



คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สารนิพนธ์

ของ

อภิญญา ศรีสมบัติ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2552

คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สารนิพนธ์

ของ

อภิญญา ศรีสมบัติ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2552

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บทคัดย่อ

ของ

อภิญญา ศรีสมบัติ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2552

อภิญญา ศรีสมบัติ. (2552). *คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์ ดร. จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์.

คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดทำโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการจัดทำคู่มือได้ดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางในการจัดทำคู่มือ ขั้นตอนที่ 2 วางแผนในการดำเนินการจัดทำคู่มือ ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการจัดทำคู่มือและพัฒนาคู่มือ ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเป็นไปได้ของคู่มือและนำไปทดลองใช้ ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอคู่มือฉบับสมบูรณ์ โดยในการจัดทำคู่มือ ผู้จัดทำได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเป็นไปได้จำนวน 15 ท่าน จากการประเมินคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นเฉลี่ย 4.44

คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ 5) การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ ซึ่งกิจกรรมการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละขั้นตอนประกอบด้วยกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ 3 กิจกรรม ซึ่งแต่ละกิจกรรมประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ผู้เข้าอบรม ระยะเวลาดำเนินงาน ผลที่คาดว่าจะได้รับ การติดตามประเมินผล เมื่อนำกิจกรรมไปทดลองใช้และประเมินผลความเหมาะสมโดยผู้เข้าร่วมกิจกรรม จำนวน 20 ท่าน พบว่าแต่ละกิจกรรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นเฉลี่ย 3.99

THE MANUAL OF SKILLS DEVELOPMENT ACTIVITIES IN KNOWLEDGE MANAGEMENT
FOR HUMAN RESOURCE DEVELOPER

AN ABSTRACT
BY
APINYA SRISOMBAT

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

March 2552

APINYA SRISOMBAT. (2008). The Manual of Skills Development Activities in Knowledge Management For Human Resource Developer. Master's Project. M.Ed. (Educational Administration). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University, Advisor : Lect. Dr. Jaruwan Ploydongrat.

The objective of this manual is to develop the activity skill of human resource developer in knowledge management. This manual consists of five operating procedures. First procedure tries to study the manual structure processes. Second procedure is a manual operation planning. Third procedure focuses on operation and manual development. Forth procedure discusses the manual possibility and try out. The last procedure is to develop and present the complete manual.

Additionally, fifteen specialists check the possibility of this manual. The average aspect ratio is highly recognized at the level of 4.44.

In addition, there are five components of knowledge management skill in the manual.

1. Knowledge Identification.
2. Knowledge Acquisition
3. Knowledge Creation
4. Knowledge Storage and Retrieval
5. Knowledge Transfer and Utilization

Consequently, each knowledge management skill is composed of three activities. There are principal and reason, objective, trainee, operating period, expecting result, and evaluation.

It seems clear that each activity was appropriate, according to the point of average aspect ratio from twenty attendant which is 3.99.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ ของ อภิญา ศรีสมบัติ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตร ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

(อาจารย์ ดร. จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

คณะกรรมการสอบ

.....

ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

.....

กรรมการสอบสารนิพนธ์

(อาจารย์ ดร. นิตย์ ไรจน์รัตนวานิช)

.....

กรรมการสอบสารนิพนธ์

(อาจารย์ ดร. จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นัยพัฒน์)

วันที่.....เดือน มีนาคม พ.ศ. 2552

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลือจาก อาจารย์ ดร.จรรพวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาเสียสละให้คำแนะนำที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยจนงานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและกราบขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ และ ดร. สมชาย เทพแสง ซึ่งเป็นกรรมการพิจารณาโครงการสารนิพนธ์ขอขอบพระคุณอาจารย์ นิตย์ ไรจน์รัตนวานิช ที่กรุณาสละเวลามาเป็นกรรมการสอบปากเปล่าและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์เพิ่มมากขึ้น และขอขอบคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่านที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำในการทำสารนิพนธ์แก่ผู้ศึกษาเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณะผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหาและตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ และขอกราบขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้การอบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ทำให้ประสบความสำเร็จในการศึกษา

คุณค่าและประโยชน์ที่พึงได้จากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของ บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้กรุณาอบรมสั่งสอนผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

อภิญญา ศรีสมบัติ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5
ขอบเขตในการจัดทำคู่มือ.....	5
ประโยชน์ของการจัดทำคู่มือ.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดการจัดการความรู้.....	9
ความหมายของการจัดการความรู้.....	9
ขั้นตอนของการจัดการความรู้.....	12
การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้.....	13
การแสวงหาความรู้.....	13
การสร้างความรู้.....	14
การจัดเก็บและสืบค้นความรู้.....	17
การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์.....	18
ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้.....	19
กิจกรรมการจัดการความรู้.....	23
การจัดทำคู่มือ.....	26
ความหมายของคู่มือ.....	26
ประเภทของคู่มือ.....	27
องค์ประกอบของคู่มือ.....	29
ลักษณะของคู่มือที่ดี.....	32
ขั้นตอนการจัดทำคู่มือ.....	35
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	36
ความหมาย จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	36
แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	40
แนวคิดการพัฒนาทักษะ.....	43

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
งานวิจัยในประเทศ.....	44
งานวิจัยต่างประเทศ.....	46
3 ขั้นตอนและวิธีการจัดทำคู่มือ.....	57
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางในการจัดทำคู่มือ.....	57
ขั้นตอนที่ 2 วางแผนการดำเนินการจัดทำคู่มือ.....	58
ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการจัดทำคู่มือและพัฒนาคู่มือ.....	59
ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้.....	60
ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอคู่มือฉบับสมบูรณ์.....	62
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	84
สรุปผลการจัดทำคู่มือ.....	85
อภิปรายผล.....	86
ข้อเสนอแนะ.....	88
บรรณานุกรม.....	91
ภาคผนวก.....	97
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	146

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แบบประเมินความคิดเห็นความเป็นไปได้ของคู่มือ.....	63
2 ตารางรวมค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกิจกรรม การจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน.....	65
3 ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมกิจกรรมคนค้นคน.....	67
4 ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมกิจกรรมเข็มทิศสู่ทาง สว่าง.....	68
5 ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมกิจกรรมกำหนดคน กำหนดงาน.....	69
6 ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมกิจกรรมแสวงหายอด มนุษย์.....	70
7 ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมกิจกรรมท่องเที่ยวสุขภาพ.....	71
8 ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมกิจกรรมการเรียนรู้ด้วย ตนเอง.....	72
9 ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมกิจกรรมหนอนหนังสือ....	73
10 ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมกิจกรรมสมุดหน้าเหลือง.	74
11 ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมกิจกรรมเทคนิคการเล่า เรื่อง.....	75
12 ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมกิจกรรมคนต้นแบบ.....	76
13 ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมกิจกรรม Bonus Point...	77
14 ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมกิจกรรมเรื่องเล่าเข้านี้.....	78
15 ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมกิจกรรมกระฉีกพิเศษ.....	79
16 ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมกิจกรรมปันกัน.....	80
17 ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมกิจกรรมเรื่องเด่น ประเด็นเด็ด.....	81
18 ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมกิจกรรมLUNCHTALK..	82
19 ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมกิจกรรมเสียงตามสาย กระจายความรู้.....	83

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 การสร้างความรู้ขององค์กร.....	16
2 องค์ประกอบการจัดการความรู้.....	50

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554 ได้ให้ความสำคัญต่อองค์กรเอกชนว่าเป็นองค์กรที่เป็นกลไกที่มีบทบาทในการพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้นต่อเนื่องในยุคสังคมแห่งความรู้ (Knowledge-Based Society) ที่ความรู้และภูมิปัญญาของคนในแต่ละองค์กรและสังคมถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ ซึ่งในปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดสภาพที่เรียกว่าโลกไร้พรมแดน ซึ่งการติดต่อสื่อสารทำได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึงกัน นอกจากนี้การค้นคว้าข้อมูล ข่าวสาร และองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอย่างกว้างขวางได้ส่งผลให้เกิดวิทยาการ และการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว จึงจะต้องเรียนรู้ให้ทันสถานการณ์โดยอาศัยการปรับเปลี่ยนที่คล่องตัวของคนในองค์กรจะต้องเรียนรู้ร่วมกันเพื่อผลักดันให้องค์กรมุ่งสู่ “องค์กรเอื้อการเรียนรู้” (Learning Organization) และปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลมากขึ้นก็คือ “การจัดการความรู้” (Knowledge management) เพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายและมากมายในองค์กรนั้นถูกเก็บอย่างเป็นหมวดหมู่ และส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้แบ่งปันความรู้ร่วมกันโดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดการสลับไหลขององค์ความรู้ (Flow of knowledge) ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและในองค์กร ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และเศรษฐกิจฐานความรู้ซึ่งนับว่าเป็นปฏิรูปองค์กรเอกชนและฟื้นฟูองค์กรให้มีความแข็งแกร่งมั่นคงอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาศักยภาพในองค์กรให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะที่จำเป็นต่อองค์กรและการดำรงชีวิตในยุคโลกาภิวัตน์ พร้อมกับมีความเป็นคนที่สมดุลทั้งทางด้านสติปัญญา ด้านจิตใจและด้านสังคมอย่างครบถ้วนตามวิถีชีวิตแบบไทยและอยู่ในสถานะที่พร้อมจะ “แข่งขัน” และ “ร่วมมือ” กันในองค์กร (กานต์สุตา มาชะศิริรานนท์. 2546: 2) ดังนั้นผู้บริหารในทุกองค์กรจึงมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรในทุกๆ ด้านที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ท่ามกลางการบริหารที่มีสภาพการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายนั้นตัวชี้วัดที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด ก็คือ ประสิทธิภาพขององค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547: 11)

ประสิทธิผลขององค์กร มีความสำคัญอย่างยิ่งในศาสตร์การบริหารองค์กร เป็นการแสดงถึงว่าองค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ถ้าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ก็สามารถดำรงอยู่ต่อไป แต่ถ้าไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นก็ล้มสลายไป ซึ่งประสิทธิผลขององค์กร คือ ชีตความสามารถของบุคลากรในองค์กรในการทำงานโดยใช้รูปแบบใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ หรือนโยบายขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ปัจจุบันองค์กรได้กำหนดให้ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการพัฒนาให้คนในองค์กรมีทักษะความรู้ความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อีกทั้งพัฒนาให้บุคคลเหล่านั้นเกิดการเรียนรู้ในงานได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต องค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งคือ คน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง นั่นคือ คนในฐานะที่เป็นทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งขององค์กรอยู่ในฐานะที่เป็นผู้สร้าง ผู้เก็บรักษาและผู้ถ่ายทอดความรู้ แต่เนื่องจากคนทำงานอยู่ในองค์กรมีวุฒิภาวะเป็นผู้ใหญ่ซึ่งแตกต่างจากวัยอื่น ดังนั้น การทำความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของคนทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (สมศรี เพชรโชติ. 2549: 147)

ดังนั้นบุคลากรในองค์กรเป็นผู้ที่อยู่ในกระบวนการเจริญเติบโต และพัฒนาการอย่างต่อเนื่องทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และจิตใจ ส่วนมากจะมีประสบการณ์ และค่านิยมติดตัวอยู่แล้วรวมทั้งมีความเชื่อถือและศรัทธา และค่านิยมทางสังคมอื่น ๆ รวมอยู่ด้วย เช่น เจตคติ ความรู้สึก อคติ และความลำเอียง มีความคาดหวังที่แน่นอน และมักมีความคาดหวังในการเข้าร่วมกิจกรรมที่ต่างกันและมีลักษณะที่แน่นอนเฉพาะบุคคล ซึ่งทำให้ส่งผลต่อเจตคติการทำงานเป็นกลุ่มของแต่ละบุคคล เช่น บางคนชอบการทำงานเป็นกลุ่ม บางคนชอบการทำงานด้วยตนเอง บางคนชอบการได้รับความรู้จากผู้สอนโดยตรงมักจะมีรูปแบบการเรียนรู้เป็นของตนเอง มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยพัฒนาวิธีการเรียนรู้ของตนที่จะช่วยให้สามารถเรียนรู้ได้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เป้าหมายหลักที่สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาองค์กรคือ “ มุ่งการแข่งขันและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ” กลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development HRD) ในฐานะพลังที่จะผลักดันให้การบริหารจัดการภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพขึ้นในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาให้คนองค์กรมีทักษะความรู้ความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อีกทั้งพัฒนาให้บุคคลเหล่านั้นเกิดการเรียนรู้ในงานได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต จึงเห็นได้ว่า หน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะเกี่ยวข้องกับ “การจัดการความรู้” ซึ่งอยู่ในตัวบุคคล ขอบเขตหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงขยายกว้างขวางมากขึ้น นอกเหนือจาก

การพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยเน้นการพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน

บริษัท แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2532 ดำเนินธุรกิจด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยในปัจจุบันเน้นการพัฒนาอาคารชุดเพื่อการพักอาศัยเป็นหลัก นอกจากนี้ยังมีบริการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการอาคารชุดพักอาศัยตั้งแต่ต้นน้ำจนปลายน้ำ อาทิ บริการฝากขาย เช่า ซื้อ อาคารชุด, บริการโอนกรรมสิทธิ์ห้องชุด, บริการต่อเติมและตกแต่งห้องชุด และ บริการบริหารอาคารชุด ซึ่งบริษัทมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในธุรกิจมากกว่า 15 ปี โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ให้เกิดเป็นชุมชนที่น่าอยู่ และภายใต้สถานการณ์การแข่งขันในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในปัจจุบัน ประกอบกับปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจไม่ว่าภาวะเงินเฟ้อ, อัตราดอกเบี้ยที่ปรับตัวสูงขึ้น หรือไม่ว่าจะเป็นราคาน้ำมันที่ยังไม่มีเสถียรภาพ ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่ลดลง และชะลอการตัดสินใจซื้ออาคารชุดของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ดังนั้นการที่บริษัทจะสามารถพาธุรกิจของตนเองให้แข่งขัน และอยู่รอดในตลาดได้อย่างยั่งยืนถาวรนั้น ไม่ใช่เรื่องของความสามารถของผู้บริหารระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล หรือความชำนาญในการธุรกิจเท่านั้น แต่หากบริษัทต้องการที่จะเป็นผู้ชนะอย่างถาวรนั้นหมายถึงไม่เพียงเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่จะมีความรู้ ความชำนาญในธุรกิจ แต่หมายถึงพนักงานทุกคนในบริษัทต้องมีความรู้ และ ความชำนาญ ไม่เพียงแต่งานที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น แต่หมายรวมถึงเรียนรู้งานทุกอย่างที่เป็นปัจจัยหลักในการผลักดันบริษัทให้ก้าวไปสู่ผู้นำธุรกิจได้อย่างยั่งยืนถาวรโดยอาศัย “การจัดการความรู้” เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมที่จะช่วยให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงาน เป็นกิจกรรมที่รวบรวม จัดระบบจัดเก็บและการเข้าถึงความรู้ที่มีอยู่หรือความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อีกทั้งการจัดการความรู้ยังสามารถเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ และการจัดการความรู้จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ทำให้คนภายในองค์กรร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุประสิทธิผลขององค์กรทั้งในด้านการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ การพัฒนารูปแบบหรือวิธีการใหม่ ๆ พัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

ดังนั้นในปี 2550 ที่ผ่านมามีบริษัทได้ให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์บรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเป้าหมายในพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงาน ตั้งแต่ระดับผู้บริหารไปจนถึงพนักงานทั่วไป โดยมุ่งหวังที่จะผลักดันองค์กรให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำกลยุทธ์การจัดการองค์ความรู้มาใช้ในการพัฒนา ด้วยการสนับสนุนการจัดอบรม

สัมมนาทั้งภายในและภายนอกองค์กร, การจัดกิจกรรมโครงการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเอง รวมถึงการจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการที่บริษัทจะอยู่รอดในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ได้นั้น จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจการแข่งขันในเชิงขนาด (Scale-based competition) เป็นการแข่งขันที่ต้องใช้ความเร็ว (Speed-based competition) ต้องสร้างความได้เปรียบด้านการผลิตโดยอาศัยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible assets) เช่น ความรู้ทักษะ ประสบการณ์ เทคโนโลยี มากขึ้นกว่าใช้สินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible assets) เช่น อาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์ สำนักงานนอกจากนี้ยังต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative-based) และให้ความสำคัญกับลูกค้ามากกว่าการมุ่งเน้นที่การผลิต

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้อยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมแห่งอนาคตนั้นจะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้เป็นเครื่องมือสำคัญ ดังนั้น การที่บุคคลได้มีโอกาสที่จะพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ก็จะเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีบุคคลที่มีคุณค่า สามารถยกระดับคุณภาพขององค์กรตลอดจนช่วยเสริมศักยภาพขององค์กรในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. 2544) องค์กรที่มีการจัดความรู้ จะมีผลผลิตและบริการที่ได้รับการยอมรับมากขึ้นและฐานะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้การสร้างคนให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เพียงพอ เหมาะสมกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่าง ๆ และมีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในวงการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์สังเคราะห์สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองและยังช่วยในการเตรียมตัวและพัฒนาบุคลากรในองค์กรไปสู่ยุคข่าวสารและยุคแห่งการแข่งขันและสังคมแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มพูนความสามารถของบุคลากรในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและยังช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้อีกด้วย ดังนั้น องค์กรจึงต้องมี “บุคลากร” ที่มีความรู้ความสามารถในการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงเป็นเหตุผลจูงใจให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างสรรค์กิจกรรมคุณภาพ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์การแข่งขัน และตรงกับความต้องการของบุคลากรในองค์กรมากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขอบเขตในการจัดทำคู่มือ

คู่มือนี้จัดทำเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วยการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ 5) การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ และในการจัดทำคู่มือได้ดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา คู่มือต่าง ๆ เพื่อจัดทำคู่มือ ขั้นตอนที่ 2 วางแผนในการดำเนินการจัดทำคู่มือ ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการจัดทำคู่มือและพัฒนาคู่มือ ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเป็นไปได้ของคู่มือและนำไปทดลองใช้ ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอคู่มือฉบับสมบูรณ์

ประโยชน์ของการจัดทำคู่มือ

1. ได้ให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้เป็นคู่มือในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้
2. ได้สนองนโยบายขององค์กรในเรื่องการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้
3. ได้สร้างความรู้ความเข้าใจและให้แนวทางในการสร้างกิจกรรมการจัดการความรู้ให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **คู่มือ** หมายถึง หนังสือที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้แก่ผู้ใช้ โดยมุ่งหวังให้ผู้อ่านหรือผู้ใช้เข้าใจและสามารถดำเนินการในเรื่องนั้นๆ ด้วยตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
2. **กิจกรรม** หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรจัดเพื่อประโยชน์ขององค์กรและพนักงาน โดยเน้นให้พนักงานได้โอกาสมีส่วนร่วมในกิจกรรม เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ ส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ เกิดการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้กิจกรรมพนักงานอาจจะไม่ใช่งานในหน้าที่ของพนักงานโดยตรง แต่มีส่วนส่งเสริม กระตุ้นให้ผลการทำงานดีขึ้นทำให้เกิดการแสดงออกซึ่งความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์
3. **นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนาบุคลากรในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้

ความสามารถ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานและองค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

4. องค์ประกอบของคู่มือ หมายถึง รายละเอียดที่สำคัญของคู่มือการใช้แบบประเมินการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ 3 ส่วน คือ 1 คำชี้แจงใช้คู่มือ 2 เนื้อหาสาระของคู่มือ 3 แบบประเมินกิจกรรม

5. การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนในการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ สำหรับการจัดการความรู้ทั้งหมดขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กรโดยนำข้อมูล ข่าวสารและความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งความชำนาญในแต่ละบุคคลมาจัดการเพื่อร่วมแบ่งปัน และให้พนักงานสามารถสืบค้น ถ่ายโอน และแบ่งปันความรู้ของตน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กรเพื่อจะส่งเสริมให้องค์กรนั้นเกิดเป็นองค์กรนั้นเกิดเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ การแสดงถึงองค์ประกอบ และขั้นตอนในการจัดการความรู้ โดยในงานวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ 5) การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้

5.1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ หมายถึง การกำหนด/ระบุว่าสิ่งใดที่ต้องการให้พนักงานเรียนรู้ โดยต้องคำนึงถึง ความจำเป็น ชนิด และประเภทของงานต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุไปตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร

5.2 การแสวงหาความรู้ หมายถึง การรวบรวมความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์กรด้วย

5.3 การสร้างความรู้ หมายถึง การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อันเกิดจากแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งทุก ๆ คน สามารถเป็นผู้สร้างความรู้เองได้ การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุก ๆ คน สามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างความรู้

5.4 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ หมายถึง การจัดเก็บความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจจัดเก็บอยู่ในรูปหมวดหมู่ต่าง ๆ โดยองค์กรต้องทำให้ง่ายต่อการสืบค้นเพื่อที่พนักงานสามารถเข้ามาสืบค้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในงาน ได้อย่างทันเวลา และตรงตามความต้องการ

5.5 การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ หมายถึง การถ่ายโอน และการใช้ประโยชน์ จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจาย และถ่ายโอนไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั้งองค์กร การถ่ายโอน และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของพนักงานใน องค์กร ผ่านกระบวนการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรเป็นผู้จัด ดำเนินการหรือพนักงานเป็นผู้ดำเนินการเอง เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ การพัฒนาทางด้าน ความคิด และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

7. การพัฒนาทักษะ หมายถึง การปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งให้มีความชำนาญ การปรับปรุง ทักษะโดยใช้กิจกรรมพัฒนาทักษะ เปลี่ยนแปลง และเพิ่มแนวความคิดในการปฏิบัติงาน ที่ต้องใช้ทั้ง ความรู้ความชำนาญ เพื่อพัฒนาทักษะให้เกิดประสิทธิผล เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดการเรียนรู้อย่างมี ประสิทธิภาพ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดการจัดการความรู้
 - 1.1 ความหมายของการจัดการความรู้
 - 1.2 ขั้นตอนของการจัดการความรู้
 - 1.2.1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้
 - 1.2.2 การแสวงหาความรู้
 - 1.2.3 การสร้างความรู้
 - 1.2.4 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้
 - 1.2.5 การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์
 - 1.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้
 - 1.4 กิจกรรมการจัดการความรู้
2. การจัดทำคู่มือ
 - 2.1 ความหมายของคู่มือ
 - 2.2 ประเภทของคู่มือ
 - 2.3 องค์ประกอบของคู่มือ
 - 2.4 ลักษณะของคู่มือที่ดี
 - 2.5 ขั้นตอนการจัดทำคู่มือ
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 3.1 ความหมาย จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 3.2 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. แนวคิดการพัฒนาทักษะ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดการจัดการความรู้
 - 1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

กรมวิชาการ (2545: 20) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ (Knowledge management) คือการหาความรู้ เพื่อที่จะนำมาสังเคราะห์ นำไปใช้ประโยชน์เพื่อที่จะนำไปเผยแพร่ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในองค์กรต่อไป

บดีนทร์ วิจารณ์ (2545: 98) กล่าวว่า การจัดการความรู้ นั้น คือการที่ทำให้ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรนั้นเกิดประโยชน์ และสามารถนำประโยชน์จากทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) นั้นได้อีกด้วย

ประเวศ วะสี (2540: 15) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการให้มีการรับรู้จริง สร้างความรู้ สังเคราะห์ความรู้ให้เหมาะสมกับการใช้งาน นำความรู้ไปใช้การปฏิบัติ (Action Knowledge) มีการเรียนรู้ (Learning) ในการปฏิบัติ มีการสร้างความรู้ในการปฏิบัติ มีการประเมินมาสู่การเรียนรู้ ร่วมกัน เพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เอาปัญญาในระดับกลับไปใช้การปฏิบัติอีก เช่นนี้ วนกลับมาซ้ำแล้วซ้ำอีกทุกรอบปัญญาและการปฏิบัติก็จะดีขึ้นเรื่อย ๆ ในกระบวนการนี้มีการสร้างเครือข่ายเพิ่มขึ้นตลอดเวลา (Expand network)

ประไพ จรุงนารถ (2545: 56) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นหน้าที่ของบุคคลทุกคนในการเรียนรู้ การนำความรู้ที่ตนมีอยู่ และความรู้ขององค์กรนั้น มาแบ่งปันกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วย นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องอาศัย ความร่วมมือ (Collaborative) ทักษะ (Attitude) กิจกรรม (Activity) นโยบาย (Policy) และการกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเข้าร่วมด้วย

เย็น ภู่วรรณ (2545: 28) กล่าวว่า การจัดการความรู้วิธีการจัดการความรู้ เป็นเทคนิคที่ผสมผสานวิธีการต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตั้งแต่เรื่องการจัดการฐานข้อมูล ดาต้าแวร์เฮาส์ ดาต้ามายน์ ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert System) เพื่อตอบสนองการใช้งานของผู้ใช้ในองค์กร ซึ่งในระบบการจัดการองค์กรมี CIO (Chief Information Officer) ทำหน้าที่ดูแลระบบสารสนเทศขององค์กร ปัจจุบันมีผู้กล่าวถึง CKO (Chief Knowledge Officer) หรือผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบ บริหารและจัดการในเรื่องความรู้ขององค์กร

วิจารณ์ พานิช (2545: 34) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวางซึ่งเป็นการยากจะนิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ คือการจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวม และการจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูล เช่นระบบเครือข่าย (Network) คอมพิวเตอร์มาเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ (Knowledge Sharing) ทำให้ความรู้เป็นเรื่องที่บุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังต้องการผู้มีความสามารถเข้ามาช่วยประยุกต์ใช้ความรู้ นั้น เพื่อ

สร้างนวัตกรรมและนำความรู้ไปต่อยอดสร้างประโยชน์ต่อสังคมวงกว้างซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับสังคมในยุคสังคมเศรษฐกิจ ฐานความรู้ ประเทศ และองค์กรที่มีความสามารถในการจัดการความรู้ก็必将มีความสามารถในการปรับตัว นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งตัวบุคคล องค์กร เครือข่ายขององค์กรหรือชุมชนและประเทศจะต้องมีทักษะในการดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นพลวัต (Dynamic & Life Learning)

วิลาวลีย์ มาคัม (2549: 75-76) กล่าวว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นรูปแบบของการพัฒนาองค์การที่มุ่งในเรื่องของการใช้คอมพิวเตอร์และเครือข่ายแต่ในปัจจุบันการจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องของเทคโนโลยีแต่เพียงอย่างเดียวแต่เป็นศาสตร์ใหม่ที่ได้มีการพัฒนาและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์การชั้นนำของโลก และมีการนำเอาศาสตร์ของการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนางานในองค์การของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นความท้าทายในการใช้ข้อมูลการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อการพัฒนาตนเององค์การให้บรรลุเป้าหมาย รวมไปถึงเพื่อใช้ข้อมูลในการตอบคำถามที่มีความซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกได้เป็นอย่างดี โดยในที่สุดจะกลายเป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญในการนำองค์การไปสู่ความทันสมัย ซึ่งในปัจจุบันทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของไทย ต่างเริ่มให้ความสนใจในศาสตร์ของการจัดการความรู้และนำไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรมากขึ้นเป็นลำดับ

วีรุธ มาษะศิริรานนท์ (2541: 10-11) กล่าวว่า การจัดการความรู้ นั้น เป็นการบริหารคนเพื่อพัฒนาปรับเปลี่ยน และวัดผลความสามารถ ทักษะ เจตคติ และพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ได้ นอกจากนี้ยังเป็นการบริหารข้อมูล เพื่อพัฒนา ISM (Information System Management) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนประกอบด้วย (ข้อมูล + ความรู้ + ประสบการณ์) ระบบ (AI + Expert + System)

สถาบันคีนัน แห่งเอเชีย (2002: 2) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรทุกขนาด สำหรับองค์กรขนาดเล็ก และขนาดกลางที่มีความยืดหยุ่นสูง และการบริหารความรู้ในองค์กรเพื่อให้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอันจำกัดในองค์กรได้อย่างสูงสุดเป็นหัวใจของความสำเร็จ นอกจากนี้การรักษาความรู้ให้อยู่กับองค์กรโดยไม่ยึดติดกับบุคคลนับเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ การเชื่อมโยงความรู้ระหว่างหน่วยธุรกิจอีกทั้งการจัดเก็บรวบรวมความรู้เป็นฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ (Repository) เพื่อเป็นฐานในการต่อยอดความรู้และสะดวกต่อการเรียกใช้ เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงอย่างยิ่ง อาจกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้เป็นหลักสากลขององค์กรที่ประสบความสำเร็จทุกองค์กร

สำนักงานจัดการความรู้ (2545) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่ซับซ้อนเพื่อนำความรู้มาใช้ประโยชน์แก่สังคม องค์กร กลุ่มบุคคล และบุคคล นอกจากนี้ยังถือได้ว่า

เป็นอาวุธในสังคมเศรษฐกิจบนฐานความรู้อีกด้วย และยังนับได้ว่าเป็นเครื่องมือในการผลิตสินค้า บริการ หรือในการพัฒนาเป็น “สินค้า (Product)”

อรรถกร เก่งพล (2548: 98-90) กล่าวว่า การจัดการความรู้ถือเป็นเรื่องใหม่ในวงการวิจัย โดยเริ่มมีผู้ให้ความสนใจในเรื่องนี้อย่างมาก “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” เป็นคำ ที่ไม่มีความหมายเฉพาะ การจัดการความรู้ไม่สามารถชี้ชัดไปในทางหนึ่งทางใดได้ แต่ที่จริงแล้วการ จัดการความรู้มีมายาวนานแล้ว ตั้งแต่มนุษย์เริ่มมีการสื่อสารถึงกันก็ถ่ายทอดความรู้ในลักษณะการ บอกเล่าจากปากต่อปากจนระบบการจัดการความรู้

บาร์รอน (Barron. 2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการบูรณาการ และจัดการอย่าง เป็นระบบ เพื่อที่จะระบุ บริหาร และแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบาย และ กระบวนการต่าง ๆ อันเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge Worker) ซึ่งเป็นสิ่งสูงสุดที่ทุกองค์กรปรารถนา

คาร์ล บิลเดอะ (Carl Binder. 1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการต่าง ๆ และ เป็นระบบหลายๆ ระบบที่มีการรวบรวม แลกเปลี่ยนเครื่องมือต่างๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ เพื่อเพิ่มผลในการปฏิบัติงานในระดับบุคคล กลุ่มและในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น

ซีไอโอ ดอทคอม (CIO.com. 2002: 44) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้เป็น กระบวนการที่องค์กรสร้างคุณค่าจากภูมิปัญญา และทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ โดยการแบ่งปัน ความรู้ระหว่างพนักงาน แผนก หรือแม้กระทั่งองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในผลการปฏิบัติงานสูงสุดโดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องช่วย

เดล วอริค (Dale Warwick. 2002: 16) กล่าวว่า การจัดการความรู้นั้นมีเพื่อจัดการ การ ดำเนินการ และจัดสภาพแวดล้อม เพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานในองค์กรสามารถประยุกต์ พัฒนา แบ่งปันเชื่อมโยงความรู้เข้าด้วยกัน ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรธุรกิจปัจจุบัน นำมาใช้ใน การแข่งขันในยุค เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy)

เอ็กซ์เพรตเน็ต (Expernet. 2002) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ คือ การรวบรวม ความรู้ วิธีคิด ปัญญา ของพนักงานในองค์กร ซึ่งมาจากการทำงาน การตัดสินใจ ประจำวัน ทั้งสำเร็จ และผิดพลาดในองค์กรเป็นทั้งฐานข้อมูล และเว็บไซต์ขององค์กร ระดับฝ่ายหรือแผนก พนักงาน หรือ บริษัทคู่ค้า จุดศูนย์รวมระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดความ ชำนาญและศูนย์รวมข้อมูล เป็นพื้นฐานของโครงสร้างการขับเคลื่อนทางธุรกิจให้กับองค์กรและเป็น การสร้างบุคลากรที่มีภูมิปัญญา

ไฮบาร์ท (Hibbard. 2002: 112) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ได้มาซึ่งความรู้ ที่บริษัทรวบรวมจากผู้เชี่ยวชาญ ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะข้อมูล หรือความรู้ในตัวบุคคลที่มีอยู่ นำมาเผยแพร่ เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดของบริษัท

คาร์ล เอเวริท ซเวิลบี (Karl-Erik Sveiby. 2001: 202) กล่าวว่า การจัดการความรู้ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ 1. ระดับบุคคล 2.ระดับองค์กร

1.องค์ความรู้ในระดับบุคคลนั้น ทางเทคโนโลยีจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญทางปัญญาประดิษฐ์ (AI-specialist) และผู้เชี่ยวชาญทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ (E-specialist) ส่วนกระบวนการของความรู้ทางบุคคลจำเป็นต้องอาศัยนักจิตวิทยา

2.องค์ความรู้ในระดับองค์กร ทางเทคโนโลยีนั้นจำเป็นต้องปรับโครงสร้างใหม่ทั้งหมด (Re-engineers) และกระบวนการของความรู้ทางบุคคลนั้นอาศัยนักทฤษฎีองค์กร (Organization theorists) เข้ามามีส่วนร่วม

พอล แกมเบล และ จอน บลैคเวลล์ (Paul R. Gamble & John Blackwell. 2001) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการประยุกต์ การออกแบบ เพื่อที่จะให้องค์ความรู้นั้นคงอยู่ การถ่ายโอนความรู้ หรือการใช้ความรู้นั้นจากที่หนึ่งในองค์กรไปยังอีกที่หนึ่ง

รูดี รักเกอะ (Rudy Ruggles. 1999: 97) กล่าวว่า การจัดการความรู้เกิดขึ้นในรูปแบบทางธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องในทุกด้านขององค์ความรู้ที่อยู่ในบริษัท รวมถึงการสร้างความรู้ การทำความรู้ให้เป็นระบบ การแบ่งปันความรู้ รวมถึงวิธีการจัดกิจกรรม เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ซึ่งในทางปฏิบัตินั้น การจัดการความรู้ก็คือการรวมกันไว้ระหว่างเครื่องมือทางเทคโนโลยีและกิจวัตรงานขององค์กร

โดยสรุปแล้ว การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการ (Process) ที่ประกอบด้วยหลาย ๆ ขั้นตอน เพื่อดำเนินการจัดการกับความรู้ขององค์กรทั้งมวลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ขององค์กรอาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ถือเป็นระบบงาน อันหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดของทุกองค์กร ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในการทำงานประสานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม โดยนำข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งความรู้โดยนัย มาจัดการเพื่อร่วมแบ่งปัน และให้พนักงานสามารถสืบค้น ถ่ายโอนความรู้ของตนโดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูล เช่น ระบบเครือข่าย เข้ามารองรับ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลความรู้ที่พนักงานในองค์กรทุกคนนั้นมีอยู่มาแบ่งปัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ในสิ่งอาจเป็นส่วนที่ประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในองค์กร เพื่อที่จะป้องกันมิให้ความล้มเหลวนั้นเกิดขึ้นซ้ำขึ้นอีก ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้ส่งเสริมให้องค์กรนั้นเกิดเป็น องค์กรเอื้อการเรียนรู้ กล่าวคือ มีการเรียนรู้อย่าง

ต่อเนื่องตลอดชีวิตและสามารถนำความรู้ที่ได้ไปต่อยอดเพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ อันจะเพิ่มมูลค่าและคุณค่า ในกิจการขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสระบบเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคเศรษฐกิจบนฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy)

1.2 ขั้นตอนของการจัดการความรู้

องค์กรที่จะจัดการความรู้ได้สำเร็จ ต้องดำเนินการหลายขั้นตอน จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ขั้นตอนที่ผู้เชี่ยวชาญหลายคนได้กำหนดไว้ สรุปขั้นตอนหลักๆ ที่สำคัญได้ดังนี้ (กานต์สุตา มาพะศิริานนท์ (2546: 33)

1. การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ (Knowledge Identification)
2. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
3. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
4. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage & Retrieval)
5. การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer & Utilization)

โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้

ปุนชีเมนตันครหลวง (2546: 65) ให้ความหมายว่า การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ หมายถึง วิธีการ กระบวนการในการที่จะกำหนดได้ว่าบุคลากรในทุกระดับภายในองค์กรต้องเรียนรู้ และทักษะในด้านใด ตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้กำหนดในองค์กร โดยให้เกิดความเหมาะสมกับระดับงานที่ได้กำหนดในองค์กร และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการพัฒนางานและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ไบรเฮอร์ เกน (Brian R. Gaine. 2002: 88) กล่าวว่า การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ หมายถึง การระบุความรู้ที่เราจะต้องทราบในการนำไปปฏิบัติในภาระงานหลักในองค์กร เพื่อนำไปแสวงหาความรู้ และสร้างเป็นความรู้ใหม่ขององค์กร

กัสเตอะโวล (Gustavo. 2003: 87) ให้ความหมายว่า การกำหนดสิ่งที่ต้องรู้ หมายถึง กระบวนการในการที่จะกำหนดความรู้ของบุคคล และทักษะต่าง ๆ ตามบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ได้กำหนดในองค์กร เพื่อให้บุคลากร สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุไปตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร

เว็นเดอะ ซพีค และ ดี ฮาง (Vander Spek & De Hong. 1995: 104-105) กล่าวว่า การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดสิ่งที่บุคลากรต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนให้มี

ประสิทธิภาพในงานมากยิ่งขึ้น และเพื่อให้องค์กรบรรลุไปตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่าง ๆ ที่ได้วางไว้

โดยสรุปแล้ว การกำหนดสิ่งที่ต้องรู้ คือการกำหนด/นิยามสิ่งที่องค์กรต้องการให้พนักงานเรียนรู้เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อนำไปแสวงหาความรู้ และสร้างเป็นความรู้ใหม่ขององค์กร

2. การแสวงหาความรู้

เบอะเรท เจ อาร์ และ ดี ดี จอห์น (Barrett, J.R. & D.D.Jones. 2002: 75) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้คือ กระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ขององค์กร โดยอาจได้มาจากแหล่งความรู้ภายในองค์กร (Internal) แหล่งความรู้ภายนอกองค์กร (External)

เดเนียล เอส แมคนามาระ และ เทนาฮา โอรีลลี (Danielle S. Macnamara & Tenaha O'Reilly. 2002) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้เป็นกระบวนการที่ให้ได้มาซึ่งความรู้ และนำมากลั่นกรองเพื่อจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ในองค์กร

มาร์ควอร์ด (Marquardt. 2003: 58) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ คือกระบวนการ วิธีการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ขององค์กร โดยแหล่งในการแสวงหาความรู้โดย องค์กรสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรได้ โดยสิ่งสำคัญ 2 ประการ ในการแสวงหาความรู้ ก็คือ 1) ข้อมูลที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอกต้องได้รับการกลั่นกรอง ก่อนที่จะนำมาใช้เป็นวัฒนธรรม ประเพณี หรือการสร้างคุณค่าในองค์กร 2) การได้มาซึ่งความรู้ อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจ แต่องค์กรเอื้อการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจให้มากขึ้นเท่าเดิม

จอห์นเซน (Jonessen. 1991) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ เป็นวิธีการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ การดูงาน เป็นต้น

มาร์คีโล ทอลิม จิลฮาย และ โยเลนดา กิล (Marcelo Tallis , Jihie Kim & Yolanda Gil. 2002) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ คือ กระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ขององค์กร โดยอาจได้มาจากผู้เชี่ยวชาญ, อินเทอร์เน็ต, search engine, ศูนย์ความรู้, หนังสือพิมพ์ ฯลฯ

เวปไซต์ ฟอรูคนูซา (www.farouknusa.com. 2003: 74) ให้ความหมายว่า การแสวงหาความรู้คือกระบวนการ ในการให้ได้มาซึ่งความรู้ โดยอาจได้มาจากบุคคลหนึ่ง หรือจากแหล่งหนึ่ง

โดยสรุปแล้ว การแสวงหาความรู้ คือการนำเอาข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กร มากลั่นกรองและนำมาสร้างคุณค่า เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร

3. การสร้างความรู้

กานต์สุตา มาพะศิริรานนท์ (2546: 36) กล่าวว่า การสร้างความรู้นั้นอาจเกิดขึ้นผ่านการทำงานตามปกติของเรา เช่น การเปลี่ยนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียนแล้วสะสมเป็นความรู้ขององค์กร การทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาแล้วสรุปเป็นบทเรียนความสำเร็จ หรือความล้มเหลวเป็นลายลักษณ์อักษรบันทึกในคู่มือการทำงาน การฝึกให้พนักงานสามารถทำวิจัยเชิงปฏิบัติการได้อย่างง่าย (Action Research) หรืออาจเป็นการสร้างความรู้ผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา ตลอดจนการสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับภาคผลิต เพื่อผลิตนวัตกรรมใหม่ที่ตรงกับความต้องการขององค์กร หรือการให้เงินสนับสนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัยรวมถึงสถาบันต่าง ๆ เพื่อแลกกับการได้สิทธิเป็นผู้ใช้ผลวิจัยนั้นเป็นต้น โดย

1. สร้างความรู้ผ่านการจัดทำคู่มือทำงาน
2. สร้างความรู้ผ่านการเปลี่ยนแปลงความผิดพลาด หรือความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียน
3. สร้างความรู้ผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา
4. สร้างความรู้ผ่านความร่วมมือระหว่างองค์กร การสร้างเครือข่าย (Network)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545: 20) กล่าวว่า “การสร้างความรู้” เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้องค์กรอีกด้วย และเหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ หากองค์กรอยู่กับความรู้เดิมที่มีแนวโน้มจะล้าสมัยไปทุกขณะ ท่ามกลางโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง องค์กรจะไม่สามารถปรับตัวให้มีสมรรถนะในการดำเนินการที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจในการสร้างความรู้ให้กับองค์กรด้วย

แมริชแคช (Marakas. 1999: 15-16) ให้ความหมายว่า การสร้างความรู้ คือ ความสามารถหลักอย่างหนึ่งขององค์กรในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ วิธีการแก้ปัญหา รวมถึงแนวความคิดที่เป็นประโยชน์อีกด้วย

มาร์ควอร์ด (Marquardt. 1996) กล่าวว่า ขณะที่การแสวงหาความรู้เป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้น การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การสัมผัส การหยั่งรู้ ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายถึงทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างองค์ความรู้ได้แก่

1 สร้างความรู้โดยถ่ายทอดความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่น การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

2 สร้างความรู้โดยนำความรู้และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่

3 สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมกับความรู้แต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร

4 สร้างความรู้ที่เกิดขึ้นภายในบุคคล โดยที่สมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เองจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อสร้างความรู้

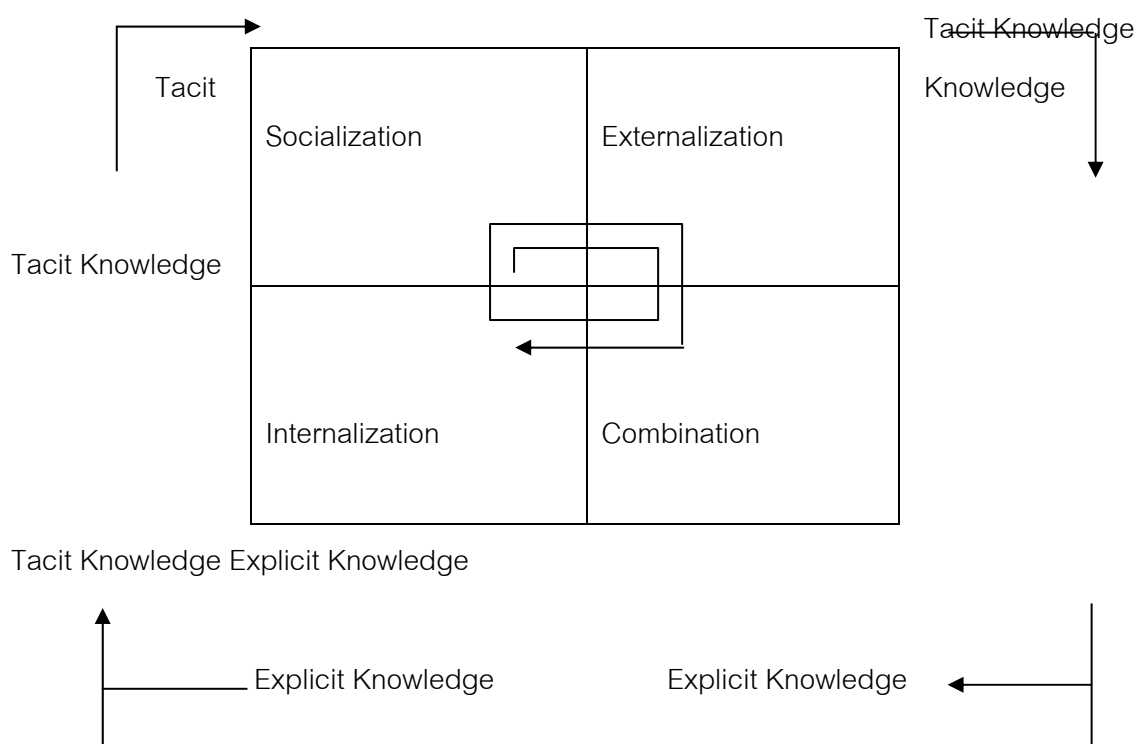
5 สร้างความรู้จากการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

6 สร้างความรู้จากการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem-Solving)

7 สร้างความรู้จากทดลอง โดยมีแรงจูงใจจากการมีโอกาสที่จะลงมือทำ

โนนากะ และ ทาคิอุชิ (Nonaka & Takeuchi. 2003: 100-108) กล่าวว่า การสร้างความรู้ คือ การสร้างและเผยแพร่ความรู้ใหม่ๆ ทั่วทั้งองค์กร อันจะทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ บริการ รวมถึงนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้น

โนนากะ และ ทาคิอุชิ (Nonaka & Takeuchi 2000: 139-150) กล่าวว่า ความรู้ใหม่ เริ่มต้นที่ปัจเจกบุคคลเสมอ และจะถูกแปรเปลี่ยนเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน กับความรู้โดยนัยใน กระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นวงจร รูปแบบพื้นฐาน 4 ประการ สำหรับการสร้างความรู้ในแต่ละองค์กรดังนี้



ภาพประกอบ 1 : การสร้างความรู้ขององค์กร ของ Nonaka & Takeuchi (2000)

ที่มา: กานต์สุตา มาชะศิริานนท์. (2546). อ้างถึงหนังสือ Classic work : Theory of Organizational Knowledge Creation ค.ศ. 2000.

จากภาพประกอบ 1 องค์กรมีการสร้างความรู้ผ่านการที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) กับความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ซึ่งเรียกปฏิสัมพันธ์แบบนี้ว่า “การเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Conversion) โดยที่กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. Socialization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัย ผ่านการแบ่งปันประสบการณ์อันเนื่องมาจากอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้โดยนัยได้จากการสังเกต ลอกเลียนแบบ หรือการลงมือปฏิบัติ

2. Externalization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัยไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน ขั้นตอนนี้นับว่าเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการสร้างความรู้ เพราะเป็นขั้นที่ความรู้โดยนัยถูกทำให้ชัดเจนโดยการเปรียบเทียบ ให้อตัวอย่าง หรือตั้งสมมติฐาน

3. Combination เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดเจนนั้นคือ ทำให้ความคิดต่าง ๆ เป็นระบบจนกลายเป็นความรู้ ความรู้ที่นำมารวมนั้นนี้เกิดจากการแลกเปลี่ยนของบุคคลเป็นหลัก รวมกับความรู้ผ่านสื่อหรือช่องทางความรู้ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเอกสาร การประชุม การสนทนาทางโทรศัพท์ หรือเครือข่ายการติดต่อสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ ดังนั้นความรู้ใหม่ในกระบวนการนี้จึงต้องมีการจัดหมวดหมู่ของความรู้ให้ชัดเจน

4. Internalization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ความรู้ที่ปรากฏชัดเจนไปเป็นความรู้โดยนัย จากความรู้ต่าง ๆ จากที่บุคคลได้รับทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่ปรากฏชัดเจนก็จะรวมกันกลับไปเป็นความรู้โดยนัยที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้น ๆ อีกครั้งซึ่งกลายเป็นทรัพย์สินที่แต่ต้องไม่ได้แต่มีค่ายิ่งขององค์กร

ลีโบวิท (Leibowitz. 1999: 200-210) ให้ความหมายว่า การสร้างความรู้ คือ การนำความรู้โดยนัยของบุคคล มาเปลี่ยนเป็นความรู้ที่ชัดเจนเพื่อให้บุคคลอื่นสามารถสืบค้น และเข้ามาศึกษาได้

โดยสรุปแล้ว การสร้างความรู้ คือ การสร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดในแต่ละบุคคลโดยผ่านการผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลึกซึ้ง ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่ ๆ เช่นการคิดค้นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กรได้ โดยแบ่งความรู้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้โดยนัย หรือ Tacit Knowledge คือ ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และอยู่ในตัวคน เป็นความรู้ที่จับต้องไม่ได้ หรือทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ความรู้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ขององค์กร ความสัมพันธ์ของลูกค้าเป็นต้น ซึ่งความรู้โดยนัยนับเป็นความรู้ที่สำคัญที่สุดที่ควรดำเนินการให้เกิดการแพร่กระจายในองค์กร เพื่อสร้างความรู้ใหม่อันจะเพิ่มพูนค่าและคุณค่าแก่ประเทศได้

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง หรือ Explicit Knowledge คือ ความรู้ที่เปลี่ยนแปลงจากความรู้โดยนัย และความรู้ที่อยู่โดยรอบมาเป็น สื่อ ตำรา หรือเอกสารอื่น ๆ ที่สามารถจับต้องได้

3. ความรู้ที่ฝังอยู่ในองค์กร หรือ Embedded Knowledge คือ ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร เป็นความเข้าใจที่ชัดเจนในกระบวนการ สินค้า และบริการในสายงานการผลิต ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมองค์กร

4. การจัดเก็บความรู้

จัดเก็บอยู่ในฐานข้อมูล อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต data Mining เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้ามาสืบค้นหาความรู้ได้

มาร์ควอร์ด (Marquardt. 2003: 80-97) กล่าวว่า การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ คือ การจัดเก็บ เช่น การบันทึก ฐานข้อมูล เป็นต้น รวมทั้งกระบวนการที่เกี่ยวกับคน ได้แก่ การสร้างและการจัดจำข้อมูลของแต่ละคน การจัดเก็บความรู้ควรจะ 1) จัดโครงสร้างและเก็บข้อมูลไว้ เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2) จัดเก็บโดยจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ 3) จัดเก็บโดยสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้อย่างชัดเจนและกระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ

แทง ฉาน (Tang Shanhong. 2003: 30-45) กล่าวว่า การเก็บและการสืบค้นความรู้ หมายถึง การจัดเก็บความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจจัดเก็บอยู่ในฐานข้อมูล อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น โดยบุคลากรสามารถเข้ามาสืบค้น และนำไปประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างทั่วถึง

โดยสรุปแล้ว การจัดเก็บและสืบค้นความรู้คือ การจัดเก็บความรู้เพื่อให้พนักงานเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ โดยต้องคำนึงถึงวิธีการเก็บรักษา ซึ่งแต่ละองค์กรจะต้องเก็บรักษา ข้อมูล

สารสนเทศ และความรู้ไว้อย่างดีที่สุดในการจัดเก็บนั้นสามารถบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนได้ รวมทั้งในโครงสร้างความรู้ องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาความหลากหลายของกลุ่มคนที่แตกต่างกันในการสืบค้นข้อมูล ดังนั้นระบบการเก็บข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่มีประสิทธิภาพขององค์กรจึงควรจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบดังนี้ (Marquardt. 1996)

1. ความจำเป็นของการเรียนรู้
2. วัตถุประสงค์ของงาน
3. ความชำนาญของผู้ใช้
4. หน้าที่การใช้สารสนเทศ
5. สถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้

ในส่วนของการสืบค้นความรู้ (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้งานต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน องค์กรจึงควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทาง หรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ (Directories) การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ขององค์กรหรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองที่จะนำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ในองค์กร

5. การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้

นอลเอ็จ มาเนจเม้นท์ และ ทานสเฟอ กรุป (Knowledge Management/Transfer Group. 2002) ให้ความหมายว่า การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้นั้นคือการนำความรู้ที่มีอยู่ ถ่ายทอดไปยังผู้อื่น เช่น การฝึกงาน การจัดตั้งชุมชนแห่งการปฏิบัติ การเป็นผู้ช่วย การจัดงานความรู้ การเป็นพี่เลี้ยง การฝึกปฏิบัติในงาน การฝึกอบรม ฯลฯ

มาร์ควอร์ด (Marquardt. 1996: 65-70) กล่าวว่า การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยกลไกอิเล็กทรอนิกส์ การไหลของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เป็นไปได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

โดยสรุปแล้ว การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ คือการกระจาย และถ่ายทอดองค์ความรู้ไปอย่างเหมาะสม และทั่วทั้งองค์กรโดยอาศัยกลไกอิเล็กทรอนิกส์

1. การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจนั้น มีวิธีทางต่าง ๆ เช่น การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก รายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสาร

ภายในองค์กร (วิทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การเข้าเยี่ยมชมงาน การหมุนเวียน/การเปลี่ยนงาน การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

2. การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัวหรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำอยู่ทุกวันอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน เรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา การทำงานแต่ละที่ทีมงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ (ปณิธา พันภัย: 2544) ซึ่งองค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลได้นั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านความรู้ต้องดำเนินไปอย่างสัมพันธ์กัน โดยการกระจายข้อมูล สารสนเทศอาจเกิดขึ้นหลายช่องทาง และมีระยะเวลาที่แตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรควรจะได้รับ การกลั่นกรอง ซึ่งการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive) (ปัทมา จันทวิมล: 2544)

1.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้

1. ผู้นำต้องตระหนักและเข้าใจคุณค่าของความรู้หรือทรัพยากรทางปัญญาและสนับสนุนให้เกิดนโยบายหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารความรู้ โดยผู้นำต้องทุ่มเทความพยายามและอุทิศตนเองเพื่อเป็นแบบอย่าง (Change Agent) อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพราะการบริหารความรู้ไม่อาจเห็นผลที่ชัดเจนได้ในระยะเวลาอันสั้น

2. บุคลากรต้องตระหนักถึงคุณค่าและความจำเป็นของการบริหารความรู้ โดยให้ความร่วมมือกับองค์กรในการทำกิจกรรมต่าง ๆ สำหรับการบริหารความรู้เนื่องจากการบริหารความรู้ที่บรรลุผลต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรเป็นสำคัญ

3. ผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารความรู้ ซึ่งองค์กรควรจัดตั้งขึ้นเป็นทีมงานที่มาจาก การผสมผสานของพนักงานที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญต่างกันไป เพื่อก่อให้เกิดความหลากหลาย โดยทีมงานนี้ต้องรับผิดชอบองค์ประกอบต่าง ๆ ในการบริหารความรู้ด้วยการดูแลและพัฒนาให้ทุกองค์ประกอบต่าง ๆ ในการบริหารความรู้ด้วยการดูแลและพัฒนาให้ทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอยู่เสมอ

4. โดยองค์กรต้องจัดกิจกรรมที่กระตุ้นและให้โอกาสบุคลากรในการคิดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งปลูกฝังความรู้สึกเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สิ่งที่ตนรู้ให้กับผู้อื่น และยอมรับความรู้ของผู้อื่นด้วยแม้ว่ามีอาวุโสน้อยกว่า

5. การแปลงความรู้ไปสู่การปฏิบัติ โดยองค์กรต้องส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในเกิดประโยชน์ เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้และความสัมพันธ์ของความคิดกับการกระทำ

6. รางวัลและแรงจูงใจเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้บุคคลสนใจ ร่วมมือ และรับผิดชอบในการบริหารความรู้ขององค์กร

7. การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลาย และไม่มองข้ามประสบการณ์ที่เกิดจากการความล้มเหลว เพราะมีผลต่อการสร้างสรรค์ความรู้และนวัตกรรม

8. วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายในขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

9. ขั้นตอนดำเนินการในกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

10. ทรัพยากร ทั้งในด้านบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และงบประมาณในการดำเนินการ อย่างเพียงพอ

11. การสื่อสารกับบุคลากรในทุกฝ่ายงานเพื่อให้รับทราบ และเข้าใจโดยทั่วกัน

12. ทีมผู้ชำนาญการที่มีความสามารถเพียงพอ

13. พฤติกรรมในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และตลอดชีวิต

14. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนสำหรับกิจกรรมสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ในองค์กร

15. การค้นคว้า และการพัฒนาเพื่อให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กร

16. การสร้างและแบ่งประสบการณ์ต่าง ๆ ในการเรียนรู้

17. เทคโนโลยีที่ง่ายต่อการแสวงหา และสืบค้นความรู้

18. กระบวนการในการกลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดแยกความรู้ เช่น การประชาสัมพันธ์ ข้อมูล หรือองค์ความรู้ ไม่ว่าจะเป็น การส่งทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ การจัดกระดานข่าวประชาสัมพันธ์ หรือจัดให้มีหน่วยงานสำหรับรับข้อซักถามและตอบกลับโดยผู้ชำนาญเฉพาะทาง

19. สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการใช้ประโยชน์ จากความรู้ เช่นการประชาสัมพันธ์ ข้อมูล หรือองค์ความรู้ไม่ว่าจะเป็น การส่งทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ การจัดกระดานข่าวประชาสัมพันธ์ หรือจัดให้มีหน่วยงานสำหรับรับข้อซักถามและตอบกลับโดยผู้ชำนาญเฉพาะทาง

1.3.1 กลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

ประกอบ ใจมั่น (2547: 48-50) กล่าวว่า จากปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการความรู้ที่ได้กล่าวถึงในตอนต้นกล่าวว่า การที่จะนำระบบบริหารจัดการความรู้ เข้าใช้ในองค์กรแห่งใดแห่งหนึ่งย่อมมีประทศต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรนั้น เปรียบได้กับการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร

ดังนั้นองค์กรควร ได้มีการวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการ ความเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร กลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการความรู้ มี ดังนี้

1. ออกแบบความคาดหวัง ที่ทุกคนสามารถตอบสนองสำหรับการรวบรวม และการ ถ่ายโอนความรู้ เช่น

1.1 พนักงานทุกคนควรได้รับการส่งเสริม สนับสนุนศักยภาพของตนเองเพื่อการ รวบรวมข้อมูล

1.2 พนักงานทุกคนควรได้ตระหนักถึงความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

1.3 ความรู้ควรได้มาด้วยช่องทางทั้งที่เป็นทางการ เช่น การประชุม การใช้ อินเทอร์เน็ตหรือการอ่านหนังสือพิมพ์และวารสาร และด้วยช่องทางที่ไม่เป็นทางการ เช่น การรวบรวม จากการสมาคมพบปะสังสรรค์ การเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์สถาน และการชมภาพยนตร์

1.4 ส่งเสริมและให้รางวัลการวิจัยระหว่างทีมงานซึ่งการวิเคราะห์เจาะลึกสามารถ ทำให้มีพลังต่อการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ

1.5 ส่งเสริม สนับสนุนพนักงาน ได้ใช้เวลาว่าง สำหรับการช่วยเหลือเรียนรู้องค์กร เช่นการเรียนรู้ นโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร เป็นต้น

2. ประมวล กักเก็บความรู้ จากภายนอกองค์กรที่มีความเหมาะสมอย่างเป็นระบบ เพื่อนำเข้าสู่องค์กร เช่น การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในการประกอบการ และการ เข้าร่วมประชุม สัมมนาต่าง ๆ เป็นต้น

3. จัดการเรียนรู้ภายในองค์กรด้วยการประมวล และแบ่งปันความรู้ทั่วองค์กร เช่น

3.1 การพิจารณากลยุทธ์ ตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการแข่งขัน และเพิ่มสะสมงานด้านการผลิต เทคโนโลยีและที่มั่นทางการตลาดขององค์กร

3.2 ตรวจสอบระบบ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันตามหน้าที่ และการส่งมอบ ระบบ

3.3 รายงานการเปรียบเทียบสมรรถนะภายใน ซึ่งเป็นการระบุและเปรียบเทียบ กิจกรรมที่ดีที่สุดในองค์กร

3.4 การประชุมเพื่อการบันเทิง หรือ การประชุมอภิปรายปัญหา ซึ่งมีการนำลูกค้า ผู้ให้การสนับสนุน ผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อมาแบ่งปันความคิด และ เรียนรู้จากบุคคลอื่น

4. พัฒนาสิ่งประดิษฐ์และวิธีการใหม่ ของความคิดและการเรียนรู้ เช่น

4.1 จัดตั้งให้มีการปรึกษาหารือการทดลองขนาดเล็ก และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อเพิ่มกระบวนการเรียนรู้ และความสำเร็จในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

4.2 ให้รางวัลความพยายามที่เป็นจิตนาการ และการกล้าเสี่ยง

4.3 ดำเนินการปฏิบัติการ อย่างสร้างสรรค์ และการใช้สมองซีกขวาในการคิด

4.4 สนับสนุนการคิดที่มีจำนวนมากเพื่อเก็บเกี่ยวความคิดดี ๆ

5. ส่งเสริมและให้รางวัลนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์

5.1 องค์กรควรได้มีการออกแบบวิธีการใหม่ ๆ สำหรับการผลิต และการให้บริการ ที่ดีกว่าเดิม

5.2 องค์กรควรเน้นการวิพากษ์วิจารณ์อย่างมีนัยสำคัญของการผลิตความรู้ใหม่ ๆ

5.3 องค์กรควรเน้น ความสำคัญการวิพากษ์วิจารณ์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น สำหรับ การเรียนรู้องค์กร การประสบความสำเร็จ การสนับสนุนการทดลอง และการมีปฏิริยาตอบกลับ

6. อบรมทีมงานในการกักเก็บ และการกู้คืนความรู้ โดยมีการนำคอมพิวเตอร์มาช่วย เช่น พนักงานควรมีความรอบรู้ เพื่อการวิพากษ์วิจารณ์ความรู้ที่ต้องการสำหรับองค์กร คุณค่าของ ความรู้และระบบความจำองค์กรเป็นแหล่งทรัพยากรสำหรับการบันทึก กักเก็บความรู้ การเรียนรู้เพื่อ การเชื่อมต่อไปยังศูนย์กลางความรู้ และความจำเป็นสำหรับการเข้าถึงข้อมูลทั่วทุกมุมโลก

7. สนับสนุนการผสมผสานทีมงาน และหมุนเวียนงาน เพื่อการถ่ายโอนความรู้ข้าม แผนให้มากที่สุดวิธีการที่มีประสิทธิผลมากที่สุดสำหรับการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร ก็คือ การถ่ายโอน ความรู้ส่วนบุคคล หรือทีมงาน ซึ่งเป็นความรู้ด้านเทคนิค ความรู้ระหว่างบุคคล หรือความรู้การจัดการ การถ่ายโอนพนักงานในองค์กรมีประโยชน์อย่างมากเพราะบุคคลจะนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวไปด้วย และสามารถรับรองได้ว่าความรู้ถูกถ่ายโอนจริง

8. พัฒนาความรู้ ที่เกี่ยวกับคุณค่าและความต้องการเรียนรู้ขององค์กร เช่น

8.1 องค์กรควรได้ตัดสินใจว่าอะไรมีคุณค่าต่อองค์กร และต่อจากนั้นควรได้ รวบรวมข้อมูลที่ขึ้นอยู่กับความต้องการเรียนรู้ และการปฏิบัติการขององค์กร

8.2 การบันทึก กักเก็บความรู้ ควรที่สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย โดยแต่ละแผนก สามารถเรียนรู้ข้ามแผนกได้

8.3 การบันทึก กักเก็บความรู้ ควรมีการจัดทำเป็นโครงสร้างและมีการจัดการ ให้ ผู้ใช้สามารถค้นหาสารสนเทศได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย

8.4 การบันทึก กักเก็บความรู้ ควรมีการปรับปรุงให้มีความถูกต้อง และเชื่อถือได้ อยู่เสมอ

8.5 การบันทึก กักเก็บความรู้ ไม่เพียงแต่การจัดแบ่งหมวดหมู่ตามหัวข้อ แต่ควรตอบสนองความต้องการเรียนรู้ของทีมงาน เป้าหมายองค์กร สำหรับการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และความต้องการของผู้ใช้ที่เกี่ยวข้อง

9. ออกแบบกลไกสำหรับการรวบรวมและการกักเก็บความรู้

1.3.2 ดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการจัดการความรู้

สรสิริ วรวรรณ (2548: 50) อ้างถึง Thomas H. Davenport และ Laurence Prusak ได้ศึกษาสังเกตโครงการทั้ง 13 โครงการ และกำหนดดัชนีเบื้องต้นที่ใช้วัดความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ดังต่อไปนี้

1. ทรัพยากรที่ใช้กับโครงการเพิ่มจำนวนมากขึ้น ทั้งในส่วนของบุคลากรและงบประมาณ
2. เนื้อหาและการรู้ความรู้อื่นๆเพิ่มปริมาณมากขึ้น เช่น มีเอกสารเพิ่มขึ้น มีการเข้าถึงแหล่งความรู้มากขึ้น มีคนเข้าร่วมจัดทำฐานข้อมูลของการสนทนาเพิ่มมากขึ้น
3. โครงการมีแนวโน้มว่าจะอยู่ได้นาน แม้มีบุคลากรเพียงคนเดียวหรือสองคนเท่านั้น หมายความว่า โครงการนี้เป็นการริเริ่มขององค์กรไม่ใช่โครงการของคนใดคนหนึ่ง
4. พนักงานขององค์กรรู้สึกคุ้นเคยกับแนวคิดเรื่อง “ความรู้” และการจัดการความรู้
5. มีหลักฐานทางการเงินที่ได้รับผลตอบแทนมาจากกิจกรรมจัดการความรู้ เป็นผลตอบแทนสำหรับโครงการเองก็ได้หรือเป็นผลตอบแทนสำหรับองค์กรทั้งองค์กรก็ได้

1.4 กิจกรรมการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ ประกอบด้วยกระบวนการหลักๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร จึงมีการใช้เครื่องมือหลากหลายประเภทในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งการช่วยให้ผู้ต้องการใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก เพื่อที่จะส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การดำเนินการด้านการจัดการความรู้

คู่มือการสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (2550: 24-29) กรมศุลกากรได้ดำเนินการจัดทำระบบการจัดการความรู้โดยใช้หลักการของกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ดังนี้

กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

1. กิจกรรมการบ่งชี้ความรู้

- จัดทำทะเบียนรายการความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge : EK) และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge : TK) อันเกี่ยวกับสินค้ายานยนต์
- จัดทำคู่มือการใช้ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge : EK) และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge : TK) ที่ต้องใช้ในการจำแนกพิคัดสุลกากระบบฮาร์โมนิ

2. กิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้

- ความรู้ที่เป็นประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge : EK)
- จัดทำระบบสารบรรณสารอิเล็กทรอนิกส์ และระบบสารบรรณแบบ Manual
- ความรู้ที่เป็นประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge : TK)
- จัดตั้งคณะทำงานเพื่อพิจารณา

3. กิจกรรมการจัดความรู้ให้เป็นระบบ

- จัดทำฐานข้อมูลความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge : EK) ในรูปเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และในรูปเอกสารกระดาษ
- รวบรวมข้อมูลด้านวิชาการที่เป็นเอกสาร
- จัดทำฐานข้อมูลความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge : TK)
- รวบรวมด้านแนวคำวินิจฉัยที่เกี่ยวข้อง

4. กิจกรรมการประมวลและกลั่นกรองความรู้

- การนำเสนอภาพเพื่อระบุลักษณะของสินค้ายานยนต์และ
- แต่งตั้งทีมงานประมวลและกลั่นกรองความรู้

5. กิจกรรมเข้าถึงความรู้

การจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์

- มี Web Board
- ดำเนินการจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ โดยจัดให้มีบอร์ดประชาสัมพันธ์ที่ห้อง KM
- ได้ติดประกาศที่มาของการจัดตั้งทีมงาน KM ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้
- ติดประกาศรายชื่อสมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประเด็นความรู้ที่ได้จากสมาชิกชุมชนในแต่ละกลุ่ม

การจัดทำมุมความรู้

- คณะทำงานได้จัดหาหนังสือที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำเป็นมุมความรู้ให้กับผู้ที่สนใจเข้ามาศึกษา ค้นคว้า

6. กิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

การดำเนินกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ของกรมศุลกากร

1. เริ่มต้น

- กรมศุลกากรได้กำหนด Sponser/ Leader และทีมนำของกิจกรรม CoP
- กำหนดหัวข้อเรื่องและขอบเขตการทำ CoP ที่สัมพันธ์กับขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ของกรมศุลกากร
- ออกแบบโครงสร้างกลุ่มและกิจกรรมย่อยในกลุ่ม CoP รวมทั้งผู้รับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆภายในกลุ่ม CoP โดยจัดสมาชิกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มวันอังคาร กลุ่มวันพุธและกลุ่มวันพฤหัสบดี ซึ่งจะพบปะสนทนากันตามวันดังกล่าว

- จัดทำเอกสารเชิญชวนให้เจ้าหน้าที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม CoP

2. เปิดตัว

- กรมศุลกากรได้กำหนดทรัพยากรและการสนับสนุนต่างๆ ให้กับกิจกรรม CoP เช่น การจัดทำห้อง KM เพื่อให้สมาชิกได้เข้าร่วมพบปะ สนทนา
- มีการสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรม CoP เช่น การทำ CoP ทำกันอย่างไร ทำแล้วได้อะไร
- กำหนดการประชุมหรือพบปะเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ตามกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ เช่น กลุ่มวัน อังคาร กลุ่มวันพุธ และกลุ่มวันพฤหัสบดี เพื่อถ่ายทอดการนัดหมายและจดจำ

3. เติบโต

- กรมศุลกากรได้มีกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างองค์ความรู้จากการทำ CoP

4. สลายกลุ่ม

หลังจากกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เสร็จสิ้นในแต่ละครั้ง สมาชิกกลุ่ม CoP จะมีการรวบรวมองค์ความรู้ รวมทั้งบทเรียนต่างๆที่ได้รับ (Lesson Learned) เก็บเป็นฐานความรู้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น รวมทั้งเพื่อการปรับปรุงและขยายผลการทำ CoP ต่อไป ดังตัวอย่างของกรมศุลกากรดังต่อไปนี้

สิ่งที่ต้องทำต่อไปเกี่ยวกับ CoP ของกรมศุลกากร

1. รวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ในรูปแบบของเอกสารและสื่ออิเล็กทรอนิกส์
2. ขยาย CoP ไปยังหน่วยงานย่อยภายในสำนัก
3. เชิญชวนบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน

4. ประเมินผลการดำเนินงานโดยมีตัวชี้วัดให้เจ้าหน้าที่ร้อยละ 80 มีความรู้และสามารถตามที่กำหนดไว้ในเป้าหมาย KM ของกรมศุลกากร

2. การจัดทำคู่มือ

การดำเนินงานทุกอย่างถ้าไม่มีหลักการแนวทางชี้แนะก็เหมือนคนตาบอดเดินทางโดยไม่มีจุดหมายปลายทาง หรือถ้ามีจุดหมายก็เดินไม่ตรงเส้นทาง ทำให้เสียเวลาไปโดยใช่เหตุ การจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีคู่มือเพื่อเป็นสิ่งที่กำหนดจุดมุ่งหมาย มีวิธีการแนวทางในการปฏิบัติทำให้อยู่ในกรอบตามทิศทางที่ต้องการ การดำเนินงานการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) จำเป็นต้องมีคู่มือในการดำเนินงาน เพราะคู่มือเป็นสิ่งที่บอกถึงหน้าที่และวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่ได้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารเกี่ยวกับการจัดทำคู่มือ ซึ่งมีเนื้อหาสาระโดยสังเขปดังนี้

2.1 ความหมายของคู่มือ

ความหมายของคู่มือนี้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

ปราณี กรณวงษ์ (2546: 10) ได้ให้ความหมายของคู่มือว่า คู่มือเป็นหนังสือที่ใช้ควบคู่ไปกับการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใช้อ่านคู่มือไปศึกษาทำความเข้าใจและปฏิบัติตามให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ปรีชา ช้างขวัญยืน และคนอื่น ๆ (2542: 153) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หนังสือคู่มือเป็นหนังสือที่ใช้ควบคู่กับการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นหนังสือที่ให้แนวทางการปฏิบัติแก่ผู้ใช้ให้สามารถกระทำสิ่งนั้น ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

