โครงการใน ๒๔ บริษัท พบว่า มีความคล้ายคลึงและแตกต่างกัน กล่าวคือ โครงการเหล่านี้จะมีบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการคิดริเริ่ม และมีพันธะผูกผันในทรัพยากรด้านบุคคลและงบประมาณ นอกจากนี้ยังมีวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ สร้างที่เก็บความรู้ ซึ่งสะดวกแก่ผู้ใช้ อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงและถ่ายโอนความรู้ สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้าง การถ่ายโอน และการใช้ความรู้ และมีการจัดการความรู้เช่นเดียวกับทรัพย์สินอื่นภายในองค์กร สำหรับปัจจัยที่นำระบบการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จ มีดังนี้

๑. องค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นในการจัดการความรู้

๒. มีจุดประสงค์และประโยชน์ต่อองค์กรชัดเจน

๓. ผู้นำด้านความรู้เป็นคนที่ผลักดันโครงการจัดการความรู้ให้เป็นจริง

๔. มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ

๕. ได้รับการสนับสนุนและพันธะผูกพันจากผู้บริหารอาวุโส

๖. มีการใช้โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี

๗. โครงสร้างองค์กรสนับสนุนการจัดการความรู้

๘. บุคคลภายในองค์กรมีทัศนคติเชิงบวกกับการสร้าง การใช้ และการแบ่งปันความรู้

๙. การประเมินผลการจัดการความรู้

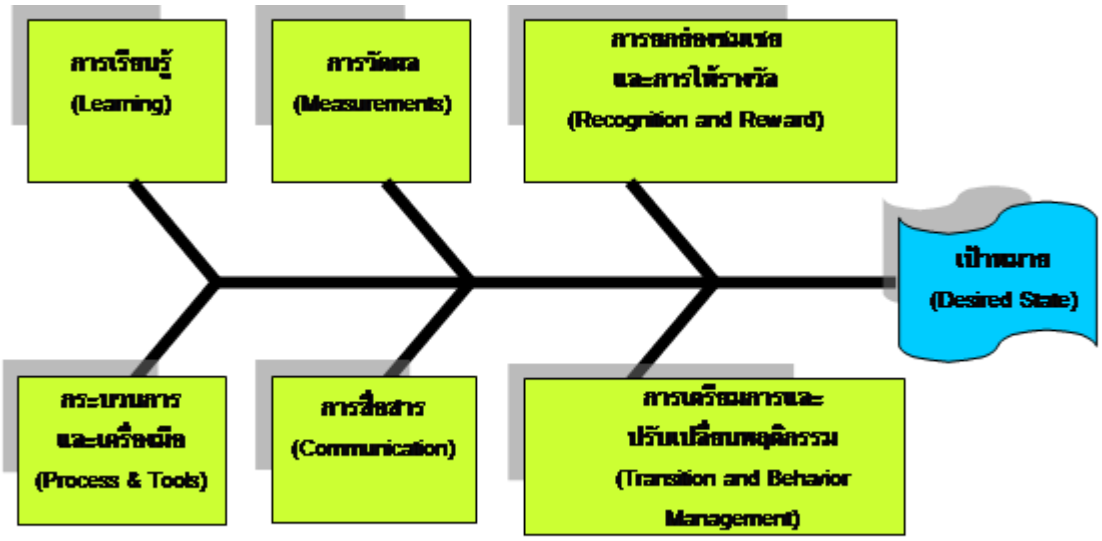
เจษฎา นกน้อย (๒๕๕๒ : ๑๙๖ -๑๙๗) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของเครือซิเมนต์ไทย พบว่า การจัดการความรู้ในองค์กรสามารถทำให้เกิดได้จริง โดยสิ่งสำคัญ คือองค์กรต้องมีความมุ่งมั่น รวมทั้งมีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร ในการจัดการความรู้นั้น ผู้บริหารต้องตระหนักถึงหลักการของการจัดการความรู้ คือ

