



ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้: บทบาทในการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานในองค์กร

โดย

นายพงศ์ศิริ สุขประวิทย์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้: บทบาทในการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานในองค์กร

โดย

นายพงศ์ศิริ สุขประวิทย์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

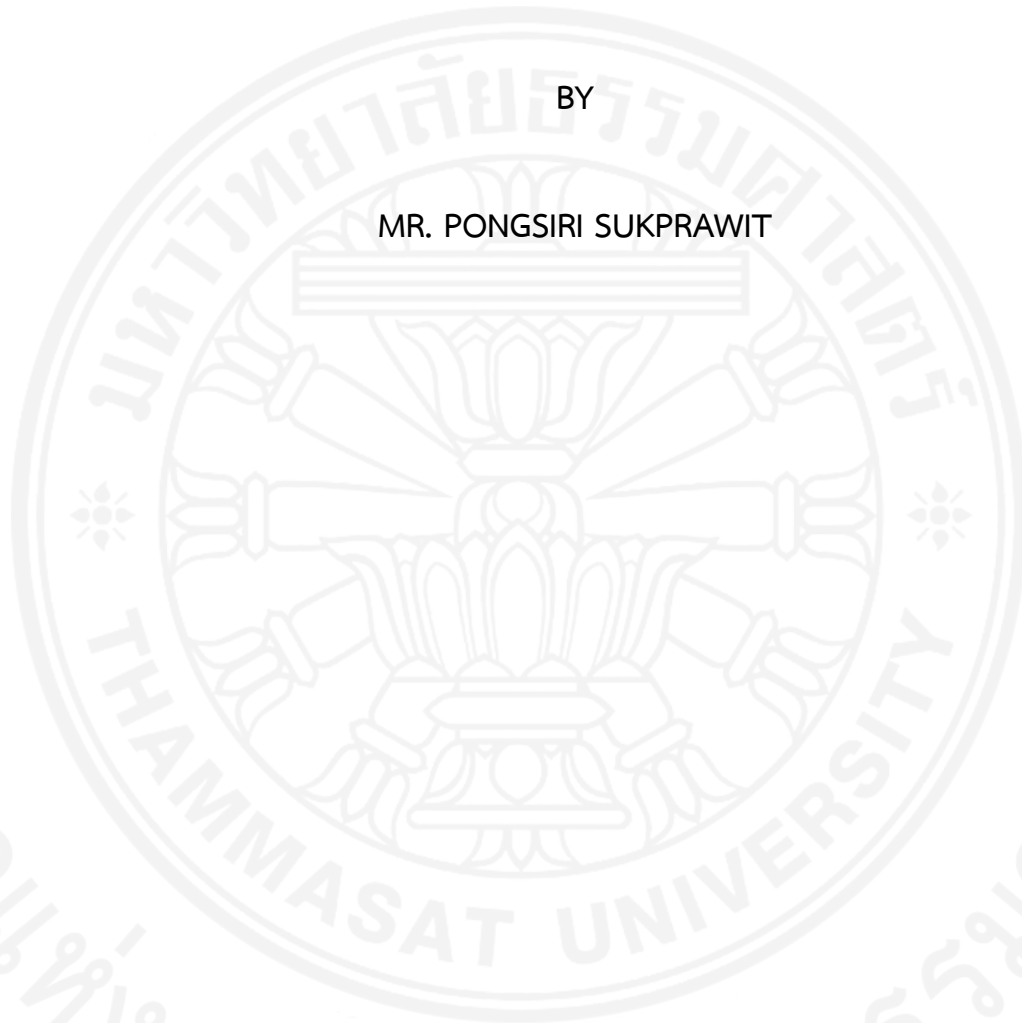
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



THE LEARNING ORGANIZATION AGENT: ROLES IN ENHENCING
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

BY

MR. PONGSIRI SUKPRAWIT



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2015
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายพงศ์ศิริ สุขประวิทย์

เรื่อง

ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ : บทบาทในการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานในองค์การ

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 12 4 2559

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนวัต ลิ้มปัทมชัยกุล)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

(อาจารย์ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล)

คณบดี

(ศาสตราจารย์ ดร. ศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้: บทบาทในการเสริมสร้าง ผลการปฏิบัติงานในองค์กร
ชื่อผู้เขียน	นายพงศ์ศิริ สุขประวิทย์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์การภาครัฐ ในการรับรู้บทบาทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานที่เกิดขึ้น และสะท้อนออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีการจัดเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จำนวน 10 ท่าน รวมทั้งเก็บข้อมูลจากเอกสาร เช่น รายงานการประชุม คำสั่งภายในองค์กรและรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) สามารถสรุปได้เป็น 6 บทบาท โดยมี 4 บทบาทที่สอดคล้องกับบทบาทของ Facilitator ได้แก่ บทบาทตัวกลาง ผู้ประสานงาน, บทบาทผู้กระตุ้นเร่งเร้า, บทบาทนักประชาสัมพันธ์ และบทบาทการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ นอกจากนี้มีการค้นพบเพิ่มเติมอีก 2 บทบาท ได้แก่ บทบาทของการเป็นจิตอาสา และบทบาทในการติดตามการดำเนินงาน ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากบริบทขององค์การภาครัฐที่กำหนดให้ตำแหน่งผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นสายงานสนับสนุน อาศัยความเสียสละของพนักงานในการให้ความร่วมมือทำหน้าที่ จึงเป็นที่มาของบทบาทดังกล่าว ส่วนบทบาทการติดตามการดำเนินงาน มาจากการทำงานที่มุ่งเน้นขั้นตอน และต้องรายงานให้กับผู้บังคับบัญชารับทราบอย่างสม่ำเสมอ จากบทบาททั้ง 6 ที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รับรู้และเข้าใจเกิดจากการเข้าไปทำงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม/โครงการที่กำหนด สรุปเป็นกระบวนการทำงาน 5 กระบวนการ ดังนี้ การวางแผน, การรวบรวมและทบทวนความรู้, การสร้างและจัดเก็บความรู้, การถ่ายโอนความรู้ และการนำไปใช้และปรับปรุงความรู้ ซึ่งสะท้อนออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่อไป

คำสำคัญ: บทบาท, กระบวนการ, ผู้อำนวยการเรียนรู้, ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้, องค์กรแห่งการเรียนรู้.

Independent Study Title	THE LEARNING ORGANIZATION AGENT: ROLES IN ENHANCING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE
Author	Mr. Pongsiri Sukprawit
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Monthon Sorakraikitikul, Ph.D.
Academic Years	2015

ABSTRACT

This research aims to study the perception and roles of the Learning Organization Agents (LO Agent) in a State-Enterprise organization which involving in the learning activities that linking to an organizational performance. A qualitative research method was employed consisting with an in-depth interview with ten LO Agents and a secondary data such as internal announcements, working manuals, standard operating procedures and reports in an organization were also analyzed to verify and support the finding.

The finding shows that the LO Agent performs six roles; Coordinator, Stimulator, Communicator, and Learning Guidance, Volunteer, and Monitoring. LO Agent in this sample organization was considered as a supporting position, so an extra role as volunteer and monitoring were performed. The finding reveals that the LO Agent performs most tasks in five processes; Planning, Knowledge Reviewing and Knowledge Collecting, Knowledge Creating and Knowledge Storing, Knowledge Transferring, and Knowledge Revising and Knowledge Implementing. All of the mentioned processes enhance learning level, which affect to the organizational performance.

Keyword: Roles, Facilitator, the Learning Organization Agent, Learning Organization.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้: บทบาทในการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานในองค์กร” ประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยด้วยดี จากความอนุเคราะห์ของอาจารย์ อ.ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งได้เสียสละเวลาอันมีค่าคอยให้คำปรึกษา ข้อชี้แนะ ในการทำงานวิจัยตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.ธนวัต ลิ้มป์พาณิชย์กุล ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ สำหรับคำแนะนำในการปรับปรุงพัฒนางานวิจัยขึ้นนี้ให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทุก ๆ ท่านที่ได้สั่งสอนให้ความรู้ในแต่ละรายวิชา อันเป็นองค์ความรู้สำคัญในการทำให้งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ “ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)” ทั้ง 10 ท่าน ที่ได้เสียสละเวลาในการให้ข้อมูลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานวิจัย ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ ฝ่ายฝึกอบรม และผู้อำนวยการกองอำนาจการฝึกอบรม ที่กรุณาอนุญาตให้ข้อมูลหน่วยงานแก่ผู้วิจัย ที่ช่วยให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ชัดเจน และมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น รวมถึงขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมทุก ๆ ท่าน ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ รวมถึงแนวทางต่าง ๆ ในการทำการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี ตลอดจนขอขอบคุณหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานทุก ๆ ท่าน ที่ได้ให้การสนับสนุนในการทำวิจัยในครั้งนี้ให้ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งใจ

ผู้วิจัยขอขอบคุณสมาชิกในครอบครัว ซึ่งประกอบไปด้วย คุณพ่อ คุณแม่ และญาติพี่น้องทุก ๆ คน ที่ได้ให้กำลังใจ คอยเป็นห่วงเป็นใยขณะทำงานวิจัยนี้ และขอขอบคุณเพื่อน ๆ ที่น่ารัก คอยให้คำปรึกษา คำแนะนำ รวมทั้งผลัดเปลี่ยนให้กำลังใจกันอยู่เสมอมา ทั้งนี้หากงานวิจัยชิ้นนี้มีข้อบกพร่อง หรือผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับคำแนะนำติชมไว้ด้วยความยินดี