พริ้มเพรา คงธนะ (2537: 9) ได้ให้อธิบายเกี่ยวกับความหมายของคู่มือว่า เป็นหนังสืออ้างอิง ซึ่งเป็นแนวทางวิธีการจัดกิจกรรม ข้อเสนอที่มีรายละเอียด เพื่อช่วยให้ดำเนินการตรงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

มงคล ลีลาธนากร (2546: 34) ได้ให้ความหมายของคู่มือว่าเป็นหนังสือ ตำราเอกสารแนะนำ ที่เขียนขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใช้อ่านคู่มือได้ศึกษาทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติตามได้ทันที จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกันมากที่สุด ทำให้นักเรียนนักศึกษาที่มีความรู้ความสามารถตลอดจนมีทักษะใกล้เคียงกัน

ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์ (2535: 77) ได้ให้ความหมาย หนังสือคู่มือเป็นหนังสือที่ใช้ควบคู่ไปกับการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นหนังสือที่ให้แนวทางการปฏิบัติแก่ผู้ใช้ให้สามารถกระทำสิ่งนั้น ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย

สมพล ศักดิ์ทิฏฐิภิกข (2546: 5) ได้ให้ความหมายของคู่มือไว้ว่า คู่มือหมายถึงหนังสือที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งแก่ผู้ใช้ โดยมุ่งหวังให้ผู้ใช้สามารถดำเนินการในเรื่องนั้นด้วยตนเองได้

สามารถ ปรงสุวรรณ (2545: 76) ได้สรุปความหมายของคู่มือไว้ว่า คู่มือหมายถึง หนังสือ ตำรา เอกสารแนะนำ หรือเป็นสื่อที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติควบคู่ไปกับการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่มีเนื้อหาสาระสั้น ๆ ที่ผู้อ่านสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

อนุชิต เชิงจำเนียร (2545: 22) ได้สรุปความหมายของคู่มือไว้ว่า คู่มือหมายถึงหนังสือที่เขียนขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใช้คู่มือได้ศึกษาทำความเข้าใจและง่ายต่อการปฏิบัติตามได้ ในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกันมากที่สุด

อำนาจ เกาตระกุล (2541: 8) ได้อธิบายเกี่ยวกับความหมายของคู่มือว่าเป็นหนังสือที่ใช้ควบคู่ไปกับการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นหนังสือที่ให้แนวทางการใช้และข้อพึงปฏิบัติที่จะช่วยให้การนำเรื่องนั้นไปใช้งานโดยตรงตามเจตนารมณ์

จากความหมายของคู่มือที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่าคู่มือหมายถึง หนังสือตำราเอกสารแนะนำหรือเป็นสื่อทำความเข้าใจ ที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใช้คู่มือได้ศึกษาเตรียมการ ทำความเข้าใจเรื่องที่จะทำได้ง่าย สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และดำเนินงานและปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกันได้ ทั้งนี้เพื่อความสะดวกและประหยัดเวลา

2.2 ประเภทของคู่มือ

ปรีชา ช้างขวัญยืน ; และคนอื่น ๆ (2539: 127) อธิบายว่าโดยทั่ว ๆ ไป ไปหนังสือคู่มือที่พบกันมีอยู่ 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

1. คู่มือครู เป็นหนังสือที่ให้แนวทางและคำแนะนำแก่ครูเกี่ยวกับสารวิธีการกิจกรรม สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และแหล่งข้อมูลอ้างอิงต่าง ๆ ปกติให้ควบคู่กับตำราเรียน
2. คู่มือเรียน คือหนังสือที่ผู้เรียนใช้ควบคู่ไปกับตำราที่เรียนปกติประกอบด้วย สารระ คำสั่ง แบบฝึกหัด ปัญหาหรือคำถาม ที่ว่างสำหรับเขียนคำตอบและการทดสอบ
3. คู่มือทั่วไป เป็นหนังสือที่ให้ข้อความรู้เกี่ยวกับการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแก่ผู้อ่าน โดยมุ่งหวังให้ผู้อ่านหรือผู้ใช้เข้าใจ และสามารถดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ด้วยตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์ ; และคนอื่น ๆ (2535: 77) แบ่งคู่มือได้ 2 ประเภท คือ

1. คู่มือการสอนหรือคู่มือกิจกรรม เป็นคู่มือที่ให้ความรู้และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักสูตรการสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

2. คู่มือหนังสือเรียน เป็นคู่มือที่จัดขึ้นควบคู่กับหนังสือเรียนที่เราต้องการอธิบายให้ใช้หนังสือนั้นให้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับเนื้อหาในหนังสือเรียน จึงมีลักษณะกึ่งแผนการสอนกึ่งคู่มือเรียน

วรพล โพธิ์เต็ง (2546: 32-33) ได้สรุปประเภทของคู่มือตามลักษณะการใช้ได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. คู่มือหนังสือเรียน แบ่งได้ตามลักษณะผู้ใช้คือ

1.1 คู่มือครู เป็นหนังสือที่ให้แนวทางและคำแนะนำในการใช้หนังสือเรียนสำหรับครู

1.2 คู่มือเรียน เป็นหนังสือที่ให้แนวทางในการอ่านหนังสือเรียนสำหรับเรียน

2. คู่มือทั่วไปเป็นหนังสือที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแก่ผู้อ่านโดยมุ่งหวังให้ผู้อ่านหรือผู้ใช้เข้าใจสามารถดำเนินการในเรื่องสั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง

อนุชิต เจริญจำเริญ (2545: 24) ได้ทำการศึกษาและสรุปว่าคู่มือมี 2 ประเภท ได้แก่

1. คู่มือเกี่ยวกับการเรียนการสอนตามหลักสูตร จัดเป็นคู่มือเสนอแนะแนวทางหรือเทคนิควิธีการสอน การสื่อหรือนวัตกรรม เช่น คู่มือรายวิชา คู่มือระดับชั้นเรียน เป็นต้น

2. คู่มือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทั่วไป เป็นคู่มือที่เสนอแนะแนวทางหรือเทคนิคการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้กิจกรรมการเรียนการสอนบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่หลักสูตรที่วางไว้ มิได้เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับเนื้อหาสาระโดยตรง เช่น คู่มือการจัดกิจกรรมประชาธิปไตยในโรงเรียน คู่มือปฏิบัติกิจกรรมสร้างนิสัยสำหรับนักเรียน เป็นต้น

ความคิดเห็นของนักศึกษาที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าประเภทของคู่มือนั้นแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. คู่มือการสอนของครู เพื่อเป็นแนวทาง หรือคู่มือทั่วไปมิใช่เพื่อให้ผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมได้มีหลักการแนวทางในการดำเนินงานในเรื่องของกิจกรรมทุกประเภท มีข้อเสนอแนะให้ครูได้ศึกษาก่อนการเรียนการสอนในเรื่องหลักการสอนวิธีการสอน

2. คู่มือนักเรียนให้นักเรียนไว้เพื่อจะได้มีแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เช่น คู่มือนักเรียนของโรงเรียน หรือเป็นคู่มือตำราเรียน เพื่อจะได้ใช้ตำราเรียนได้ถูกต้องรวดเร็วและเกิดประโยชน์สูงสุด

3. คู่มือการจัดกิจกรรมจัดทำไว้เพื่อให้ผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมได้มีหลักการแนวทางในการดำเนินงานเรื่องของกิจกรรมทุกประเภทสะดวกและรวดเร็ว มีประสิทธิผลกิจกรรมที่จัดมีคุณภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์

2.3 องค์ประกอบของคู่มือ

ดารีณี กาญจนะคุ้มสิน (2547: บทคัดย่อ) อธิบายสรุปว่า องค์ประกอบของคู่มือมี 5 ด้าน ได้แก่

1. คำชี้แจงในการใช้คู่มือ
2. เนื้อหาสาระที่จะสอน
3. การเตรียมการสอนรวมทั้ง กระบวนการสอน กิจกรรมการสอน แบบฝึกหัด และวิธี

วัดผล

4. การคาดคะเนปัญหาและคำแนะนำในการแก้ปัญหา
5. แหล่งข้อมูล แหล่งอ้างอิง เพื่อให้ผู้อื่นศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมได้อีกต่อไป

ปรภาณี กรุณวงษ์ (2546: บทคัดย่อ) อธิบายว่า องค์ประกอบของคู่มือ ควรประกอบด้วย คำชี้แจงการใช้คู่มือ เนื้อหาสาระที่จะสอน การเตรียมการสอน กระบวนการสอน การวัดผลความรู้เสริมและแหล่งข้อมูล แหล่งอ้างอิงที่เป็นประโยชน์

ปรีชา ช้างขวัญยืนและคนอื่น ๆ (2545: 154) อธิบายองค์ประกอบของคู่มือสำคัญ ๆ ไว้ดังนี้

1. คำชี้แจงการใช้คู่มือ
2. คำชี้แจงเกี่ยวกับการเตรียมการที่จำเป็น
3. เนื้อหาสาระและกระบวนการ หรือขั้นตอนในการดำเนินงาน
4. ความรู้เสริม หรือแบบฝึกหัดเพื่อเป็นการช่วยฝึกความคิดของผู้เรียน
5. ปัญหา คำแนะนำ เกี่ยวกับการป้องกันและการแก้ไขปัญหา
6. การวัดผลและประเมินผล แหล่งข้อมูล และแหล่งอ้างอิง ต่าง ๆ

เริงชัย จงพิพัฒน์สุข (2543: 6) อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของคู่มือ มีดังต่อไปนี้คือ คำชี้แจงการใช้คู่มือ วิธีการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ข้อเสนอแนะ

ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์ และคนอื่น ๆ (2532: 89) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของคู่มือดังนี้

1. คำชี้แจงเกี่ยวกับการเตรียมการที่จำเป็นต่าง ๆ เช่น วัสดุอุปกรณ์ สื่อ ฯลฯ
2. เนื้อหาสาระและกระบวนการ หรือขั้นตอนในการดำเนินการ
3. ความรู้เสริม หรือแบบฝึกหัด แบบฝึกปฏิบัติ เพื่อช่วยในการฝึกฝน

4. ปัญหาและคำแนะนำเกี่ยวกับการป้องกัน และการแก้ปัญหา

5. แหล่งข้อมูลและแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ

อนุชิต เริงจำเนียร (2545: บทคัดย่อ) อธิบายสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของคู่มือ ต้องเขียนให้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับเนื้อหาสาระในหลักสูตร เพื่อให้เกิดความรู้ แนวทางและข้อเสนอแนะแก่ผู้ศึกษาได้ปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การเรียนการสอน

เอกวุฒิ ไกรมาก (2544: 54) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของคู่มือ ควรประกอบด้วย รายละเอียดที่สำคัญดังนี้

1. คำชี้แจงการใช้คู่มือ โดยปกติจะครอบคลุมถึง

1.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือ

1.2 ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการใช้คู่มือ

1.3 วิธีการใช้คู่มือ

1.4 คำแนะนำการใช้คู่มือ

2. เนื้อหาสาระที่จะสอน ปกติจะมีการให้เนื้อหาสาระที่จะสอนโดยมีคำชี้แจงหรือคำอธิบายประกอบและอาจมีการวิเคราะห์เนื้อหาสาระให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจที่จะอ่าน

3. การเตรียมการสอน ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

3.1 การเตรียมสถานที่ วัสดุ สื่อ อุปกรณ์ และเครื่องมือที่จำเป็น

3.2 การเตรียมวัสดุ เอกสารประกอบการสอน แบบฝึกหัดและแบบปฏิบัติ ข้อสอบ

คำถาม ฯลฯ

3.3 การติดต่อประสานงานที่จำเป็น

4. กระบวนการ วิธีการ กิจกรรมการเรียนการสอนส่วนนี้นับว่าเป็นส่วนสำคัญของคู่มือ คู่มือครูจำเป็นต้องให้ข้อมูลหรือรายละเอียด ดังนี้

4.1 คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการดำเนินการสอน

4.2 คำแนะนำและตัวอย่างที่เกี่ยวกับกิจกรรมการสอนที่จะช่วยให้การสอนบรรลุผล

4.3 คำถาม ตัวอย่าง แบบฝึกหัด และสื่อต่าง ๆ ที่ใช้ในการสอน

4.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสิ่งที่ควรทำ ไม่ควรทำ ซึ่งมักจะมาจากประสบการณ์ของผู้เขียน

ผู้เขียน

5. การวัดผลประเมินผล คู่มือที่ดีควรจะให้คำแนะนำที่เกี่ยวเนื่องกับการสอนอย่างครบถ้วน การวัดผลและประเมินผลการสอนนับเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสอนอีกองค์ประกอบหนึ่งที่คู่มือจำเป็นต้องให้รายละเอียดต่าง ๆ เช่น

5.1 เครื่องมือวัด

5.2 วิธีวัดผล

5.3 เกณฑ์การประเมินผล

6. ความรู้เสริม คู่มือครูที่ดีจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้ และสามารถคาดคะเนได้ว่าผู้ใช้นั้นจะประสบปัญหาในเรื่องใด และจัดหาหรือจัดทำข้อมูลที่จะช่วยส่งเสริมความรู้ของครู อันจะทำให้การสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7. ปัญหาและคำแนะนำเกี่ยวกับการป้องกันและการแก้ไขปัญห ผู้เขียนคู่มือควรจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในเรื่องที่เขียนมามากพอสมควร ซึ่งจะช่วยให้รู้ว่าการดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ มักจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้น และจุดอ่อนในเรื่องนั้นมีอะไรบ้างการเป็นผู้มีประสบการณ์และสามารถนำเอาประสบการณ์เหล่านั้นมาช่วยผู้ใช้ หรือผู้อ่านสามารถกระทำสิ่งนั้น ๆ ได้อย่างราบรื่นไม่เกิดอุปสรรค ปัญหา นับว่าเป็นจุดเด่นของคู่มือผู้เขียนคู่มือสามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับการป้องกัน และแก้ไขปัญหที่อาจจะเกิดขึ้นกับผู้อ่านหรือผู้ใช้คู่มือจึงถือได้ว่าทำหน้าที่ของผู้เขียนหนังสือที่ดี

8. แหล่งข้อมูลและแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ หนังสือที่ดีไม่ควรขาดแหล่งอ้างอิงหรือแหล่งข้อมูล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านในการศึกษาค้นคว้าต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่มือนั้นเป็นหนังสือที่ใช้แนวทางในการสอน

จากการที่มีผู้ให้คำอธิบายไว้หลายท่านพอสรุปได้ว่าองค์ประกอบของคู่มือ ควรมีองค์ประกอบให้เหมาะสมกับชนิดหรือประเภทของคู่มือนั้น ๆ และมีองค์ประกอบดังนี้

1. ปก

2. คำนำ

3. สารบัญ

4. คำชี้แจงในการใช้คู่มือ

5. กิจกรรม

5.1 ชื่อกิจกรรม

5.2 วัตถุประสงค์

5.3 สารสำคัญ

5.4 การดำเนินกิจกรรม

5.5 สื่อ / อุปกรณ์

5.6 การประเมินผล

2.4 ลักษณะของคู่มือที่ดี

ในการจัดทำคู่มือจำเป็นต้องคำนึงถึงลักษณะของคู่มือเป็นสำคัญ เพราะผู้ใช้คู่มือจะให้ความสนใจหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของคู่มือที่ดีด้วย ซึ่งลักษณะของคู่มือที่ดีได้มีผู้กล่าวถึงไว้ดังนี้

กันทิมา เอมประเสริฐ (2542: 34-35) ได้ทำการสังเคราะห์ลักษณะของคู่มือที่ดีในการพัฒนาคู่มือการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. ด้านความสามารถในการใช้งาน

1.1 ในคู่มือควรมีเนื้อหาที่บรรจุสาระ หรือรายละเอียดที่ตรงกับเรื่องที่ศึกษาและเนื้อหาไม่ยากจนเกินไปจนทำให้ไม่มีผู้สนใจที่หยิบอ่าน

1.2 การนำเสนอเนื้อหาควรให้เหมาะสมกับพื้นฐานความรู้ของผู้จะศึกษา

1.3 ข้อมูลในคู่มือ ผู้อ่านสามารถประยุกต์ใช้ได้

1.4 เนื้อหาควรเหมาะสมที่จะนำไปอ้างอิงได้

1.5 ควรมีกรณีตัวอย่างประกอบในบางเรื่อง จะได้ทำความเข้าใจควมมีการปรับปรุงเนื้อหาของคู่มือให้ทันสมัยเสมอ

1.6 ตัวอักษรที่ใช้ควรมีตัวโต แบบมีรูปแบบที่ชัดเจนอ่านง่าย เหมาะกับผู้คู่มือ

1.7 ควรมีภาพหรือตัวอย่างประกอบเนื้อหา

1.8 ลักษณะการจัดรูปเล่ม ควรทำให้น่าสนใจ

1.9 การใช้ภาษาควรให้เข้าใจง่าย เหมาะกับผู้คู่มือ

1.10 ควรมีระบุขั้นตอน วิธีการใช้คู่มือให้ชัดเจน

1.11 มีแผนภูมิ ตาราง ตัวอย่างประกอบให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

1.12 มีข้อมูลเพื่อสามารถใช้เพื่อประสานงานต่าง ๆ ได้สะดวกรวดเร็วบอกสิทธิประโยชน์ และข้อปฏิบัติให้เข้าใจง่าย

2. ด้านความเที่ยงตรงในการใช้งาน

2.1 ครูที่ศึกษาคู่มือสามารถจัดการเรียนรู้แล้วได้โครงงานจริง

2.2 ผู้เชี่ยวชาญอ่านแล้วเห็นว่า เนื้อหาถูกต้อง มีความเหมาะสม

บุศราภรณ์ หมั่นคำ (2549: 40) กล่าวว่าลักษณะคู่มือที่ดีดังต่อไปนี้

1. ระบุความสำคัญและประโยชน์ของคู่มือที่นำไปใช้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้คู่มือให้ชัดเจนว่าผู้ศึกษาจะได้อะไร

3. มีคำชี้แจงให้เกี่ยวข้องทราบและเข้าใจขั้นตอนการใช้คู่มือ

4. จัดรูปเล่มให้น่าสนใจ

5. เนื้อหาสาระที่ปรากฏในคู่มือควรจัดให้เหมาะสมกับพื้นฐานความรู้ของผู้ที่จะศึกษา

6. ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เหมาะสมกับผู้ใช้คู่มือ
7. มีตัวอย่างประกอบเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ
8. มีภาพประกอบเนื้อหา
9. มีการปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยเสมอ

ปรีชา ช้างขวัญยืน ; และคนอื่น ๆ (2539: 132) ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะการเขียนคู่มือที่ดีว่า คู่มือจะต้องมีความชัดเจน ให้รายละเอียดครอบคลุม เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจ แจ่มแจ้ง การเขียนคู่มือต้องครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ควรระบุให้ชัดเจนว่า คู่มือนั้นเป็นคู่มือสำหรับใคร ใครเป็นผู้ใช้
2. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ต้องการให้ผู้ใช้ได้อะไรบ้าง
3. คู่มือนี้ช่วยผู้ใช้อย่างไร ผู้ใช้จะได้ประโยชน์อะไรบ้าง
4. ควรมีส่วนที่ให้หลักการ หรือความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้ใช้ในการใช้คู่มือเพื่อให้การใช้คู่มือ

เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5. ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับการเตรียมตัว การเตรียมวัสดุอุปกรณ์
6. ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับขั้นตอนกระบวนการในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
7. ควรมีคำถามหรือกิจกรรมให้ผู้ใช้คู่มือทำ เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในการอ่านหรือการปฏิบัติขั้นตอนที่เสนอแนะ และเว้นที่ว่างสำหรับผู้คู่มือในการเขียนคำตอบรวมถึงมีคำถามหรือแนวในการตอบ

8. ควรใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการช่วยให้ผู้ใช้คู่มือได้โดยสะดวก เช่น การจัดทำรูปเล่ม ขนาด การเลือกตัวอักษร การใช้ตัวดำ การใช้สี การใช้ภาพ การเน้นข้อความบางตอนเป็นต้น

9. การใช้แหล่งอ้างอิงที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นบรรณานุกรม รายชื่อชมรม รายชื่อสื่อ รายชื่อสถาบัน รายชื่อบุคคลสำคัญ เป็นต้น

ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์ ; และมาเรียมนิลพันธุ์ (2542: 17-18) กล่าวว่าลักษณะคู่มือที่ดี มี 3 ด้าน คือ

1. ด้านเนื้อหาสาระ

1.1 เนื้อหาสาระหรือรายละเอียดในคู่มือควรตรงกับเรื่องที่ศึกษาและไม่ยากจนเกินไป จนทำให้ไม่มีผู้สนใจหยิบอ่าน

1.2 การนำเสนอเนื้อหาควรให้เหมาะสมกับพื้นฐานความรู้ของผู้ที่จะศึกษา

1.3 ข้อมูลที่มีในคู่มือ ผู้อ่านสามารถประยุกต์ใช้ได้

1.4 เนื้อหาควรเหมาะสมที่จะนำไปอ้างอิงได้

1.5 ควรมีกรณีตัวอย่างประกอบในบางเรื่อง เพื่อจะได้ทำความเข้าใจง่าย

1.6 ควรมีการปรับปรุงเนื้อหาของคู่มือให้ทันสมัยเสมอ

2. ด้านรูปแบบ

2.1 ตัวอักษรที่ใช้ควรมีตัวโต และมีรูปแบบที่ชัดเจนอ่านง่าย เหมาะสมกับผู้ใช้

2.2 ควรมีภาพหรือตัวอย่างประกอบเนื้อหา

2.3 ลักษณะการจัดรูปแบบควรทำให้น่าสนใจ

2.4 การใช้ภาษาควรเข้าใจง่าย เหมาะสมกับผู้ใช้อคู่มือ

2.5 ระบบการนำเสนอควรเป็นระบบจากง่ายไปยาก หรือเป็นเรื่อง ๆ ให้ชัดเจน

3. ด้านการนำไปใช้

3.1 ควรระบุขั้นตอน วิธีการใช้อคู่มือให้ชัดเจน

3.2 มีแผนภูมิ ตาราง ตัวอย่างประกอบให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

3.3 มีข้อมูลเพื่อสามารถใช้เพื่อประสานงานต่าง ๆ ได้สะดวกรวดเร็ว

3.4 มีประโยชน์ และข้อควรปฏิบัติให้เข้าใจง่าย

สมพล ศักดิ์ทิวกุลกิจ (2546: 53) ได้อธิบายว่าลักษณะของคู่มือที่ดี มีดังนี้คือ

1. ช่วยให้สามารถเข้าใจลักษณะในเนื้อหาและขอบข่าย

2. ช่วยให้สามารถดำเนินการตามแนวทางหรือขั้นตอนต่าง ๆ ได้ดี

3. กิจกรรมที่เสนอแนะหรือกำหนดไว้ควรมีการทดลองใช้

4. แนวการเขียน เน้นย้ำการปฏิบัติที่มุ่งไปสู่จุดหมายอย่างต่อเนื่อง

5. ความแปลกใหม่ของกิจกรรมส่งเสริมแก่ผู้ปฏิบัติโดยค่อยเป็นค่อยไป

6. รูปแบบและวิธีการ (ขั้นตอน) ควรที่จะคงรูปแบบขั้นตอนโดยสม่ำเสมอ

เอกวุฒิ ไกรมาก (2541: 57) ได้กล่าวถึง ลักษณะที่ดีของคู่มือดังนี้

1. สามารถเข้าใจลักษณะเนื้อหาขอบข่าย หรือสิ่งที่จะสอนได้อย่างกระจ่างชัด เช่น มองเห็นโครงร่างของการสอนทั้งหมด

2. ช่วยให้สามารถดำเนินการตามแนวทางและขั้นตอนต่าง ๆ ได้ดี โดยสามารถดัดแปลง และยืดหยุ่นได้เองไม่เป็นแนวทางบังคับ ต้องเสนอแนะแนวทาง โดยสามารถให้ปฏิบัติงานคล่องขึ้น

3. กิจกรรมที่เสนอแนะหรือกำหนดไว้ ควรมีการทดลองใช้กับเด็กวัยนั้น ๆ เด็กสนใจ ปฏิบัติได้ จึงควรใช้และให้เลือกได้บ้าง

4. แนวทางเขียน เน้นย้ำแนวปฏิบัติที่มุ่งไปสู่จุดหมายอย่างต่อเนื่อง นั่นคือมีจุดเน้นย้ำไปทางเดียวกัน เช่น มุ่งฝึกงานกลุ่มทำงานเป็นกลุ่มก็ฝึกอย่างต่อเนื่อง จนเด็กมีแนวทางจึงฝึกเป็นรายบุคคล เป็นต้น

5. ความแปลกใหม่ของกิจกรรม ควรส่งเสริมแก่ผู้ปฏิบัติโดยค่อยเป็นค่อยไป มิได้มุ่งกระจายให้แนวปฏิบัตินั้นๆ ต้องเป็นการปฏิบัติได้และได้ผลด้วย

6. รูปแบบและวิธีการ (ขั้นตอน) ที่เป็นแนวทางในการเขียนคงรูปแบบขั้นตอนโดยสม่ำเสมอ เพื่อสะดวกแก่การใช้ เป็นต้น

จากแนวคิดและผลการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะที่ดีของคู่มือ ซึ่งนักวิชาการได้อธิบายมาแล้วผู้ศึกษาคิดว่า ลักษณะที่ดีของคู่มือ จะต้องมีการเรียงลำดับขั้นตอนการใช้ให้ชัดเจนและง่ายต่อการทำความเข้าใจ เมื่ออ่านแล้วต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้องไม่สับสน ต้องเน้นแนวปฏิบัติที่สำคัญควรแสดงแผนภาพ แผนภูมิ แผนผังเพื่อช่วยให้ปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ ได้ง่ายและรูปแบบของคู่มือควรมีรูปแบบที่น่าสนใจ สวยงาม น่าอ่าน และทนทานต่อการใช้

2.5 ขั้นตอนการจัดทำคู่มือ

การจัดทำคู่มือต้องคำนึงถึงความจำเป็นในประโยชน์ ซึ่งขั้นตอนในการจัดทำคู่มือ มีผู้กล่าวไว้ดังนี้

ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์ ; และมาเรียม นิลพันธุ์ (2542: 14) กล่าวว่าจัดทำคู่มือมี 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนร่างคู่มือ คำถามต่อไปนี้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจการวางแผนร่างคู่มือ

1.1 จุดมุ่งหมายของคู่มือคืออะไรนั่นคือต้องการให้ผู้ใช้เป็นอย่างไร เช่น ใช้คู่มือในการแก้ไขปัญหา ใช้คู่มือกับการปฏิบัติหรือใช้ก่อนการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.2 ใครเป็นผู้ใช้คู่มือถ้ากำหนดผู้ใช้คู่มือเราจะทราบถึงความต้องการเฉพาะบางประการของผู้ใช้ทันที พยายามสร้างคู่มือที่มีผู้ใช้ประเภทเดียวกันเท่านั้นเป็นการยากที่จะทำคู่มือสำหรับผู้ใช้หลายประเภท เพราะผู้ใช้อาจมีระดับการศึกษาที่ต่างกัน ดังนั้นความต้องการในแต่ละระดับจึงแตกต่างกัน เป็นการยากที่จะทำคู่มือให้สามารถครอบคลุมความต้องการทั้งหมดในแต่ละระดับได้ การสร้างคู่มือที่มีผู้ใช้ประเภทเดียวกันจะทำให้คู่มือนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.3 การสอบถามผู้ใช้งาน พวกเขาต้องการคู่มือแบบไหน เช่น ไม่ต้องการเนื้อหาเยอะหรือต้องการรูปภาพประกอบ การสร้างพยายามสร้างให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้มากที่สุด

1.4 คู่มือนี้จะใช้ที่ไหน

1.5 คู่มือนี้จะใช้อย่างไร เช่น ถ้าผู้ใช้ต้องการใช้เพื่อประกอบขั้นตอนในการปฏิบัติ ผู้สร้างคู่มือจึงควรมีร่างขั้นตอนการทำงานประกอบ

1.6 การนำข้อมูลมาใช้ในคู่มือ ก่อนอื่นผู้สร้างต้องสามารถชี้ชัดถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติ จากนั้นพิจารณาความถนัด ทักษะ และความรู้ที่ผู้ใช้ต้องการในการปฏิบัติ

1.7 กำหนดขอบเขตปฏิบัติงาน จะได้ทราบว่าผู้ใช้ต้องทำอะไร

1.8 การกำหนดข้อมูลในแต่ละขั้นตอน

1.9 การลำดับเนื้อหาในการเขียน

2. การเตรียมข้อมูลในการพัฒนาคู่มือ

2.1 การเขียนหัวข้อใหญ่และหัวข้อย่อย

2.2 การจัดลำดับหัวข้อเหล่านั้น

2.3 วางแผนการนำข้อมูลในแต่ละหัวข้อ

2.4 เริ่มต้นเขียนเนื้อหา โดยการใช้คำง่าย ๆ และสั้น ๆ อธิบายความหมายศัพท์เฉพาะ มีการยกตัวอย่าง มีความต่อเนื่องของลำดับเนื้อหา เป็นต้น

3. การทดสอบคู่มือ เราจะทดสอบคู่มือในเรื่องดังต่อไปนี้

3.1 เนื้อหาคู่มือ

3.2 รูปแบบ

3.3 ผลกระทบ

จากขั้นตอนการจัดทำคู่มือของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าขั้นตอนการจัดทำประกอบด้วยการวางแผน การเตรียมข้อมูล การจัดทำเนื้อหาของคู่มือ การพัฒนาคู่มือ และการประเมินผลและปรับปรุงคุณภาพ

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.1 ความหมาย จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์นับได้ว่าเป็นทรัพยากรชนิดหนึ่งและเป็นทรัพยากรที่มีค่า ดังนั้นจะต้องมีการลงทุนให้มนุษย์แล้วให้สิ่งที่ลงทุนไปนั้นกลับมาตอบแทนต่อสังคมและองค์กรเพราะฉะนั้น “ทรัพยากรมนุษย์” หมายความว่า เป็นทุนที่มีค่าและให้ผลตอบแทน คุณภาพ ประสงค์พร (2543: 9)

โฆษิต อินทวงศ์ (2538: 8) ได้ให้คำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. เป็นการจัดการกิจกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่อง

2. กิจกรรมที่จัดจะกำหนดให้สิ้นสุดในระยะเวลาที่เหมาะสม
3. สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีได้

ภิญโญ สาร (2517: 443) กล่าวถึง ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็น กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงศ์ เกษมสิน (2526: 179) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกรรมวิธีอันจะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญ และสมานรังสี โยเกษณ (2540: 83)ให้ความหมาย ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้คล้ายกันว่า เป็นการดำเนิน กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่างเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะหรือความชำนาญ และทัศนคติ อันเหมาะสมที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นและทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีความ เจริญก้าวหน้าในงาน

วิจิตร อวระกุล (2540: 68) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็น กระบวนการที่กว้างขวางมากซึ่งมีความหมายดังนี้

1. กิจกรรมทั้งปวงที่มีลักษณะเป็นการเพิ่มพูนความสามารถ การเรียนรู้ การสอน การ ให้ความรู้ทุกประเภท ไม่ว่าลักษณะหรือวิธีการแบบใด ๆ
2. การใช้คนให้ตรงกับงาน ตรงกับความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ความถนัด ภายใต้การบริหารอำนวยการที่ถูกต้อง
3. การทำให้บุคคลเข้าใจองค์การ เข้าใจงาน เพื่อร่วมงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีความ รับผิดชอบ รวมทั้งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในภายนอกองค์การอย่างกว้างขวางทุกแง่มุม

สุรพล อรุณรัตน์ (2528: 12) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการ เกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานให้ดีขึ้น ตลอดจนมี ทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลในการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งเป็น กระบวนการที่ต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์การ เพราะวิทยาการและ เทคนิคในการทำงานได้พัฒนาอย่างรวดเร็ว ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็ จำเป็นต้องเปลี่ยนไปตามกาลเวลา จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

ลีโอะ ซี เมกกินสัน (Leon C. Megginson 1969: 307) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ว่า เป็นกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลแต่ละคนก้าวไปใน

หน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้ความสัมพันธ์กับองค์กรดีขึ้นตลอดจนช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี

โทมัส เอฟ สแตนตัน (Thomas F. Stanton 1960: 2) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตลอดจนทัศนคติของมนุษย์ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงขึ้น

เวดสเวิร์ท จี ทอพีล (William G. Torpey 1959: 154) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการในการพัฒนาทักษะ นิสัย ความรู้ และท่าทีในตัวพนักงานโดยมีจุดมุ่งหมาย ที่จะเพิ่มพูนการปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น และเป็นการเตรียมคนงานสำหรับอนาคต

จากแนวคิดและความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่มีระเบียบแบบแผน ที่จะเสริมสร้างศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งยังช่วยผู้ปฏิบัติงานเกิดกำลังใจ และทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบได้อีกด้วย

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ (2526: 159) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้คล้ายคลึงกันว่ามีหลักสำคัญในการพัฒนา คือ การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยการปรับเปลี่ยนท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ดังนั้นในการกำหนดโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เครือวัลย์ ล้อมอภิชาติ (2531: 5) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ 3 ประเภทใหญ่ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เพราะความรู้เป็นพื้นฐานในการนำไปสู่ความเข้าใจเพื่อให้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะให้ได้มีประสิทธิภาพ
2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะ เพราะความชำนาญหรือทักษะในการปฏิบัติงานนั้น คือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยอัตโนมัติ
3. เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การฝึกอบรมสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทิศทางที่ดีที่พึงปรารถนา ซึ่งเป็นพื้นฐานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลทัศนคติคือความรู้สึกในด้านที่ดี หรือไม่ดีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ดนัย เทียนพุฒ (2537: 22) กล่าวว่า ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำในเวลาที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และมีจุดเน้นในกลุ่มย่อยที่ต่างกันขององค์ประกอบทั้ง 3 คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยการศึกษาเน้นที่ตัวบุคคล การฝึกอบรมเน้นที่งาน และการพัฒนาเน้นที่องค์การ

วิจิตร อวระกุล (2540: 69) กล่าวว่า ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เพื่อเพิ่มพูน และปรับปรุงตนในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การปรับปรุงตนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเทคนิค ด้านสังคม หรือ ด้านสภาวะแวดล้อม
2. ความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเฉพาะเรื่องที่ทำงานรับผิดชอบ หรือด้านใดด้านหนึ่งเฉพาะด้านเดียว
3. ปรับปรุงเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ความคิดในเรื่องต่าง ๆ จากวงแคบจนวงกว้าง สามารถวิเคราะห์ กลั่นกรอง สัมพันธ์ปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน ในภาวะที่แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา
4. ส่งเสริมให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วยตนเอง โดยมีต้องให้ใครบอก ชี้แนะ หรือนำทางตลอดเวลา
5. ส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ใช้ความคิดอ่านอย่างรอบคอบของตน ทำงานด้วยฝีมือ และมีความเต็มใจในการทำงาน โดยมีต้องรอคำสั่งให้ทำงาน
6. ให้มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถทำงานด้วยตนเองและพึ่งพาอาศัยผู้อื่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะพัฒนาตนเองและทำงานให้ดียิ่งขึ้นเจริญงอกงาม

จากจุดมุ่งหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการ ผู้วิจัยได้สรุปและรวบรวมจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเห็นว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ

สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข (2524: 8-9) ที่ได้เสนอความคิดเห็นเรื่องจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้คล้ายคลึงกัน 3 ประการสำคัญ ๆ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการทำอะไรจะนำไปสู่ความเข้าใจเพื่อให้มีความสามารถลงมือปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะได้ในลำดับต่อไป หรือเพื่อเป็นพื้นฐานความเข้าใจ ในอันที่จะนำมาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในงานทั่วไปโดยต้องใช้ศิลปะเข้าช่วย ตลอดจนเป็นพื้นฐานในการดำรงชีพอื่น ๆ รวมทั้งความรู้อันเป็นการตอบสนองของความใฝ่รู้บางอย่าง แม้จะไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขั้นต้น
2. เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญหรือทักษะ ให้สามารถปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือทำให้ถูกต้องมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. เพื่อให้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงทัศนคติ นับเป็นจุดมุ่งหมายที่ยั่งยืนและซับซ้อนมากที่สุด เชื่อกันว่า การเปลี่ยนแปลงทัศนคติจะเป็นรากฐานการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล การที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้พนักงานร่วมมือร่วมใจกับฝ่ายบริหารจะต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานเหล่านั้นเสียก่อน การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงทัศนคติเป็นเรื่องยาก ต้องใช้วิธีการทางจิตวิทยาเข้าช่วยหลายอย่าง และมักจะเป็นโปรแกรมการพัฒนามนุษย์ที่ต้องใช้วิธีการทางอ้อม มากกว่าวิธีการทางตรง

3.2 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องที่มีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องและยาวนานท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกันไปในแต่ละยุคแต่ละสมัย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เริ่มมีความเด่นชัดและเป็นที่ยอมรับมากขึ้น โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและคำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

จิระ หงส์ลดารมย์ (2532: 45) กล่าวว่า เป็นกระบวนการเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความต้องการด้านการจ้างงานของประเทศ ซึ่งเป็นการเน้นถึงการพัฒนาที่เป็นไปตามความต้องการแรงงานภายในประเทศโดยเฉพาะ

ทองกษัตริย์ วัชรโรทยาน (2523: 16) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง ความพยายามที่จะส่งเสริมปรับปรุงความสามารถ และความรู้ของลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน กิจกรรมการเรียนรู้อาจจะเป็นชนิดที่เป็นพิธีการ และไม่เป็นพิธีการ และต้องเป็นการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องกันไป อาจจะจัดขึ้นในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงานก็ได้

วิโรจน์ กระแสสุข (2544: 12) กล่าวว่า มนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีค่าควรแก่การรักษาและพัฒนา เพราะมนุษย์เป็นต้นเหตุของการเกิดและการล่มสลายของทุกสิ่งทุกอย่าง หากองค์การใดต้องการประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน องค์การนั้นต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการศึกษาถึงความเป็นอยู่อย่างถ่องแท้เพื่อดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจากการพัฒนาประเทศในอดีตที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่าทุกประเทศได้หันมาให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น จนถึงปัจจุบันมนุษย์นับว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดของประเทศ ดังนั้น ทุกประเทศทั่วโลกจึงได้พยายามแสวงหากลยุทธ์ต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้ประเทศประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และกมล อดุลพันธ์ (2536: 2) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นความหมายที่กว้างและครอบคลุม เพราะอาจหมายถึงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่จะช่วย

ให้ทรัพยากรมนุษย์มีความเจริญเติบโตทั้งทางสมองและจิตใจ เพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แนวทางต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเรียกแตกต่างกันไป เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาการจัดการ การพัฒนาองค์การ เป็นต้น

กิลลี และ เอ็ก แลนด์ (Gilley & Egg land. 1989) ได้มองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในองค์การที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานหรือความก้าวหน้าของบุคลากรโดยมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงงาน ปรับปรุงปัจเจกบุคคลหรือองค์การไปพร้อม ๆ กัน ทรัพยากรมนุษย์ภาพรวมมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดวางตำแหน่งและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ รวมทั้งการส่งเสริม การประเมินผล การโยกย้าย และการจ่ายค่าตอบแทน

2. การคาดคะเนและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การคาดคะเนปริมาณบุคลากรที่ต้องการในอนาคต และการวางแผนอย่างเหมาะสมในเรื่องการสรรหา ฝึกอบรมและความก้าวหน้าในงาน

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเตรียมการโดยผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ สำหรับงานในปัจจุบันและการมอบหมายงานในอนาคต ตลอดจนความก้าวหน้าในสายงานของบุคคล โดยมีกิจกรรมหลัก 3 อย่าง คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อผลในการนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ก้าวหน้าไปใช้ประโยชน์ในการทำงานและการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น

เนลเดอร์ (Nadler. 1990: 3-6) ได้ให้คำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการให้ประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning Experiences) แก่พนักงานภายในเวลาที่กำหนด เพื่อที่จะนำไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานโดยการเรียนรู้ดังกล่าวเน้นการเรียนรู้ที่ตั้งใจจะเรียนรู้หรือโดยเจตนา มากกว่าการเรียนรู้โดยบังเอิญ กิจกรรมการเรียนรู้ แบ่งได้ 3 กิจกรรม คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยการฝึกอบรมมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานเกี่ยวกับงานในปัจจุบัน การศึกษามุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานเกี่ยวกับงานในอนาคต และการพัฒนามุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานที่ไม่เกี่ยวกับงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ในแนวคิดของ Nadler นั้น เป็นการมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉพาะในระดับองค์การที่นายจ้างเป็นผู้กำหนดขึ้น เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาที่ตัวพนักงานเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ด้วยการฝึกอบรม และการพัฒนา โดยใช้ระยะเวลาเป็นตัวกำหนดการเรียนรู้ นับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีการ

สร้างพื้นฐานความเข้าใจเกี่ยวกับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังเป็นการมองว่าคนทำงานเป็นเพียงปัจจัยในการผลิตที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มของระบบการผลิตและการบริหารงานขององค์กรเป็นสำคัญ

เพลส สมิธ และ มิลส์ (Pace, Smith & Mills. 1991) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เริ่มให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมากขึ้น โดยได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นการผสมผสานกัน ของการพัฒนาตัวบุคคล และการพัฒนาองค์การ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต คุณภาพ โอกาส และบรรลุมัตถุประสงค์ที่ต้องการสูงสุดให้แก่สมาชิกขององค์การ รวมทั้งสมาชิกขององค์การนั้นก็ต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ 7 ประการ คือ

1. ความมีคุณค่าของปัจเจกบุคคล มนุษย์ทุกคนมีคุณค่า ดังนั้น องค์กรจึงต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนได้รู้ถึงคุณค่าของตนเอง
2. พนักงานคือทรัพยากรที่มีคุณค่า พนักงานผู้ซึ่งตระหนักในหน้าที่ที่ดำรงสถานภาพของตนเองในองค์การในที่นี้ หมายถึง พนักงานคือที่รวมของพนักงานที่มีทักษะ ผู้ซึ่งสามารถเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ความคิดใหม่ ๆ และก้าวไปสู่ตำแหน่งใหม่ ๆ ที่สูงขึ้นตามที่องค์กรต้องการได้
3. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีคุณภาพ คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสิทธิที่ถูกต้องตามกฎหมายและเป็นสิ่งที่ควรได้รับการเอาใจใส่อย่างยิ่งในทุก ๆ ส่วนขององค์กร
4. ความพึงพอใจในงานของพนักงาน ในความเป็นมนุษย์นั้น ทุกคนมีสิทธิที่จะพอใจ และมีความรู้สึกที่ดีต่อแนวทางที่ตนได้กระทำลงไปใ้องค์การ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์จะต้องมาจากความพึงพอใจในส่วนลึกของพนักงาน
5. ความต้องการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แต่ละคนที่เข้ามาสู่องค์กรนั้นไม่ได้มาด้วยความสามารถครบถ้วน พนักงานทุกคนยังต้องการความรู้และทักษะเพิ่มเติม การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะพนักงานมิใช่กระทำเพียงครั้งเดียวเท่านั้น องค์กรใดที่ละเลยในการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง องค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จได้ยากทั้งในปัจจุบันและอนาคต
6. การเตรียมโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขสภาพแวดล้อม แลความต้องการทรัพยากร จำเป็นต่อการเตรียมตัวที่ต่อเนื่องของมนุษย์ในการทำจะก้าวไปสู่ตำแหน่งใหม่ในองค์การในทุก ๆ วัน เงื่อนไขต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นส่วนสร้างโอกาสการเปลี่ยนแปลงความสามารถสำหรับพนักงานแต่ละคน
7. การมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมกว้าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นเพียงแต่การฝึกอบรมเท่านั้นยังรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรม

ของมนุษย์ และทำอย่างไรมนุษย์จึงจะสามารถเพิ่มผลผลิตให้องค์กรได้ดีเท่า ๆ กับ มีความกินดีอยู่ดี ของชีวิตตนเองด้วย นอกจากนี้มนุษย์จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาในทุกระดับขององค์กร

Werther (1989: 257) มองว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานระยะยาว เรื่องของการ พัฒนากว้างกว่าการฝึกอบรม องค์กรต้องมีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้สีกว่างานที่พวกเขาทำอยู่ นั้นคือ อาชีพ ไม่ได้เป็นเพียงเฉพาะแต่งงาน เท่านั้น เมื่อพนักงานมีความรู้สีกว่างานที่พวกเขาทำอยู่เป็น อาชีพ แล้ว จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น แนวคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดที่ เปิดกว้าง เน้นให้พนักงานมองเห็นคุณค่าของงาน รักการทำงาน เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงาน อย่างเต็มกำลังความสามารถของตนเอง ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การได้

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Pace, Smith & Mills จะเห็นได้ว่าเป็นแนวคิดที่มี มุมมองกว้าง เน้นการพัฒนาคนและองค์การควบคู่กันไป โดยคำนึงคุณค่าของมนุษย์ ให้ความสำคัญ ในตัวของมนุษย์ด้านจิตใจ อารมณ์ และความรู้สึก ตลอดจนสภาพแวดล้อมตัวมนุษย์ อันจะส่งผลให้ มนุษย์สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จทั้งในระดับองค์กรและ บุคคล นับเป็นแนวคิดที่เริ่มเห็นคุณค่าของความเป็นมนุษย์และให้ความสนใจมนุษย์และให้ความสนใจ มนุษย์มากยิ่งขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่อาศัย กระบวนการการบริหารจัดการคนให้มีความเหมาะสมกับงาน โดยมีการวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหา ความก้าวหน้าในสายงาน การประเมินผล และการพัฒนา เพื่อเป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร มนุษย์อย่างสูงสุด นอกจากนี้ กระบวนการในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Gilley & Egg land นั้น มีความเห็นที่สอดคล้องกับ Nadler โดยมุ่งเน้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้จากกิจกรรมการ เรียนรู้ 3 ประการ คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อเป็นการพัฒนาทั้งตัวพนักงาน งาน และองค์การควบคู่กันไป อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรได้ ดังนั้น แนวคิด ดังกล่าวจึงเป็นแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่อาศัยกระบวนการบริหารจัดการและการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนางานและคนควบคู่กันไป

4. แนวคิดการพัฒนาทักษะ

ทักษะ หมายถึง การนำเอาความรู้ และค่านิยมมาใช้ได้เป็นอย่างดีกับการจัดการปัญหา ด้าน การปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้ยังหมายความรวมถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากวิชาชีพ เทคนิคและทักษะ คำว่า ทักษะที่ใช้ในที่นี้ จึงหมายถึงความสามารถในการใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะ ปฏิบัติงานได้ด้วยดี ฉะนั้นปัจจุบันจึงนิยมใช้คำว่า “ Skill “ สุรางค์รัตน์ วศินารมณ (2542: 5)

ซูลี สงวน (2550: 30) กล่าวว่า ทักษะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสะสมประสบการณ์การให้ความช่วยเหลือจนเกิดความชำนาญ สะสมกลวิธีหรือเคล็ดลับต่าง ๆ และเป็นสิ่งที่เป็แนวทางในการช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย เช่นเดียวกับความสามารถในการใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพโดยผ่านการกระทำตามกระบวนการแก้ปัญหา

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542: 155) กล่าวว่า ทักษะไว้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การทำงานคล่องแคล่วและมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้เรื่องทักษะมีลักษณะเป็นการลงมือลองผิดลองถูก เพื่อให้ผู้เรียนลองปฏิบัติเอง

สุรางค์รัตน์ วศินารมณ (2542: 7) กล่าวว่า ทักษะเป็นความชำนาญที่เกิดขึ้นจากผลการปฏิบัติงาน การทำกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ในหนทางการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัญหาความเป็นปัจเจกบุคคล รวมตลอดถึงความสามารถที่นำเอาความรู้ ทักษะคติมาผสมผสานเพื่อให้เกิดความช่วยเหลือได้อย่างเป็นธรรมชาติ และโดยอัตโนมัติ ยังผลให้ผู้รับความช่วยเหลือเกิดความรู้สึกลงในทางที่ดี

อลเวท เอส แอลซี (Alvert S. Alessi. 1998) กล่าวว่า ทักษะคือการกระทำที่เกิดจากการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน

เฟอะจีโน โรบินสัน (Virginia Robinson. 2000) กล่าวว่า ทักษะเป็นสิ่งที่รวมถึงกิจกรรมทุกอย่างความสามารถในการปฏิบัติที่สามารถใช้ความรู้ได้อย่างชัดเจน เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความชำนาญตามมา มีการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างคนที่ทำงานและเนื้องานที่คนๆ นั้นทำ รวมทั้งยังเป็นความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อเนื้องานและสามารถทำงานได้เป็นอย่างดี

จากความหมายข้างสรุปได้ว่า ทักษะ คือ การใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานและการสั่งสมประโยชน์จนเกิดความชำนาญโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีและมีคุณภาพ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

5.1 งานวิจัยในประเทศ

กานต์สุตา มาพะศิริรานนท์ (2546: 50-51) ได้ศึกษาเรื่อง “การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน” พบว่า ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชนประกอบด้วย ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ พันธกิจการจัดการความรู้ นโยบายการจัดการความรู้ เป้าหมายการจัดการความรู้ เทคโนโลยี บุคลากรที่ใช้ความรู้ และทีมผู้ชำนาญการ สำหรับระบบการ

จัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชนมีขั้นตอนดังนี้ การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนความรู้และนำความรู้ไปใช้

จิรัชชา วิเชียรปัญญา (2549: 20-22) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ” พบว่า ตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมี 3 องค์ประกอบคือ 1) ปัจจัยนำเข้าประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของบุคลากรกับคุณลักษณะขององค์กร 2) กระบวนการ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้การพัฒนามนุษย์กับการพัฒนาองค์กรและ 3) ผลผลิตประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์กับทุนองค์กร

บุญส่ง หาญพานิช (2546: 15) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย” พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่นำเสนอ เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการด้านภารกิจ คือ การผลิต การถ่ายทอด และบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้

ประกอบ ไฉมัน (2547: 68) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ” พบว่า แนวคิดการบริหารจัดการความรู้ มีการกำหนดเป้าหมายองค์ประกอบการบริหารจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย คนละหน่วยงาน กระบวนการเทคโนโลยี ความรู้ งานซึ่งช่วยสนับสนุนการดำเนินการ ได้แก่ อัจฉริยภาพการประกอบการ การประสานความร่วมมือ การถ่ายโอนความรู้ การสืบค้นและแผนที่ความรู้ แผนที่ผู้เชี่ยวชาญสำหรับประสิทธิผลของต้นแบบระบบคอมพิวเตอร์เพื่อบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นเมื่อนำไปทดลองกับนักศึกษา ปรากฏว่านักศึกษารับรู้จุดเด่นที่เป็นประโยชน์ของการเรียนรู้ผ่านต้นแบบระบบคอมพิวเตอร์ และเมื่อประเมินตนเองในส่วนการเรียนรู้แบบนำตนเองและการใฝ่รู้ พบว่ากระบวนการทั้งหมดด้วยตนเอง

ปณิตา พันภัย (2544: 61-62) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารความรู้ (Knowledge Management) : แนวคิด และกรณีศึกษา” พบว่า องค์การเคหะประเทศไทย/มูลนิธิรักษ์ไทย บริษัท ยูนิแคลไทยแลนด์ บริษัท Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos และบริษัท McKinsey มีองค์ประกอบของการบริหารความรู้ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ในทุกกรณีประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ ซึ่งเมื่อพิจารณาองค์ประกอบทั้งหมดพบว่า เป็นลักษณะเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ของ

องค์การ นั่นคือ การแสวงหาความรู้เปรียบเสมือนการสังเกตของบุคคล แล้วนำมาคิด พิจารณา ไตร่ตรอง (RO: Reflective Observation) นำไปสู่การเกิดแนวความคิดต่างๆ (AZ : Abstract Conceptualization)

หรือการสร้างความรู้ขึ้นเอง และความรู้ที่เกิดจากการคิดค้นจะถูกนำไปจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบเพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถสืบค้น และเข้าถึงได้ เพื่อนำความรู้เหล่านั้นไปทดลองปฏิบัติในงานของตน (AE : Active Experimentation) ซึ่งการกระทำในลักษณะนี้เป็นการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ เพราะความรู้ที่มีการจัดเก็บไว้จะถูกลำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิด ประสบการณ์ตรง (CE : Concrete Experience) ในที่สุด

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2546: 2) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการความรู้ในคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์” พบว่า ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ สืบเนื่องมาจากปัจจัยหลายอย่างคือ การมีพื้นฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารระดับสูงมีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางพื้นฐานด้าน QC มาหลายปี ให้ความสำคัญกับศาสตร์ การบริหารงาน ให้กรอบ แนวคิด ให้ความรู้ สร้างทีมงานเพื่อให้สามารถพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง แม้ผู้บริหารจะหมดวาระการทำงาน ผู้บริหารระดับกลางมีการเรียนรู้ตลอดเวลา เชื่อกันว่าผู้บริหารระดับสูงจะนำไปในทางที่ดีใช้หลักธรรมมาภิบาล คือมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ทุกคนมอง ปัญหาเป็นเรื่องที่ต้องเรียนรู้และหาวิธีแก้ไข ใช้ความผิดเป็นบทเรียน นำมาปรับปรุงงานของตนเอง ที่ทุกคนพร้อมรับการประเมินมีเวทีให้เผยแพร่ผลงาน ถือคติว่า พัฒนาคนเพื่อพัฒนางานและพัฒนางาน ความรู้

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มาร์ควาร์ดและเรย์โนลด์ (Marquarde & Raynold. 1994: 26-34) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ ว่าองค์การจะต้องมีการจัดการจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มผลผลิตและบริการขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Structure) องค์การควรมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว มีสายการบังคับบัญชาไม่มากจนเกินไป การบังคับบัญชาไม่ควรเน้นการควบคุม ไม่ควรมีกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เอื้อต่อการตั้งทีมงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำหนดความรู้ที่องค์การต้องการใช้

2. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) ซึ่งองค์การควรมีบรรยากาศที่กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการใฝ่รู้ เกิดความกระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้าและ

ถ่ายทอดความรู้ต่อกันอย่างกว้างขวางเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ บุคลากรทุกคนควรมีโอกาสในการพัฒนาตนเองให้เกิดนิสัยการเรียนรู้ในการทำงาน โดยองค์การต้องสนับสนุนอย่างจริงจังทั้งด้านการเงินและขวัญ กำลังใจ

3. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์การต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ จัดให้มีการจัดเก็บการประมวลและการถ่ายทอดข้อมูลให้ทั่วถึงอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและทันเวลา ส่งเสริมการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์การ

4. การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ ผู้บริหารต้องให้ความเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ และเป็นผู้นำในการสนับสนุน การผลักดัน การจูงใจ การประสาน เพื่อให้มีการร่วมกิจกรรมเพื่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

5. วิสัยทัศน์ องค์การควรกำหนดความรู้ไว้วิสัยทัศน์ให้ชัดเจน เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีควรมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การเพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและผูกพันกับจุดหมาย ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ เพื่อองค์การจะได้มีการพัฒนาตนเองให้สามารถเรียนรู้ได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมทั้ง ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้ชัดเจน

6. ความสามารถและทักษะของบุคลากร ต้องมีการเพิ่มอำนาจ และความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง สามารถแก้ปัญหาและสร้างสรรค์งานได้อย่างเต็มที่ ที่สำคัญก็คือ องค์การควรกระจายความรับผิดชอบและตัดสินใจในการแก้ปัญหาให้บุคลากรระดับปฏิบัติการหรือระดับล่าง เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

7. การมีส่วนร่วม องค์การควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นอยู่เสมอ องค์การควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงานโดยเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายการทำงาน (Teamwork & Networking) ที่มีการสร้าง การแบ่งปัน และ การนำความรู้ไปใช้รวมทั้งต้องมีการประสานงานกันเพื่อแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ๆ

8. การเรียนรู้ องค์การต้องจัดบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere)

ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทั้งนี้ควรตระหนักว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกันและยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ที่สำคัญคือ ต้องให้ความเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆขององค์การ และควรกำหนดให้บุคลากรทุกคนมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากบุคลากรคนอื่น ส่วนอื่น ฝ่ายอื่นด้วย รวมทั้ง ให้มีการกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์การ ผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารระหว่างกัน การประชุม การฝึกอบรม มีการสร้างและถ่ายทอดความรู้ใหม่ที่มีประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและส่งเสริมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) ที่ทำให้ทีมงานได้เผชิญหน้ากับปัญหาและได้ลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง

ดาเวนพอร์ทและพรอสต์ (Davenport & Probst. 1999: 229-238) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ พบว่ามี 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและยังเป็นปัจจัยที่สร้างได้ยากที่สุด เพราะมีองค์ประกอบหลายอย่าง ดังนี้

- ต้องมีความโน้มเอียงด้านบวกต่อความรู้ คือ พนักงานทุกคนต้องมีความฉลาดรอบรู้ และเต็มใจที่จะแสวงหาความรู้ได้อย่างเสรี

- ไม่มีตัวขัดขวางความรู้อยู่ในวัฒนธรรมขององค์การ คือ พนักงานไม่มีความเกรงกลัวบริษัท และไม่กลัวว่าการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้ตนเองต้องตกงาน

- การจัดการความรู้ต้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์การที่เป็นอยู่ซึ่งปัจจัยที่สำคัญสำหรับการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกสำหรับความรู้ ก็คือ ประเภทของบุคลากรที่บริษัทจ้างเข้ามาทำงาน ถ้าได้พนักงานที่ชอบแสวงหาความรู้เข้ามาทำงานก็จะเป็นผลดีอย่างมาก

2. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ โดยโครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคเป็นสิ่งที่ง่ายที่สุดที่จะสร้างขึ้นมาได้ เพราะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดการความรู้โดยเฉพาะในเรื่องของการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ เช่น โลตัส โน้ตส์และเวปไซด์ ไวต์ เบริล หรือเครือข่ายใยแมงมุม เป็นต้น ซึ่งถ้ามีเครื่องมือทางเทคนิคและพนักงานใช้เป็น การดำเนินการก็จะสะดวกมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการสร้างอุปกรณ์พื้นฐานขององค์การเพื่อจัดการความรู้ โดยจะต้องสร้างกฎ ระเบียบข้อบังคับขึ้นมา ต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์การให้มีหน่วยงานต่างๆ ที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้ไปใช้

และมีการกำหนดทักษะพิเศษที่โครงการแต่ละประเภทต้องการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ และต้องมีการตั้งตำแหน่งใหม่ขึ้นมาดูแลเป็นการเฉพาะอีกด้วย

3. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มที่ ซึ่งวิธีการให้การสนับสนุน มีดังนี้

- แสดงให้พนักงานทุกคนรู้ว่า การจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กร

- ปูทางให้และจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาอุปกรณ์จำเป็นพื้นฐาน

- กำหนดให้ชัดเจนลงไปว่า ความรู้ประเภทไหนที่สำคัญที่สุดต่อองค์กร

4. มีความเกี่ยวเนื่องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรม เนื่องจากการดำเนินการจัดการความรู้อาจต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก และประโยชน์ที่ดีที่สุดของความสำเร็จ ก็คือการประหยัดงบประมาณและเพิ่มกำไร

5. มีความรู้ขั้นตอนต่างๆของกระบวนการอยู่บ้าง เพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆได้อย่างราบรื่น

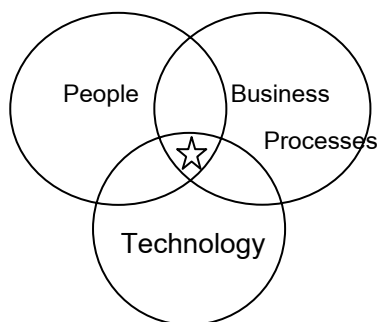
6. มีวิสัยทัศน์ และภาษาที่ใช้มีความชัดเจนในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร

7. มีสิ่งล่อใจที่ไม่ธรรมดา เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่ฝังแน่นในจิตของมนุษย์ไม่ให้ไหลเวียนไปมาอย่างง่ายดาย จึงต้องมีการกระตุ้นพนักงานบริษัทให้หันมาสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้กัน ซึ่งสิ่งล่อใจที่จะนำมาใช้เป็นรางวัลจะต้องไม่ใช่ของธรรมดา และต้องมีคุณค่าพอสำหรับความรู้สึกของพนักงาน ซึ่งกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้านความรู้ นั้น ควรจะเป็นสิ่งตอบแทนระยะยาว หรือ อยู่ในรูปที่ปรากฏให้คนทั่วไปเห็นชัดเจน เช่น การมอบรางวัลผู้สร้างความรู้ดีเด่น เป็นต้น

8. มีโครงสร้างทางความรู้อยู่บ้างในด้านของประเภทและการเก็บความรู้ สำหรับในด้านโครงสร้างของความรู้หรือการจัดการความรู้ อาจมีความเป็นระบบตายตัวได้

9. สร้างให้มีการใช้ช่องทางสำหรับการถ่ายทอดความรู้หลายช่องทางไม่เพียงเฉพาะการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี แต่ควรมีเวลาในการพบปะพูดคุยเพื่อแก้ปัญหาให้ลุล่วงไป

เลITCH และคนอื่น ๆ (Leitch; & Rosen. 2001 : Online 2-5; & Collison; & Parcell 2004: 20-21) ได้ทำการศึกษาถึงผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ พบว่า ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ซึ่งเกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างของคน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) โดยองค์ประกอบทั้งสาม จะมีส่วนของความสำเร็จร่วมกันอย่างไม่สามารถแยกจากกันได้ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Collison; & Parcell

ที่มา : Collison; & Parcell. (2004). *Learning to Fly : Practical Knowledge Management from some of the world's leading learning Organization* : 20-21.

1. ด้านคน (People)

การจัดการความรู้ จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้หากขาด “คน” ซึ่งเป็นกำลังสำคัญที่จะนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์กร โดย “คน” จะเป็นทั้งผู้สร้างเครือข่าย และเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ เนื่องจากเทคโนโลยีอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้และทักษะของคนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ (Orr; & Persson. 2003: 3) โดยในทศวรรษนี้ องค์กรจำเป็นที่จะต้องมุ่งที่ความสามารถของคนในการสร้างนวัตกรรม และทำให้องค์กรมีความคล่องตัวพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ด้วย ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะใช้ “คน” เป็นกลยุทธ์หลัก ที่ใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการพัฒนา โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนในองค์กรเป็นอันดับแรก (Albert; Ernst; & LLD. 2002: 74) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโลตัส (กานต์สุตา มาษะศิริวนนท์. 2546: 31; อ้างอิงจาก Lotus.2000) ที่มองว่า คน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างเครือข่าย และทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และการเชื่อมต่อข้อมูลในออนไลน์ หรือบนอีเมล

2. ด้านกระบวนการ (Business Processes)

ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กรแล้วนำความรู้้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบและตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่า ต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร โดยมีขั้นตอนในการจัดการความรู้ (Managing Knowledge) 3 ขั้นตอน คือ

2.1 การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ (Knowledge acquisition) การจัดหาความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนา และการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา มีการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบ (Classifying knowledge) เช่น ห้องสมุดทำหน้าที่ในการจัดหมวดหมู่ความรู้ โดยการแบ่งกลุ่มความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ตามระบบเลขทศนิยมดิวอี้ หรือตามระบบตัวอักษรเป็นระบบห้องสมุดรัฐสภาอเมริกัน ทำให้ความรู้ในหมวดเดียวกันอยู่ด้วยกันเพื่อความสะดวกในการจัดเก็บ และการค้นหาเพื่อนำมาใช้

2.2 การแบ่งปันหรือการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) โดย การให้โอกาส และให้การสนับสนุน ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ร่วมกันในองค์กรจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร (Liebowitz & Wright. 1999: 39)

2.3 การใช้ หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Utilization) การเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ และการดำเนินงานที่ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน ตัวอย่างการสร้างคลังความรู้ขององค์กร เช่น

2.3.1 การรวบรวมรายชื่อและเบอร์โทรศัพท์เพื่อติดต่อบุคลากรผู้ชำนาญในแต่ละฝ่าย

2.3.2 การจัดเก็บบทเรียนและประสบการณ์จำแนกเป็นเรื่องๆหรือหัวข้อ เพื่อเป็นคู่มือสำหรับคนในองค์กรใช้ค้นหาข้อมูลที่ต้องการ

2.3.3 การรวบรวมข่าวสำคัญ หรือ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร หรือธุรกิจเดียวกัน รวมทั้งข้อมูลของผู้ให้บริการ

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology)

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคล ในเวลาและรูปแบบที่เหมาะสมที่บุคคลนั้นต้องการ โดยการจัดการความรู้จะประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยทั้งคนและเทคโนโลยี (Orr; & Persson 2003: 14)

เซ็ง (Chen. 2004: 2) นักศึกษาปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัย Nova Southeastern ได้ทำการเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยองค์กรเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้โดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย

ดาเวนพอร์ทและพรอบส์ท (Davenport; & Probst. 2002: 91-108) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในบริษัท SIEMENS ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ วิสัยทัศน์ ความสามารถและทักษะของบุคลากร การเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ และการวัด เป็นองค์ประกอบหลักที่ส่งผลให้บริษัท SIEMENS สามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเพิ่มผลผลิต และบริการที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น

อีเมอร์ (Emery 2002: Online) นักศึกษาปริญญาเอกแห่ง University of Southern California ได้พัฒนาเครื่องมือวัดเชิงวิจักษ์ การจัดการความรู้ขององค์การที่ประยุกต์ใช้ Web-based โดยมุ่งวัดความคิดเห็นของพนักงานในองค์การ 3 ประเด็น คือ (1) องค์การได้สร้างและสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างไร (2) มุมมองของพนักงานเกี่ยวกับความสามารถของตนมีความสัมพันธ์กับงานขององค์การบน Web-based อย่างไร และ (3) มีการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้มาบน Web-based กับธำรงรักษาความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ในองค์การอย่างไร พบว่า มีปัจจัย 3 ประการที่เกี่ยวข้องกับประโยชน์จากการใช้ระบบจัดการความรู้ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถของพนักงาน และความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้ระบบ โดยมีความสัมพันธ์ปริมาณที่สูงมากระหว่างองค์ประกอบทั้งสามทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังได้ชี้ให้เห็นว่า มีความแตกต่างระหว่างการใช้ประโยชน์ในด้านความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้ระบบระหว่างองค์การ อันเนื่องมาจากบทบาทและการตอบสนอง ที่แตกต่างกันของผู้ใช้ระบบ ดังนั้น จึงไม่จำเป็นต้องสร้างระบบจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อใช้ในองค์การที่ต่างกัน

โกลด์ (Gold. 2002: Online) นักศึกษาปริญญาเอกแห่ง The university of North Caroling at Chapel Hill ได้ศึกษาถึงสมรรถภาพในการจัดการความรู้ขององค์การ ผลการศึกษาบ่งชี้ว่า สัญลักษณ์ของเศรษฐกิจแบบใหม่ คือ ความตระหนักในคุณค่าของสินทรัพย์แห่งความรู้ (knowledge assets) ซึ่งปรากฏในตัวสารสนเทศขององค์การ การกระจายของผลิตภัณฑ์และในสาขาองค์การ แม้ว่าการแข่งขันจะเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์การที่พัฒนาบนฐานการจัดการความรู้แต่ก็เป็นเรื่องยากที่จะพัฒนาองค์การภายใต้ระบบการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากในความเป็นจริงแล้ว องค์การยังมีประวัติศาสตร์และกระบวนการทำงานภายใต้ความสำเร็จของวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมอยู่ ผลการศึกษาการจัดการความรู้จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบด้านการลงทุนพื้นฐานด้านเทคโนโลยีและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมไปในทิศทางเดียวกัน เป็นเงื่อนไขเบื้องต้น (pre-conditions) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์การ

ฮูลพิค เปาโลดี และเรฟสกี (Hlupic; Pouloudi; & Rzevski. 2002: 96) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความสำเร็จขององค์การในการจัดการความรู้ พบว่า องค์การจะประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญ คือ บรรยายภาพขององค์การการใช้และการลงทุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ คนและวัฒนธรรมขององค์การ โดยคนและวัฒนธรรมขององค์การเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อการจัดการความรู้มากที่สุด

คีย์เซอร์ (Keyser. 2004: 2) นักศึกษาปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยลาบามา ได้เสนอผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมขององค์การ การลงทุนและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการวัดโครงสร้างองค์การแบบแนวราบและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมขององค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

แมคคาร์เท (McCarthy. 2002: Online) ได้ทำการวัดความกลมกลืนของภาระงานด้านเทคโนโลยีกับระบบการจัดการความรู้ขององค์การจำนวน 14 องค์การ ซึ่งประกอบด้วยองค์การของรัฐ โรงงานอุตสาหกรรมสถาบันการเงิน และบริษัทให้คำปรึกษาโดยมีสมมุติฐานของการวิจัย 3 ข้อ คือ (1) มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างระบบจัดการความรู้และความต้องการในภาระงานของผู้ใช้ระบบ (2) มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการจัดการความรู้และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใช้ระบบ (3) ความต้องการในภาระงาน และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใช้ระบบ พบว่า มีอิทธิพลทางบวกต่อความกลมกลืนระหว่างภาระงานด้านเทคโนโลยีและระบบการจัดการความรู้ ผลการวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) มีความสอดคล้องกับสมมุติฐานทั้ง 3 ข้อ

มอเรีย เมย์บูรี และทูลูไรซิงแฮม (Morey; Maybury; Thuraisingham. 2001: 201-209) ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานจำนวน 6500 คน ในบริษัทชั้นนำต่างๆ 10 องค์การ เพื่อจัดลำดับองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่สำคัญ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ โครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสารในองค์การ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การทำงานเป็นทีม ภาพลักษณ์ขององค์การ ผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ โครงสร้างพื้นฐาน และเทคโนโลยี

ออร์ และเพียร์สัน (Orr, & Persson. 2003: 14-39) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในองค์การต่างๆ อาทิ อิริคสัน (ERISSON) ฮิวเลต แพคการ์ด (HEWLETT PACKARD) เคพีเอ็มจี (KPMG) ซีเมนส์ (SIEMENS) และซีร็อกซ์ (XEROX) พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ในองค์การที่ทำการศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ขององค์การที่มีการกำหนดร่วมกัน โดยมีการใช้ความรู้

เป็นฐานในการกำหนด

2. องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้
3. องค์ประกอบด้านการมีผู้นำที่สามารถและเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้
4. องค์ประกอบด้านความรู้ ความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะต้องเปิดโอกาส และสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะและความสามารถในการพัฒนาตนเองและองค์การอย่างสร้างสรรค์
5. องค์ประกอบด้านการลงทุนและการใช้เทคโนโลยี ความรู้จะแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็วก็ด้วยการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพที่เพียงพอและเหมาะสมกับองค์การ โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะต้องมีค่า 3619 .ผสมผสานกันอย่างสมดุล (Orr ; & Persson. 2003: 49; & Leitch; & Rosen.2001. Online: 2-5)

ซอลลีซและโจนส์ (Sallis; & Jones. 2002: 125) ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์การต่างๆ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความสำเร็จขององค์การ พบว่า เกณฑ์การพิจารณาความสำเร็จขององค์การ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 7 ด้าน ดังนี้

1. ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่
2. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
3. ความสามารถในการพัฒนาและนำเสนอฐานความรู้ด้านสินค้าและบริการ
4. องค์การเห็นคุณค่าของทุนปัญญา
5. ประสิทธิภาพในการแบ่งปันความรู้ หรือแลกเปลี่ยนความรู้
6. ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
7. ความสามารถในการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้

ซอลลีซและโจนส์ (Sallis; & Jones. 2002: 126-129) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญ ในการจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ กลยุทธ์ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ องค์ประกอบด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำและการจัดการ องค์ประกอบด้านทีมงานและทีมการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และความชำนาญ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จ โดยองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการกำหนดความรู้ที่สำคัญไว้ในองค์การ

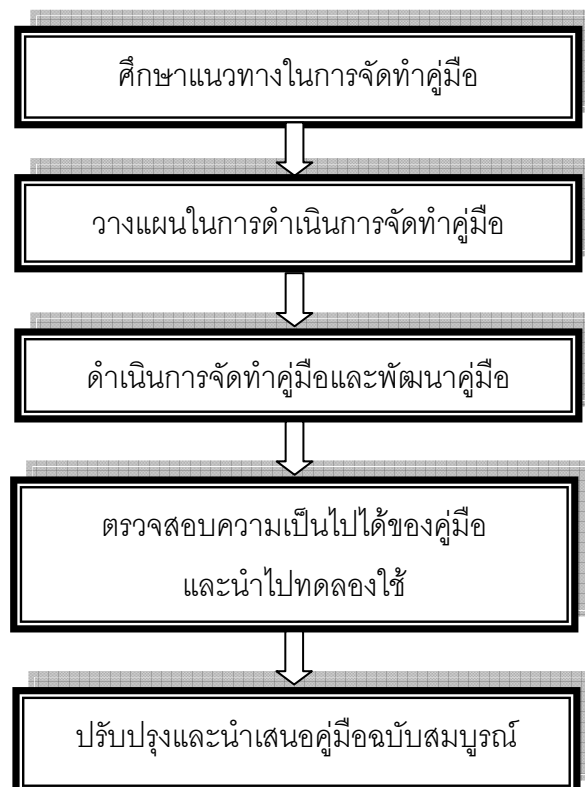
วีเลน และ ฮันเกอร์ (Wheelen & Hunger. 2004: 89) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า องค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร คือวัฒนธรรมของการใฝ่รู้ ความเชื่อ ทศนคติ การทำงานเป็นทีม (Team working) พลังร่วม (Synergy) การไว้วางใจ (Trust) และกระบวนการจัดการความรู้โดยมีกระบวนการด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) เป็นองค์ประกอบย่อยที่สำคัญที่สุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือและกระบวนการที่สำคัญในการนำเอาความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรมาจัดการให้เกิดประสิทธิผล การจัดการความรู้ที่ดีและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนา จะทำให้เกิดความได้เปรียบในระบบสังคมและเศรษฐกิจใหม่ของโลก โดยเฉพาะในมุมมองด้านการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติ การจัดการความรู้จะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทุกระดับ องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องสามารถสร้างสรรค์และเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้

บทที่ 3

ขั้นตอนและวิธีการจัดทำคู่มือ

คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
มีวิธีการสร้าง และตรวจสอบความเป็นไปได้ดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางในการจัดทำคู่มือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ เอกสารต่าง ๆ เพื่อใช้กำหนดเป็นขอบข่ายเนื้อหาของคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ศึกษานโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาทักษะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดขอบเขตเนื้อหากิจกรรมของคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. ศึกษาหลักการเขียนคู่มือและหลักการเขียนโครงการจากหนังสือ เอกสาร งานวิจัยและเอกสารทางวิชาการหลายฉบับเพื่อให้งานเขียนคู่มือเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ศึกษาจุดประสงค์ของการจัดทำคู่มือให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ของบริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเมนต์ จำกัด (มหาชน)

4. ศึกษา สภาพ ปัญหา และความต้องการในการจัดการความรู้ของบริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเมนต์ จำกัด (มหาชน)

5. รวบรวมและสรุปข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาตามวิธีข้างต้น แล้วกำหนดเป็นขอบข่ายเนื้อหาการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจัดทำเป็นโครงร่างของคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนการดำเนินการจัดทำคู่มือ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 มาสรุปและวางแผนการดำเนินการจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบหลักคือ

ส่วนที่ 1 บทนำ เป็นส่วนอธิบายถึงเหตุผล ความจำเป็นในการจัดทำคู่มือ

คำชี้แจงการใช้คู่มือ เป็นส่วนที่เกี่ยวกับวิธีการใช้คู่มือ ซึ่งประกอบไปด้วย

- 1) วัตถุประสงค์ของคู่มือ
- 2) ความรู้พื้นฐานในการใช้คู่มือ
- 3) คำแนะนำวิธีการใช้คู่มือ

ส่วนที่ 2 เนื้อหา เป็นส่วนอธิบายเกี่ยวกับรูปแบบการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ บริษัท แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเมนต์ จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งเนื้อหาตามรูปแบบการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการจัดทำคู่มือและพัฒนาคู่มือ

1. จัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดกรอบเนื้อหาของกิจกรรมการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอนได้แก่ การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์

2. นำโครงร่างคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญพิจารณาโครงร่างคู่มือ จำนวน 5 คน มีรายชื่อดังต่อไปนี้

2.1 นางสาวณัฏฐา ศรีน้อยขาว ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการสำนักทรัพยากรมนุษย์ บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

2.2 นายดิษสุวรรณ สามพี่น้อง ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ลุมพินี พรอพเพอร์ตี้ มาเนจเม้นท์ จำกัด

2.3. นายธัญธัช ไพรัชกุล ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ลุมพินี พรอพเพอร์ตี้ มาเนจเม้นท์ จำกัด

2.4 นายสุพัฒน์ โชติพงศ์สกุล ผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

2.5 นางสาวมาลัยวัลย์ จิตพัฒนกุล ผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

3. นำโครงสร้างคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาแก้ไขปรับปรุงตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่านดังรายชื่อในข้อ 2.