๑. การจัดการความรู้เป็นเรื่องของความสมัครใจ ไม่ใช้การเกณฑ์หรือบังคับ โดยนโยบายสั่งได้ ความรู้สั่งไม่ได้ แต่จัดการได้ ทั้งนี้ การจัดการไม่ได้หมายถึงการสั่งการเสมอไป

๒. การเรียนรู้เกิดเมื่อคนอยากรู้และต้องการใช้งาน

๓. คนส่วนใหญ่รู้มากกว่าที่พูดได้ เขียนได้ ต้องทำอย่างไรให้ความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาสู่ความรู้ที่เห็นได้ชัด (Explicit Knowledge) ให้ได้มากที่สุด

ภาพที่ ๕ กระบวนการบริหารการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



ที่มา : Robert Osterhoff อ้างตามสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๗.

นอกจากแนวความคิดในการจัดการองค์ความรู้ดังกล่าวแล้ว ยังมีแนวความคิดรูปแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ คือ กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบดังนี้

๑. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

๒. การสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

๓. กระบวนการและเครื่องมือ ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด สถาน ที่ตั้ง ฯลฯ) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร

๔. การเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผลและปรับปรุง

๕. การวัดผล เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน ได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)

๖. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร

แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บูรณาการกับระบบที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนความรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีคุณภาพ และเป็นองค์กรแห่งการเรียน (Learning Organization) ต่อไป ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า หัวใจแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ การจัดการความรู้ต้องเกิดอยู่ในทุกส่วนขององค์กรหรือเรียกว่า ติดอยู่กับทุกส่วนขององค์กร โดยไม่แยกออกมาเป็นส่วนเฉพาะ และเริ่มต้นจากคนขององค์กรเอง เพื่อให้สามารถดึงพลังปัญญาของคนในองค์กรออกมาใช้ประโยชน์แก่องค์กรให้ได้มากที่สุด ไม่ใช่เรื่องของคนใดคนหนึ่ง ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แผนกใดแผนกหนึ่ง แต่เป็นเรื่องของทุกคน ทุกฝ่าย ทุกแผนกในองค์กร

๒.๒.๒ ปัจจัยที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

Tada Ratchagit (๒๐๑๙) ได้กล่าวถึงการสร้างทีมงาน (Team Work) ให้มีศักยภาพเพื่อการทำงานระบบทีม (Team Work) ที่มีประสิทธิภาพ (ออนไลน์) โดยมีความหมายและองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

การทำงานเป็นทีม หมายถึงการทำงานร่วมกันของสมาชิกหรือพนักงานในองค์กรมากกว่า ๑ คนขึ้นไป โดยหัวใจสำคัญก็คือทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน และเต็มใจร่วมกันปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จ

Team และ Group คำสองคำนี้ มีลักษณะคล้ายกัน แต่หากลงรายละเอียดแล้วสองคำนี้มีลักษณะต่างกัน โดยเฉพาะการนิยามความหมายกับการทำงานในระบบองค์กรที่หลากคนอาจไม่เข้าใจอย่างลึกซึ้ง และเกิดการตีความไปสู่การปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องนัก อาจทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้

การทำงานแบบกลุ่ม (Group) คือ การทำงานที่มีสมาชิกมากกว่า ๑ คน มารวมตัวทำงานร่วมกัน อาจมีการวางระบบการทำงานหรือไม่มีก็ได้ แต่มักมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และมักไม่มีทิศทางชัดเจน โดยทุกคนสามารถขับเคลื่อนงานของตนได้อย่างอิสระ

การทำงานระบบทีม (Team) คือ การทำงานที่มีสมาชิกมากกว่า ๑ คน มารวมตัวทำงานร่วมกัน แต่หัวใจสำคัญคือจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน มีการวางแผนงาน ตลอดจนวางระบบการที่ทำงานที่ดี ทุกคนรู้ภาระหน้าที่ของตนเอง มีแรงผลักดันร่วมกัน มุ่งมั่นที่จะทำภารกิจให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีการร่วมมือกัน ช่วยเหลือกัน ส่งเสริมกัน ตลอดจนมีการประเมินผล แก้ไขปัญหา อุดรอยรั่วเพื่อให้การทำงานผิดพลาดน้อยที่สุด ท้ายที่สุดแล้วทุกคนทำเพื่อผลสำเร็จเดียวกันที่เป็นภาพรวมของทีม