นายพงศ์ศิริ สุขประวิทย์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญรูปภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา	4
1.3 คำถามการวิจัย	4
1.4 ขอบเขตการวิจัย	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานในองค์กร	6
2.1.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงานในองค์กร	6
2.1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานภาครัฐ	7
2.1.3 เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานภาครัฐ	8
2.1.4 ระบบการให้คะแนน	14
2.1.4.1 ด้านกระบวนการ	15
2.1.4.2 ด้านผลลัพธ์	17
2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้	21
2.2.1 ความหมายของบทบาท	21

2.2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาท	21
2.2.2.1 ความเป็นฉันทามติ (Consensus)	22
2.2.2.2 ความสอดคล้อง (Conformity)	22
2.2.2.3 การสวมบทบาท (Role Taking)	22
2.2.2.4 ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflict)	23
2.2.3 ความหมายของ Facilitator	23
2.2.4 บทบาทที่เกี่ยวข้องกับ Facilitator	26
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	29
3.1 ผู้ให้ข้อมูล	29
3.2 วิธีการเก็บข้อมูล	30
3.3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล	32
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	33
บทที่ 4 ผลการวิจัย	35
4.1 รายงานผลการสัมภาษณ์ “บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน”	38
4.1.1 บทบาทของตัวกลางผู้ประสานงาน	40
4.1.2 บทบาทของผู้กระตุ้นเร่งเร้า	41
4.1.3 บทบาทนักประชาสัมพันธ์	42
4.1.4 บทบาทในการเป็นผู้อำนวยให้เกิดการเรียนรู้	43
4.1.5 บทบาทของการเป็นจิตอาสา	46
4.1.6 บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน	47
4.2 รายงานผลการสัมภาษณ์ “กระบวนการทำงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน”	49
4.2.1 กระบวนการวางแผน	50
4.2.2 กระบวนการรวบรวมและทบทวนความรู้	51
4.2.3 กระบวนการสร้างและจัดเก็บความรู้	52
4.2.4 กระบวนการถ่ายโอนความรู้	54
4.2.5 กระบวนการนำไปใช้และปรับปรุงความรู้	55

	(6)
4.3 รายงานผล “ผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้”	58
4.3.1 รายงานผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ภายในองค์กร	59
4.3.1.1 วัตถุประสงค์ของการรายงานผล	59
4.3.1.2 การรายงานผลภายในหน่วยงาน	62
4.3.2 รายงานผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ภายนอกองค์กร	65
4.3.3 รายงานผลสรุปการประเมินตามระบบการประเมินคุณภาพ ภาครัฐ (Feedback Report) ด้านการจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	72
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	75
5.1 สรุปผลการศึกษา	75
5.1.1 บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน	76
5.1.1.1 บทบาทในการเป็นตัวกลางผู้ประสานงาน	77
5.1.1.2 บทบาทของผู้กระตุ้นแรงจูงใจ	77
5.1.1.3 บทบาทนักประชาสัมพันธ์	77
5.1.1.4 บทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้	77
5.1.1.5 บทบาทของการเป็นจิตอาสา	78
5.1.1.6 บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน	78
5.1.2 กระบวนการทำงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน	80
5.1.2.1 กระบวนการวางแผน	80
5.1.2.2 กระบวนการรวบรวมและทบทวนความรู้	80
5.1.2.3 กระบวนการสร้างและจัดเก็บความรู้	81
5.1.2.4 กระบวนการถ่ายโอนความรู้	81
5.1.2.5 กระบวนการนำไปใช้และปรับปรุงความรู้	82
5.1.3 ผลการปฏิบัติงาน	83
5.1.3.1 ผลการปฏิบัติงานสำหรับรายงานผลภายในองค์กร	83
5.1.3.2 ผลการปฏิบัติงานสำหรับรายงานผลภายนอกองค์กร	84
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	85
5.2.1 บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้	85
5.2.2 กระบวนการทำงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้	95

	(7)
5.2.3 ผลการปฏิบัติงาน	99
5.2.3.1 ผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร	99
5.2.3.2 ผลการปฏิบัติงานภายนอกองค์กร	102
5.3 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ	103
5.4 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร	105
5.5 ข้อจำกัดในงานวิจัย	106
5.6 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	106
5.7 ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย	107
5.7.1 ความรู้เกี่ยวกับบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้	107
5.7.2 ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย	109
5.7.3 ความรู้เกี่ยวกับการทำงานของตนเอง และความรู้เกี่ยวกับตนเอง	109
รายการอ้างอิง	111
ภาคผนวก	116
ประวัติผู้เขียน	117

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	9
2.2	16
2.3	18
2.4	24
2.5	26
3.1	31
4.1	36
4.2	59
4.3	61
5.1	83
5.2	90
5.3	98
5.4	101
5.5	102

สารบัญรูปร่างภาพ

ภาพที่	หน้า
3.1 ระบบ Regulation Systematization	31
4.1 กรอบการวิเคราะห์ข้อมูล	37
4.2 แผนผังสรุปบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)	49
4.3 ภาพตัวอย่างบันทึกข้อความที่ใช้สำหรับการรายงานผลการจัดกิจกรรม 5ส.	63
4.4 ภาพตัวอย่างแบบฟอร์มการรายงานผลการโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ	64
4.5 กระบวนการจัดการความรู้	67
4.6 กระบวนการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ	69
5.1 บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)	79
5.2 รูปแบบ (Model) บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) พร้อมกับ กระบวนการทำงานในการสร้างให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่สะท้อนออกมา ยังผลการปฏิบัติงาน	85

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย

ในยุคปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ที่มีความก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว (Farazmand, A., 1999) มีการใช้เครื่องจักรในระบบการผลิตสินค้าและนำมาเป็นเครื่องทุ่นแรงในด้านการให้บริการ ระบบเศรษฐกิจที่นับวันจะเปิดเสรีเพิ่มขึ้น สภาพสังคม รูปแบบค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไป ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีบทบาทอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น การติดต่อสื่อสารได้อย่างทันท่วงที ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแล้วเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการใช้ชีวิตประจำวัน และรูปแบบการทำงานแบบเดิมทั้งสิ้น องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไป เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ดำเนินงานต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ความอยู่รอดขององค์กรในสภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงกลายมาเป็นประเด็นหลักที่ทุกองค์กรต่างให้ความสำคัญ องค์กรจึงมีความจำเป็นในการค้นหาวิธีการ เพื่อรักษากิจการให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้ โดยประเด็นที่องค์กรสามารถทำได้คือ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันตามแนวคิดของ Michael E. Porter ที่องค์กรจะต้องสร้างให้เกิดความแตกต่าง ผ่านการกำหนดกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์การมุ่งเน้นกลยุทธ์เหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีสิ่งที่ไม่เหมือนกับคู่แข่ง สร้างความดึงดูดใจให้เกิดขึ้น และส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินงานของกิจการต่อไปได้ นอกจากนี้ยังมีแนวคิดการจัดการเพื่อความอยู่รอดและยั่งยืนขององค์กรโดยสร้างให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพที่ยอดเยี่ยมในด้านต่าง ๆ เพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ของ Malcom Baldrige อดีตรัฐมนตรีประจำกระทรวงพาณิชย์ของประเทศสหรัฐอเมริกา แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนามาเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์ดริจ The Malcom Baldrige National Quality Award: MBNQA ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลที่แสดงให้เห็นถึงระบบบริหารจัดการภายในขององค์กรที่ต้องมีความเป็นระบบ มีกระบวนการในการพัฒนาปรับปรุงส่งผ่านไปยังกิจกรรมต่าง ๆ และส่งผลมายังผลิตภัณฑ์ การให้บริการ จนถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ ซึ่งจะส่งผลต่อมายังความยั่งยืนขององค์กรต่อไป

สำหรับประเทศไทยมีการประยุกต์ใช้เกณฑ์การมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้อำเภอการภายในประเทศ โดยใช้ชื่อว่า “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award: TQA” เพื่อให้หน่วยธุรกิจทั้งภาคการผลิตและภาคบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาความสามารถด้านการบริหารจัดการ ใช้ปรับปรุงกระบวนการ กระตุ้นให้เกิดการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กร รวมถึงนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่จะนำมาซึ่งความเข้าใจในการบริหารผลการดำเนินงานขององค์กร สร้างให้เกิดแนวคิดเชิงกลยุทธ์ และสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น องค์กรต่าง ๆ จึงมุ่งเน้นการปรับปรุงการบริหารจัดการภายในเพื่อที่จะสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับองค์กรตามหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และเป็นสิ่งที่ยืนยันการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ พร้อมภาพลักษณ์ที่ดีให้อำเภอการ แต่อย่างไรก็ตามมิใช่หน่วยงานภาคเอกชนเท่านั้นที่มีความต้องการความยั่งยืนของธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวในการให้บริการภาคประชาชนเช่นกัน เพื่อสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นในการให้บริการภาคประชาชน ทำให้มีการนำแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติประยุกต์ใช้กับหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย

จากหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และตามด้วยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นหลักการสนับสนุนแนวทางการปฏิบัติภาครัฐให้มีความชัดเจน และมีคุณภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น ส่งผลให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนทั่วประเทศ ประชาชนได้รับความสะดวก การดำเนินการภาครัฐเกิดความคุ้มค่า และเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของหน่วยงานราชการ จากหน่วยงานที่ขึ้นชื่อว่าให้บริการภาคประชาชนล่าช้า ไม่ทันสมัย (Farazmand, A., 2015, p.11) ให้หมดไป ภาครัฐจึงมีการจัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ” และ “สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ” ทำหน้าที่ในการติดตามการพัฒนากระบวนการทำงานของหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่ในการดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยมีจุดประสงค์ในการกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในแนวทางที่สามารถเปรียบเทียบกับกับการบริหารจัดการในระดับสากลอันเป็นที่ยอมรับได้ว่าเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่สามารถแสดงให้เห็นถึงจุดแข็ง โอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลของการประเมินหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้เกิดความยั่งยืน แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และสามารถสร้างความแตกต่างให้อำเภอการได้ มีการแบ่งเกณฑ์การประเมินออกเป็น 7 หมวดที่สำคัญ แบ่งย่อยออกเป็น กระบวนการ 6 หมวด และผลลัพธ์ 1 หมวด ได้แก่ หมวดที่ 1 การนำองค์กร, หมวดที่ 2 กลยุทธ์, หมวดที่ 3 ลูกค้า, หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้, หมวดที่ 5 บุคลากร, หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ และหมวดที่ 7 ผลลัพธ์ โดยในแต่ละหมวดจะประกอบไปด้วยคำถามที่ถามถึงรายละเอียดต่าง ๆ ในเชิงลึก ได้แก่

ประเด็นด้านกระบวนการทำงาน วิธีการปฏิบัติต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่ได้รับ โดยคณะผู้ตรวจประเมินจะเป็นผู้ตรวจสอบ ตรวจสอบอย่างละเอียดถี่ถ้วน สำหรับที่มาของคณะผู้ตรวจประเมินมาจากผู้ทรงคุณวุฒิจากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมให้เป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ สำหรับองค์การผู้ถูกประเมินไม่ว่าองค์การจะผ่านเกณฑ์เพื่อเข้ารับรางวัลหรือไม่ องค์การจะได้รับรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) ซึ่งระบุจุดแข็ง จุดที่ต้องปรับปรุง ซึ่งเป็นประโยชน์ให้กับองค์การในการนำไปวางแผนปรับปรุงให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2557, น.9 และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2556 น.26)

จากการตรวจประเมินในเกณฑ์การประเมินของหน่วยงานภาครัฐ องค์การมีความจำเป็นที่จะต้องจัดเตรียมความพร้อมในการเข้ารับการประเมินเป็นสำคัญ เพื่อให้องค์การภาครัฐเกิดการพัฒนา มีคุณภาพในการให้บริการภาคประชาชน และมีผลการประเมินที่ดีเป็นเครื่องยืนยันการปฏิบัติงาน จึงทำให้การเตรียมความพร้อมทั้งบุคลากรและองค์การให้พร้อมต่อการตรวจประเมินจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทำให้องค์การภาครัฐที่จะเข้ารับการตรวจประเมินมีการจัดตั้งคณะทำงานสำหรับการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การที่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมิน และค้นหาวิธีการเพื่อให้บรรลุเกณฑ์การประเมิน แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาในเรื่องของ “ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้: บทบาทในการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานขององค์การ” เป็นการมุ่งศึกษาถึงคณะทำงานที่มีความต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่สอดคล้องกับการประเมินคุณภาพภาครัฐ โดยคณะบุคคลดังกล่าวทำหน้าที่ให้การสนับสนุนกับองค์การ ตามคำสั่งหน่วยงานที่ 8/2552 เรื่อง แต่งตั้งคณะผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ประจำหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้และขยายผลการเรียนรู้ในองค์การ คณะทำงานดังกล่าวจึงมีหน้าที่ในการดูแล สนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ขององค์การในหน่วยงานเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ และการปฏิบัติที่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินในหมวดที่ 4 ของการประเมินคุณภาพภาครัฐ ในเรื่องของการจัดการองค์ความรู้ภายในหน่วยงาน

เพื่อให้ตระหนัก และเข้าใจถึงบทบาทที่มีความสำคัญของคณะผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในหน่วยงานต่อผลการดำเนินการที่เกิดขึ้น การศึกษาบทบาทสำหรับบุคคลที่จะทำหน้าที่รับผิดชอบส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ จึงมีความสำคัญ เพราะองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน คือองค์ความรู้ที่มาจากตัวบุคคลซึ่งเป็นแรงงานที่มีความรู้ ทำให้ปัจจัยด้านบุคคลจึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว (วีระชัย คล้ายทอง, 2550) นอกจากนี้ประเด็นทางด้านบุคคลยังเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์การเกิดการเรียนรู้ สร้างสรรค์ความรู้ คิดพัฒนาต่อยอด และนำความรู้ไปใช้ในที่สุด ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพขององค์การดีขึ้น ทำให้องค์การสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน (Garavan, 1997)

เนื่องจากการส่งเสริมการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ที่เกิดจากตัวบุคลากร ต้องไม่เป็นการบังคับซึ่งเป็นเหตุผลของการต่อต้าน การส่งเสริมการเรียนรู้จึงควรที่จะเป็นความอาสาสมัครใจที่จะทำ ดังนั้นบุคคลที่รับบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จึงต้องมีใจรัก มีความสมัครใจ มีความต้องการที่จะเรียนรู้ (Lombardo & Eichinger, 2001) ต้องการที่จะเห็นองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตามหากบทบาทในการส่งเสริมการเรียนรู้ได้ถูกมอบหมายให้กับบุคคลที่ไม่ได้มีความเต็มใจที่จะเรียนรู้ อาจเป็นเพราะมีสาเหตุมาจากบทบาทที่ได้รับไม่สอดคล้องกับความคาดหวังส่วนบุคคล หรือมีความเข้าใจในบทบาทที่ไม่ตรงกัน ย่อมที่จะส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงาน และยังเป็นการเสียเวลาสำหรับการพัฒนาตัวบุคคลให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะนำไปส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในองค์การต่อไป ดังนั้นการรับทราบถึงบทบาทของผู้ที่จะเข้ามาทำหน้าที่ในการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ จึงเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์การควรทราบ เพื่อที่จะได้ตรวจสอบกับความต้องการ ความคาดหวังของตนเอง มีเวลาทำความเข้าใจในบทบาท และทำความเข้าใจในหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ ให้เกิดความเข้าใจในการทำงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ จวบจนสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้เป็นอย่างดีสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์องค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีคุณภาพ สะท้อนผลลัพธ์ออกมาในรูปแบบของผลการประเมินคุณภาพขององค์การคาดหวัง.

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความเข้าใจในบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ
2. เพื่อศึกษากระบวนการทำงาน และกิจกรรมด้านการเรียนรู้ ที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง
3. เพื่อศึกษาผลลัพธ์ที่สะท้อนมายังองค์การจากกระบวนการทำงาน และการจัดกิจกรรมสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้

1.3 คำถามการวิจัย

สำหรับคำถามการวิจัยในเรื่องของ “ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้: บทบาทในการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานในองค์การ” ประกอบไปด้วย 3 คำถาม คือ

1. บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นอย่างไร
2. กระบวนการทำงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นอย่างไร
3. ผลลัพธ์จากการดำเนินงานในการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การเป็นอย่างไร

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาภายในองค์การที่ผู้วิจัยได้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นองค์การภาครัฐ ให้บริการเกี่ยวกับระบบสาธารณสุขปโมคด้านพลังงาน โดยให้บริการลูกค้าในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการศึกษากับเจ้าหน้าที่ที่ได้ดำรงตำแหน่ง Facilitator ประจำหน่วยงาน หรือ Learning Organization Agent: LO Agent เป็นผู้ที่ได้รับการเสนอรายชื่อจากหัวหน้าหน่วยงานเข้ามาเป็นคณะผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้และขยายผลการเรียนรู้ ในองค์การ การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกเก็บข้อมูลจากผู้ที่ได้รับหน้าที่ดังกล่าวเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 3 ปีติดต่อกัน เนื่องจากผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) กลุ่มดังกล่าวมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งที่ได้รับเป็นอย่างดี พร้อมทั้งผ่านกิจกรรมได้รับความรู้ การพัฒนา การฝึกหัดสำหรับการเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถอธิบาย บรรยายประสบการณ์ที่ได้ปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมคำถามการวิจัยทั้งหมด และเพียงพอต่อการสรุปผล ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนเมษายน ปี พ.ศ. 2559

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน และถูกต้องในตัวตนบทบาท หน้าที่ ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)
2. เข้าใจแนวความคิดของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่มีต่อบทบาทเพื่อสร้างความเหมาะสม สามารถปรับเข้ากับหน่วยงานภายในที่ดูแลรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี
3. เพื่อเป็นแบบอย่างกิจกรรม หรือกระบวนการทำงานที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้จัดขึ้น ทำให้ทราบถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดกิจกรรมภายในหน่วยงาน รวมถึงข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
4. เป็นแนวทางสำหรับพัฒนา และปรับปรุง การทำงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้: บทบาทในการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานในองค์กร” ดำเนินการศึกษาโดยมุ่งเน้นถึงความเข้าใจในบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ได้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยมีเป้าประสงค์ร่วมกันในการสร้างสรรค์ให้องค์กรกลายมาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีคุณภาพตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพองค์กรภาครัฐ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีผลการปฏิบัติงาน และบทบาทของหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานในองค์กร