4. ดำเนินการจัดทำคู่มือฉบับสมบูรณ์โดยได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้

ผู้วิจัยนำคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้จัดทำขึ้นมา นำมาตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ดังนี้

1. นำคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารองค์กร จำนวน 5 ท่าน หัวหน้าผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 5 ท่าน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาความเห็นและข้อเสนอแนะตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ ด้วยวิธีการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น

ผู้ศึกษาได้เสนอรายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ จำนวน 15 ท่าน ดังรายชื่อดังต่อไปนี้

ผู้บริหารองค์กร

- 1) นายจรัญ เกษร กรรมการผู้จัดการบริษัท ลุมพินี โปรเจคมาเนจเม้นท์ เซอร์วิส จำกัด
- 2) นางสาวสมศรี เตชะไกรศรี กรรมการผู้จัดการบริษัท พรสันติ จำกัด
- 3) นายสรรค์ สุขขาวดี กรรมการผู้จัดการบริษัท ลุมพินีพรอพเพอร์ตี้มาเนจเม้นท์ จำกัด
- 4) นางสาวณัฏฐา ศรีน้อยขาว ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการสำนักทรัพยากรมนุษย์ บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

5) นายอนันต์ ปิยะตันติ ผู้ช่วยกรรมการลุ่มพินี พรอพเพอร์ตี้มาเนจเม้นท์ จำกัด
หัวหน้าผู้ปฏิบัติงาน

1) นายสุพัฒน์ โชติพงศ์สกุล ผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัท แอล.พี.เอ็น.
 ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

2) นางสาวมาลัยวัลย์ จิตพัฒนกุล ผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

3) นางสาวอิทธิวรรณ เดชแพ ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ บริษัท แอล.พี.เอ็น.
 ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

4) นางสาวบริจิต สายสมร ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ บริษัท แอล.พี.เอ็น.
 ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

5) นางจันทิมา เจริญวิริยะเดช ผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัท แอล.พี.
 เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน

1) นางสาวจิราลักษณ์ เขียวพะวงศ์ เจ้าหน้าที่ 3 แผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

2) นางสาวภาวิณี ปั่นแจ่งอรุณ เจ้าหน้าที่ 3 แผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

3) นายเดชชาติ ยศสมนึก เจ้าหน้าที่ 3 แผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

4) นางสาวอัญชลี นิลสนธิ เจ้าหน้าที่ 3 แผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

5) นายพิชาภพ พันธุ์เดช เจ้าหน้าที่ 3 แผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

2. เกณฑ์การตรวจสอบความเป็นไปได้ของกลุ่ม

เกณฑ์การตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การ
 ตรวจสอบโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นตามมาตรฐานประเมินค่ามี 5 ระดับ จำนวน 10 ข้อ คือ โดยให้
 คะแนนจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ความเห็นในระดับที่ดีมาก / เป็นไปได้มากที่สุด

เท่ากับ 5 คะแนน

ความเห็นในระดับที่ดี / เป็นไปได้ได้มาก

เท่ากับ 4 คะแนน

ความเห็นในระดับปานกลาง / เป็นไปได้ได้ปานกลาง	เท่ากับ 3 คะแนน
ความเห็นในระดับที่ไม่ดี / เป็นไปได้ได้น้อย	เท่ากับ 2 คะแนน
ความเห็นในระดับที่ไม่ดีอย่างมาก / เป็นไปได้ได้น้อยที่สุด	เท่ากับ 1 คะแนน

3. สรุปความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้นำคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 15 คน มาทำการสรุปโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 -5.00 หมายถึง มีความเห็นในระดับที่ดีมาก / เป็นไปได้มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 -4.49 หมายถึง มีความเห็นในระดับที่ดี / เป็นไปได้มาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 -3.49 หมายถึง มีความเห็นในระดับปานกลาง / เป็นไปได้ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 -2.49 หมายถึง มีความเห็นในระดับที่ไม่ดี / เป็นไปได้ได้น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 -1.49 หมายถึง มีความเห็นในระดับที่ไม่ดีอย่างมาก / เป็นไปได้ได้น้อยที่สุด

4. ผู้วิจัยนำคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ไปตรวจสอบความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่มกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน และผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินความเหมาะสมในการเข้าร่วมกิจกรรมของแต่ละกิจกรรม ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การตรวจสอบโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นตามมาตรฐานประเมินค่ามี 5 ระดับ จำนวน 10 ข้อ คือ

4.1 เกณฑ์การตรวจสอบความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยให้คะแนนจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ความเห็นในระดับที่ดีมาก / เหมาะสมมากที่สุด	เท่ากับ 5 คะแนน
ความเห็นในระดับที่ดี / เหมาะสมมาก	เท่ากับ 4 คะแนน
ความเห็นในระดับปานกลาง / เหมาะสมปานกลาง	เท่ากับ 3 คะแนน
ความเห็นในระดับที่ไม่ดี / เหมาะสมน้อย	เท่ากับ 2 คะแนน
ความเห็นในระดับที่ไม่ดีอย่างมาก / เหมาะสมน้อยที่สุด	เท่ากับ 1 คะแนน

4.2 สรุปความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม

ผู้วิจัยได้นำคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามความเหมาะสมของผู้เข้าร่วมกิจกรรม จำนวน 20 คน มาทำการสรุปโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 -5.00 หมายถึง มีความเห็นในระดับที่ดีมาก / เหมาะสมมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 -4.49 หมายถึง มีความเห็นในระดับที่ดี / เหมาะสมมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 -3.49 หมายถึง มีความเห็นในระดับปานกลาง / เหมาะสมปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 -2.49 หมายถึง มีความเห็นในระดับที่ไม่ดี / เหมาะสมน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 -1.49 หมายถึง มีความเห็นในระดับที่ไม่ดีอย่างมาก / เหมาะสมน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอคู่มือฉบับสมบูรณ์

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้มาปรับปรุงแก้ไข ต่อจากนั้นจึงได้ดำเนินการปรับปรุงคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามโครงร่างที่ผ่านกระบวนการพิจารณาเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญและนำเสนอเป็นสารนิพนธ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ครั้งนี้ ได้จัดลำดับผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวก และมีความเข้าใจตรงกันผู้วิจัยได้ กำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าและความหมายทางสถิติ ประกอบด้วย

$\bar{X}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ย

S.D. หมายถึง ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 2 ตอนดังนี้

การจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ บริษัท แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งเนื้อหาตามรูปแบบการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ละขั้นตอน 5 ขั้นตอนประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้
 - กิจกรรมคนค้นคน
 - กิจกรรมเข็มทิศนำทางสว่าง
 - กิจกรรมกำหนดกำหนดงาน
2. การแสวงหาความรู้
 - กิจกรรมแสวงหาขอมณุษย์
 - กิจกรรมห้องยุทธภพ
 - กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง
 - กิจกรรมนอนหนังสือ
3. การสร้างความรู้
 - กิจกรรมสมุดหน้าเหลือง
 - กิจกรรมเทคนิคการเล่าเรื่อง
 - กิจกรรมคนต้นแบบ

4. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้

- กิจกรรม Bonus Point
- กิจกรรมเรื่องเล่าเช้านี้
- กิจกรรมกระจกวิเศษ

5. การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์

- กิจกรรมปันกัน
- กิจกรรมเรื่องเด่นประเด็นเด็ด
- กิจกรรม Lunch Talk
- กิจกรรมเสียงตามสายกระจายความรู้

ตอนที่ 1 ผลการประเมินความคิดเห็นความเป็นไปได้ของคู่มือ จากผู้เชี่ยวชาญ 15 ท่าน
วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังปรากฏในตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 แบบประเมินความคิดเห็นความเป็นไปได้ของคู่มือ

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ความเป็นไปได้
1	เนื้อหาสาระมีความเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย	4.53	.48	เป็นไปได้มากที่สุด
2	รูปแบบของคู่มือมีความเหมาะสม	4.53	.60	เป็นไปได้มากที่สุด
3	รายละเอียดมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ	4.20	.60	เป็นไปได้มาก
4	คู่มือมีความสอดคล้องและความเป็นไปได้ตาม วัตถุประสงค์ของกิจกรรม	4.27	.66	เป็นไปได้มาก
5	การจัดลำดับหรือขั้นตอนของกระบวนการฝึกทักษะ	4.47	.48	เป็นไปได้มาก
6	กิจกรรมการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้	4.47	.48	เป็นไปได้มาก
7	กิจกรรมการแสวงหาความรู้	4.40	.69	เป็นไปได้มาก
8	กิจกรรมการสร้างความรู้	4.47	.60	เป็นไปได้มาก
9	กิจกรรมการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	4.47	.60	เป็นไปได้มาก
10	กิจกรรมการถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์	4.60	.47	เป็นไปได้มากที่สุด
	รวมค่าเฉลี่ย	4.44	.61	เป็นไปได้มาก

จากตาราง 1 แสดงว่าจากการตรวจสอบความคิดเห็นความเป็นไปได้ของคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีระดับความคิดเห็นความเป็นไปได้ของคู่มือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับที่เป็นไปได้มาก ($\bar{X}=4.44$; S.D.=0.61) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผลการตรวจสอบความเป็นไปได้มีคะแนนในระดับคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 กิจกรรมการถ่ายทอดความรู้และใช้ประโยชน์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.60$; S.D.=.47)

ลำดับที่ 2 เนื้อหาสาระมีความเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย และรูปแบบของคู่มือมีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.53$; S.D.=.60)

ลำดับที่ 3 การจัดลำดับหรือขั้นตอนของกระบวนการฝึกทักษะ, กิจกรรมการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้, กิจกรรมการสร้างความรู้, กิจกรรมการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.47$; S.D.=.60)

ลำดับที่ 4 กิจกรรมการแสวงหาความรู้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.40$; S.D.=.69)

ลำดับที่ 5 คู่มือมีความสอดคล้องและความเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}=4.27$; S.D.=.66)

ลำดับที่ 6 รายละเอียดในคู่มือมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}=4.20$; S.D.=.60)

ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ได้แก่ วิธีการดำเนินกิจกรรม ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดกิจกรรมเป็นสำคัญ รูปแบบของกิจกรรมควรเรียงลำดับหัวข้อตามความสำคัญก่อน หลัง และควรมีรายละเอียดของอุปกรณ์ เช่น วิธีการเล่นเกม เป็นต้น

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสม ดังแสดงรายละเอียดในตาราง 2 - 19 ดังนี้

ตาราง 2 รวมค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกิจกรรมการจัดการ
ความรู้ 5 ขั้นตอน

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้			
	กิจกรรมคนค้นคน	3.98	.53	เหมาะสมมาก
	กิจกรรมเข็มทิศสู่ทางสว่าง	3.92	.65	เหมาะสมมาก
	กิจกรรมกำหนดคนกำหนดงาน	4.14	.61	เหมาะสมมาก
2	การแสวงหาความรู้			
	กิจกรรมแสวงหายอดมนุษย์	4.08	.54	เหมาะสมมาก
	กิจกรรมท่องเที่ยวสุขภาพ	4.09	.68	เหมาะสมมาก
	กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.99	.66	เหมาะสมมาก
	กิจกรรมนอนหนังสือ	4.03	.58	เหมาะสมมาก
3	การสร้างความรู้			
	กิจกรรมสมุดหน้าเหลือง	4.10	.53	เหมาะสมมาก
	กิจกรรมเทคนิคการเล่าเรื่อง	3.83	.61	เหมาะสมมาก
	กิจกรรมคนต้นแบบ	3.91	.41	เหมาะสมมาก
4	การจัดเก็บและสืบค้นความรู้			
	กิจกรรม Bonus Point	3.92	.56	เหมาะสมมาก
	กิจกรรมเรื่องเล่าเข้านี้	4.08	.65	เหมาะสมมาก
	กิจกรรมกระจกวิเศษ	3.88	.33	เหมาะสมมาก
5	การถ่ายทอดความรู้และใช้ประโยชน์			
	กิจกรรมปันกัน	4.20	.42	เหมาะสมมาก
	กิจกรรมเรื่องเด่นประเด็นเด็ด	3.99	.24	เหมาะสมมาก
	กิจกรรม Lunch Talk	4.00	.58	เหมาะสมมาก
	กิจกรรมเสียงตามสายกระจายความรู้	3.99	.55	เหมาะสมมาก

จากตาราง 2 สรุปความคิดเห็นความเหมาะสมของกิจกรรมแต่ละกิจกรรมมีความเหมาะสมในการนำคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ ผลของกิจกรรมมีค่าความเฉลี่ยความเหมาะสม 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ค่าความเฉลี่ยความเหมาะสมในการนำการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมกำหนดคนกำหนดงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$; S.D. = .61) รองลงมา คือกิจกรรมคนค้นคน ($\bar{X} = 3.98$; S.D. = .53) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ กิจกรรมเข็มทิศสู่ทางสว่าง ($\bar{X} = 3.92$; S.D. = .65)

2. การแสวงหาความรู้ ค่าความเฉลี่ยความเหมาะสมในการนำการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมท่องเที่ยวทบทวน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$; S.D. = .68) รองลงมา คือ กิจกรรมแสวงหายอดมนุษย์ ($\bar{X} = 4.08$; S.D. = .54) กิจกรรมนอนหนังสือ ($\bar{X} = 4.03$; S.D. = .58) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.99$; S.D. = .66)

3. การสร้างความรู้ ค่าความเฉลี่ยความเหมาะสมในการนำการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมสมุดหน้าเหลือง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$; S.D. = .53) รองลงมา คือกิจกรรมคนต้นแบบ ($\bar{X} = 3.91$; S.D. = .41) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ กิจกรรมเทคนิคการเล่าเรื่อง ($\bar{X} = 3.83$; S.D. = .61)

4. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ ค่าความเฉลี่ยความเหมาะสมในการนำการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมเรื่องเล่าเข้านี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$; S.D. = .65) รองลงมา คือกิจกรรม Bonus Point ($\bar{X} = 3.92$; S.D. = .56) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ กิจกรรมกระจกวิเศษ ($\bar{X} = 3.88$; S.D. = .33)

5. การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ ค่าความเฉลี่ยความเหมาะสมในการนำการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมปันกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$; S.D. = .42) รองลงมา คือ กิจกรรม Lunch Talk ($\bar{X} = 4.00$; S.D. = .58) กิจกรรมเรื่องเด่นประเด็นเด็ด ($\bar{X} = 3.99$; S.D. = .24) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ กิจกรรมเสียงตามสายกระจายความรู้ ($\bar{X} = 3.99$; S.D. = .55)

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของแต่ละกิจกรรมของผู้เข้าร่วมกิจกรรม พัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสม ของแต่ละกิจกรรมการจัดการความรู้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกิจกรรมคนค้นคน

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	3.80	.41	เหมาะสมมาก
2	ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม	4.07	.59	เหมาะสมมาก
3	แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.00	.56	เหมาะสมมาก
4	รูปแบบการจัดกิจกรรม	4.33	.83	เหมาะสมมาก
5	ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้	4.13	.60	เหมาะสมมาก
6	การประเมินผลกิจกรรม	4.05	.88	เหมาะสมมาก
7	ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร	3.93	.52	เหมาะสมมาก
8	ความรู้ในแต่ละกิจกรรม	3.53	.51	เหมาะสมมาก
	รวม	3.98	.53	เหมาะสมมาก

จากตาราง 3 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินความเหมาะสมของกิจกรรมคนค้นคน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.98 ; S.D. =.53) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก คือ รูปแบบการจัดกิจกรรม ($\bar{X}$ = 4.33 ; S.D.=.83) ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้ ($\bar{X}$ = 4.13 ;S.D.=.60) ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม ($\bar{X}$ =4.07 ; S.D. = .59)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกิจกรรมเสริมทิศสู่ทางสว่าง

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.07	.64	เหมาะสมมาก
2	ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม	3.53	.59	เหมาะสมมาก
3	แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้	3.67	.78	เหมาะสมมาก
4	รูปแบบการจัดกิจกรรม	4.13	.64	เหมาะสมมาก
5	ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้	3.93	.50	เหมาะสมมาก
6	การประเมินผลกิจกรรม	4.20	.48	เหมาะสมมาก
7	ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร	4.00	.51	เหมาะสมมาก
8	ความรู้ในแต่ละกิจกรรม	3.80	.52	เหมาะสมมาก
	รวม	3.92	.65	เหมาะสมมาก

จากตาราง 4 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินความเหมาะสมของกิจกรรมเสริมทิศสู่ทางสว่าง พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.92$; S.D.=.65) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก คือ การประเมินผลกิจกรรม($\bar{X} =4.20$; S.D.=.48) รูปแบบการจัดกิจกรรม($\bar{X} =4.13$; S.D.=.64) เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ($\bar{X} =4.07$; S.D.=.64)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกิจกรรมกำหนดคนกำหนดงาน

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.13	.44	เหมาะสมมาก
2	ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม	4.40	.48	เหมาะสมมาก
3	แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.27	.47	เหมาะสมมาก
4	รูปแบบการจัดกิจกรรม	3.73	.96	เหมาะสมมาก
5	ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้	4.33	.80	เหมาะสมมาก
6	การประเมินผลกิจกรรม	4.20	.36	เหมาะสมมาก
7	ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร	4.00	.58	เหมาะสมมาก
8	ความรู้ในแต่ละกิจกรรม	4.07	.64	เหมาะสมมาก
	รวม	4.14	.61	เหมาะสมมาก

จากตาราง 5 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินความเหมาะสมของกิจกรรมกำหนดคนกำหนดงานพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$; S.D.=.61) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก คือ ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม ($\bar{X} = 4.40$; S.D=.48) ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้ ($\bar{X} = 4.33$; S.D.=.80) แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 4.27$; S.D.=.47)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกิจกรรมแสวงหายอดมนุษย์

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	3.93	.50	เหมาะสมมาก
2	ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม	3.80	.41	เหมาะสมมาก
3	แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.07	.47	เหมาะสมมาก
4	รูปแบบการจัดกิจกรรม	3.87	.73	เหมาะสมมาก
5	ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้	4.13	.60	เหมาะสมมาก
6	การประเมินผลกิจกรรม	4.33	.76	เหมาะสมมาก
7	ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร	4.27	.58	เหมาะสมมาก
8	ความรู้ในแต่ละกิจกรรม	4.20	.69	เหมาะสมมาก
	รวม	4.08	.54	เหมาะสมมาก

จากตาราง 6 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินความเหมาะสมของกิจกรรมแสวงหายอดมนุษย์พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$; S.D.=.54) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก คือ การประเมินผลกิจกรรม ($\bar{X} = 4.33$; S.D.=.76) ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร ($\bar{X} = 4.27$; S.D.=.58) ความรู้ในแต่ละกิจกรรม ($\bar{X} = 4.20$; S.D.=.69)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกิจกรรมท่องเที่ยวสุขภาพ

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	3.80	.41	เหมาะสมมาก
2	ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม	3.93	.43	เหมาะสมมาก
3	แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.07	.88	เหมาะสมมาก
4	รูปแบบการจัดกิจกรรม	4.00	.56	เหมาะสมมาก
5	ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้	4.20	.52	เหมาะสมมาก
6	การประเมินผลกิจกรรม	4.27	.65	เหมาะสมมาก
7	ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร	4.27	.65	เหมาะสมมาก
8	ความรู้ในแต่ละกิจกรรม	4.13	.60	เหมาะสมมาก
	รวม	4.09	.68	เหมาะสมมาก

จากตาราง 7 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินความเหมาะสมของกิจกรรมท่องเที่ยวสุขภาพ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$; S.D.=.68) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก คือ การประเมินผลกิจกรรม($\bar{X} = 4.27$; S.D.=.65) ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร ($\bar{X} = 4.27$; S.D.=.65) ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้ ($\bar{X} = 4.20$; S.D.=.52)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (E-learning)

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	3.73	.55	เหมาะสมมาก
2	ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม	3.73	.32	เหมาะสมมาก
3	แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.07	.56	เหมาะสมมาก
4	รูปแบบการจัดกิจกรรม	4.00	.66	เหมาะสมมาก
5	ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้	4.33	.94	เหมาะสมมาก
6	การประเมินผลกิจกรรม	3.87	.76	เหมาะสมมาก
7	ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร	4.27	.63	เหมาะสมมาก
8	ความรู้ในแต่ละกิจกรรม	3.93	.62	เหมาะสมมาก
	รวม	3.99	.66	เหมาะสมมาก

จากตาราง 8 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินความเหมาะสมของกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (E-learning) พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$; S.D.=.66) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก คือ ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้ ($\bar{X} = 4.33$; S.D.=.94) ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร ($\bar{X} = 4.27$; S.D.=.63) แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 4.07$; S.D.=.56)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกิจกรรมหนอนหนังสือ

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเหมาะสม
1	เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.25	.44	เหมาะสมมาก
2	ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม	4.05	.54	เหมาะสมมาก
3	แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.00	.58	เหมาะสมมาก
4	รูปแบบการจัดกิจกรรม	4.10	.45	เหมาะสมมาก
5	ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้	4.00	.68	เหมาะสมมาก
6	การประเมินผลกิจกรรม	3.65	.88	เหมาะสมมาก
7	ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร	4.05	.50	เหมาะสมมาก
8	ความรู้ในแต่ละกิจกรรม	4.15	.68	เหมาะสมมาก
	รวม	4.03	.58	เหมาะสมมาก

จากตาราง 9 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินความเหมาะสมของกิจกรรมหนอนหนังสือพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$; S.D.=.58) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.25$; S.D.=.44) ความรู้ในแต่ละกิจกรรม ($\bar{X} = 4.15$; S.D.=.68) ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม ($\bar{X} = 4.10$; S.D.=.45)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกิจกรรมสมุดหน้าเหลือง

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.2	.34	เหมาะสมมาก
2	ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม	4.13	.44	เหมาะสมมาก
3	แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้	3.88	.74	เหมาะสมมาก
4	รูปแบบการจัดกิจกรรม	4.00	.56	เหมาะสมมาก
5	ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้	4.38	.50	เหมาะสมมาก
6	การประเมินผลกิจกรรม	4.05	.88	เหมาะสมมาก
7	ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร	3.75	.22	เหมาะสมมาก
8	ความรู้ในแต่ละกิจกรรม	4.38	.51	เหมาะสมมาก
	รวม	4.10	.53	เหมาะสมมาก

จากตาราง 10 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินความเหมาะสมของกิจกรรม สมุดหน้าเหลือง พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$; S.D.=.53) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก คือ ความรู้ในแต่ละกิจกรรม($\bar{X} = 4.38$; S.D.=.51) ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้($\bar{X} = 4.38$; S.D.=50) เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.25$; S.D.=.34)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกิจกรรมเทคนิคการเล่าเรื่อง (Case Study)

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.13	.88	เหมาะสมมาก
2	ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม	3.75	.48	เหมาะสมมาก
3	แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้	3.65	.45	เหมาะสมมาก
4	รูปแบบการจัดกิจกรรม	4.00	.48	เหมาะสมมาก
5	ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้	3.63	.58	เหมาะสมมาก
6	การประเมินผลกิจกรรม	4.05	.50	เหมาะสมมาก
7	ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร	3.93	.43	เหมาะสมมาก
8	ความรู้ในแต่ละกิจกรรม	3.53	.50	เหมาะสมมาก
	รวม	3.83	.61	เหมาะสมมาก

จากตาราง 11 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินความเหมาะสมของกิจกรรมเทคนิคการเล่าเรื่อง (Case- Study) พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.8$; S.D.=.61) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก คือ เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.13$; S.D.=.88) การประเมินผลกิจกรรม ($\bar{X} = 4.05$; S.D.=.50) รูปแบบการจัดกิจกรรม ($\bar{X} = 4.00$; S.D.=.48)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกิจกรรมคนต้นแบบ

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.05	.36	เหมาะสมมาก
2	ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม	3.90	.55	เหมาะสมมาก
3	แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.00	.50	เหมาะสมมาก
4	รูปแบบการจัดกิจกรรม	4.15	.78	เหมาะสมมาก
5	ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้	3.85	.45	เหมาะสมมาก
6	การประเมินผลกิจกรรม	3.60	.32	เหมาะสมมาก
7	ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร	4.10	.91	เหมาะสมมาก
8	ความรู้ในแต่ละกิจกรรม	3.65	.30	เหมาะสมมาก
	รวม	3.91	.41	เหมาะสมมาก

จากตาราง 12 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินความเหมาะสมของกิจกรรมคนต้นแบบ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$; S.D.=.41) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก รูปแบบการจัดกิจกรรม ($\bar{X} = 4.15$; S.D.=.78) ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร ($\bar{X} = 4.10$; S.D.=.91) เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.05$; S.D.=.36)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกิจกรรม Bonus Point

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.15	.48	เหมาะสมมาก
2	ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม	3.75	.51	เหมาะสมมาก
3	แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้	3.60	.32	เหมาะสมมาก
4	รูปแบบการจัดกิจกรรม	3.90	.74	เหมาะสมมาก
5	ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้	4.00	.41	เหมาะสมมาก
6	การประเมินผลกิจกรรม	4.00	.88	เหมาะสมมาก
7	ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร	4.00	.79	เหมาะสมมาก
8	ความรู้ในแต่ละกิจกรรม	3.95	.32	เหมาะสมมาก
	รวม	3.92	.56	เหมาะสมมาก

จากตาราง 13 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินความเหมาะสมของกิจกรรม Bonus Point พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$; S.D.=.56) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.15$; S.D.=.48) ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้ ($\bar{X} = 4.00$; S.D.=.41) การประเมินผลกิจกรรม ($\bar{X} = 4.00$; S.D.=.88) ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร ($\bar{X} = 4.00$; S.D.=.79)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกิจกรรมเรื่องเล่าชาวนี

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.15	.48	เหมาะสมมาก
2	ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม	4.05	.45	เหมาะสมมาก
3	แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.00	.51	เหมาะสมมาก
4	รูปแบบการจัดกิจกรรม	4.15	.83	เหมาะสมมาก
5	ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้	4.20	.63	เหมาะสมมาก
6	การประเมินผลกิจกรรม	4.05	.82	เหมาะสมมาก
7	ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร	4.00	.75	เหมาะสมมาก
8	ความรู้ในแต่ละกิจกรรม	4.00	.83	เหมาะสมมาก
	รวม	4.08	.65	เหมาะสมมาก

จากตาราง 14 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินความเหมาะสมของกิจกรรมเรื่องเล่าชาวนีพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$; S.D.=.65) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้ ($\bar{X} = 4.20$; S.D.=.63) เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.15$; S.D.=.48) รูปแบบการจัดกิจกรรม ($\bar{X} = 4.15$; S.D.=.83)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกิจกรรมกระจกพิเศษ

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	3.65	.51	เหมาะสมมาก
2	ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม	4.00	.54	เหมาะสมมาก
3	แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.05	.72	เหมาะสมมาก
4	รูปแบบการจัดกิจกรรม	3.85	.88	เหมาะสมมาก
5	ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้	3.75	.65	เหมาะสมมาก
6	การประเมินผลกิจกรรม	3.95	.44	เหมาะสมมาก
7	ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร	4.00	.82	เหมาะสมมาก
8	ความรู้ในแต่ละกิจกรรม	3.80	.76	เหมาะสมมาก
	รวม	3.88	.33	เหมาะสมมาก

จากตาราง 15 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินความเหมาะสมของกิจกรรมกระจกพิเศษพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$; S.D.=.33) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 4.05$; S.D.=.72) ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม ($\bar{X} = 4.00$; S.D.=.54) ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร ($\bar{X} = 4.00$; S.D.=.82)

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกิจกรรมปันกัน

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.05	.75	เหมาะสมมาก
2	ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม	4.05	.63	เหมาะสมมาก
3	แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.00	.56	เหมาะสมมาก
4	รูปแบบการจัดกิจกรรม	4.33	.36	เหมาะสมมาก
5	ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้	4.13	.48	เหมาะสมมาก
6	การประเมินผลกิจกรรม	4.25	.88	เหมาะสมมาก
7	ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร	4.45	.51	เหมาะสมมาก
8	ความรู้ในแต่ละกิจกรรม	4.30	.45	เหมาะสมมาก
	รวม	4.20	.42	เหมาะสมมาก

จากตาราง 16 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินความเหมาะสมของกิจกรรมปันกันพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$; S.D.=.42) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร ($\bar{X} = 4.45$; S.D.=.51) ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม ($\bar{X} = 4.33$; S.D.=.36) ความรู้ในแต่ละกิจกรรม ($\bar{X} = 4.30$; S.D.=.45)

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกิจกรรมเรื่องเด่น ประเด็นเด็ด

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.20	.32	เหมาะสมมาก
2	ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม	3.75	.74	เหมาะสมมาก
3	แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.00	.45	เหมาะสมมาก
4	รูปแบบการจัดกิจกรรม	4.15	.76	เหมาะสมมาก
5	ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้	3.85	.34	เหมาะสมมาก
6	การประเมินผลกิจกรรม	4.05	.88	เหมาะสมมาก
7	ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร	3.95	.50	เหมาะสมมาก
8	ความรู้ในแต่ละกิจกรรม	4.00	.60	เหมาะสมมาก
	รวม	3.99	.24	เหมาะสมมาก

จากตาราง 17 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินความเหมาะสมของกิจกรรมเรื่องเด่น ประเด็นเด็ด พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$; S.D.=.24) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.20$; S.D.=.32) รูปแบบการจัดกิจกรรม ($\bar{X} = 4.15$; S.D.=.76) การประเมินผลกิจกรรม ($\bar{X} = 4.05$; S.D.=.88)

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกิจกรรม LUNCH TALK

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเหมาะสม
1	เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.00	.36	เหมาะสมมาก
2	ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม	4.05	.74	เหมาะสมมาก
3	แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.00	.56	เหมาะสมมาก
4	รูปแบบการจัดกิจกรรม	4.33	.58	เหมาะสมมาก
5	ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้	4.13	.36	เหมาะสมมาก
6	การประเมินผลกิจกรรม	4.05	.32	เหมาะสมมาก
7	ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร	3.93	.91	เหมาะสมมาก
8	ความรู้ในแต่ละกิจกรรม	3.53	.88	เหมาะสมมาก
	รวม	4.00	.58	เหมาะสมมาก

จากตาราง 18 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินความเหมาะสมของกิจกรรม LUNCH TALK พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$; S.D.= .58) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก รูปแบบการจัดกิจกรรม ($\bar{X} = 4.33$; S.D.=.58) ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้ ($\bar{X} = 4.13$; S.D.=.36) ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม ($\bar{X} = 4.05$; S.D.=.74) การประเมินผลกิจกรรม ($\bar{X} = 4.05$; S.D.=.32)

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกิจกรรมเสี่ยงตามสาย
กระจายความรู้