ทีมงาน (Team Work) หมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นระบบทีม คำนี้จะมุ่งเน้นไปยังทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญของการทำงานระบบทีม หากทีมงานประกอบไปด้วยบุคลากรที่ไม่ดี ระบบทีมก็ไม่อาจขับเคลื่อนให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ ในทางตรงข้ามหากบุคลากรเกิดการรวมตัวเป็นทีมที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรในยุคปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างมาก และการที่จะพัฒนาทีมงานที่ดีได้นั้น ต้องมีการวางแผนการสร้างทีม (Team Building) ให้ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทำงานระบบทีมยอดเยี่ยมที่สุด

การทำงานระบบทีม (Teamwork) หมายถึงการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจกันในระบบทีม คำนี้จะมุ่งเน้นไปยังระบบตลอดจนกระบวนการทำงานมากกว่าที่จะพูดถึงในส่วนของบุคคล ซึ่งการทำงานระบบทีม นอกจากการร่วมมือกันแล้ว สิ่งสำคัญของการทำงานระบบทีม คือการวางเป้าหมายร่วมกัน และร่วมแรงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตามการทำงานระบบทีมที่ดีนั้น ต้องอาศัยทีมงานที่ดี ทั้งสองสิ่งนี้เกี่ยวเนื่องกันและก่อให้เกิดความสำเร็จได้ในที่สุด

องค์ประกอบของทีมงาน (Team Work Structure)

๑. ผู้นำทีม ผู้นำทีมที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติสำคัญ ดังนี้

๑.๑ เป็นคนมีวิสัยทัศน์ ผู้นำที่ดีควรมองการณ์ไกล ผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถมองไปข้างหน้า เข้าใจทิศทาง และรู้จักวิธีขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้เป็นอย่างดี

๑.๒ เป็นคนที่มีความคิดริเริ่มที่ดี

๑.๓ เป็นผู้ที่วางแผนได้ดี อุดรูรั่วได้เก่ง

๑.๔ เป็นคนที่มีวินัยและความรับผิดชอบ

๑.๕ เป็นนักสื่อสารที่ยอดเยี่ยม และเป็นผู้ฟังที่ดี

๑.๖ เป็นนักคิดวิเคราะห์ที่ดี และมีทักษะในการตัดสินใจที่เฉียบแหลม

๒. สมาชิกทีม สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนสำคัญในการทำงานเป็นทีม จะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

๒.๑ เป็นคนที่รับผิดชอบในการทำงาน

๒.๒ เคารพกฎและกติการ่วมกัน

๒.๓ ให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่

๒.๔ ยอมรับความแตกต่าง เปิดใจรับความคิดเห็นใหม่ ๆ

๓. ระบบการทำงานและกติกา สิ่งที่จะยึดโยงให้สมาชิกแต่ละคนในแต่ละบทบาททำงานร่วมกันในระบบทีมได้ก็คือ เรื่องของระบบการทำงานแบบทีมและกติกาที่ทุกคนต้องเคารพร่วมกัน คือ

๓.๑ ระบบการทำงานต้องแบ่งหน้าที่ชัดเจนไม่ทับซ้อน

๓.๒ กติกาต้องยุติธรรมกันทุกฝ่าย และเห็นพ้องต้องกัน

๓.๓ ระบบการทำงานต้องปฏิบัติได้ง่าย ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

๓.๔ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

คุณลักษณะสำคัญของทีมงานและการทำงานระบบทีม

๑. การปฏิสัมพันธ์กันของคนในทีม

๒. มีเป้าหมายที่จะบรรลุร่วมกัน

๓. มีโครงสร้างและระบบการทำงานที่ชัดเจน

๔. มีความรู้สึกร่วมกันและมีทัศนคติทิศทางเดียวกัน

๕. เปิดเผย ตรงไปตรงมา จริงใจต่อกัน และไว้เนื้อเชื่อใจ

ประโยชน์ของการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

๑. สร้างกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิกตลอดจนองค์กร

๒. สร้างความมั่นคงในอาชีพ

๓. วางระบบการทำงานที่ดี

๔. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีของการทำงานและสมาชิกในทีม

๕. ทำให้องค์กรและบุคลากรเกิดการพัฒนาตลอดเวลา

๒.๓ ข้อเสนอ

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้ขอรับการประเมินมีความเห็นว่า การจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่ผ่านมา ได้มีการจัดการความรู้ในองค์กร โดยใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ KM TOOLS ที่หลากหลาย เช่น การเล่าเรื่อง การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ การศึกษาดูงาน การจัดเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การหมุนเวียนเปลี่ยนการทำงาน การจัดทำและรวบรวมองค์ความรู้และเผยแพร่ทางช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์กองบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีการแต่งตั้งทีมงานจัดทำองค์ความรู้ประจำหน่วยงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (KM Team) ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในการจัดทำองค์ความรู้ โดยจัดประชุมหารือร่วมกับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเพื่อพิจารณากลั่นกรอง องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ของหน่วยงานตนเอง จัดทำและรวบรวมองค์ความรู้ที่ผ่านการหารือและกลั่นกรองแล้ว โดยรับผิดชอบการนำข้อมูลขึ้นระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) บนเว็บไซต์กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน รวมทั้งปรับปรุงข้อมูลในระบบการจัดการความรู้ บนเว็บไซต์ฯ และการให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต่อคณะทำงานการจัดการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ผู้ขอรับการประเมินจึงมีแนวคิดว่าควรมีการพัฒนา/อบรมให้ความรู้แก่ทีมงานKM เพื่อสามารถนำความรู้ไปให้คำแนะนำแก่หน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการจัดการความรู้ในหน่วยงานของตนเอง ดังนี้

๑. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานควรมีการทบทวนคำสั่งการแต่งตั้งคณะทำงานของทีมงานจัดทำองค์ความรู้ประจำหน่วยงาน (KM Team) เป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นกลไกในการส่งเสริมการผนึกกำลังและการทำงานเป็นทีมร่วมกันภายในทีม KM ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

๒. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานควรมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมอง โดยระบุปัญหา/อุปสรรคการทำงาน/ความผิดพลาดในงาน/ความไม่คล่องตัวของกระบวนการทำงาน แล้วทำการวิเคราะห์สาเหตุร่วมกัน ซึ่งต้องเป็นเรื่องที่เราสามารถแก้ปัญหาได้ มองเห็นความสำเร็จถ้าได้ทำร่วมกัน ทำแล้วส่งผลต่อการพัฒนางานในหน่วยงานได้ รวมทั้งกำหนดเป็นขอบเขต/กระบวนการทำงานใดที่ควรจะทำ KM กำหนดเป้าหมายโดยเริ่มจากจุดเล็ก ๆ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของทีม KM ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยกำหนดว่าใครต้องทำอะไร เสร็จเมื่อไร ผลที่ได้คืออะไร เพื่อเป็นแผนในการดำเนินการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลโดยมีระบบเทคโนโลยีในการติดตามและประเมินผลผู้ที่เข้ารับการถ่ายทอดองค์ความรู้/การแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปถ่ายทอดในหน่วยงานของตนเองต่อไป

๓. ควรมีการจัดทำคู่มือให้ทีมงาน KM เพื่อให้ผู้ปฏิบัติที่ได้รับมอบหมายได้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานควรพัฒนาช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ เว็ปไซต์กระทรวงแรงงาน หัวข้อ “แลกเปลี่ยนเรียนรู้” หรือระบบอินเตอร์เน็ตที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว

๕. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานควรพัฒนาบุคลากรในทีม KM โดยการส่งเข้าอบรมกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ได้

๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๓.๑ ทีมงานพัฒนาองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (KM Team) มีความรู้ความเข้าใจแนวทางการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

๓.๒ ทีมงาน KM สามารถนำประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่ได้รับ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติ โดยการเรียนรู้ต่อยอดจากความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit knowledge) ของผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมาก่อน โดยไม่ต้องทำงานอย่างลองผิดลองถูก