2.1.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงานในองค์กร

องค์กรเป็นการรวมตัวกันของกลุ่มบุคคลในการร่วมกันดำเนินการทำกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือวัตถุประสงค์ไว้วัตถุประสงค์หนึ่งร่วมกัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, น.27) บริบทขององค์กรจึงเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับหลักสังคมวิทยาที่ว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ต้องการการรวมกลุ่มอยู่รวมกันเป็นหมู่คณะ (ศิริอร ชันธหัตถ์, 2545 น.28) เพื่อให้การรวมกลุ่มเป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงมีการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจเข้ามามีบทบาทสำคัญ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547, น.6) นอกจากนี้เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรที่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้การบริหารจัดการเป็นเครื่องมือช่วยให้การใช้ทรัพยากร และการร่วมมือกันทำงานเป็นไปอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิผล (พิมลจรรย์ นามวัฒน์, 2532, น.4)

เพื่อให้เกิดการตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจกรรมขององค์กร จึงทำให้เกิดกระบวนการที่เรียกว่า การการวัดหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการวัดหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ความหมายข้อเท็จจริงขององค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่าขององค์กรและการปรับปรุงเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น (ปิยะดา ลิ้มราษฎร์เจริญ, 2553) โดยทั้งนี้การวัดผลการปฏิบัติงานจำเป็นที่จะต้องมีความความเกี่ยวเนื่องกับกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเพื่อให้การวัดผลสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เป็นอย่างดีจึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำมาเปรียบเทียบ (นภดล ร่มโพธิ์, 2557, น.10)

ภายหลังจากกระบวนการวัดผลเสร็จสิ้น สิ่งที่ได้รับคือผลการปฏิบัติงาน พจนานุกรม Oxford English Dictionary ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานไว้ว่า ผลการบรรลุผลจากความสำเร็จ ผลจากการดำเนินงาน หรือการดำเนินกิจกรรมที่ได้รับคำสั่ง หรือต้องรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ต้องเกิดจากพฤติกรรมหรือผลที่ได้จากการกระทำที่มีความเกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและสามารถวัดระดับได้ (Campbell, 1999, pp.399-429) ซึ่งสอดคล้องกับการให้คำนิยามผลการปฏิบัติงานของ Brumbach ในปี 1988 ที่ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานมีความหมายถึง ด้านพฤติกรรมที่แสดงให้เกิดขึ้น และผลลัพธ์จากการกระทำ เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากผู้กระทำ และเปลี่ยนผลจากที่จับต้องไม่ได้ให้สามารถจับต้องได้ พฤติกรรมจึงเป็นเครื่องมือที่ทำให้ได้ผลลัพธ์ แสดงให้เห็นได้จากผลของจิตใจและการกระทำที่ส่งผลต่องานหรือผลลัพธ์ สิ่งเหล่านี้ทำให้สามารถสรุปได้ว่าผลของจิตใจเป็นส่วนหนึ่งของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น การพิจารณาผลการปฏิบัติงานจึงต้องพิจารณาทั้งปัจจัยนำเข้า (พฤติกรรม) และปัจจัยส่งออก (ผลลัพธ์) (Armstrong, 2006, p.7)

โดยสรุป ผลการปฏิบัติงานเป็นผลจากพฤติกรรม หรือผลงานที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน กิจกรรม หรือโครงการที่เกิดขึ้น สามารถวัดผลได้จากหลากหลายมุมมอง มีการแบ่งมุมมองตามแนวคิดของการวัดผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ได้แก่ มุมมองทางการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เป็นต้น (นภดล ร่มโพธิ์, 2554, น.166 - 167) ทั้งนี้องค์การสามารถเลือกที่จะใช้เกณฑ์การประเมินด้านต่าง ๆ ที่องค์การมีความต้องการเปรียบเทียบ และนำมาใช้ในการกำหนดผลตอบแทนหรือรางวัล หรือกำหนดหลักเกณฑ์อื่น ๆ ซึ่งจะเป็นเรื่องของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้รับให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป

2.1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานภาครัฐ

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายกับประโยชน์สุขของประชาชน ในการได้รับการให้บริการที่สะดวกและทั่วถึง ได้รับการตอบสนองความต้องการ ภาครัฐต้องไม่สร้างขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากเกินความจำเป็น ภาครัฐต้องบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า พร้อมทั้งได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งปรากฏในมาตราที่ 9 (3) ในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวจึงกำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนด

สำหรับ ก.พ.ร. ได้นำแนวคิดและโครงสร้างของการประเมินเพื่อมอบรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Badrige National Quality Award) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย และสอดคล้องกับวิธีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จึงให้เกิดเกณฑ์การประเมินผลงานของราชการเป็นรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ Public Sector Management Quality Award: PMQA ขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2557, น.4) สำหรับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจเป็นอีกหนึ่งหน่วยงานที่อยู่ในความควบคุมดูแลของภาครัฐบาล แต่เนื่องจากมีประเด็นด้านการบริหารที่มุ่งเน้นในเชิงธุรกิจทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจอยู่ในความรับผิดชอบของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ให้มีประสิทธิภาพทั้งด้านการเงินการบัญชี และการบริหารงานบุคคล รวมถึงกำกับดูแลพัฒนารัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล เพื่อนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้แก่รัฐวิสาหกิจ และเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพย์สินของรัฐ จึงเป็นที่มาของ ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Performance Appraisal: SEPA (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2556, น.4) โดยทั้ง รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และ ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) มีพื้นฐานเกณฑ์การประเมินจากแหล่งเดียวกันคือ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA)

2.1.3 เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557, น.9) ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลขึ้น เพื่อที่จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถประเมินตนเองได้อย่างรอบด้าน โดยพิจารณาถึงความคาดหวังขององค์การต้องการมุ่งไปทิศทางใด มีการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกมีสภาพอย่างไร ส่งผลให้เกิดการใช้เกณฑ์การประเมินซึ่งเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบทุกภาคส่วนของระบบการบริหารงาน เกิดการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ซึ่งการออกแบบค่าเป้าหมายของประเด็นที่ใช้ในการชี้วัดองค์การใช้หลักเกณฑ์เดียวกันกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2556, น.26) สามารถอธิบายการกำหนดเกณฑ์การประเมินออกเป็นออกเป็น 7 หมวด ดังตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1

เกณฑ์การประเมินคุณภาพองค์การภาครัฐในหมวดต่าง ๆ

หมวดที่ 1	การนำองค์การ
คำอธิบาย	: เกณฑ์หมวดการนำองค์การ เป็นเกณฑ์การตรวจประเมินผู้นำระดับสูงขององค์การ ชี้นำ ในการสร้างองค์การให้มีความยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์การ และกระบวนการที่องค์การใช้ เพื่อให้บรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ
หมวดย่อย 1.1	: การนำหน่วยงานภาครัฐโดยผู้นำระดับสูง
คำถามการประเมิน	: ผู้นำระดับสูงนำหน่วยงานอย่างไร
คำอธิบาย	: อธิบายว่าผู้นำระดับสูงชี้นำและสร้างองค์การให้มีความยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งอธิบายว่าผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ได้อย่างไร
หมวดย่อย 1.2	: การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม
คำถามการประเมิน	: หน่วยงานกำกับดูแลองค์การ และแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร
คำอธิบาย	: อธิบายระบบการกำกับดูแลขององค์การ และอธิบายการดำเนินการเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และทำให้องค์การมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี
หมวดที่ 2	การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
คำอธิบาย	: เกณฑ์หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นเกณฑ์การตรวจประเมินว่าหน่วยงานจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของหน่วยงานอย่างไร มีกระบวนการอย่างไรในการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ไปปฏิบัติและปรับเปลี่ยนหากสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนการวัดผลความก้าวหน้า
หมวดย่อย 2.1	: การจัดทำยุทธศาสตร์
คำถามการประเมิน	: องค์การมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำยุทธศาสตร์
	: ให้อธิบายกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อจัดการกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งสรุปวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์การ

ตารางที่ 2.1

เกณฑ์การประเมินคุณภาพองค์การภาครัฐในหมวดต่าง ๆ (ต่อ)

หมวดย่อย 2.2	: การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ
คำถามการประเมิน	: องค์การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างไร
คำอธิบาย	: ให้อธิบายกระบวนการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งให้คาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดดังกล่าว
หมวดที่ 3	การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
คำอธิบาย	: เกณฑ์หมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดเป็นเกณฑ์การตรวจประเมินว่าหน่วยงานกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความสำคัญเชิงเปรียบเทียบที่มีผลต่อการตัดสินใจของลูกค้าและตลาดอย่างไร รวมทั้งการประเมินความพึงพอใจและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
หมวดย่อย 3.1	: ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
คำถามการประเมิน	: องค์การหาสารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้าและตลาดอย่างไร
คำอธิบาย	: ให้อธิบายวิธีการที่องค์การรับฟังลูกค้า และได้สารสนเทศด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ
หมวดย่อย 3.2	: ความสัมพันธ์กับลูกค้า
คำถามการประเมิน	: องค์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้าอย่างไร
คำอธิบาย	: ให้อธิบายว่าองค์การกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการที่นำเสนอ และกลไกการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร
หมวดที่ 4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
คำอธิบาย	: เกณฑ์หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นเกณฑ์การตรวจประเมินว่าองค์การเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้อย่างไร และองค์การมีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร รวมถึงตรวจประเมินว่าใช้ผลการทบทวนปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