ข้อที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	3.85	.44	เหมาะสมมาก
2	ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม	4.05	.60	เหมาะสมมาก
3	แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.00	.56	เหมาะสมมาก
4	รูปแบบการจัดกิจกรรม	4.30	.30	เหมาะสมมาก
5	ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้	4.15	.45	เหมาะสมมาก
6	การประเมินผลกิจกรรม	4.00	.63	เหมาะสมมาก
7	ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร	3.90	.51	เหมาะสมมาก
8	ความรู้ในแต่ละกิจกรรม	3.65	.81	เหมาะสมมาก
	รวม	3.99	.55	เหมาะสมมาก

จากตาราง 19 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินความเหมาะสมของกิจกรรมเสี่ยงตามสาย กระจายความรู้พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$; S.D.=.55) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก รูปแบบการจัดกิจกรรม ($\bar{X} = 4.30$; S.D.=.30) ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้ ($\bar{X} = 4.15$; S.D.=.45) ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม ($\bar{X} = 4.05$; S.D.=.60)

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้นทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าขั้นตอนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ ขั้นตอนทั้งหมดนี้ นำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้กิจกรรมการจัดการความรู้มาพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเต็มรูปแบบด้วยกิจกรรมที่ผู้วิจัยเสนอประกอบในคู่มือ

สรุปผลกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ โดยผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้คู่มือนี้เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อพนักงานบุคลากรในองค์กรได้

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นคู่มือที่จัดทำขึ้นสำหรับให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์กร ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ โดยผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้คู่มือนี้เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อพนักงานบุคลากรในองค์กรได้

วัตถุประสงค์

เพื่อจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิธีการดำเนินการจัดทำคู่มือ

การดำเนินการคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางในการจัดทำข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ การพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ กิจกรรมการจัดการความรู้ กิจกรรมพัฒนาทักษะ การอบรมสัมมนา กิจกรรมกลุ่ม จากหนังสือ เอกสารต่าง ๆ เพื่อใช้กำหนดเป็นขอบข่ายเนื้อหาข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนในการดำเนินการจัดทำคู่มือ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้างต้น มาสรุปและวางแผนการดำเนินการจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยที่คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 2 องค์ประกอบหลัก คือ ส่วนที่ 1 คำชี้แจงการใช้คู่มือ เป็นส่วนเกี่ยวกับวิธีการใช้คู่มือ ส่วนที่ 2 ส่วนเนื้อหา เป็นส่วนอธิบายรูปแบบกิจกรรมการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเมนต์ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ผู้เข้าอบรม ระยะเวลาดำเนินงาน วิธีการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ การติดตามประเมินผล โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอนได้แก่ การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการจัดทำคู่มือและพัฒนาคู่มือ ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยแก้ไขและพัฒนาคู่มือที่ได้ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 15 ท่านตรวจพิจารณาความเป็นไปได้ของคู่มือพบว่าระดับความคิดเห็นเฉลี่ย 4.44 และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 20 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมในการนำคู่มือไปใช้

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอคู่มือฉบับสมบูรณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือสำหรับตรวจสอบความคิดเห็นความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ เป็นแบบประเมินความเป็นไปได้ และแบบประเมินความเหมาะสม ชนิดประเมินค่า 5 ระดับ ตามขั้นตอน 5 ขั้นตอนคือการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์

สรุปผลการจัดทำคู่มือ

ผลการจัดคู่มือในครั้งนี้ สรุปได้ดังนี้

1. การจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นคู่มือสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเนื้อหาของคู่มือเล่มนี้ประกอบด้วยกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอนและประกอบด้วยกิจกรรมแต่ละขั้นตอน ซึ่งจำเป็นสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ กิจกรรมคนค้นคน กิจกรรมเข็มทิศนำทางสว่าง กิจกรรมกำหนดกำหนดงาน 2 การแสวงหาความรู้ กิจกรรมแสวงหายอดมนุษย์ กิจกรรมท่องเที่ยวยุทธภพ กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองกิจกรรมहनอนหนังสือ 3 การสร้างความรู้ กิจกรรมสมุดหน้าเหลือง กิจกรรมเทคนิคการเล่าเรื่องกิจกรรมคนต้นแบบ 4 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ กิจกรรม Bonus Point กิจกรรมเรื่องเล่าเข้านี้กิจกรรมกระจกวิเศษ 5 การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ กิจกรรมปันกัน กิจกรรมเรื่องเด่นประเด็นเด็ด กิจกรรม Lunch Talk กิจกรรมเสียงตามสายกระจายความรู้ ทั้งนี้เพื่อให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้คู่มือได้ทราบถึงแนวทางการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดความรู้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการจัดกิจกรรมสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จากสรุปผลการ

ตรวจสอบความเป็นไปได้ของผู้เชี่ยวชาญในการนำคู่มือไปใช้จริงอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นเฉลี่ย 4.44

2.สรุปผลการสอบถามกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความคิดเห็นความเหมาะสมของกิจกรรมการจัดความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามแต่ละกิจกรรมตามขั้นตอนได้ดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ค่าความเฉลี่ยความเหมาะสมในการนำการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมกำหนดคนกำหนดงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือกิจกรรมคนค้นคน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ กิจกรรมเสริมทิศสู่ทางสว่าง ซึ่งแม้ว่าจะเป็นกิจกรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ก็มีเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

2. การแสวงหาความรู้ ค่าความเฉลี่ยความเหมาะสมในการนำการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมท่องเที่ยว โดยรวมอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ กิจกรรมแสวงหายอดมนุษย์ กิจกรรมนอนหนังสือ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งแม้ว่าจะเป็นกิจกรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ก็มีเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

3. การสร้างความรู้ ค่าความเฉลี่ยความเหมาะสมในการนำการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมสมุดหน้าเหลือง โดยรวมอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือกิจกรรมคนต้นแบบ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ กิจกรรมเทคนิคการเล่าเรื่อง ซึ่งแม้ว่าจะเป็นกิจกรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ก็มีเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

4. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ ค่าความเฉลี่ยความเหมาะสมในการนำการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมเรื่องเล่าเข้านี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือกิจกรรม Bonus Point ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ กิจกรรมกระจกวิเศษ ซึ่งแม้ว่าจะเป็นกิจกรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ก็มีเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

5. การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ ค่าความเฉลี่ยความเหมาะสมในการนำการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมปันกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ กิจกรรม Lunch Talk กิจกรรมเรื่องเด่นประเด็นเด็ด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ กิจกรรมเสี่ยงตามสายกระจายความรู้ ซึ่งแม้ว่าจะเป็นกิจกรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ก็มีเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

อภิปรายผลการจัดทำคู่มือ

ผลการจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ครั้งนี้มีดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ค่าความเฉลี่ย ความเหมาะสมในการนำกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรมมีความเป็นไปได้และ กิจกรรมได้ทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมรู้หน้าที่ของตนเองดีขึ้นและเหมาะสมกับความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในกิจกรรมการจัดการความรู้ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้

2. การแสวงหาความรู้ ค่าความเฉลี่ยความเหมาะสมในการนำการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมได้ประโยชน์และได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมมาก ตรงตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการแสวงหาความรู้ และสามารถนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในกิจกรรมการจัดการความรู้ขั้นตอนที่ 2 การแสวงหาความรู้

3. การสร้างความรู้ ค่าความเฉลี่ยความเหมาะสมในการนำการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ความรู้ในกิจกรรมมีความเหมาะสมมาก บุคลากรได้รับความรู้ใหม่จากกิจกรรมและเป็นประโยชน์อย่างมาก เพื่อให้บุคลากรได้สร้างความรู้ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในกิจกรรมการจัดการความรู้ขั้นตอนที่ 3 การสร้างความรู้

4. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ ค่าความเฉลี่ยความเหมาะสมในการนำการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ประโยชน์ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมสามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและองค์กรได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในกิจกรรมการจัดการความรู้ขั้นตอนที่ 4 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้

5. การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ ค่าความเฉลี่ยความเหมาะสมในการนำการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก กิจกรรมมีความสอดคล้องกับสภาพองค์กรในปัจจุบัน สามารถสร้างบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ในองค์กร และสามารถกระจายความรู้ที่เป็นประโยชน์ในงานได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในกิจกรรมการจัดการความรู้ขั้นตอนที่ 5 การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์

การตรวจสอบความเป็นไปได้ ในการนำคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไปใช้ ภาพรวมและแต่ละกิจกรรมพบว่า สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ความคิดเห็น 4.44 สำหรับองค์ประกอบของกิจกรรมแต่ละรูปแบบ ส่วนใหญ่มีการนำไปใช้อยู่ในระดับมากเช่นกัน อันเป็นผลมาจากการที่ผู้วิจัย มีจุดมุ่งหมายทำคู่มือเล่มนี้ เพื่อให้ผู้บริหาร และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน การพัฒนาทักษะการจัดการกิจกรรมการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้ออกแบบและจัดทำคู่มือเล่มนี้ ตามหลักการจัดทำคู่มือตามที่มีผู้ได้ดำเนินการจัดทำคู่มือไว้เป็นหลาย ท่าน เช่น ศิริบุร จงวุฒิเวศย์ และมาเรียม นิลพันธ์ (2542: 14) อนุชิต เริงจำเนียร (2545: บทคัดย่อ) มงคล ลีลาธนากร (2546: บทคัดย่อ) สมพล ศักดิ์ทวีกุลกิจ (2546: บทคัดย่อ) ทำให้เนื้อหาในคู่มือ สอดคล้องกับการจัดการความรู้ ดังนั้นเนื้อหาของคู่มือควรเป็นเรื่องที่ตรงกับความสนใจของผู้ใช้ นำเสนอเนื้อหาให้เหมาะสมกับพื้นฐานความรู้ ข้อมูลที่มีในคู่มือสามารถประยุกต์ใช้และอ้างอิงได้ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้จริง

นอกจากนี้ คู่มือที่ดีจะต้องคำนึงถึงลักษณะและองค์ประกอบของคู่มือเป็นสำคัญ (บุญเกื้อ ควรหาเวช. 2537: 77) ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 2 องค์ประกอบหลัก คือ ส่วนที่ 1 คำชี้แจงการใช้คู่มือ เป็นส่วนเกี่ยวกับ วิธีการใช้คู่มือ ส่วนที่ 2 ส่วนเนื้อหา เป็นส่วนอธิบายเกี่ยวกับรูปแบบกิจกรรมการจัดการความรู้สำหรับ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเมนต์ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ผู้เข้าอบรม ระยะเวลาดำเนินงาน วิธีการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ การ ติดตามประเมินผล โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอนได้แก่ การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การ สร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ จึงทำให้ผู้ใช้คู่มือมี ความเข้าใจและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ได้

ข้อเสนอแนะในการนำคู่มือไปใช้

1. ข้อเสนอแนะในการนำคู่มือไปใช้

จากการจัดทำคู่มือ ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะในการนำผลการจัดทำคู่มือไปใช้ ดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมในคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำให้องค์กรสามารถพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นแนวปฏิบัติสำหรับองค์กรเอกชนที่มีแนวโน้มจะจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ในองค์กร

2. กิจกรรมในคู่มือนี้มีความเป็นไปได้ ที่องค์กรจะนำไปใช้ ซึ่งควรมีการนำไปประยุกต์ใช้ตามประเภทของแต่ละหน่วยงานและวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร

3. คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้นำเสนอนี้จะได้ผลเพียงได้ย่อมขึ้นอยู่กับความพร้อมทั้งในด้าน คน เทคโนโลยี และงบประมาณ

4. การนำคู่มือไปใช้องค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ พันธกิจการจัดการความรู้ นโยบายการจัดการความรู้ รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ ขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติกิจกรรมการจัดการความรู้ของพนักงานให้มุ่งสู่ความสำเร็จเดียวกัน

2. ข้อเสนอแนะในการนำคู่มือไปใช้ครั้งต่อไป

1. ผลการจัดทำคู่มือพบว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ แต่ละกิจกรรมนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรจะมีการศึกษาเพื่อสร้างแบบวัดและประเมินผลกิจกรรมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัดการจัดการความรู้ของผู้เข้าร่วมกิจกรรมและเพื่อให้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการจัดกิจกรรมครั้งต่อไป โดยต้องอาศัยการจัดการความรู้เป็นกลไกที่ช่วยในการพัฒนาองค์กร

2. การจัดการความรู้ทั้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ ทุกขั้นตอนมีความสำคัญควรพัฒนาให้ครบทุกกิจกรรม

3. การนำคู่มือไปใช้ครั้งต่อไป ควรพิจารณาความคิดเห็นของกิจกรรมแต่ละข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดมาพัฒนา 1) การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ควรพัฒนาในการนำไปใช้ครั้งต่อไป คือ กิจกรรมคนค้นคน ควรเพิ่มพูนความรู้ในแต่ละกิจกรรม กิจกรรมเสริมทิศสู่ทางสว่าง ควรพัฒนาความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม กิจกรรมกำหนดคนกำหนดงาน ควรพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรม 2) การแสวงหาความรู้ กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ควรพัฒนาในการนำไปใช้ครั้งต่อไป คือ กิจกรรมแสวงหายอดมนุษย์ ควรพัฒนาความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม กิจกรรมท่องเที่ยวสุขภาพ ควรพัฒนา เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ควรพัฒนา เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรมกิจกรรมहनหนังสือ ควรพัฒนาการประเมินผลกิจกรรม 3) การสร้างความรู้ กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ควรพัฒนาในการนำไปใช้ครั้งต่อไป คือ กิจกรรมสมุดหน้าเหลือง ควรพัฒนาความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร กิจกรรมเทคนิคการ

เล่าเรื่อง ควรพัฒนาความรู้ในแต่ละกิจกรรม กิจกรรมคนต้นแบบ ควรพัฒนาการประเมินผลกิจกรรม

4) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ควรพัฒนาในการนำไปใช้ครั้งต่อไป คือ กิจกรรม Bonus Point ควรพัฒนาแนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้ กิจกรรมเรื่องเล่า

เข้านี้ ควรพัฒนาแนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้ ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กรและความรู้ในแต่ละกิจกรรมกิจกรรมกระจุกวิเศษ ควรพัฒนาเนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ 5) การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ควรพัฒนาในการนำไปใช้ครั้งต่อไป คือ กิจกรรมปันกัน ควรพัฒนาแนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้ กิจกรรมเรื่องเด่นประเด็นเด็ด ควรพัฒนา ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม

กิจกรรม Lunch Talk ควรพัฒนา ความรู้ในแต่ละกิจกรรม กิจกรรมเสี่ยงตามสายกระจายความรู้ ควรพัฒนาความรู้ในแต่ละกิจกรรม

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2545). *การใช้แนวคิดที่ว่าด้วยการจัดการความรู้*. เอกสารประกอบการสัมมนา.
- กานต์สุตา มาพะศิริานนท์. (2546). *การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. (โสตทัศนศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- กันทิมา เอมประเสริฐ. (2542). *การพัฒนาคู่มือการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานในระดับประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (หลักสูตรสาขานิเทศ). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2545, กันยายน). *การสร้างความรู้ (Online)*. สืบค้นเมื่อ 28 เมษายน 2550, จาก <http://ifd.or.th>
- คณิต จิตเจริญทวีโชค. (2548). *คู่มือการจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาประชาธิปไตยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์ และมาเรียม นิลพันธ์. (2542). *รายงานการวิจัยการศึกษาและจัดทำคู่มือปฏิบัติงานอาสาสมัครท้องถิ่นในการดูแลรักษามรดกทางศิลปวัฒนธรรม (อส.มส.)*. นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ดาริณี กาญจนะ คุ่มสิน. (2547). *คู่มือการทำวิจัยในชั้นเรียนสำหรับครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองราชบุรี*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ทิวา เครือภู. (2549). *คู่มือการจัดการเรียนการสอนโดยใช้แหล่งการเรียนรู้ในจังหวัดสมุทรสงคราม*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บดีนทร์ วิจารณ์. (2545). *การจัดการความรู้ คิดอะไร(นิยามเพื่อการปฏิบัติ)*. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2550, จาก <http://www.thaihealth.or.th>
- บุศราภรณ์ หมั่นคำ. (2549). *คู่มือการปฏิบัติงานทะเบียนและบริการศึกษาสำหรับเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญเกื้อ ควรหาเวช. (2537). *นวัตกรรมการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญวิทยา.

บุญส่ง หาญพานิช. (2546). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
ถ่ายเอกสาร.

ปณิตา พันภัย. (2544). *การบริหารความรู้ : แนวคิดและกรณีศึกษา*. ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประเวศ วะสี. (2545). *การสร้างพลังสร้างสรรค์องค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 4) กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน.

ประกอบ ใจมั่น. (2547). *การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ
เป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ปราณี กรุณวงษ์. (2546). *คู่มือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนแบบโมเดลชีป่า เพื่อพัฒนาความคิด
สร้างสรรค์ระดับประถมศึกษาของโรงเรียนวัดแสงสรรค์*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ปรีชา ช้างขวัญยืน ; และคนอื่น ๆ. (2539). *เทคนิคการเขียนและผลิตตำรา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพมหานคร : ธรรม
กมลการพิมพ์.

พริ้มเพรา คงธนะ. (2547). *รายงานการวิเคราะห์หนังสือและคู่มือวิชาการงานการดูแลรักษาบ้าน
มัธยมศึกษา 1,2 และ 3*. กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาหนังสือ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.

พิศุจน์ มีไพล่. (2549). *คู่มือการจัดการเรียนรู้โดยวิธีสตอรี่ไลน์ สำหรับครูในโรงเรียนอำเภอสวนผึ้ง จังหวัด
ราชบุรี*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนคริน
ทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

มงคล ลีลาธนากร. (2546). *คู่มือครูประกอบการสอนหลักสูตรการใช้โปรแกรมประมวลคำของสถาบัน
พัฒนาฝีมือแรงงาน*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

เริงชัย จงพิพัฒน์สุข. (2543). *คู่มือผู้ปกครองและครู*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.

เลิศลักษณ์ กมลเพชร. (2549). *คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการดำเนินชีวิตของนักเรียนโรงเรียนแยม
วิทยาการ*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรี
นครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- วรพล โพธิ์เต็ง. (2546). *คู่มือการใช้แบบประเมินหน่วยมาตรฐานองค์การช่างเทคนิคในอนาคตแห่งประเทศไทยของสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วรพงษ์ พุทธิไพบูลย์. (2549). *คู่มือการดำเนินงานตามมาตรฐานการอาชีวศึกษาด้านกระบวนการมาตรฐานที่ 4 วิทยาลัยเทคนิคเพชรบุรี*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิจารณ์ พานิช. (2547, ธันวาคม). *ความรู้ยุคใหม่อยู่ใน “คน” มากกว่า “ตำรา”*. วารสารสานปฏิรูป. 7(80) : 62-68.
- วิจารณ์ พานิช. (2547, พฤษภาคม). *การจัดการความรู้ คืออะไร: ไม่ทำไม่รู้*. สืบค้นเมื่อ 6 มกราคม 2550 จาก [http:// www.Anamal.moph.go.th/newsletter/kru/vijarn01.html](http://www.Anamal.moph.go.th/newsletter/kru/vijarn01.html)
- วีรุธ มาชะศิริรานนท์. (2541). *การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.
- วิโรจน์ สุวรรณรัตน์. (2546). *คู่มือการเขียนแผนการสอนรายวิชา โดยเน้นการบูรณาการคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม สำหรับครูวิทยาลัยเทคนิคราชบุรี*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิลาวัลย์ มาคุ้ม. (2549). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. *ปฏิญานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต*. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิสวรรณ พลเสน. (2547). *คู่มือการจัดกิจกรรมนักเรียนกลุ่มเสี่ยงในระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (Knowledge Management)*. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.
- ศักรินทร์ สุวรรณ : และคนอื่น ๆ. (2535). *เส้นทางก้าวหน้าของข้าราชการครู : คู่มือการจัดทำผลงานทางวิชาการ*. กรุงเทพฯ: ประดิพัทธ์การพิมพ์.
- ศิลป์ชัย ศรีธัญญา. (2549). *คู่มือการจัดกิจกรรมทักษะชีวิตสำหรับศูนย์การเรียนรู้ชุมชน*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- สรสิริ วรวรรณ หม่อมหลวง. (2548). *การวิเคราะห์การจัดการความรู้ของแหล่งการเรียนรู้ชุมชน กรณีศึกษา วิทยุชุมชนในเขตภาคกลาง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชานโยบายการจัดการ และ ความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สมพล ศักดิ์ทวีกุล. (2546). *คู่มือการจัดกิจกรรมด้านยาเสพติดในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา*. สาร นิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สามารถ ปรงสุวรรณ. (2545). *การพัฒนาคู่มือครูในโรงเรียนทหารช่าง*. สารนิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2544). *สรุปสาระสำคัญ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2545-2549)*. กรุงเทพฯ: ถ่ายเอกสาร.
- สุทธิธัช คนกาญจน์. (2547). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. (การทดสอบและวัดผลการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2538 กุมภาพันธ์-พฤษภาคม). *เทคโนโลยียุคโลกาภิวัตน์กับองค์กรแห่งการ เรียนรู้*. สุทธิปริทัศน์. 9(27) : 20-26.
- อนุกิต เชิงจำเนียร. (2545). *คู่มือการจัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณลักษณะคนดีของนักเรียนนักศึกษา สังกัด กรมอาชีวศึกษา*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เอกวุฒิ ไกรมาก. (2541). *การสร้างคู่มือในการจัดหาและใช้ประโยชน์วิทยากรท้องถิ่น สอนวิชาช่าง อุตสาหกรรม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (อุตสาหกรรม) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อำนวย เถาตระกูล. (2541). *คู่มือการเขียนแผนการสอนเพื่อนำไปสู่การประกันคุณภาพอาชีวศึกษา*. เชียงใหม่ : เอมพันธ์.
- Chen, Li-Yuch. (2004). *An Examination of The Relationships Among Leadership Behaviors, Knowledge Sharing, And Organizations' Marketing Effectiveness In Professional Service Firms That Have been Engaged in Strategic Alliances*. Dissertaion, Ph.D.(Business Administration). Graduate School The Nova

- Southeastern University. Photocopied. Retrieved May 16, 2005, from UMI Digital Dissertaion.
- Collison, Chris; & Parcell, Geoff. (2004). *Learning to Fly : Practical Knowledge Management from some of the world's leading learning Organization*. 2 th ed. West Sussex: Capstone.
- Davenport, Thomas H.; & Prusak, Laurence. (1999). *Working Knowledge:How Organizations Manage What They Know*. แปลโดย นิทัศน์ วิเทศ. กรุงเทพฯ: เออาร์ บีซิเนสเพรส.
- Emery, Deidre Ann. (2002). Development of Diagnostic tool for assessing Knowledge Management. . *Dissertation Abstracts International*. Retrieved January 22, 2005, from <http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp>.
- Gold, Andrew Harris. (2002). Towards a Theory of Organizational Knowledge Management Capabilities. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved March 2, 2005, from [http:// thailis.thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp](http://thailis.thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp)
- Hlupic, V.; Pouloudi, A.; & Rzevski, G. (2002). Toward an Integrated Approach to Knowledge Management : “ Hard”, “Soft“ and “Abstract” Issues. *Knowledge and Process Management*. 9(2) : 91-102.
- Keyser, Richard Lewis.(2004). *Assessing The Relationship Between Knowledge Management and Plant Performance At The Tennessee Valley Authority*. Ph.d (Industrial and Systems Engineering and Engineering Management). Alabama: The University of Alabama . Photocopied.
- Leitch, John M.; & Rosen , Philip .(2001). *Knowledge Management, CKO, and CKM : The Key to Competitive Advantage*. The Manchester Review :6 (2– 3). Retrieved March 6, 2005, from [http:// users.anet.com/~smcnulty/docs/ manchester.pdf](http://users.anet.com/~smcnulty/docs/manchester.pdf)
- Liebowiz, J.; & Wright, K. (1999). Dose Mearsuring Knowledge “Cents” ?. *Expert System With Application*. (17) : 99-103.
- Marquarde, Michael J. (1996). *Building the Learning Organisation*. New York: Mc Graw-Hill.
- Marquarde, Michael J.; & Raynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: Irwin.
- McCarthy, Richard Vincent. (2002). Measuring the validity of Task –Technology fit for

- Knowledge Management System. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved April 22, 2005, from <http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp>
- Nonaka, Ikujiro. (1998). *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review on Knowledge Management. USA: Harvard Business School Press.
- Orr, Emma; & Persson, Marie. (2003). *Performance Indicators for Measuring Performance of .In Knowledge Management Projects*. Master Thesis M.D. (School of Economics and Commercial Law). Gothenburge:Graduate School The University of Gothenburge. Photocopied.
- Sallis, Edward.; & Jones, Gary. (2002). *Knowledge Management in Education*. London: Kogan page.
- Takeuchi, Hirotaka; & Nonaka, Ikujiro. (2001). Classic Work : Theory of Organizational Knowledge Creation. *In Knowledge Management : Classic and Contemporary Works*. Morey, Daryl ; et al. pp 139 - 182. London: The MIT Press.
- Wheelen, Thomas L.; & Hunger J. David. (2004). *Strategic Management Business Policy*. 9 th ed. New York: Pearson Prentice Hall.

ภาคผนวก

คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับ
นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดย
นางสาวอภิญญา ศรีสมบัติ

บริษัท แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำนำ

คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและให้แนวทางในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้นหลังจากที่ได้รับความเข้าใจในหลักการของการจัดการความรู้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้ คงจะเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการสนับสนุนและผลักดันการดำเนินงานเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลในการดำเนินงานของหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

นางสาวอภิญญา ศรีสมบัติ

ผู้วิจัย

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ส่วนที่ 1	
บทนำ	1
คำชี้แจงการใช้คู่มือ.....	2
วัตถุประสงค์ของคู่มือ.....	2
ความรู้พื้นฐานในการใช้คู่มือ.....	3
คำแนะนำวิธีการใช้คู่มือ.....	3
ส่วนที่ 2	
เนื้อหาของคู่มือ.....	4
กิจกรรมคนค้นคน.....	5
กิจกรรมเสริมทัศนนำทางสว่าง.....	7
กิจกรรมกำหนดคนกำหนดงาน.....	9
กิจกรรมแสวงหายอดมนุษย์.....	11
กิจกรรมท่องเที่ยวยุทธภพ.....	13
กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง.....	14
กิจกรรมนอนหนังสือ.....	16
กิจกรรมสมุดหน้าเหลือง.....	19
กิจกรรมเทคนิคการเล่าเรื่อง.....	21
กิจกรรมคนต้นแบบ.....	23
กิจกรรม Bonus Point.....	25
กิจกรรมเรื่องเล่าเข้านี้.....	28
กิจกรรมกระจกวิเศษ.....	30
กิจกรรมปันกัน.....	32
กิจกรรมเรื่องเด่นประเด็นเด็ด.....	34
กิจกรรม Lunch Talk.....	42
กิจกรรมเสียงตามสายกระจายความรู้.....	43
แบบประเมินกิจกรรม.....	45

ส่วนที่ 1

การจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้

บทนำ

การจัดการความรู้ ต้องอาศัยการแพร่กระจาย และการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่งคั่ง สร้างงานในองค์กรเป็นระบบที่ต้องมีการใช้ความรู้และนวัตกรรม เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์กรมากกว่าเงินทุนและแรงงานดังเช่นในอดีตที่ผ่านมา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จึงส่งผลกระทบต่อองค์การต่อวิถีคิดและต่อกระบวนการทำงานของคนที่อยู่ในองค์การ ตลอดจนแรงขับเคลื่อนขององค์การที่มุ่งการแข่งขันและความเป็นเลิศที่มีการใช้ความรู้เป็นฐาน องค์การต่างๆ จึงต้องปรับตัวไปสู่การสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ซึ่งการจัดการความรู้เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้้องค์การสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายและมากมายในองค์การได้ใช้ประโยชน์ และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การเกิดการเรียนรู้ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในปัจจุบัน โดยการจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปฏิบัติ โดยนำความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การมาจัดการและประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนา และเกิดความได้เปรียบในระบบสังคมและเศรษฐกิจใหม่ของโลกที่เป็นสังคมแห่งการใช้ความรู้เป็นตัวนำ โดยความรู้ที่จะนำมาใช้เพื่อให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายนั้นจำเป็นจะต้องมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งในมุมมองด้านการกำหนดนโยบาย การวางแผนและการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยหลายๆ ขั้นตอนที่มีการนำเอาความรู้ฝังลึกในคนและความรู้เปิดเผยมาใช้ในการพัฒนาองค์กรที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์การ โดยมีเป้าหมายที่ผลสัมฤทธิ์ของงานที่สูงขึ้นกว่าเดิมส่งผลถึงผลผลิตและบริการที่เพิ่มขึ้นและดีขึ้น ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์

การจัดกิจกรรม หมายถึง กิจกรรมพัฒนาบุคลากรจัดขึ้นทั้งที่มีส่วนสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามที่หลักสูตรกำหนดไว้และที่ส่งเสริมให้กิจกรรมมีคุณภาพสูงขึ้น บุคคลกระทำอย่างมีเป้าหมาย กิจกรรมที่กำหนดให้ฝึกปฏิบัติซึ่งมีส่วนสัมพันธ์ กับหลักสูตรหรือเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้รับประสบการณ์เพิ่มเติม ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างสมบูรณ์

คำชี้แจงการใช้คู่มือ

คำชี้แจงการใช้คู่มือ

คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ หมายถึง การกำหนด/ระบุว่าสิ่งใดที่ต้องการให้พนักงานเรียนรู้ โดยต้องคำนึงถึง ความเป็นจริง ชนิด และประเภทของงานต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุไปตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร
2. การแสวงหาความรู้ หมายถึง การรวบรวมความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์กรด้วย
3. การสร้างความรู้ หมายถึง การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อันเกิดจากแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งทุก ๆ คน สามารถเป็นผู้สร้างความรู้เองได้ การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุก ๆ คน สามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างความรู้
4. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ หมายถึง การจัดเก็บความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจจัดเก็บอยู่ในรูปหมวดหมู่ต่าง ๆ โดยองค์กรต้องทำให้ง่ายต่อการสืบค้นเพื่อที่พนักงานสามารถเข้ามาสืบค้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในงาน ได้อย่างทันเวลา และตรงตามความต้องการ
5. การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ หมายถึง การถ่ายโอน และการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายโอนไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั้งองค์กร การถ่ายโอน และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ

วัตถุประสงค์ของคู่มือ

เพื่อให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถนำไปเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ความรู้พื้นฐานในการใช้คู่มือ

ในการจัดทำคู่มือนั้น จัดทำในรูปของการให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นำไปเป็นแนวทางปฏิบัติการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ เมื่อได้ปฏิบัติตามคู่มือแล้ว ทำให้พนักงานในองค์กร เข้าใจการจัดการความรู้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ดี

คำแนะนำวิธีการใช้คู่มือ

การนำคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้เพื่อพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. แนวทางการนำไปใช้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นำกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ พัฒนาบุคลากรในเอกสารคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ กิจกรรม และเนื้อหา สามารถปรับเปลี่ยน กิจกรรม ขั้นตอน วิธีการให้เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละหน่วยงานได้
2. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรศึกษา กิจกรรม วัตถุประสงค์ ขั้นตอนการจัดกิจกรรม และการประเมินผล ที่จะเลือกนำไปใช้ให้มีความเข้าใจชัดเจนล่วงหน้าเพื่อที่จะได้จัดกิจกรรมได้ถูกต้องตามขั้นตอน
3. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรเตรียม อุปกรณ์ให้พร้อมและเพียงพอ เช่น ใบความรู้ ใบแสดงความคิดเห็น ปากกาไวท์บอร์ด แบบประเมินความพึงพอใจ เป็นต้น
4. การดำเนินการในแต่ละกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรปรับเวลาและความยากง่ายของกิจกรรมให้เหมาะสมกับความสามารถความพร้อมในการพัฒนาของผู้เข้าร่วมในแต่ละฝ่าย
5. จัดให้มีการประเมินผลในการจัดกิจกรรมแต่ละกิจกรรม เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขต่อไป

ส่วนที่ 2

เนื้อหาของคู่มือ

คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
แบ่งเนื้อหาเป็น 5 ขั้นตอนประกอบด้วยกิจกรรมการจัดการความรู้ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้
 - กิจกรรมคนค้นคน
 - กิจกรรมเข็มทิศนำทางสว่าง
 - กิจกรรมกำหนดกำหนดงาน
2. การแสวงหาความรู้
 - กิจกรรมแสวงหายอดมนุษย์
 - กิจกรรมท่องยุทธภพ
 - กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง
 - กิจกรรมนอนหนังสือ
3. การสร้างความรู้
 - กิจกรรมสมุดหน้าเหลือง
 - กิจกรรมเทคนิคการเล่าเรื่อง
 - กิจกรรมคนต้นแบบ
4. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้
 - กิจกรรม Bonus Point
 - กิจกรรมเรื่องเล่าเข้านี้
 - กิจกรรมกระจกวิเศษ
5. การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์
 - กิจกรรมปันกัน
 - กิจกรรมเรื่องเด่นประเด็นเด็ด
 - กิจกรรม Lunch Talk
 - กิจกรรมสืงตามสายกระจายความรู้

1. ชื่อกิจกรรม กิจกรรมคนค้นคน

2. หลักการและเหตุผล

สิ่งหนึ่งที่เป็นพื้นฐานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานในฐานะหัวหน้างาน คือความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน กระบวนการในการที่จะกำหนดได้ว่าบุคลากรในทุกระดับภายในองค์กรต้องเรียนรู้ และทักษะในด้านใด ตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้กำหนดในองค์กร โดยให้เกิดความเหมาะสมกับระดับงานที่ได้กำหนดในองค์กร และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. วัตถุประสงค์

3.1 เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ ความรับผิดชอบของตน

3.2 เพื่อให้พนักงานสามารถนำหลักการไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

4. เป้าหมาย

พนักงานระดับ 3-4 จำนวน 20 ท่าน

5. ระยะเวลาดำเนินงาน

ระยะเวลา 1 วัน เวลา 09.00-16.00 น.