๓.๓ ทีมงาน KM สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาให้คำแนะนำหรือเอื้อต่อหน่วยงานของตนเอง ในการจัดทำกิจกรรมในการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้จนสามารถสร้างเสริมให้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานประจำหน่วยงานตนเอง/ระดับบุคคล

๓.๔ ทีมงาน KM เป็นผู้เชี่ยวชาญสามารถนำความรู้และประสบการณ์ถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๕ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีแผนปฏิบัติงานด้าน KM ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร และแผนบริหารทรัพยากรบุคคล และมีระบบติดตามประเมินที่มีประสิทธิภาพ

๔. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๔.๑ ทีมงานพัฒนาองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (KM Team) สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นำไปถ่ายทอดองค์ความรู้ในหน่วยงานของตนเองได้

๔.๒ ทีมงานพัฒนาองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (KM Team) สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญถ่ายทอดความรู้ด้านต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

๔.๓ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีระบบการจัดการความรู้ที่ดี จะทำให้ผู้ที่สนใจสามารถค้นหาความรู้ผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เช่น สื่อ วีดีทัศน์ ระบบ e_learning , ระบบ internet เว็ปไซต์กระทรวง และระบบออนไลน์ ที่ทำให้สามารถค้นหาความรู้ได้ตลอดเวลา เป็นการพัฒนาตนเองที่มีประโยชน์ทั้งต่อตนเอง และต่อหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔.๔ ทีมงานพัฒนาองค์ความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (KM Team) ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผล

บรรณานุกรม

คลังความรู้สำหรับ KM : ปัญหา ข้อจำกัด และเงื่อนไขความสำเร็จในการจัดการความรู้ . (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : km-by-blogspot.com/2013/10/blog-post_2.html สืบค้นเมื่อ ๑๔ เมษายน ๒๕๖๓.

บูรชัย ศิริมหาสาคร .จัดการความรู้ สู่ความเป็นเลิศ.กรุงเทพมหานคร : แสงดาว, ๒๕๕๐.

บูรชัย ศิริมหาสาคร และพัดชา กวางทอง. สรรพวิธีจัดการความรู้สู่องค์กรอัจริยะ. กรุงเทพมหานคร : แสงดาว, ๒๕๕๒.

พรรณี สวนเพลง.เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๒.

มหาวิทยาลัยมหิดล คณะวิศวกรรมศาสตร์ สำนักงานประกันคุณภาพ .การจัดการความรู้คืออะไร . (ออนไลน์) . เข้าถึงได้จาก : www.eg.mahidol.ac.th> index.php>kmwhat สืบค้นเมื่อ ๓ เมษายน ๒๕๖๓.

วิจารย์ พานิช . การจัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย . กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, ๒๕๔๘.

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล. ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๙.

ศูนย์ทดสอบและประเมินเพื่อพัฒนาการศึกษาและวิชาชีพ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หลักการติดตามและประเมินผลโครงการ. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: http//www.thachang-nyk.go.th userfiles/ file/041158/e006tt.pdf สืบค้นเมื่อ ๑ เมษายน ๒๕๖๓.

สร้างทีมงาน (Team Work) ให้มีศักยภาพเพื่อการทำงานระบบทีม (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพ. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http//www.youtube.com/channel/UClirVoFSf-tZOESJEbnNtbQ?View_as=subscriber สืบค้นเมื่อ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๓.

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : Afaps.ac.th/Kmcorner/Km58Km-web/KMplanmanual.pdf สืบค้นเมื่อ ๑๐ เมษายน ๒๕๖๓.

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.การติดตามและประเมินผล.(ออนไลน์).เข้าถึงได้จาก: www.opsmoac.go.th สืบค้นเมื่อ ๑ เมษายน ๒๕๖๓.

Kaplan, Robert S.,and.Norton David P. The Balanced Scorecard : Translating Strategies . into Action. Boston: Business School.Press, ๑๙๙๖.

ภาคผนวก

กระทรวงแรงงาน