ตารางที่ 2.1

เกณฑ์การประเมินคุณภาพองค์การภาครัฐในหมวดต่าง ๆ (ต่อ)

หมวดย่อย 4.1	: การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ
คำถามการประเมิน	: องค์การ วัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนอย่างไร
คำอธิบาย	: ให้อธิบายว่าองค์การวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานอย่างไร
หมวดย่อย 4.2	: การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
คำถามการประเมิน	: องค์การมีกระบวนการอย่างไร ในการจัดการสารสนเทศ ความรู้ขององค์การ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
คำอธิบาย	: ให้อธิบายว่า องค์การสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์การอย่างไร และองค์การดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นมีคุณภาพและพร้อมใช้งาน สำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และลูกค้า
หมวดที่ 5	การมุ่งเน้นบุคลากร
คำอธิบาย	: เกณฑ์หมวดมุ่งเน้นบุคลากร เป็นเกณฑ์การตรวจประเมินความสามารถขององค์การในการประเมินความต้องการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งตรวจประเมินการสร้างความรู้ความผูกพัน การจัดการ และการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกับภารกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์การ
หมวดย่อย 5.1	: สภาพแวดล้อมของบุคลากร
คำถามการประเมิน	: องค์การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและช่วยให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร
คำอธิบาย	: ให้อธิบายว่าองค์การจัดการขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้งานขององค์การบรรลุผลอย่างไร และให้อธิบายว่าองค์การดำเนินการอย่างไร เพื่อรักษาบรรยากาศการทำงานที่เกื้อหนุนต่อการทำงาน มีสวัสดิภาพ และความปลอดภัย

ตารางที่ 2.1

เกณฑ์การประเมินคุณภาพองค์การภาครัฐในหมวดต่าง ๆ (ต่อ)

หมวดย่อย 5.2	: ความผูกพันของบุคลากร
คำถามการประเมิน	: องค์การดำเนินการอย่างไรให้บุคลากรมีความผูกพันเพื่อความสำเร็จขององค์การและบุคลากร
คำอธิบาย	: ให้อธิบายว่าองค์การสร้างความผูกพัน จ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลบุคลากร เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร บุคลากรและผู้นำได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร และองค์การประเมินความผูกพันของบุคลากร และใช้ผลการประเมินนั้นๆอย่างไรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี
หมวดที่ 6	การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ
คำอธิบาย	: เกณฑ์หมวดการจัดการการปฏิบัติการ เป็นเกณฑ์การตรวจประเมินกระบวนการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงระบบงาน และกระบวนการ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า และทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน รวมทั้งตรวจประเมินความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินด้วย
หมวดย่อย 6.1	: การออกแบบระบบงาน
คำถามการประเมิน	: องค์การออกแบบระบบงานอย่างไร
คำอธิบาย	: ให้อธิบายว่าองค์การออกแบบระบบงาน และกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า รวมทั้งการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จและยั่งยืน
หมวดย่อย 6.2	: การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
คำถามการประเมิน	: องค์การจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์การอย่างไร
คำอธิบาย	: ให้อธิบายว่าองค์การนำกระบวนการทำงานที่สำคัญไปปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร เพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า รวมทั้งให้องค์กรได้รับความสำเร็จและยั่งยืน

ตารางที่ 2.1

เกณฑ์การประเมินคุณภาพองค์การภาครัฐในหมวดต่าง ๆ (ต่อ)

หมวดที่ 7	ผลลัพธ์ : เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์การ และการปรับปรุงที่สำคัญทุกด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพกระบวนการ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการขององค์การเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์การอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงด้วย
หมวดย่อย 7.1	: ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ คำถามการประเมิน : ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการเป็นอย่างไร คำอธิบาย : สรุปผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์และบริการ โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม
หมวดย่อย 7.2	: ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า คำถามการประเมิน : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร คำอธิบาย : สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าและคุณค่าจากมุมมองของลูกค้า โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม
หมวดย่อย 7.3	: ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด คำถามการประเมิน : ผลการดำเนินงานด้านการเงินเป็นอย่างไร คำอธิบาย : สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาด โดยแสดงผลลัพธ์ตามกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ตารางที่ 2.1

เกณฑ์การประเมินคุณภาพองค์การภาครัฐในหมวดต่าง ๆ (ต่อ)

หมวดย่อย 7.4	: ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
คำถามการประเมิน	: ผลการดำเนินงานเน้นด้านบุคลากรเป็นอย่างไร
คำอธิบาย	: สร้างผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ ที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร และมีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยแสดงผลลัพธ์แยกตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม
หมวดย่อย 7.5	: ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ
คำถามการประเมิน	: ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร
คำอธิบาย	: สร้างผลลัพธ์ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ ซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งความพร้อมขององค์กรต่อภาวะฉุกเฉิน โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการตามกระบวนการและสถานที่ และตามส่วนตลาด รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม
หมวดย่อย 7.6	: ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร
คำถามการประเมิน	: ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรเป็นอย่างไร
คำอธิบาย	: สร้างผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการกำกับดูแลและการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการบรรลุแผนเชิงยุทธศาสตร์ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมและการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีขององค์กร โดยแสดงผลลัพธ์ตามหน่วยงานขององค์กร รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2556

2.1.4 ระบบการให้คะแนน

ระบบการให้คะแนนของหมวดกระบวนการ และหมวดผลลัพธ์ มีวิธีที่แตกต่างกัน โดยในหมวดที่ 1 ถึง 6 จะเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับวิธีการดำเนินการ มุ่งเน้นการถามว่าอย่างไร ส่วน

ในหมวดที่ 7 จะเป็นการถามเกี่ยวกับการรายงานผลการดำเนินการของแต่ละประเด็น โดยมีระดับคะแนนตั้งแต่ 0% - 100%

2.1.4.1 ด้านกระบวนการ

กระบวนการ หมายถึง วิธีการที่องค์การใช้และปรับปรุงเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้อในหมวด 1 - 6 สำหรับปัจจัยที่ใช้ประเมินกระบวนการ ได้แก่

(1) แนวทาง (Approach: A)

วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล มีการพิจารณาถึงความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองต่อหัวข้อต่าง ๆ และมีประสิทธิผลของวิธีการ

(2) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment: D)

เป็นความครอบคลุมและทั่วถึงของการใช้แนวทางในการตอบข้อกำหนดต่าง ๆ ที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับองค์การ เป็นแนวทางที่สม่ำเสมอ และสามารถใช้ได้ในทุก ๆ ที่

(3) การเรียนรู้ (Learning: L)

เป็นการปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น พัฒนาการใช้วงจรการประเมินและปรับปรุง มีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทาง โดยใช้นวัตกรรม และการแบ่งปันความรู้ที่เกี่ยวข้องกัน

(4) การบูรณาการ (Integration: I)

ความครอบคลุม และทั่วถึงของการใช้แนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน กับความต้องการขององค์การตามที่ระบุไว้ มีการใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมกระบวนการและหน่วยงานทั่วทั้งองค์การ ดำเนินการให้แผนงาน กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้อง กลมกลืนกันทุกกระบวนการ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์การ

หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 แนวทาง(A), การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ(D), การเรียนรู้(L), การบูรณาการ(I) มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อเน้นว่าเมื่ออธิบายถึงแนวทางแล้ว องค์การต้องแสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับข้อกำหนดเฉพาะของหัวข้อนั้น ๆ เมื่ออธิบายถึงระดับการพัฒนาของกระบวนการ ควรแสดงให้เห็นว่ามีวงจรแห่งการเรียนรู้ มีการบูรณาการกับกระบวนการ และหน่วยงานอื่นเกิดขึ้นได้อย่างไร ถึงแม้ว่าปัจจัยอันได้แก่แนวทาง, การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ, การเรียนรู้, การบูรณาการ จะมีความเชื่อมโยงกันก็ตาม ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งผลต่อองค์การ จะสะท้อนจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปีปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือทุกปัจจัยก็ได้