6. ขั้นตอนการดำเนินงาน

6.1 เสนอขออนุมัติโครงการและรายละเอียดโครงการ

6.2 วิธีการดำเนินงาน

6.2.1 ประชุมทีมงานภารกิจรวมเพื่อมอบหมายงาน

6.2.2 กำหนดการจัดกิจกรรม

6.2.3 เชิญวิทยากรในการจัดอบรม

6.2.4 ประชาสัมพันธ์โครงการการจัดอบรม

6.2.5 จัดการอบรม

6.2.5.1 วิทยากรบรรยายเกี่ยวกับการกำหนดความรู้

6.2.5.2 ผู้เข้าอบรม

- วิทยากรแจกกระดาษ A4 ให้กับผู้เข้าร่วมกิจกรรม

- ให้แต่ละคนพับกระดาษที่ได้เป็น 4 ตอนตามแนวตั้งของกระดาษ

และฉีกกระดาษออกเป็น 4 ส่วนตามที่พับไว้

- ให้แต่ละคนเขียนสิ่งที่แสดงความเป็นตัวเองในกระดาษ 1 แผ่น

- นำกระดาษของแต่ละคนที่ระบุในกระดาษที่เขียนมารวมกันไว้ที่

เดียวกันหน้าห้องสัมมนา

- ให้แต่ละคนหยิบกระดาษที่รวมไว้มาวิเคราะห์ว่าข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลของใคร วิเคราะห์แล้วให้นำกระดาษมาติดบนกระดานฟลิปชาร์ตที่เตรียมไว้
- หลังจากที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลของเพื่อนถูกต้องให้ออกมาแสดงตัวและหยิบกระดาษแผ่นต่อมาวิเคราะห์ต่อไปจนครบทุกคน
- ให้แต่ละคนออกมาบอกเหตุผลเพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่เขียนเพื่อให้สอดคล้องกับข้อมูลที่เขียน ว่าสิ่งที่เขียนบอกถึงความเป็นตัวเองตรงไหน
- วิทยากรให้โจทย์ต่อไปให้ทุกเขียนให้แต่ละคนวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง ของตัวเองและหาแนวทางแก้ไข เขียนลงในกระดาษและออกมาอธิบายให้ทุกคนทราบ พร้อมทั้งแนวทางแก้ไข
- วิทยากรสรุปถึงกิจกรรมที่ให้เขียนความเป็นตัวเอง และการเขียนจุดแข็ง จุดอ่อนของตัวเองว่าเพื่อเป็นประโยชน์ของตัวเองอย่างไร เพื่อเป็นการค้นหาตัวเอง และทราบถึงแนวทางแก้ไข

6.2.6 ประเมินผลกิจกรรม

7. สถานที่

ห้องสัมมนา ที่สามารถบรรจุคนได้ถึง 30 คน จัดเก้าอี้เป็นรูปตัวยู

8. อุปกรณ์

- กระดาษ A4 สี 40 แผ่น
- ปากกาไวท์บอร์ด 20 แท่ง (คละสี)
- กระดานฟลิปชาร์ด
- กระดาษกาวย่น

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

พนักงานองค์กรรู้จักชะเนองงานด้านใด ตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้กำหนดในองค์กร

10. การติดตามประเมินผล

แบบประเมินจากแบบสอบถาม

11. ผู้รับผิดชอบ

ผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ชื่อกิจกรรม เติมทิศนำทางสว่าง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างและพัฒนา “วิทยากร” ในการบริหารจัดการความรู้ในหน่วยงาน
2. เพื่อให้วิทยากรสามารถสร้างวิทยากรเพิ่มขึ้นในหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์ร่วมมือเป็นเครือข่าย (Network)
3. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ผ่านการอบรมได้พัฒนาองค์ความรู้ในการเป็นวิทยากรแล้วได้เพิ่มพูนทักษะ ประสพการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่วิทยากรในหน่วยงานต้นสังกัด

ดัชนีชี้วัด

มีการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปพัฒนาในหน่วยงาน

ผู้รับผิดชอบ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. วิทยากรการบรรยาย
2. การแบ่งกลุ่มย่อยระดมสมอง / ฝึกปฏิบัติการ
3. กรณีศึกษาและดูงานนอกสถานที่

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผน	กิจกรรม
1. หน่วยงานคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้ร่วมดำเนินการในโครงการฯ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิดความรู้และเป็นวิทยากรเอนกประสงค์เพื่อนำกระบวนการ KM ในหน่วยงาน	1. จัดตั้งคณะทำงาน Training of the Trainer (TOT) ซึ่งเป็นทีมหลักประกอบด้วยตัวแทนของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการกระจายความรู้ไปสู่หน่วยงานย่อย ๆ รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ในหลากหลายมุมมอง เพื่อนำไปพัฒนาโครงการฯ อย่างมีประสิทธิภาพ
2. จัดฝึกอบรมทักษะที่เกี่ยวข้องในการเป็น TOT ในการแลกเปลี่ยนความรู้ให้แก่บุคลากรที่เป็นตัวแทนจากหน่วยงาน อย่างน้อยหน่วยงานละ 2 คน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้ดูแลการจัดการความรู้	2. ตัวแทนของหน่วยงานทำความเข้าใจโครงการที่กำลังดำเนินการให้บุคลากรในสังกัดเพื่อให้ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรร่วมกัน รูปแบบ การสื่อสารเน้นการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ระดมความคิดเห็นจาก ทุก ๆ ฝ่ายเพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกัน โดยมีตัวแทนจากหน่วยงานที่เข้า

	รับการอบรม TOT เป็นผู้ประสาน
แผน	กิจกรรม
	3.ตัวแทนของแต่ละหน่วยงาน วางแผนการติดตามการดำเนินงานโครงการฯ มอบหมายผู้รับผิดชอบและกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการติดตามและประเมินผล และนำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินการในหน่วยงานต้นสังกัด

งบประมาณ 20,000 บาท

ชื่อกิจกรรม กำหนดคนกำหนดงาน

หลักการและเหตุผล

องค์กรต้องการให้พนักงานเรียนรู้เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร กระบวนการในการที่จะกำหนดความรู้ของบุคลากร และทักษะต่าง ๆ ตามบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ได้กำหนดในองค์กร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อกำหนดนโยบายกำหนดภาระหน้าที่ในสิ่งที่พนักงานต้องรู้
2. เพื่อให้การกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้ประสบผลสำเร็จได้ องค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องมีการกำหนดนโยบายในการดำเนินงาน
3. เพื่อให้การดำเนินการกำหนดสิ่งที่ต้องรู้ให้เกิดประสิทธิผล ให้ดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เป้าหมาย

พนักงานระดับ 3 จำนวน 20 ท่าน

ระยะเวลาดำเนินงาน

ระยะเวลา 1 วัน เวลา 09.00-16.00 น.

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. เสนอขออนุมัติโครงการและรายละเอียดโครงการ
2. วิธีการดำเนินงาน
 - 2.1 ประชุมทีมงานเพื่อมอบหมายงาน
 - 2.2 กำหนดการจัดกิจกรรม
 - 2.3 เชิญวิทยากรในการจัดอบรม
 - 2.4 ประชาสัมพันธ์โครงการการจัดอบรม
 - 2.5 จัดการอบรม
 - 2.5.1 วิทยากรบรรยายเกี่ยวกับการกำหนดความรู้
 - 2.5.2 ผู้เข้าอบรม
 - วิทยากรแจกกระดาษให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมคนละ 1 แผ่น
 - ให้ทุกคนเขียนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่ตนเองสนใจ
 - เขียนบรรยายลักษณะงานของตนเองที่ปฏิบัติอยู่
 - และให้ทุกคนออกมาอธิบายถึงสิ่งที่เขียน วิทยากรออกมาอธิบายถึงสิ่งที่

ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเขียนและวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมที่ว่าเหมาะสมกับสิ่งที่อธิบายอย่างไร และแนะนำ

แนวทางที่ถูกต้อง ว่าควรปฏิบัติตนอย่างไรถึงจะได้เป็นสิ่งที่เขียน และตอบสนองความต้องการของผู้เข้าร่วมกิจกรรม สร้างความเข้าใจให้ทุกทราบไปในแนวทางเดียวกัน

- วิทยากรสรุปความเข้าใจในงานที่ทุกคนบรรยาย
- อธิบายถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละงาน
- บอกถึงวัตถุประสงค์ของแต่ละหน้าที่
- ให้ทุกคนจัดหน้าที่ที่เหมาะสมกับเพื่อนร่วมกิจกรรมและอธิบายถึงเหตุผล

ถึงความเหมาะสม

- วิทยากรอธิบายถึงการนำไปใช้ในองค์กรและแนวทางปฏิบัติ

2.6 ประเมินผลการจัดกิจกรรม

สถานที่

ห้องประชุมหรือห้องสัมมนาสามารถบรรจุคนได้ ถึง 30 คน

อุปกรณ์

- กระดาษ A4 ตัดแบ่งเป็น 4 ส่วนตามกระดาษตามแนวดิ่ง
- ปากกาไวท์บอร์ดสำหรับเขียน
- ตระกร้าใส่กระดาษ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

องค์กรได้กำหนดหน้าที่การทำงานของบุคลากรได้ตรงตามเป้าหมายและตรงกับงาน

การติดตามประเมินผล

ประเมินพฤติกรรมการทำงาน (โดยหัวหน้างานประเมินทุก 6 เดือน)

ผู้รับผิดชอบ

ผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ชื่อกิจกรรม แสวงหายอดมนุษย์

หลักการและเหตุผล

การนำเอาข้อมูล และความรู้ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลมากลั่นกรองและนำมาสร้างคุณค่าให้กับองค์กร เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในตรงกับเป้าหมายขององค์กรและตัวบุคคล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน
2. เพื่อพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามความสามารถ

เป้าหมาย

พนักงานอายุงาน 1-2 ปี

ระยะเวลาดำเนินงาน

ระยะเวลา 1 วัน เวลา 09.00-16.00 น.

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. เสนอขออนุมัติโครงการและรายละเอียดโครงการ
2. วิธีการดำเนินงาน

- 2.1 ประชุมทีมงานเพื่อมอบหมายงาน
- 2.2 กำหนดการจัดกิจกรรม
- 2.3 เชิญวิทยากรในการจัดกิจกรรม
- 2.4 ประชาสัมพันธ์โครงการการจัดกิจกรรม
- 2.5 จัดการกิจกรรม

2.5.1 ผู้เข้าอบรม

- ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมละลายพฤติกรรมด้วยกัน
- ผู้เข้าร่วมกิจกรรมออกมาแนะนำตัวถึงหน้าที่ที่ตนปฏิบัติอยู่จนครบทุกคน

2.5.1 วิทยากรบรรยายเกี่ยวกับการกำหนดความรู้เพื่อเป็นความรู้พื้นฐาน

- วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมค้นหากรณีศึกษาเกี่ยวกับการเป็นคนเก่งจาก

หนังสือพิมพ์และวิเคราะห์ ข้อดีข้อเสีย และแนวทางแก้ไขของข้อเสีย ในรูปแบบการทำงานเป็นทีม

- ให้แต่ละกลุ่มออกมาแสดงความคิดเห็นถึงกรณีศึกษา ที่ค้นหาได้

- จากการวิเคราะห์กรณีศึกษาให้ทุกคนโหวตหาผู้ที่มีความสามารถในการ

วิเคราะห์ และแนวทางแก้ไขของกรณีศึกษา

- ผู้ได้รับการโหวตจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และหาแนว

ทางแก้ไขได้ถูกต้อง

สถานที่

ห้องประชุมหรือห้องสัมมนาบรรจุคนได้ 30 คน

อุปกรณ์

- หนังสือพิมพ์ธุรกิจ 5 ฉบับ
- กระดานไวท์บอร์ดที่สามารถพับเก็บได้ 5 อัน
- ปากกาไวท์บอร์ดคละสี 15 แท่ง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

พนักงานในองค์กรแสวงหาความรู้ได้จากแหล่งความรู้ที่องค์กรจัดไว้ให้

การติดตามประเมินผล

ประเมินผลการทำงานของตัวบุคคล

ผู้รับผิดชอบ

ผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ชื่อกิจกรรม ท่องยุทธภพ

หลักการและเหตุผล

การนำเอาความรู้ สารสนเทศ และความรู้ที่มีอยู่จากภายนอกองค์กร มากลั่นกลองและนำมาสร้างคุณค่า เช่น การสอน การสัมมนา มาดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อการเอนำข้อมูล ความรู้ จากภายนอกมาพัฒนางานองค์กร
2. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานด้านต่างๆ ให้ทันต่อยุคสมัย

เป้าหมาย

พนักงานระดับ 4 จำนวน 20 ท่าน

ระยะเวลาดำเนินงาน

ระยะเวลา 1 วัน เวลา 09.00-16.00 น.

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. หาหลักสูตรอบรมที่มีประโยชน์ต่องานในองค์กร
2. จัดส่งพนักงานที่มีความสามารถไปอบรมภายนอกตามหลักสูตรที่จัดเตรียมไว้
3. จัดถ่ายถอดข้อมูลที่พนักงานไปอบรมมาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อพนักงานคนอื่น
4. พนักงานสรุปข้อมูลที่ได้ไปอบรมมาเพื่อแจกเป็นเอกสารให้บุคคลอื่นได้ไปนำข้อมูลไปศึกษาต่อ
5. ประเมินผลความรู้ที่ได้ไปอบรมภายนอก

สถานที่

สถาบันฝึกอบรมภายนอก

งบประมาณ

- ค่าลงทะเบียน 5,000 บาท

รวม 5,000 บาท

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

พนักงานได้ความรู้เพิ่มเติมจากสถาบันฝึกอบรมโดยตรงและจากผู้เชี่ยวชาญ

การติดตามประเมินผล

แบบทดสอบความรู้ความสามารถ

ผู้รับผิดชอบ

เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

ชื่อกิจกรรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง (E-learning)

หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันเทคโนโลยีด้านสารสนเทศมีการพัฒนาเป็นอย่างมาก ซึ่งระบบคอมพิวเตอร์ ได้เข้ามา มีบทบาทในทุกองค์กรและหน่วยงาน ในขณะเดียวกันระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตก็เป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกกว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นระบบการเมือง การปกครอง สังคม เศรษฐกิจ เป็นต้น จึงต้องมีการกระตุ้นระบบการทำงาน ให้ขับเคลื่อนไปให้ทันเท่าเทียมกับโลกสากลและคู่แข่ง การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (E-learning) วิธีหนึ่งที่นิยมใช้กัน เป็นการเรียนรู้ที่ไม่ถูกจำกัดด้วยเวลา สถานที่และจำนวนคน ซึ่งช่วยให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ดังนั้นการเรียนรู้ในลักษณะนี้จึงมีประสิทธิภาพสูง เป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น เป็นศูนย์กลาง สามารถพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ได้อย่างไม่จำกัด

วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรโดยไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่ เวลาและจำนวนคน จึงได้ จัดให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (E-learning) โดยการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ตในหลักสูตรภาษาอังกฤษ

วิธีการ

1. เผยแพร่รายละเอียดการสมัครเข้ารับการอบรมให้บุคลากรที่สนใจเข้าร่วมโครงการเรียนรู้ด้วยตนเอง (E-learning) โดยการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต ในหลักสูตรภาษาอังกฤษตามที่ได้กำหนดไว้ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

2. จัดทำข้อมูล E-learning ที่น่าสนใจและมีความรู้สอดแทรกไว้ในระบบ E-learning ขององค์กร

หลักสูตรการอบรม/ระยะเวลาการอบรม

การเรียนรู้ด้วยตนเอง (E-learning) ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หมวดหลักสูตร ภาษาอังกฤษ จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| 1. Vocabulary | เวลาเรียน 10 ชั่วโมง |
| 2. Grammar | เวลาเรียน 10 ชั่วโมง |
| 3. Reading and Listening | เวลาเรียน 10 ชั่วโมง |

กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรทั้งในส่วนกลาง และส่วนของโครงการ จำนวน 600 คน

คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม

1. เป็นบุคลากรทั่วไปขององค์กร
2. มีพื้นฐานในด้านคอมพิวเตอร์เป็นอย่างดี
3. มีความตั้งใจ และมุ่งมั่นที่จะรับการอบรมจนสำเร็จ

เงื่อนไขในการอบรม

ผู้ผ่านการอบรมจะได้รับประกาศนียบัตร โดยมีเงื่อนไขดังต่อไปนี้

1. ต้องมีเวลาในการอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาการอบรมทั้งหมด
2. ต้องจัดทำสรุปเนื้อหาการเรียนรู้แต่ละหลักสูตรไม่น้อยกว่า 1 หน้ากระดาษ A4
3. ต้องรายงานผลการอบรมภายใน 1 สัปดาห์นับแต่วันที่จบหลักสูตร

งบประมาณ

ค่าใช้จ่ายจากงบประมาณของส่วนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้โครงการส่งเสริมการเรียนรู้

การประเมินผลการอบรม

- แบบสรุปเนื้อหาการเรียนรู้
- แบบสอบถาม : การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้ผ่านการอบรมสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตโดยสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานประจำ

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักทรัพยากรมนุษย์

ชื่อกิจกรรม หนอนหนังสือ

หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบันบุคลากรขององค์กรที่เป็นคนรักการอ่านมีอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งภายในองค์กรได้มีการจัดทำห้องสมุดเพื่อเป็นช่องทางให้บุคลากรที่รักการอ่านได้มีหนังสืออ่าน โดยความรู้ที่ได้จากการอ่านนั้นทางฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงได้ดำเนินการจัดกิจกรรมหนอนหนังสือขึ้นเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานใช้บริการห้องสมุดส่วนกลางและได้แบ่งปันสาระความรู้จากการอ่านหนังสือของห้องสมุดบริษัทระหว่างกันด้วย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นการส่งเสริมการใช้งานห้องสมุดของบริษัทให้กับพนักงาน
2. เพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมรักการอ่านหนังสือให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร
3. เพื่อเป็นการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานที่ได้จากการอ่านหนังสือ

รูปแบบในการดำเนินกิจกรรม

1. จัดประชาสัมพันธ์การให้บริการห้องสมุดผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้กับพนักงานทราบ
2. จัด Road Show ประชาสัมพันธ์ห้องสมุด
3. จัดนิทรรศการห้องสมุด เพื่อเป็นการแนะนำหนังสือใหม่ๆ และสาระความรู้ของห้องสมุด
4. ค้นหาคนรักการอ่าน ผ่านการแบบสอบถามบนระบบ Intranet โดยให้พนักงานเลือกกลุ่มหนังสือที่ชอบอ่าน (กลุ่มหนังสือ HR กำหนด) และ HR จะทำการประมวลผลคนที่ชื่นชอบหนังสือในแต่ละกลุ่ม และติดต่อมาเพื่อขึ้นเวทีแนะนำหนังสือประจำเดือน
5. จัดเวทีสำหรับผู้รักการอ่านเพื่อเป็นตัวแทนในการแนะนำหนังสือดีที่ตัวเองสนใจ ให้กับพนักงานที่รักการอ่านเช่นเดียวกัน เดือนละ 1 ครั้ง
6. จัดกิจกรรมปันหนังสือเพื่อความรู้ โดยมีรูปแบบที่ให้พนักงานสามารถแจ้งความต้องการหนังสือที่สนใจมาที่ HR และ HR จะทำการจัดหาหนังสือเล่มนั้นๆมาให้ เพื่อให้พนักงานได้อ่านหนังสือที่สนใจจริงๆ โดยมีเงื่อนไขว่าเมื่ออ่านจบแล้วจะต้องหาพนักงานท่านอื่นมาอ่านหนังสือเล่มนั้นต่อ

รูปแบบการดำเนินกิจกรรมหนอนหนังสือแต่ละเดือน

กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา	รายละเอียด / ขั้นตอนการดำเนินการ
1. เปิดตัวห้องสมุด	พนักงานทุกคน	30 วัน	- จัดทำแผ่นป้ายเชิญชวน และนำห้องสมุด ติดบริเวณคอมพิวเตอร์และบริเวณต่างๆขององค์กร - จัดนิทรรศการห้องสมุดบริเวณห้องรับรอง 2 (1 สัปดาห์) - Road Show ประชาสัมพันธ์ห้องสมุดและแนะนำหนังสือใหม่ - จัดเวทีผู้บริหารแนะนำหนังสือที่ชื่นชอบให้กับพนักงาน
2. เวที “หนังสือธรรมะ”	พนักงานที่สนใจเรื่องธรรมะ ศาสนา จริยธรรม	30 วัน	- ค้นหา “คนรักการอ่าน” ที่ชื่นชอบหนังสือธรรมะ - จัดเวทีแนะนำหนังสือธรรมะระหว่างพนักงานกับพนักงาน - จัดกิจกรรมตอบคำถามเกี่ยวกับความรู้ของหนังสือเพื่อชิงของรางวัลเล็กๆน้อยๆ
3. เวที “หนังสือเทคโนโลยี”	พนักงานที่สนใจเรื่องเทคโนโลยี	30 วัน	- ค้นหา “คนรักการอ่าน” ที่ชื่นชอบหนังสือเทคโนโลยีสมัยใหม่ - จัดเวทีแนะนำหนังสือเทคโนโลยีระหว่างพนักงานกับพนักงาน - จัดกิจกรรมตอบคำถามเกี่ยวกับความรู้ของหนังสือเพื่อชิงของรางวัลเล็กๆน้อยๆ
4. เวที “หนังสือสัตว์เลี้ยง”	พนักงานที่สนใจเรื่องการเลี้ยงสัตว์	30 วัน	- ค้นหา “คนรักการอ่าน” ที่ชื่นชอบหนังสือการเลี้ยงสัตว์ - จัดเวทีแนะนำหนังสือการเลี้ยงสัตว์ระหว่างพนักงานกับพนักงาน - จัดกิจกรรมตอบคำถามเกี่ยวกับความรู้ของหนังสือเพื่อชิงของรางวัลเล็กๆน้อยๆ

กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา	รายละเอียด / ขั้นตอนการดำเนินการ
5. เวที “หนังสือนวนิยาย”	พนักงานที่สนใจเรื่องของนวนิยาย	พนักงานที่	1. ค้นหา “คนรักการอ่าน” ที่ชื่นชอบหนังสือนวนิยายชื่อดัง 2. จัดเวทีแนะนำหนังสือนวนิยายระหว่างพนักงานกับพนักงาน 3. จัดกิจกรรมตอบคำถามเกี่ยวกับความรู้ของหนังสือเพื่อชิงของรางวัลเล็กๆน้อยๆ
6. เวที “หนังสือท่องเที่ยว”	พนักงานที่สนใจเรื่องการท่องเที่ยว	30 วัน	1. ค้นหา “คนรักการอ่าน” ที่ชื่นชอบหนังสือท่องเที่ยว 2. จัดเวทีแนะนำหนังสือท่องเที่ยวระหว่างพนักงานกับพนักงาน 3. จัดกิจกรรมตอบคำถามเกี่ยวกับความรู้ของหนังสือเพื่อชิงของรางวัลเล็กๆน้อยๆ
7. เวที “หนังสือความรู้ทั่วไป”	พนักงานที่สนใจเรื่องของความรู้ทั่วไป	30 วัน	1. ค้นหา “คนรักการอ่าน” ที่ชื่นชอบหนังสือเสริมสร้างความรู้ต่างๆ 2. จัดเวทีแนะนำหนังสือเสริมสร้างความรู้ระหว่างพนักงานกับพนักงาน 3. จัดกิจกรรมตอบคำถามเกี่ยวกับความรู้ของหนังสือเพื่อชิงของรางวัลเล็กๆน้อยๆ

การประเมินผลการอบรม

แบบสอบถามกิจกรรม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

พนักงานได้ความรู้จากการอ่านหนังสือ และฝึกให้เป็นนิสัยรักการอ่านและใฝ่ความรู้จากหนังสือ

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักทรัพยากรมนุษย์

ชื่อกิจกรรม ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ (สมุดหน้าเหลือง)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถบันทึก รวบรวม สืบค้น แลกเปลี่ยนและเผยแพร่ความรู้
อย่างสะดวก ทัวถึงและมีประสิทธิภาพ

ดัชนีชี้วัด

1. จำนวนผู้ใช้บริการทางระบบสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนความรู้
2. จำนวนครั้งที่มีการ Download องค์กรความรู้ หรือ Best Practice

ผู้รับผิดชอบ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ประชุมคณะกรรมการ ในด้านระบบสารสนเทศที่เหมาะสม
2. มอบหมายคณะทำงานด้านระบบสารสนเทศออกแบบระบบและติดตั้งระบบ
3. จัดหาอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆที่สามารถเข้าถึงระบบสารสนเทศได้อย่างรวดเร็ว
4. วิเคราะห์และประเมินผล
5. พัฒนาและปรับปรุง

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผน	กิจกรรม
1. มีฐานข้อมูลการจัดการความรู้	1.สำรวจและแยกประเภทฐานข้อมูล 2.จัดทำทะเบียนฐานข้อมูลตามข้อ 1 3.เชิญผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องตามที่สำรวจและ แยกประเภทฐานข้อมูลเข้าร่วมโครงการ
2. กระบวนการทำงานและเครื่องมือ (Process and Tools)	กระบวนการทำงาน (Process) 1.มีการจัดทำกระบวนการรวบรวม จัดเก็บ ถ่าย โอนความรู้เพื่อให้สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ แก่องค์กรได้ (KM Process model) โดยมี กระบวนการดังนี้ 1.กำหนด ระบุว่าสิ่งใดที่ต้องการให้ทุกคนเรียนรู้ 2.การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ตามความต้องการที่ ระบุ ทำการจัดรูปแบบให้เหมาะสมทั้งจากภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อนำมาพัฒนา บุคลากรให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

แผน	กิจกรรม
	3.การจัดเก็บความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบและทันสมัย (knowledge Update) 4.การแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันความรู้ (Sharing of knowledge) เครื่องมือ (Tools) 1.ข่าวประชาสัมพันธ์ 2.web link 3.Knowledge Organization 4.กิจกรรม Forum ประจำปี 5.One Stop Service 6.อื่น ๆ

การประเมินผลการอบรม

แบบสอบถามกิจกรรม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

พนักงานรู้จักการจัดเก็บข้อมูลที่มีประโยชน์ไว้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์แก่บุคคลอื่นได้
องค์กรมีฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับนำมาพัฒนาต่อไป

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักทรัพยากรมนุษย์

ชื่อกิจกรรม เทคนิคการเล่าเรื่อง (Case Study) ระดับหน่วยงาน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น เสวนา ประชุม สัมมนา
2. เพื่อทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จและนำมาสนับสนุน ส่งเสริมให้โครงการบรรลุผลสำเร็จ

ดัชนีชี้วัด

1. ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมในด้านการจัดการความรู้
2. มีการนำปัจจัยแห่งความสำเร็จมาวางแผน
3. ดำเนินการพัฒนาคน พัฒนางานในองค์กร ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50

ผู้รับผิดชอบ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนการดำเนินงาน

จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ 2 รูปแบบ

รูปแบบที่ 1 สนับสนุนงบประมาณเฉพาะหน่วยงาน เป็นเจ้าภาพดำเนินการเพื่อการจัดการความรู้เพื่อให้มี Best Practice

รูปแบบที่ 2 จัดโครงการสัมมนาข้ามหน่วยงาน โดยายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน่วยประสานงานกลางจัดเสวนา “มหกรรมคุณภาพ”

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผน	กิจกรรม
1.คณะกรรมการฯ ให้การสนับสนุนงบประมาณ หน่วยงาน เพื่อจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร	1. คณะกรรมการโครงการฯ สนับสนุนงบประมาณให้หน่วยงานรับเป็นเจ้าภาพดำเนินการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับหน่วยงานเพื่อสร้าง Best Practice ของแต่ละหน่วยงาน หน่วยงานละ 1,000 บาท จำนวน 30 หน่วยงาน
	2. ศูนย์บริการวิชาการ จัดโครงการสัมมนารวมหน่วยงาน ใช้เวลา 1 วัน หัวข้อ “การเสวนามหกรรมคุณภาพ” เป็นเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge Forum)

แผน	กิจกรรม
	3.คณะทำงานแต่ละหน่วยงานจัดทำแผนการดำเนินการและระยะเวลาที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินการของโครงการฯ เพื่อให้เกิดกิจกรรมตามแผนของหน่วยงานที่รับผิดชอบแต่ละคณะ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
	4.คณะกรรมการโครงการฯ จัดให้มีการศึกษาดูงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานภายนอกองค์กร

การประเมินผลการอบรม

แบบสอบถามกิจกรรม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

พนักงานได้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้จากบุคคลที่มีประสบการณ์ และสามารถนำมาเป็นแนวทางแก้ไขได้

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักทรัพยากรมนุษย์

ชื่อกิจกรรม คนต้นแบบ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างหน่วยงานต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนางานในการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency)
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้ระดมสมองวิเคราะห์ต้นแบบภารกิจหลักของแต่ละคน
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการคนต้นแบบในการช่วยขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. เพื่อพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) ได้เป็นตัวอย่างในการนำ ความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

ดัชนีชี้วัด

จำนวนหน่วยงานที่ร่วมเป็นต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้รับผิดชอบ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนการดำเนินงาน

หน่วยงานต้นแบบจัดทำ Best Practice เพื่อสร้างสมรรถนะ (Competency) ต้นแบบ และสามารถจัดกลุ่มสมรรถนะส่งให้คณะกรรมการฯ ดำเนินงานการบริหารจัดการองค์ความรู้ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักทรัพยากรมนุษย์

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

เป้าหมายโครงการ : มีระบบเครือข่ายผู้ดูแลการจัดการความรู้ และนำมาถ่ายทอดเพื่อพัฒนางานสายสนับสนุนเพื่อให้มี Best Practice ในองค์กร

แผน	กิจกรรม
1.ผู้บริหาร ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในโครงการคนต้นแบบฯ อย่างน้อย 3 หน่วยงาน	1.ปรึกษาหารือการเข้าร่วมโครงการเพื่อคัดเลือกหน่วยงานที่จะเป็นผู้เข้าร่วมโครงการคนต้นแบบในการช่วยขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ (competency) กับผู้บริหารระดับสูง

แผน	กิจกรรม
	2. หน่วยงานต้นแบบวางแผนเรื่องการจัดการความรู้ (KM) / จัดอบรม/สัมมนาทักษะที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความรู้ให้แก่บุคลากรและรับการสนับสนุนทุนจากโครงการอย่างน้อยหน่วยงานละ 5,000 บาท
	3. เชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าของโครงการคนต้นแบบในการช่วยขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency)
2. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่ม CoP กับโครงการคนต้นแบบอย่างต่อเนื่อง	1. จัดช่องทางให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่ม CoP อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มี Best Practice ในหน่วยงานต้นแบบและหน่วยงานที่ร่วมเป็นเครือข่ายการจัดการความรู้ในองค์กร

การประเมินผลการอบรม

แบบสอบถามกิจกรรม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

พนักงานได้มีพฤติกรรมที่ดีขึ้นและมีแบบอย่างในการปฏิบัติงาน

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักทรัพยากรมนุษย์

ชื่อกิจกรรม กิจกรรม Bonus Point

หลักการและเหตุผล

ในปี 2551 บริษัทฯได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ผ่านรูปแบบกิจกรรมที่หลากหลาย ทั้งด้านการอบรม สัมมนา การแบ่งปันความรู้หลังจากการฝึกอบรม การเข้าร่วมกิจกรรมชมรม เป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น สำนักทรัพยากรมนุษย์ จึงนำ “กิจกรรม Bonus Point” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการส่งเสริมการเรียนรู้ มาเป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหาร พนักงาน มีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าว โดยบริษัทฯได้กำหนดให้คะแนนส่งเสริมการเรียนรู้เป็น KPIs รายบุคคล กล่าวคือพนักงานทุกคนมีเป้าหมาย 12 คะแนน / คน / ปี และเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้มีสีสันเพิ่มมากขึ้น พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานในการสะสมคะแนนการเรียนรู้ที่ยังสะสมไม่ถึงตามที่บริษัทกำหนด ได้สะสมในระยะเวลา 1 เดือนของการดำเนินกิจกรรม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร และกระตุ้นให้พนักงานตื่นตัวในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น
2. เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางในการสะสมคะแนนการเรียนรู้ให้กับพนักงาน
3. เพื่อเป็นตอบแทนพนักงานที่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆของบริษัท

เป้าหมาย

จำนวนพนักงานที่มีคะแนนส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด ร้อยละ 80

วิธีการวัดผล

1. เปรียบเทียบจำนวนผู้เข้าร่วมในแต่ละกิจกรรม ทั้งก่อน - หลังการจัดกิจกรรม และแจ้งรายงานผลให้ต้นสังกัดทราบ ในวันที่กำหนด
2. แบบประเมินผลหลังการดำเนินกิจกรรม

ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม

1 เดือน

รายละเอียดกิจกรรม

ลำดับ	กิจกรรม	Standard Point	Double Point (+)	Deduct Point (-)
1	การอบรม / สัมมนา - วิทยากร - ผู้เข้ารับการอบรม	1 1	3 2	- ลงทะเบียนเข้ารับการอบรม แต่ไม่เข้า อบรม (ไม่แจ้งเหตุผล) หัก 1 Point
2	การปันความรู้ - ผู้ปันความรู้ - ผู้รับความรู้	1 1	3 2	- หลังจากไปอบรมภายนอก กลับมา ต้องทำการปันความรู้ ภายใน 7 วัน ไม่ทำหัก 1 Point
3	กระจกพิเศษ	1	2	
4	Lunch Talk	1	2	- ลงทะเบียนเข้าร่วมกิจกรรม แต่ไม่เข้า ร่วมกิจกรรม (ไม่แจ้งเหตุผล) หัก 1 Point
5	หนอนหนังสือ - ผู้เข้าเยี่ยมชมห้องสมุด - ผู้ร่วมเล่นกิจกรรม (ตอบคำถาม)	- ของรางวัล 1 ชิ้น	2 2	
6	เสียงตามสายกระจายความรู้ - ผู้ถ่ายทอดความรู้ - ผู้ร่วมกิจกรรม (ตอบคำถาม)	- ของรางวัล 1 ชิ้น	3 2	
7	กิจกรรมของบริษัท เช่น งานขาย, ปีใหม่, กีฬาสี, CPI	1	2	- ไม่เข้าร่วมกิจกรรมหลักของบริษัท เช่น กีฬาสี, ปีใหม่ หัก 2 Point

Gimmick ของกิจกรรม

หลักเกณฑ์	รางวัลที่ได้
1. ฝ่ายที่ทำการสะสมคะแนนส่งเสริมการเรียนรู้มากที่สุด 3 ฝ่าย	Gift Voucher 2,000 บาท จาก KFC
2. พนักงานที่สะสมคะแนนส่งเสริมการเรียนรู้ มากที่สุด 5 ท่าน	บัตรชมภาพยนตร์ ในเครือเมเจอร์ ทานละ 4 ที่นั่ง
3. พนักงานท่านใดที่ทำการปันกัน มากที่สุด 5 ท่าน ในช่วงการจัดกิจกรรม	บัตรชมภาพยนตร์ ในเครือเมเจอร์ ทานละ 4 ที่นั่ง
4. พนักงานท่านใดที่ร่วมกิจกรรม ครบทั้ง 7 กิจกรรม ในช่วงของการจัดกิจกรรม Bonus Point	บัตรชมภาพยนตร์ ในเครือเมเจอร์ ทานละ 2 ที่นั่ง

การประเมินผลการอบรม

แบบสอบถามกิจกรรม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

องค์กรเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร และพนักงานมีความตื่นตัวในการในการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของบริษัทเพิ่มขึ้น จากการเพิ่มช่องทางการสะสมคะแนน และได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้นจากการร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักทรัพยากรมนุษย์

ชื่อกิจกรรม “เรื่องเล่าเข้านี้”

หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบันความรู้ที่สำคัญขององค์กรส่วนหนึ่งอยู่ที่ระดับบริหาร ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่ถือได้ว่ามีความรู้ประสบการณ์ในการทำงานรอบด้าน โดยความรู้ที่หลากหลายนี้มีความสำคัญและเป็นประโยชน์กับพนักงานในองค์กร แต่การที่จะให้ระดับบริหารมาดำเนินการถ่ายทอดความรู้นั้น เวลาเป็นสิ่งสำคัญซึ่งในวันอังคารของแต่ละสัปดาห์จะเป็นวันที่ระดับบริหารจะมารวมตัวกันเพื่อประชุมบริหารโครงการและองค์ความรู้ต่างๆก็จะอยู่ในห้องประชุมด้วย ซึ่งทางฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวกลางในการดำเนินการนำความรู้ในห้องประชุมที่ระดับบริหารได้ทำการแบ่งปันความรู้ มาทำการรวบรวมและส่งต่อไปยังพนักงานในองค์กร เพื่อให้ความรู้ดังกล่าวได้กระจายไปสู่วงกว้าง และก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้ จึงเป็นที่มาของการจัดกิจกรรมเรื่องเล่าเข้านี้กับ KM เกิดขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นการรวบรวมความรู้ ประสบการณ์ที่มีความหลากหลายของระดับบริหาร (Tacit Knowledge) มาจัดทำเป็นคลังความรู้
2. เพื่อเป็นการกระจายความรู้จากระดับบริหารไปสู่พนักงานระดับปฏิบัติการ
3. เพื่อให้พนักงานในองค์กรได้นำความรู้จากระดับบริหาร ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานต่อไป

รูปแบบในการดำเนินกิจกรรม

1. ในทุกวันอังคารที่มีการประชุมบริหารโครงการ HRD เก็บประเด็นที่มีการแบ่งปันในห้องประชุม ช่วงต้นก่อนเข้าสู่เนื้อหาปกติ
2. ทำการสรุปเนื้อหาความรู้เพื่อจัดทำเป็น “เรื่องเล่าเข้านี้” นำเนื้อหาที่สรุปส่งให้เจ้าของเนื้อหาทำการแบ่งปันทำการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม
3. ทำการส่งต่อความรู้ให้กับพนักงานในองค์กรผ่านทางช่องทางที่เหมาะสม และกลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสม
4. นำขึ้น WEB KM บน Intranet ของบริษัท เพื่อจัดเก็บเข้าคลังความรู้

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

องค์กรเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร และมีความรู้เพิ่มขึ้นในแต่ละวัน

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักทรัพยากรมนุษย์

การประเมินผลการอบรม

แบบสอบถามกิจกรรม

ตัวอย่าง : เรื่องเล่าเช้านี้



เรื่องเล่าเช้านี้กับ KM

ข้อเท็จจริง เกิดที่โครงการ LP-RM3 (CK) ชั้น 9 วันที่ 2 มีนาคม 2551 เวลา 6.00 น. โดยชายวัย 50 ปี ที่เป็นผู้เขานำปืนขนาด .44 มม. ยิงกราดภายในห้องพัก กระสุนปืนทำความเสียหายให้สำนักงานเขตซึ่งอาคารตั้งอยู่ห่างออกไป ไม่มีผู้ได้รับบาดเจ็บจากเหตุการณ์นี้

วิธีการตอบรับกับสถานการณ์หรือเหตุฉุกเฉิน

(1). **ตั้งสติ** สติจะนำมาซึ่งความคิด ปัญญา ความรอบคอบ หลายครั้งที่เรามักจะทำอะไรไม่ถูก งง ซอกกับเหตุการณ์ที่ไม่เคยพบมาก่อน เป็นเรื่องไม่แปลก แต่เมื่อนิ่งซักครู่ สติจะมา ปัญญาจะเกิด ตั้งสติ เรียกสติให้ได้ก่อนเป็นอย่างแรก

(2). **ประเมินสถานการณ์** เมื่อได้สติแล้ว ให้พิจารณาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่ามีความรุนแรงเพียงใด ส่งผลกระทบกับใครบ้าง จำเป็นต้องหยุดความรุนแรง เลวร้าย ก่อนหรือไม่ ใครบ้างที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขเหตุการณ์นั้น ควรดำเนินการเรื่องใดก่อนหลัง เรียงลำดับความสำคัญ ความครบถ้วน

(3). **หาตัวช่วย** คือการขอคำปรึกษา ขอความช่วยเหลือ หลังจากประเมินสถานการณ์แล้ว เราจะพททราบว่าใครบ้างจะเข้ามามีส่วนร่วมแก้ไข หากไม่แน่ใจในแนวทางที่กำหนดขึ้น หรือสถานการณ์ความรุนแรงเกินกว่าจะตัดสินใจด้วยตัวเอง ให้ติดต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อรายงานสิ่งที่เกิดขึ้น แนวทางที่ทำไปแล้วหรือคิดว่าจะดำเนินการ เพื่อเพิ่มมุมมอง ความครบถ้วนให้รอบด้าน และเป็นการสร้างความมั่นใจในการตัดสินใจได้อีกทางหนึ่ง

(4). **แสดงความรับผิดชอบ** เข้าดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ ระหว่างการดำเนินการอาจต้องเข้าสู่กระบวนการตั้งสติ ประเมินสถานการณ์ หาตัวช่วย ผู้ร่วมรับทราบในเหตุการณ์ก็ต้องแสดงความรับผิดชอบด้วยเช่นเดียวกัน โดยการสนับสนุน ให้กำลังใจ ใ้ถามความคืบหน้า หรือร่วมในสถานการณ์เพื่อสามารถสนับสนุนส่วนที่ยังไม่ครบถ้วนได้ในทันที

(5). **สรุปเรื่องราว** ในเหตุการณ์หนึ่งๆ หลังจากดำเนินการใดๆ แก้ไขปัญหาเพื่อลดผลกระทบนั้นลงแล้ว ส่วนที่ลืมไม่ได้คือ การสรุปเรื่องราวที่เกิดขึ้นว่าต้นเหตุที่แท้จริงคืออะไร แนวทางป้องกันควรมีวิธีการหรือปรับปรุงวิธีการที่ปฏิบัติอยู่ หรือต้องเพิ่มเติมมาตรการอะไรหรือไม่ เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ลักษณะเดียวกันเกิดขึ้นซ้ำอีก ควรต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสีย ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบเพิ่มเติม

ชื่อกิจกรรม กระฉกวิเศษ

หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบันการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพนั้น จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของทัศนคติ แนวคิด ค่านิยม และพฤติกรรมที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานหลักในการอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการสร้างเสริมและพัฒนาบุคลากร จึงเป็นที่มาของการดำเนินกิจกรรมกระฉกวิเศษ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้พนักงานในองค์กรได้สำรวจพฤติกรรมตัวเอง และปรับเปลี่ยนทัศนคติ แนวคิด ให้สอดคล้องกับค่านิยมที่บริษัทกำหนดได้
2. เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร และเป็นช่องทางในการกระจายความรู้ที่เป็นประโยชน์จากฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่พนักงานในองค์กร
3. เพื่อให้พนักงานในองค์กรได้นำความรู้จากฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานต่อไป

รูปแบบของกิจกรรม

1. นำเสนอบทความ สาระความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานมาแบ่งปันให้พนักงานได้รับความรู้เพิ่มขึ้น
2. แบบทดสอบ คือ เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจพฤติกรรม แนวคิด ทัศนคติในตัวของพนักงาน ให้เข้าใจตัวเองเพิ่มขึ้น และนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ดีให้เกิดขึ้น
3. Comic Life คือ การใช้สื่อการ์ตูนสั้นที่มีภาพ เนื้อหาที่เป็นการส่งเสริมหรือสร้างค่านิยมที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร

รูปแบบการดำเนินกิจกรรม

1. บทความ จะทำการแบ่งปันให้พนักงานในองค์กรหลังจากสิ้นสุดการอบรม โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน
 - นำข้อมูลสรุปที่เป็นประโยชน์ ส่งทาง E-Office ให้กับพนักงานที่เข้าอบรม (หลังจากการอบรม ไม่เกิน 7 วัน)
 - นำข้อมูลขึ้น WEB KM บน Intranet เพื่อเป็นคลังความรู้ให้พนักงานที่สนใจเข้ามาศึกษา และนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ (หลังจากการอบรม ไม่เกิน 7 วัน)
2. แบบทดสอบ จะทำการแบ่งปันให้พนักงานเดือนละ 2 ครั้ง (สลับกับ Comic Life) ผ่านช่องทางดังนี้

-E-Office (ส่งข้อมูลและทำการแจ้งข้อมูลตอบกลับ)

-WEB KM บน Intranet เพื่อให้พนักงานเข้ามาพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

3. Comic Life จะทำการแบ่งปันให้พนักงานเดือนละ 2 ครั้ง (สลับกับ แบบทดสอบ) ผ่านช่องทางดังนี้

-Board PR สำนักงานใหญ่

-Board PR Site จะนำออกไปติด Board ให้พร้อมกับการไป Site Visit

-E-Office

-WEB KM บน Intranet เพื่อให้พนักงานเข้ามาพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

หมายเหตุ : แบบทดสอบ จะเป็นกิจกรรมที่ใช้ในการสะสมคะแนน POINT (การร่วมกิจกรรมแบบทดสอบ) เพื่อมอบรางวัลให้กับผู้ที่สะสม POINT สูงสุด 10 อันดับแรก ในช่วงเดือนธันวาคม (รางวัลจะแจ้งให้ทราบภายหลัง) และจะแจ้งคะแนนสะสมให้ทราบทุกไตรมาสผ่านทาง E-Office

**** คะแนน POINT (การร่วมกิจกรรมแบบทดสอบ) จะไม่เกี่ยวกับคะแนนส่งเสริมการเรียนรู้**

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

พนักงานเกิดการพัฒนาในตัวเองจากความรู้ที่มีให้ องค์การเกิดบรรยากาศในการเรียนรู้

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักทรัพยากรมนุษย์

การประเมินผลการอบรม

แบบสอบถามกิจกรรม

ชื่อกิจกรรม “ปันกัน”

หลักการและเหตุผล

ในสภาพการณ์ปัจจุบันที่การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูงนั้น ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งการที่จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีคุณภาพนั้น ความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็น และความรู้ที่ทางบริษัทให้ความสนใจ คือความรู้ที่อยู่ภายในองค์กร ทั้งที่อยู่ในตัวบุคลากรเองที่เป็นความรู้เฉพาะเจาะจงในงานวิชาชีพ และความรู้ที่บุคลากรได้รับจากการที่บริษัทส่งไปอบรมภายนอก และนำความรู้นั้นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในฝ่าย จึงเป็นที่มาของโครงการนี้ที่ได้ดำเนินการจัดขึ้น เพื่อเป็นการสร้างเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานในฝ่าย สร้างบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ขึ้นในองค์กร นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อให้พนักงานที่ไปอบรมภายนอก สามารถกระจายความรู้ที่เป็นประโยชน์ในงานให้กับพนักงานในฝ่ายได้
3. เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานระหว่างพนักงาน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและองค์กรได้

หลักเกณฑ์ในการดำเนินการแบ่งปันความรู้

1. ในการดำเนินการถ่ายทอดความรู้ จะต้องมีการผู้เข้ารับฟังการถ่ายทอด อย่างน้อย 3 คนขึ้นไป
2. การดำเนินการถ่ายทอดความรู้ ใช้เวลาในการถ่ายทอดอย่างน้อย 30 นาทีขึ้นไป หรืออาจขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของหัวข้อที่ทำการถ่ายทอด
3. วัน-เวลา และสถานที่ดำเนินการถ่ายทอด ขึ้นอยู่กับผู้ดำเนินการจัด แล้วแต่ความเหมาะสมของผู้จัด
4. ในแต่ละฝ่ายจะต้องดำเนินการจัดการแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างน้อย 1 ครั้ง / เดือน
5. การขอแบบฟอร์มการแบ่งปันความรู้ สามารถติดต่อขอรับได้ที่ HRD

ประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรม

1. คะแนนส่งเสริมการเรียนรู้ตาม CO KPIs ของบริษัท
 - ผู้ดำเนินการถ่ายทอด ได้รับ 1 คะแนน / ครั้ง
 - ผู้เข้ารับฟังการถ่ายทอด ได้รับ 1 คะแนน / ครั้ง
2. นำมาใช้ประกอบการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลประจำปี

3. ผู้ที่ถ่ายทอดความรู้สูงสุด 3 อันดับแรก จะได้รับ Reward (แจ้งให้ทราบภายหลัง) ประกาศผลในเดือนธันวาคม 2551 และมอบรางวัลในงานปีใหม่ของบริษัท

4. ในแต่ละเดือนจะมีการประกาศ “NUMBER ONE SHARING OF THE MONTH” เพื่อเป็นบุคคลดีเด่นตัวอย่างประจำเดือนและมีรางวัลเล็กน้อยจากทาง HRD มอบให้

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร และสามารถแก้ไขปัญหาได้เอง

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักทรัพยากรมนุษย์

การประเมินผลการอบรม

แบบสอบถามกิจกรรม

ชื่อกิจกรรม เรื่องเด่น ประเด็นเด็ด

หลักการและเหตุผล

เนื่องจากสภาพการทำงานปัจจุบันในองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ และการให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง จึงทำให้การแก้ปัญหาในแต่ละเรื่องมีความละเอียดอ่อน และมักพบกับเรื่องราวต่างๆที่ไม่คาดคิด ประสบการณ์ตรงระหว่างการปฏิบัติงาน หรือ Case Study ที่เกิดขึ้นจากการติดต่อกับลูกค้ามีความหลากหลาย ซึ่งเรื่องต่างๆที่เกิดขึ้นบางครั้งมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่บุคคลเพียงไม่กี่คน องค์ความรู้เหล่านั้นเป็นบทเรียนที่มีค่า ในบางครั้งอาจเกิดเหตุการณ์ในลักษณะเดิมกับคนอีกกลุ่มหนึ่ง วิธีการแก้ไข ปัญหาในรูปแบบเดิมอาจใช้ได้ หรือปรับเปลี่ยนการแก้ไขปัญหาจากแนวทางเดิมเป็นแนวทางใหม่ได้ ซึ่งหากแนวทางแก้ไขปัญหานั้น ไม่ได้มีการรวบรวมจัดเก็บหรือสื่อสารให้กับเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ก็จะไม่สามารถขยายองค์ความรู้ที่มีอยู่ไปในวงกว้างได้

ดังนั้น จึงเป็นที่มาของการริเริ่มการจัดกิจกรรมขึ้น โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะทำการรวบรวมความรู้ (Tacit Knowledge) โดยให้พนักงานได้นำเสนอเรื่องราวที่เกิดขึ้น วิธีการจัดการที่เป็นประโยชน์ และสอดคล้องกับ CORE VALUE ของบริษัท ซึ่งมาจากประสบการณ์ตรง สามารถถ่ายทอดให้พนักงานนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไปได้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นการรวบรวมกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นประโยชน์ และกระจายความรู้ไปสู่พนักงานในองค์กร
2. เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การแบ่งปันความรู้ นำไปสู่วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ดี และส่งเสริมค่านิยมขององค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงาน
3. เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ จากประสบการณ์ของผู้อื่นและต่อยอดให้มีพัฒนาการเพิ่มขึ้น

รูปแบบการดำเนินกิจกรรม

1. ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อช่องทางต่างๆ ดังนี้
 - Desktop Computer, Desktop E-Office
 - Mail (E-Office)
 - Board PR H/O, Site
 - เสียงตามสาย
 - Site Visit
2. ทำการประชาสัมพันธ์โครงการผ่านการสัมมนาท่องเที่ยวประจำปี โดยมีรูปแบบ ดังนี้

-จัดทำ Clip VDO ประชาสัมพันธ์กิจกรรมสื่อสารบนรถระหว่างการเดินทาง

-จัดทำข้อความสื่อสารบนหลังบัตรเข้าร่วมงานท่องเที่ยวประจำปี เพื่อนำข้อมูลบนบัตรมาร่วมสนุกรับของรางวัลในบู๊ทก่อนเข้างาน

-จัดบู๊ทปาเป้า เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมอธิบายความหมายของกิจกรรมแต่ละกิจกรรม ซึ่งรางวัล

3. จัด Road Show เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวให้กับพนักงานในการร่วมกิจกรรม ซึ่งจะเป็นรูปแบบการประชาสัมพันธ์ และอธิบายวิธีการร่วมกิจกรรม และสิ่งที่จะได้รับจากการร่วมแต่ละกิจกรรม (สำนักงานใหญ่)

4. ทำการสกรีนเสื้อเป็นชื่อกิจกรรมให้พนักงานทุกคนในส่วนงาน HR ใส่ทุกวันศุกร์ เพื่อเป็นการโปรโมทและสร้างสีสันให้กับโครงการ

5. จัดส่งแบบฟอร์มการเล่าเรื่อง (Storytelling) และตัวอย่างประกอบ ให้กับพนักงานในแต่ละหน่วยงาน

6. ให้ Messengers เป็นคนกลางในการเก็บเอกสาร Case Study ที่ Site จำนวน 41 Site และในกรณีที่สำนักงานใหญ่ จะทำการเดินเก็บข้อมูลในช่วงการเดินเยี่ยมเยียนพนักงานในแต่ละวัน (นอกเหนือจากรับเรื่องราวผ่านทาง E-Office)

7. รวบรวม “เรื่องเด่น ประเด็นเด็ด” ที่พนักงานทุกคนส่งมา และทำการบันทึกคะแนนส่งเสริมการเรียนรู้ รายบุคคลในระบบ E-HR

8. HRD จะทำการแจ้งคะแนนส่งเสริมการเรียนรู้ในการร่วมกิจกรรมให้พนักงานทราบ ไตรมาสละ 1 ครั้ง

9. นำเรื่องเด่น ประเด็นเด็ดที่รวบรวมได้ของเดือน มาทำการคัดเลือกเรื่องเด่นประจำเดือน 1 เรื่อง โดยสำนักทรัพยากรมนุษย์ และทำการสื่อสารให้กับพนักงาน

10. ส่งเรื่องเด่น ประเด็นเด็ดที่ได้ทำการคัดเลือกเป็นเรื่องเด่นของแต่ละเดือน ให้ทีมผู้บริหารพิจารณาและคัดเลือกเรื่องที่ดีที่สุดประจำปี 3 เรื่อง (ถ้าเรื่องใดทางสำนักทรัพยากรมนุษย์พิจารณาแล้วเห็นว่าเหมาะสม อาจนำมาทำเป็น VCD เผยแพร่ในองค์กรต่อไป)

11. นำเรื่องเด่นประจำเดือน ของแต่ละเดือน มาทำการโหวตผ่าน Intranet เพื่อให้พนักงานร่วมกันโหวตเลือกเรื่องที่โดนใจที่สุด

12. ประกาศผลเรื่องที่ได้รับการคัดเลือกเป็นเรื่องเด่นประจำเดือน เรื่องเด่นโดนใจพนักงาน และเรื่องที่ได้รางวัลเรื่องเด่นประจำปีจากการพิจารณาช่วงปลายปี ผ่าน Desktop และ E-Office

13. มอบรางวัลให้แก่เจ้าของผลงานในงานปีใหม่ประจำปี ประกอบไปด้วย

- รางวัลเรื่องเด่นประจำเดือน
- รางวัลเรื่องเด่นประจำปี
- รางวัลเรื่องเด่น โดนใจพนักงาน

14. นำเรื่องเด่น ประเด็นเด็ดที่ได้จากการรวบรวมขึ้น Web เพื่อจัดทำคลังความรู้ และขยายผลต่อให้กับพนักงานในองค์กร โดยการนำขึ้นเป็นกรณีศึกษาและให้พนักงานร่วมกันเสนอความคิดเห็นหรือต่อยอดความคิดต่อไป

เงื่อนไขในการร่วมกิจกรรม

1. เรื่องราวที่ส่งจะต้องเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงาน
2. เรื่องราวที่ส่งจะต้องมีความเชื่อมโยง สอดคล้องกับ CORE VALUE ของบริษัทที่กำหนด ดังนี้
 - Collaboration
 - Lateral Thinking
 - Alliance
 - Speed
 - Service Minded
 - Integrity
 - Cost Awareness
3. เรื่องราวที่เขียนขึ้น จะต้องเขียนขึ้นเอง ไม่ลอกเลียนแบบมาจากที่อื่น
4. ไม่จำกัดจำนวนของเรื่องที่ส่ง 1 คนสามารถส่งได้มากกว่า 1 เรื่อง
5. ในกรณีที่เขียนเรื่องราวด้วยลายมือ ขอให้เขียนด้วยตัวบรรจง เพื่อความสะดวกในการพิจารณา
6. การพิจารณาจะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ
 - พิจารณาคัดเลือก “เรื่องเด่นประจำเดือน” ในช่วงสิ้นเดือนของแต่ละเดือน
 - พิจารณาคัดเลือก “เรื่องเด่นโดนใจพนักงาน” จากการนำเรื่องเด่นของแต่ละเดือน (สิ้นสุดเดือน พ.ย.) มาทำการคัดเลือกเป็นเรื่องเด่นโดนใจพนักงานโดยการให้พนักงานโหวตผ่าน Intranet ในต้นเดือนธันวาคม
 - พิจารณาคัดเลือก “เรื่องเด่นประจำปี” จากการนำเรื่องเด่นของแต่ละเดือน (สิ้นสุดเดือน พ.ย.) มาทำการคัดเลือกเป็นเรื่องเด่นประจำปี โดยผ่านการคัดเลือกจากทีมผู้บริหาร ในต้นเดือนธันวาคม
7. ผลการพิจารณาคัดเลือกจากสำนักทรัพยากรมนุษย์ และทีมผู้บริหารถือเป็นมติเอกฉันท์

8. เรื่องที่ได้รับการคัดเลือกในแต่ละประเภท เจ้าของเรื่องจะได้รับรางวัลในงานปีใหม่ของบริษัท (ถ้าเรื่องใดทางสำนักทรัพยากรมนุษย์พิจารณาแล้วเห็นว่าเหมาะสม อาจนำมาทำเป็น VCD เผยแพร่ในองค์กรต่อไป)

การส่งเรื่องเข้าร่วมกิจกรรม

1. สามารถส่งได้ 3 วิธี คือ

ส่งผ่านทาง E-Office

ส่งผ่านทางเจ้าหน้าที่ Messengers ที่จะไปเก็บข้อมูลตาม Site และสำนักงานใหญ่

ส่ง Fax

ขั้นตอนในการพิจารณา

1.เรื่องเด่นประจำเดือน

ขั้นที่ 1 : สำนักทรัพยากรมนุษย์พิจารณาคัดเลือกจากหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเป็นลำดับแรก โดยคัดเรื่องทั้งหมดของเดือน และเลือกเรื่องที่ดีที่สุด 5 เรื่อง

ขั้นที่ 2 : พิจารณาคัดเลือกโดยทีมผู้บริหาร 4 ท่าน (หมุนเวียน) เพื่อเลือกเรื่องที่ดีที่สุด 1 เรื่อง ประจำเดือน

2.เรื่องเด่นประจำปี

ขั้นที่ 1 : สำนักทรัพยากรมนุษย์นำเสนอเรื่องเด่นประจำเดือนในแต่ละเดือน ให้ทีมผู้บริหาร พิจารณาคัดเลือกเรื่องเด่นประจำปี จำนวน 3 เรื่อง

ขั้นที่ 2 : พิจารณาคัดเลือกโดยทีมผู้บริหาร 4 ท่าน เพื่อเลือกเรื่องที่ดีที่สุด 3 เรื่อง เป็นเรื่องเด่นประจำปี (พิจารณาตามเกณฑ์การตัดสิน)

3.เรื่องเด่น โดนใจพนักงาน

ขั้นที่ 1 : สำนักทรัพยากรมนุษย์นำเสนอเรื่องเด่นประจำเดือนในแต่ละเดือน ให้พนักงานโหวต เพื่อคัดเลือกเรื่องเด่น โดนใจพนักงาน โดยโหวตผ่านทาง Intranet

ขั้นที่ 2 : สำนักทรัพยากรมนุษย์ทำการแจ้งผลการโหวตที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นเรื่องเด่น โดนใจพนักงาน ผ่านทาง Intranet, E-Office

หลักเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน

หลักเกณฑ์	น้อย	ปานกลาง	มาก
1. ชื่อเรื่องดึงดูดใจ	1	2	3
2. เนื้อหาสาระน่าสนใจ	1	2	3
3. สอดคล้อง Core Value ของบริษัท	1	2	3
4. มีประโยชน์ต่อองค์กร	1	2	3

หมายเหตุ : -เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกเรื่องเด่น ประจำเดือน และประจำปี ใช้เกณฑ์เดียวกัน
-การพิจารณาคัดเลือกของสำนักทรัพยากรมนุษย์และทีมผู้บริหารถือเป็นอันสิ้นสุด

รางวัลที่จะได้รับ

1. คะแนนส่งเสริมการเรียนรู้ สำหรับผู้ที่ส่งเรื่องเด่น ประเด็นเด็ด 1 เรื่อง ได้รับ 1 คะแนน
2. เรื่องเด่น ประเด็นเด็ด ที่ได้รับการพิจารณาคัดเลือก ทั้ง 3 ประเภท จะได้รับรางวัลในงานปีใหม่ของบริษัท (ถ้าเรื่องใดทางสำนักทรัพยากรมนุษย์พิจารณาแล้วเห็นว่าเหมาะสม อาจนำมาทำเป็น VCD เผยแพร่ในองค์กรต่อไป)

ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลา 1 เดือน หลังจากที่ได้ประชาสัมพันธ์ไปแล้ว

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

พนักงานเกิดทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักทรัพยากรมนุษย์

การประเมินผลการอบรม

แบบสอบถามกิจกรรม

งบประมาณในการดำเนินการ

รายการ	งบฯ LPN
ค่าของรางวัล	
- รางวัลที่ 1 สร้อยคอทองคำหนัก 0.25 บาท	3,500 บาท
- รางวัลที่ 2 เงินสด	2,500 บาท
- รางวัลที่ 3 เงินสด	1,500 บาท
- รางวัล(โหวต) บัตรกำนัลเซ็นทรัล มูลค่า 1,000 บาท	1,000 บาท
จำนวน 1 รางวัล	
- รางวัลเรื่องเด่นประจำเดือน บัตรกำนัลเซ็นทรัล มูลค่า 500 บาท	3,000 บาท
จำนวน 6 รางวัล	
ประชาสัมพันธ์ และ Road Show	
- ค่าอุปกรณ์	4,000 บาท

- ค่าเสียยี่ด	2,000 บาท
- ค่าสเปรย์ฉีดเสื้อ	1,000 บาท
รวมทั้งสิ้น	18,500 บาท

เรื่อง.....

ชื่อ / นามสกุล (เจ้าของเรื่อง) ตำแหน่ง.....

ระดับ..... ฝ่าย.....

1. ยกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พอสังเขป

.....

2. มีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร

.....

3. สอดคล้องกับ Core Value ไหนบ้าง (โปรดเลือก และอธิบายสั้นๆ เพื่อให้เข้าใจ)

☐ Collaboration

.....

☐ Lateral Thinking

.....

☐ Alliance

.....

☐ Speed

.....

☐ Service Minded

.....

☐ Integrity

.....

☐ Cost Awareness

.....

วันที่ส่ง.....

ตัวอย่าง : เรื่อง “อาม่าไปไหน”

ชื่อ / นามสกุล (เจ้าของเรื่อง) คุณปัญา ความรู้ดี ตำแหน่ง ผู้จัดการชุมชน ระดับ 6 ฝ่าย CMD

1. ยกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พอสังเขป

ณ วันที่ 16 พ.ค. 51 ที่ Site ฟรอล่าแฮร์ส ช่วงเช้าของวันนั้นอาม่าซึ่งเป็นเจ้าของร่วมได้ลงมาจากตึกและมุ่งหน้าไปที่บริเวณถนนหน้าที่ตั้งของโครงการ ขณะนี้อาม่ากำลังเดินไปนั้น ผมซึ่งเป็นผู้จัดการชุมชน ได้สังเกตพฤติกรรมของอาม่าที่กำลังเดินไปที่ถนน ดูแล้วมีลักษณะคล้ายคนความจำเสื่อม เพราะเมื่อเดินไปถึงถนนก็ไม่ได้มีท่าทีที่จะหลบรถที่ผ่านไปผ่านมาเลย และอาม่ายังพยายามโบกรถสองแถวที่วิ่งผ่านไปผ่านมา และได้พูดอะไรบางอย่างกับคนขับรถสองแถวด้วย แต่คนขับรถสองแถวต่างก็ไม่ได้จอดรับอาม่าเลย จนมาถึงรถสามล้อคันหนึ่ง พออาม่าโบกก็จอดและถามอาม่าว่าจะไปไหน อาม่าบอกว่าจะไปบางรัก คนขับรถก็ตกลงที่จะพาไป ประจวบกับที่ผมเห็นอาม่าก้าวขึ้นรถสามล้อดังกล่าว ก็รู้สึกเป็นห่วงอาม่ากลัวว่าจะไปที่ไหนก็ไม่รู้และจะหลงทางเอา จึงรีบวิ่งไปที่รถสามล้อและก้าวขึ้นไปนั่งบนรถข้างอาม่าทันที คนขับรถสามล้อก็ตกใจที่เห็นผมขึ้นมานบนรถด้วย จึงถามอาม่าว่า รู้จักผมหรือเปล่า อาม่าก็ทำท่าต่างๆ ผมเลยถามคนขับรถสามล้อว่าอาม่าจะไปไหน คนขับบอกว่าจะไปบางรัก ผมเลยถามว่าไปบางรักคิดเท่าไร คนขับจึงตอบกลับมาว่า 50 บาท ผมเลยบอกว่าถ้าฉันรบกวนช่วยขับวนกลับไปเดิมที่อาม่าขึ้นรถ แล้วผมจ่ายให้ 50 บาทค่ารถ คนขับรถสามล้อก็ไม่ยอม เพราะคิดว่าผมเป็นใครก็ไม่รู้ เลยบอกว่าไม่ไป จะไปโรงพักแทน ผมเลยรีบโทรกลับไป ที่ รพ.โครงการ ให้โทรแจ้งลูกสาวของอาม่ามารับตัวอาม่ากลับที่ สน.ยานนาวา และผมก็บอกให้คนขับรถถ้าจะไปที่ สน.ก็จะต้องขึ้นไปให้การณกับตำรวจด้วย คนขับเลยเปลี่ยนใจไม่ไปและไปบางรักแทน พอไปถึงบางรักปรากฏว่าอาม่าให้จอดที่หน้าร้านทำผม เจ้าของร้านก็รีบมาต้อนรับอาม่าและทักว่า “อ้าวอาม่าเดี๋ยวนี้อามาทำผมอีกแล้วหรือ เชิญด้านในเลยคะ” เลยทำให้เรามาถึงบางอ้อว่าจริงๆ แล้วอาม่าไม่ได้ความจำเสื่อม แต่อยากมาทำผม สุดท้ายลูกสาวอาม่าก็มารับอาม่าที่ร้านทำผม

2. มีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร

2.1 คอยหมั่นสังเกตพฤติกรรมของเจ้าของร่วม

2.2 เมื่อเกิดปัญหา ตั้งสติ แล้วรีบหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกรณีของอาม่า

2.2 ทำการติดต่อผู้ที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการประสานงานติดต่อญาติพี่น้องของอาม่าให้มารับตัวอาม่า กลับ

2.3 แสดงความห่วงใย และใส่ใจในลูกค้าของเรา (อาม่า)

3. สอดคล้องกับ Core Value ไດบ้าง (โปรดเลือก และอธิบายสั้นๆ เพื่อให้เข้าใจ)

☒ Collaboration ความร่วมมือร่วมใจกันแก้ไขปัญหาระหว่างผู้จัดการชุมชนกับ
เจ้าหน้าที่รปภ.ของโครงการ ในการเร่งติดต่อญาติของเจ้าของร่วม

☐ Lateral Thinking

.....

☐ Alliance

.....

☒ Speed ความรวดเร็วในการติดตามเจ้าของร่วม (อาม่า) อย่างทันห่วงที่

☒ Service Minded แสดงความห่วงใยและใส่ใจเจ้าของร่วม (กลัวที่จะเกิดอันตรายขึ้น)

☐ Integrity

.....

☐ Cost Awareness

.....

วันที่ส่ง

ชื่อกิจกรรม LUNCH TALK

หลักการและเหตุผล

ในองค์กรปัจจุบันบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ เป็นสองส่วนที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ และทั้งสองส่วนนี้ถือได้ว่าเป็นขุมความรู้ที่สำคัญขององค์กร เป็นกลุ่มคนที่มีความรู้ประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย โดยความรู้ที่หลากหลายนี้มีความสำคัญและเป็นประโยชน์กับองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งทางฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่เป็นตัวกลางในการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสองส่วนนี้ให้มีความสัมพันธ์อันดีเพิ่มมากขึ้น โดยใช้เวลาระหว่างช่วงมื้ออาหารเที่ยงในการพบปะ พูดคุยกัน อันจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และการต่อยอดความคิดที่ดีขึ้นได้ จึงเป็นที่มาของการจัดกิจกรรม LUNCH TALK เกิดขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ มุมมอง ในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงานกลุ่มเป้าหมาย
2. เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

รูปแบบการดำเนินกิจกรรม

1. ดำเนินกิจกรรมในช่วงมื้ออาหารเที่ยง
2. ผู้บริหารทำการกำหนดเรื่องที่จะแบ่งปันและแลกเปลี่ยน
3. ผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมจะเป็นพนักงานกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดตามหัวข้อเรื่อง
4. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่ในการประสานผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรม วันและสถานที่ โดยจำนวนผู้เข้าร่วมประมาณ 10-20 คน
5. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำการประมวลความรู้ที่ได้จากการจัดในแต่ละครั้ง และนำความรู้ที่ได้ขึ้น WEB KM บน Intranet เพื่อเป็นคลังความรู้ และนำไปจัดทำเป็นหัวข้อความรู้ให้พนักงานได้ร่วมกันต่อ ยอดความคิดต่อได้

หมายเหตุ : ผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมจะได้รับคะแนนส่งเสริมการเรียนรู้ 1 คะแนน ต่อครั้ง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักทรัพยากรมนุษย์

การประเมินผลการอบรม

ชื่อกิจกรรม เสี่ยงตามสาย กระจายความรู้**หลักการและเหตุผล**

ในปัจจุบันการเรียนรู้ภายในองค์กรมีอยู่หลายช่องทาง ช่องทางหนึ่งที่ดีว่ามีประสิทธิภาพในการส่งมอบความรู้ถึงพนักงานคือ ช่องทางผ่านการกระจายเสียง ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เป็นแบบ One Way Communication และ Two Way Communication โดยการกระจายความรู้ในรูปแบบนี้ จะทำให้พนักงานที่เป็นผู้รับความรู้ สามารถซึมซับความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงเป็นที่มาของการจัดกิจกรรมเสี่ยงตามสาย กระจายความรู้ ที่ทางฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ดำเนินการกระจายความรู้ให้กับพนักงาน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นการกระจายความรู้จากแหล่งความรู้หลากหลาย รวมทั้ง Tacit Knowledge จากผู้บริหารตั้งแต่ระดับฝ่ายขึ้นไป ไปสู่พนักงานในองค์กร
2. เพื่อให้พนักงานในองค์กรได้นำความรู้ ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานต่อไป
3. เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร และกระตุ้นให้พนักงานตื่นตัวในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

รูปแบบในการดำเนินกิจกรรม

1. ในช่วงเวลา 16.00น.ของทุกวัน HR จะทำการกระจายความรู้ผ่านเสียงตามสาย (HO)
2. ในส่วนของ Site จะทำการรับความรู้ผ่านทาง การถ่ายทอดสดจากทาง HO (ประสานงานกับ IT)
3. การกระจายความรู้แต่ละครั้งจะทำการ Record เพื่อเก็บเป็นคลังความรู้ และวางไว้ในส่วนของ File ข้อมูลกลาง เพื่อให้พนักงานที่สนใจ สามารถเข้ามารับฟังความรู้ย้อนหลังได้
4. การกระจายความรู้แต่ละครั้งจะมีกิจกรรมร่วมสนุกให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความตื่นตัวในการเรียนรู้ และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

ตารางการดำเนินการในแต่ละสัปดาห์

วัน	หัวข้อความรู้	ขอบเขตเนื้อหา	ผู้เกี่ยวข้อง
วันจันทร์	เรื่องที่พนักงานในองค์กรควรรู้ เกี่ยวกับงานด้านบุคคล	งานด้านสวัสดิการ, สรรหา, พัฒนาบุคลากร	HR
วันอังคาร	ความรู้เกี่ยวกับงานด้านอื่นๆ (Guest)	งานขาย, งานโหนด, งานบริการลูกค้า ,	ผู้จัดการ
วันพุธ	ความรู้เกี่ยวกับงานด้านอื่นๆ (Guest)	งานบัญชี , กฎหมาย , การตลาด, IT	ฝ่าย
วันพฤหัสบดี	หนังสือเดินเท้า เรื่องเล่าเดินทาง	แนะนำหนังสือห้องสมุด, หนังสือทั่วไป	ALL
วันศุกร์	เรื่องขำขัน เรื่องเบาๆ ผ่อนคลาย	เรื่องตลก, เรื่องขำขัน, เรื่องธรรมะ	HR

งบประมาณในการดำเนินการ

รายการ	งบประมาณ
ค่าของรางวัล - วันละ 5 รางวัล รางวัลละ 50 * 80 วัน	4,000 บาท
รวมทั้งสิ้น	4,000 บาท

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ความรู้กระจายทั่วถึงพนักงานทุกคนในองค์กร

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักทรัพยากรมนุษย์

การประเมินผลการอบรม

แบบสอบถามกิจกรรม

แบบประเมินกิจกรรม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ลำดับ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	เนื้อหาในกิจกรรมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์					
2	ความเหมาะสมของแนวคิดในการจัดกิจกรรม					
3	แนวทางการดำเนินกิจกรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้					
4	รูปแบบการจัดกิจกรรม					
5	ประโยชน์ที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้					
6	การประเมินผลกิจกรรม					
7	ความสอดคล้องของกิจกรรมกับสภาพองค์กร					
8	ความรู้ในแต่ละกิจกรรม					

ข้อเสนอแนะ

.....

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ-สกุล	นางสาวอภิญญา ศรีสมบัติ
วันเดือนปีเกิด	4 กุมภาพันธ์ 2525
สถานที่เกิด	กรุงเทพฯ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	99/9 หมู่ 10 ตำบลบางครุ อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ 10130
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่สวัสดิการและกิจกรรมสัมพันธ์พนักงาน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) เขตสาทร พุ้มมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพฯ
ประวัติการศึกษา	
พ. ศ. 2537	ประถมศึกษา โรงเรียนราชประชาสามาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์
พ. ศ. 2543	มัธยมศึกษา โรงเรียนราชประชาสามาลัย ฝ่ายมัธยมรัชดาภิเษก
พ. ศ. 2547	บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
พ. ศ. 2551	กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