ตารางที่ 2.2

แนวทางการให้คะแนนด้าน “กระบวนการ” หมวด 1 - 6

	0% - 5%	10%-25%	30%-45%	50%-65%	70%-85%	90%-100%
A	ไม่มีแนวทาง อย่างเป็นระบบ มีสารสนเทศ น้อยและไม่ ชัดเจน	เริ่มมีแนวทาง อย่างเป็นระบบ ที่ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด พื้นฐาน	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด พื้นฐาน	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด โดยรวม	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด ต่าง ๆ	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด ต่าง ๆ ของ หัวข้ออย่าง สมบูรณ์
D	ไม่มีการนำ แนวทางที่เป็น ระบบไป ถ่ายทอดเพื่อ นำไปปฏิบัติ หรือมีเพียง เล็กน้อย	นำแนวทางไป ปฏิบัติในชั้น เริ่มต้นเกือบทุก พื้นที่ ทำให้ไม่ บรรลุใน ข้อกำหนด พื้นฐาน	นำแนวทางไป ปฏิบัติทุกพื้นที่ แต่บางพื้นที่ใน ชั้นเริ่มต้น	นำแนวทางไป ปฏิบัติเป็น อย่างดีถึงแม้ แตกต่างกันใน บางพื้นที่	นำแนวทางไป ปฏิบัติเป็น อย่างดี โดยไม่ มีความแตกต่าง ที่สำคัญ	นำแนวทางไป ปฏิบัติอย่าง สมบูรณ์ ไม่มี จุดอ่อนหรือ ความแตกต่าง ที่สำคัญในทุก พื้นที่หรือ หน่วยงาน
L	ไม่มีแนวคิดใน การปรับปรุง มี การปรับปรุง เมื่อเกิดปัญหา	เริ่มเปลี่ยนจาก การตั้งรับ ปัญหาเป็น แนวคิดการ ปรับปรุงทั่ว ๆ ไป	เริ่มมีแนวทาง อย่างเป็นระบบ ในการประเมิน และปรับปรุง กระบวนการที่ สำคัญ	ใช้ข้อมูลจริงใน การประเมิน และปรับปรุง อย่างเป็นระบบ เริ่มใช้ OL และ นวัตกรรม ปรับปรุง กระบวนการที่ สำคัญ	ใช้ข้อมูลจริงใน การประเมิน และปรับปรุง อย่างเป็นระบบ OL และ นวัตกรรมเป็น เครื่องมือสำคัญ ในการจัดการมี การปรับปรุง ยิ่งขึ้นจากการ วิเคราะห์ระดับ องค์การ และ การแบ่งบัน	ใช้ข้อมูลจริงใน การประเมิน และปรับปรุง อย่างเป็นระบบ OL รวมทั้ง นวัตกรรมเป็น เครื่องมือสำคัญ ทั้งองค์การ มี การปรับปรุง และนวัตกรรม โดยการ วิเคราะห์ระดับ องค์การ และ แบ่งบันอย่าง ชัดเจนทั้ง องค์การ

ตารางที่ 2.2

แนวทางการให้คะแนนด้าน “กระบวนการ” หมวด 1 – 6 (ต่อ)

	0% - 5%	10%-25%	30%-45%	50%-65%	70%-85%	90%-100%
I	ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์การ	แนวทางที่สอดคล้องกับหน่วยงานอื่นส่วนมากเกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา	เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานขององค์การที่ระบุไว้ใน OP และเกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ	มีแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การที่ระบุไว้ใน OP และเกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ	มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์การที่ระบุไว้ใน OP และเกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ	มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์การที่ระบุไว้ใน OP และเกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ เป็นอย่างดี

ที่มา: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2551

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ต้องเริ่มด้วยการกำหนดช่วงคะแนน (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65) ซึ่งมีคำอธิบายที่เหมาะสมกับระดับความสำเร็จขององค์การ อาจมีบางปัจจัยหรือหลายปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1 - 6 (แนวทาง, การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ, การเรียนรู้, การบูรณาการ) ระดับความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับพื้นฐานของปัจจัยดังกล่าวทั้งหมดในภาพรวม ไม่ใช่การเจนนับหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินของแต่ละปัจจัย การตัดสินใจว่าจะให้คะแนนจริงเท่าไรภายในช่วงคะแนนที่เลือกไว้ ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้น ๆ ใกล้เคียงกับข้อความที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมา

ตัวอย่าง: หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1 - 6 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่าแนวทางนั้นตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา และส่งหน่วยงานส่วนใหญ่ที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับหัวข้อนั้น ๆ โดยใช้วงจรการปรับปรุงและการเรียนรู้รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญขององค์การ ให้มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างครอบคลุมมากขึ้น มีการเรียนรู้ขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ และมีการบูรณาการมากขึ้นก็จะได้คะแนนสูงขึ้น

2.1.4.2 ด้านผลลัพธ์

ผลลัพธ์ หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์การ ในการบรรลุตามข้อกำหนดในหัวข้อที่ได้กำหนดไว้ ประกอบไปด้วย 4 ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่

- ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน (Level: Le)

- อัตราการเปลี่ยนแปลง ความครอบคลุมของการปรับปรุงผลการดำเนินการ (Trend: T)
- ผลการดำเนินการขององค์การเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม (Comparison: C)
- การเชื่อมโยงของตัววัดผลต่าง ๆ กับผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญ ตามที่ระบุไว้ในบริบทขององค์การ (Linking: Li)

หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ต้องแสดงข้อมูลระดับของผลการดำเนินการ อัตราการปรับปรุง และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบของตัววัดหรือชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการของรัฐบาลกิจ รวมถึงข้อมูลที่แสดงความครอบคลุมของการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และการเรียนรู้ขององค์การ หากมีการแบ่งปันความรู้ในเรื่องกระบวนการปรับปรุงและมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวาง ควรจะแสดงผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย ดังนั้น คะแนนของผลลัพธ์จึงเป็นส่วนประกอบซึ่งขึ้นอยู่กับผลการดำเนินการโดยรวม โดยพิจารณาถึงอัตราการเปลี่ยนแปลง และความครอบคลุมของการปรับปรุง และ ความสำคัญต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้อและต่อธุรกิจหรือภารกิจขององค์การ

ตารางที่ 2.3

แนวทางการให้คะแนนด้าน “ผลลัพธ์” หมวด 7

	0% - 5%	10%-25%	30%-45%	50%-65%	70%-85%	90%-100%
Le	ไม่มีผลลัพธ์ หรือผลลัพธ์ไม่ดี	มีผลลัพธ์น้อย เรื่อง มีการปรับปรุงบ้าง เริ่มมีผลงานที่ดี น้อยเรื่อง	มีการปรับปรุง หรือผลการดำเนินการที่ดี ในหลายเรื่อง	มีแนวโน้มของการปรับปรุง หรือผลการดำเนินการที่ดี ในเกือบทุกเรื่อง	มีผลการดำเนินการที่ดี/ ดีเลิศในเรื่องสำคัญส่วนใหญ่	มีผลการดำเนินการที่ดี เลิศในเรื่องสำคัญส่วนใหญ่
T	ไม่มีข้อมูล แนวโน้ม หรือมีแนวโน้มทางลบ	ไม่มีข้อมูล แนวโน้ม	เริ่มมีการพัฒนาของ แนวโน้ม	ไม่มีแนวโน้ม ในทางลบ ไม่มี ผลการดำเนินการไม่ดี ในเรื่องสำคัญ	รักษาแนวโน้ม การปรับปรุง/ ผลการดำเนินการไว้ได้ เป็นส่วนใหญ่	มีแนวโน้มการปรับปรุงที่ดี เลิศรักษาระดับ ที่ดีเลิศเป็นส่วนใหญ่

ตารางที่ 2.3

แนวทางการให้คะแนนด้าน “ผลลัพธ์” หมวด 7 (ต่อ)

	0% - 5%	10%-25%	30%-45%	50%-65%	70%-85%	90%-100%
C	ไม่มีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	ไม่มีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	ผลการดำเนินการดี/ดีมากในบางเรื่องเทียบกับตัวเปรียบเทียบ	ผลการดำเนินการดีมาก ส่วนมากแสดงถึงความ เป็นผู้ นำ เทียบกับตัวเปรียบเทียบ	เป็นผู้ นำ ในอุตสาหกรรม และเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง
Li	ไม่มีผลลัพธ์ในเรื่องที่สำคัญต่อความต้องการทางธุรกิจ	มีผลลัพธ์ในเรื่องที่สำคัญต่อธุรกิจน้อยเรื่อง	มีผลลัพธ์ในเรื่องที่สำคัญต่อธุรกิจหลายเรื่อง	ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด กระบวนการสำคัญส่วนใหญ่	ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด กระบวนการ แผนปฏิบัติการสำคัญส่วนใหญ่	ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด กระบวนการ แผนปฏิบัติการสำคัญอย่างสมบูรณ์

ที่มา: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2551

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ต้องเริ่มด้วยการกำหนดช่วงคะแนน (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65) ซึ่งมีคำอธิบายที่เหมาะสมกับระดับความสำเร็จขององค์กร อาจมีบางปัจจัยหรือหลายปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 7 ที่ไม่ครบถ้วนก็ได้ ระดับความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับพื้นฐานของปัจจัยดังกล่าวทั้งหมดในภาพรวม ไม่ใช่การเจงนั้บหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินของแต่ละปัจจัย การตัดสินใจว่าจะให้คะแนนจริงเท่าไรภายในช่วงคะแนนที่เลือกไว้ ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้น ๆ ใกล้เคียงกับข้อความที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมา

ตัวอย่าง: หัวข้อที่อยู่หมวด 7 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า มีแนวโน้มการปรับปรุง และ/หรือมีระดับของผลการดำเนินการที่ต้อยชัดเจนในเกือบทุกหัวข้อ พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมกับผลลัพธ์ในหัวข้อนั้น ๆ และมีความสำคัญต่อธุรกิจ หากมีอัตราการปรับปรุง และ/หรือ ระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น

รวมทั้งมีความครอบคลุมมากขึ้นและมีการบูรณาการกับความต้องการทางธุรกิจที่ดีขึ้น คณะนั้นที่ได้รับสูงขึ้นตาม

การประเมินทั้ง 2 มิติดังกล่าวข้างต้นเป็นหลักฐานสำคัญในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับ ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาคือ “ความสำคัญ” ของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อปัจจัยสำคัญทางธุรกิจที่แสดงไว้ในรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง (Organizational Performance Report: OPR) ซึ่งเป็นรายงานที่รายงานผลการปฏิบัติงานในหมวดต่าง ๆ ที่องค์กรได้จัดทำขึ้น เพื่อเสนอให้คณะผู้ตรวจประเมินตรวจสอบ พร้อมกับการติดตามการลงพื้นที่จริง ๆ เพื่อติดตาม ขอข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการประเมินผลต่อไป รายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง หรือรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง OPR จึงเปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กรในการนำเสนอการดำเนินงานทั้งหมดกับคณะผู้ตรวจประเมิน ตรวจสอบพิจารณา

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษากับ “ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)” ซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องหลักในเกณฑ์การประเมินในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย 4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และ 4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในข้อที่ 4.2 ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ร่วมกับระบบโครงสร้างพื้นฐานที่เข้ามาสนับสนุนการดำเนินงาน จะเป็นหัวข้อที่ “ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)” มีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องโดยตรง ในเรื่องของกระบวนการจัดการความรู้ เกณฑ์การประเมินคุณภาพขององค์การภาครัฐได้ให้ความสนใจในเรื่องของการจัดการความรู้ขององค์กร ในหัวข้อที่ 4.2 สามารถสรุปได้เป็นประเด็นดังต่อไปนี้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558, น.45)

- การจัดการความรู้ มุ่งเน้นที่คำถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ขององค์กร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร
 - รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
 - ผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่
 - ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบพันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ
 - รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- การเรียนรู้ระดับองค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกไปในวิธีการปฏิบัติงานขององค์กร

โดยหลักเกณฑ์ทั้งการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ระดับองค์การจะถูกนำไปใช้ ในการพิจารณาประเมินผลโดยผู้ตรวจประเมิน ผ่านทางรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง OPR ที่ได้กล่าวมาข้างต้น

2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้

2.2.1 ความหมายของบทบาท

คำว่า “Role” ในภาษาไทยใช้คำว่า “บทบาท” ตามรูปแบบพจนานุกรมศัพท์ สังคมวิทยาอังกฤษ-ไทย ได้ให้ความหมายที่สามารถสรุปได้ว่า หน้าที่หรือพฤติกรรมที่สังคมกำหนด และคาดหวังในพฤติกรรมที่ต้องการให้บุคคลกระทำ สำหรับบทบาทในพจนานุกรมฉบับ บัณฑิตยสถาน ปี 2552 (น.602) ได้ให้คำจำกัดความของบทบาทหมายถึง การทำตามบทบาท, การทำตามบทบาท, โดยปริยายหมายความว่า การทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู จากความหมายที่ได้ให้คำจำกัดความโดยนักภาษาศาสตร์จะเป็นการให้ความหมายโดยกว้างที่สามารถเข้าใจได้ทั่วไป แต่อย่างไรก็ตามได้มีนักวิจัยทำการศึกษาและให้ความหมายของบทบาทที่แตกแขนงเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องบทบาทที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ทางกรงาน โดยบทบาทจะขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ได้รับ ตำแหน่งระดับการทำงานที่สูงขึ้นย่อมส่งผลต่อบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น (ภิญโญ สาร, 2516, สุรพล พุฒคำ, 2522 และสุชา จิตพิทักษ์, 2525, สนธยา พลศรี, 2545.) นอกจากบทบาทจะมีความหมายถึงหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ตำแหน่งหน้าที่การทำงานในสังคม ยังมีเรื่องของความสัมพันธ์กันทางสังคม การปฏิบัติตัวระหว่างกันของกลุ่มบุคคลในสังคม ความคาดหวังที่ได้รับจากการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเข้ามาเกี่ยวข้อง (ประเสริฐ แยมกลิ่นพึ้ง, 2544)

โดยสรุป บทบาทจึงเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม สถานะหน้าที่ ที่บุคคลต้องยึดถือ หรือปฏิบัติตามขอบเขตที่สังคมเป็นผู้กำหนด อันหมายรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำรงตำแหน่ง หน้าที่การทำงาน มีการพิจารณาถึงขอบเขตของการรับผิดชอบ นอกจากนี้บทบาทสามารถขยายความได้ถึง บรรทัดฐานทางสังคมที่แสดงให้เห็นถึงการอยู่ร่วมกัน มีการปฏิสัมพันธ์ร่วมกันภายในสังคม เพื่อใช้เป็นตัวกลางในการประสานความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (ไพบุลย์ ช่างเรียน, 2516)

2.2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาท

จากการรวบรวมการศึกษายบทบาทของ Annual Review of Sociology (Biddle, 1986, pp. 67-92) ได้สรุปออกมาว่า ทฤษฎีบทบาทได้ให้ความสำคัญที่สุดกับชีวิตภายในสังคม แบบแผนลักษณะของพฤติกรรมในสังคม (บทบาท) ได้อธิบายบทบาทโดยตัวบุคคลจะเป็น

สมาชิกของสังคม มีตำแหน่งทางสังคม และยึดถือความคาดหวังทางสังคมที่ตนเองมีต่อตนเองและผู้อื่นมีต่อตนเอง จากการศึกษาของ Biddle มีการให้แนวคิดในทฤษฎีบทบาท ต่อไปนี้

2.2.2.1 ความเป็นฉันทามติ (Consensus)

ฉันทามติในความหมายด้านทฤษฎีบทบาท คือ ความเห็นพ้องต้องกันทางสายกลาง มีความคาดหวังเดียวกันที่ยึดถือโดยคนในสังคม สิ่งสำคัญของแนวคิดนี้คือบทบาททางสังคมเกิดขึ้นจากการที่มนุษย์มีบรรทัดฐานร่วมกันทำให้ส่งผลสำคัญต่อสมาชิกที่มีตำแหน่งต่าง ๆ ในสังคม (Gordon, 1937, Cohen, 1979)

ดังนั้นบุคคลควรที่จะรับรู้ว่าคุณควรทำอะไรตามบทบาทที่ได้รับ ส่งผลต่อกลุ่มบุคคลในระบบสังคมสามารถให้การยอมรับบรรทัดฐานนั้น และสิ่งเหล่านี้ทำให้ระบบทางสังคมมีความร่วมมือกันที่ตระหนักรู้กัน กระบวนการทำงานภายในสังคมเกิดความคล่องตัวเพื่อบรรลুবรรทัดฐานเดียวกัน

2.2.2.2 ความสอดคล้อง (Conformity)

ความสอดคล้องแสดงถึงความยินยอมพร้อมใจในรูปแบบของพฤติกรรมที่มีร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือทางสังคม และความประทับใจระหว่างระดับของบุคคลเพิ่มมากขึ้น เพราะกลุ่มคนมีความสอดคล้องในความคาดหวังร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตาม ความสอดคล้องนี้ไม่ได้เกิดขึ้นตลอด ในกรณีที่มีความคาดหวังเปลี่ยนแปลงไปอาจส่งผลต่อความสอดคล้องเช่นกัน (Gordon, 1937, Broom & Selnick, 1977)

เมื่อบุคคลเข้าใจในความสอดคล้องระหว่างบทบาทของตนเอง และบทบาทที่สังคมคาดหวัง ย่อมช่วยให้การประพฤติปฏิบัติไปในแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมตามขอบเขตที่บทบาทได้กำหนดไว้ อันจะช่วยให้ไม่เกิดการก้าวก่ายซึ่งกันและกัน ส่งผลดีต่อสังคมในการช่วยลดความขัดแย้ง เพราะต่างคนต่างเข้าใจในบทบาท ช่วยให้สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างปกติ

2.2.2.3 การสวมบทบาท (Role Taking)

การพัฒนาตนเองอย่างเพียงพอ และการเข้าไปมีส่วนร่วมในสังคมเป็นลักษณะที่สำคัญของการสวมบทบาท (Mead, 1934) ทั้ง 2 องค์ประกอบเป็นส่วนสำคัญของการสวมบทบาท (การรับรู้บทบาทของผู้อื่น) การสวมบทบาทมุ่งเน้นที่ความสำคัญในส่วนของความคาดหวัง เพื่อพิจารณาว่าผู้อื่นมีมุมมองและคาดหวังในตนเองอย่างไร การสวมบทบาทที่ประสบผลสำเร็จจะทำให้บุคคลสามารถพัฒนาตนเอง และเพิ่มระดับความร่วมมือในสังคมได้ โดยการปฏิบัติตามบทบาทเพื่อแสดงออกมาเป็นเจ้าของสถานภาพที่สามารถแสดงออกมาตามที่สังคมคาดหวัง (Gordon, 1937) นอกจากนี้การที่บุคคลจะปฏิบัติตามบทบาทที่ติดตัวออกมาได้หรือไม่นั้น จะขึ้นอยู่กับระดับการยอมรับบทบาทของทั้งตนเอง และสังคมรอบข้าง ซึ่งจะส่งผลกลับมาถึงความสอดคล้องกับบทบาทตามความคาดหวังของสังคมและการรับรู้บทบาทของตนเอง

ในการสวมบทบาทสามารถบรรยายได้ดีในบริบทของการปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งนี้เป็นเพราะการเข้ารับตำแหน่งหรือการได้รับการมอบหมายหน้าที่เปรียบเสมือนกับการได้รับมอบหมายให้ดำเนินการตามบทบาทที่องค์กรกำหนด บุคคลที่ได้รับมอบหมายบทบาทจึงควรเข้าใจในบทบาท และจำเป็นที่จะต้องสวมบทบาทที่ได้รับให้สมกับความคาดหวังของสังคม เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติได้อย่างราบรื่น แต่อย่างไรก็ตามการเข้าใจถึงบทบาทที่จะต้องเข้าสวมบทบาท ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะจะสามารถรับรู้ความคาดหวังของตนเอง ความคาดหวังของสังคมว่าตรงกันหรือไม่ และจะช่วยให้สามารถดำเนินพฤติกรรมตามบทบาทได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ส่งผลต่อระบบสังคมให้สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างปกติสุข

2.2.2.4 ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflict)

เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลไม่ได้มีส่วนร่วมในความคาดหวังร่วมกับพฤติกรรมของบุคคลอื่น (Cohen, 1979) ซึ่งหมายถึง ความคาดหวังระหว่างบุคคลมีความแตกต่างกันและเข้ากันไม่ได้ มีการโต้แย้ง ได้รับแรงกดดันจากความขัดแย้ง ทำให้เกิดความเครียด ความขัดแย้งทางบทบาทสามารถอธิบายได้จากความคาดหวังที่แสดงออกมาพร้อมกันในปัจจุบันที่เข้ากันไม่ได้กับพฤติกรรมของตนเอง แนวความคิดนี้มีแรงดึงดูด และจะปรากฏเป็นปัญหาในระดับสังคมที่ซับซ้อน มีการศึกษาว่าความขัดแย้งในบทบาทส่งผลต่อแรงกดดันและความเครียด และส่งผลต่อการทำงาน เช่น ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ต่ำ ความผูกพันในองค์กรต่ำ อัตราลาออกสูง (Tett and Meyer, 1993, pp.259-293)

ความขัดแย้งทางบทบาทเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลให้เกิดความไม่ชัดเจนในบทบาท เกิดขึ้นในกรณีที่บุคคลมีตำแหน่ง และความคาดหวังจากสังคมที่มากกว่าหนึ่งบทบาทขึ้นไป ทำให้การปฏิบัติตามบทบาทหนึ่งไปขัดแย้งกับอีกบทบาทหนึ่ง ส่งผลให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความกังวลในการอยู่ในสังคม ความขัดแย้งทางบทบาทจึงเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นภายในสังคม อันจะบั่นทอนพฤติกรรมที่ดีของสมาชิกในสังคมให้ลดน้อยถอยลง

2.2.3 ความหมายของ Facilitator

ในปัจจุบันองค์กรทั้งในภาครัฐ และภาคธุรกิจต่างเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างสรรค์วิธีการ ในการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการพัฒนาและกลายมาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้ ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องมีความคิดในมุมมองที่ว่าสมาชิกองค์กรเป็นต้นทุนหรือที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) พร้อมกับเปิดโอกาสให้หน่วยงาน ที่ทำหน้าที่ในการบริหารทางด้านทรัพยากรบุคคลกลายมาเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2550)

สำหรับบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร ในภาษาอังกฤษใช้คำเรียกว่า “Facilitator” ซึ่งตามพจนานุกรม Oxford Advanced Learner’s Dictionary 7th edition ได้ให้ความหมายของ Facilitator ว่าเป็น “บุคคลผู้ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยให้คำแนะนำหรือทำบางสิ่งบางอย่างที่ช่วยให้การแก้ไขปัญหาเป็นไปด้วยความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยไม่ได้บอกกล่าวถึงขั้นตอนการแก้ไขปัญหา” ซึ่งเป็นความหมายโดยทั่วไปของ Facilitator แต่อย่างไรก็ตามในมุมมองของการจัดการความรู้ คำว่า Facilitator จะมีความหมายที่กว้างขึ้น พร้อมกับมีขอบเขตหน้าที่การรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น

ในประเทศไทยผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า ตำรา บทความวิชาการ และงานวิจัยต่าง ๆ พบว่ามีการให้ความหมายของคำว่า Facilitator หลายรูปแบบมีทั้งการเรียกตามคำศัพท์เดิมในลักษณะคำย่อ เช่น ฟา และการให้บัญญัติคำขึ้นมาใช้ใหม่ เช่น ผู้ดำเนินการสนทนา, วิทยากรกระบวนการ, กระบวนการ, ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้, ผู้อำนวยการกลุ่ม, และผู้อำนวยการเรียนรู้ เป็นต้น ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมความหมายของ Facilitator และสรุปออกมาได้ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4

ความหมายของ Facilitator

ผู้ให้ความหมาย	ความหมาย
Pedler (1996)	เป็นผู้ช่วยให้กลุ่มเริ่มต้นกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งอำนวยความสะดวกให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการเรียนรู้
Marquard (1999)	เป็นผู้ช่วยกลุ่มในการทบทวน และสะท้อนการเรียนรู้ในกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติรวมทั้งทำหน้าที่ด้านการบริหารโครงการ หรือกิจกรรมตรวจสอบประเมินความก้าวหน้า หรือผลการดำเนินงาน และประเมินการพัฒนาการเรียนรู้ของกลุ่ม
Siebenhuhnerr (2000)	ผู้ให้บริการด้านเทคนิค การเรียบเรียงความคิด ประนีประนอมข้อขัดแย้งในการประชุมหรือดำเนินกิจกรรม รวมทั้งให้คำปรึกษาเกี่ยวกับวิธีการต่าง ๆ ในการประชุม หรือดำเนินกิจกรรมโดยต้องแยกแยะว่าไม่เหมือนกับบทบาทของการเป็นครูเป็นผู้บรรยาย และกรรมการคอยกำกับกลุ่ม

ตารางที่ 2.4

ความหมายของ Facilitator (ต่อ)

ผู้ให้ความหมาย	ความหมาย
<p>พันเอกนายแพทย์ทวีศักดิ์ นพเกษร (2545)</p>	<p>คนกลางที่ช่วยจัดและดำเนินการพบปะ ประชุม อบรมให้เกิด การคิดที่เป็นระบบ มีอิสระทางความคิด และสามารถสื่อสาร ทำความเข้าใจกันอย่างตรงไปตรงมา ด้วยการใช้เทคนิคและ กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเป็นหัวใจสำคัญ นอกจากนี้ ยังเป็นผู้ช่วยสร้างเสริมบรรยากาศแห่งมิตรภาพ ความร่วมมือ ที่จริงใจจริงจัง และจัดอุปสรรคทางวัฒนธรรมที่ทำให้การคิด และการสื่อสารขาดประสิทธิภาพ ช่วยให้สมาชิกในกลุ่มรับฟัง ซึ่งกันและกัน ช่วยตั้งประเด็นให้กลุ่มคิดเป็นระบบ แลกเปลี่ยนประสบการณ์จนเข้าใจปัญหาที่แท้จริง ร่วมกัน วางแผน และดำเนินงานตามแผนบนพื้นฐานประโยชน์ร่วมกัน จึงเปรียบเสมือนทั้งผู้จัดการ ผู้ประสานงาน ผู้สังเกต ผู้กระตุ้น ผู้สร้างบรรยากาศ ผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการสื่อสารแนบราบ เป็นผู้ร่วมเรียนรู้ไปกับสมาชิกในกลุ่ม และโค้ชการเรียนรู้ หรือ การแก้ปัญหาด้วยตนเอง</p>
<p>Kaner and colleagues (2007)</p>	<p>เป็นผู้ดำเนินการสนับสนุนทุกคนให้ฝึกใช้ความคิด และฝึกการ ปฏิบัติ รวมถึงสร้างแรงบันดาลใจในการให้ความร่วมมือ สร้าง ความเข้าใจระหว่างกัน จัดการแบ่งขอบเขตความรับผิดชอบ โดยการสนับสนุนให้ทุกคนเสนอทางเลือกที่ดีที่สุด สร้างให้ สมาชิกในกลุ่มสามารถหาข้อสรุป และสร้างข้อตกลงร่วมกัน</p>
<p>รศ.ดร. ทศนีย์ ลักษณะภิกขชนชัช, เสมา มีสมบูรณ์, สุรัชชัย คุ่มสิน, นฤมล กำเนิดรัตน์ และพรหมโชติ ไตรเวช (2551)</p>	<p>คือ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการช่วยเหลือและสนับสนุนให้กลุ่มเกิดการ เรียนรู้ และสามารถคิดหรือตัดสินใจได้อย่างดีที่สุด และมี ประสิทธิภาพ ซึ่งจะมิบทบาทในการกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มเกิด การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ต้องสร้างความเข้าใจระหว่าง สมาชิกกลุ่ม และช่วยให้กลุ่มสามารถค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหา ที่ครอบคลุม และสร้างพันธสัญญาในระหว่างมวลหมู่สมาชิก โดยจะต้องทำตนเป็นกลาง ไม่แสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ กลุ่มอภิปรายหรือศึกษากันอยู่</p>

ตารางที่ 2.4

ความหมายของ Facilitator (ต่อ)

ผู้ให้ความหมาย	ความหมาย
Bens (2012)	คือ ผู้ซึ่งมีส่วนร่วมในโครงสร้าง และกระบวนการในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างการตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ เป็นผู้ช่วยและผู้ทำให้เกิดเป้าหมายในการสนับสนุนผู้อื่นให้สามารถทำตามวัตถุประสงค์ได้

ที่มา: ผู้วิจัย

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า Facilitator เป็นผู้ที่เข้าใจในระบบของการเรียนรู้ สามารถค้นหาวิธีที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ในระดับกลุ่ม เพื่อที่จะทำให้กลุ่ม/องค์การสามารถใช้ระบบการเรียนรู้นั้น นำมาใช้ในการสร้าง และพัฒนาการทำงานที่เป็นอยู่ ให้เกิดผลที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง พร้อมกันนี้เป็นผู้ให้การสนับสนุนทั้งร่างกายและแรงใจในการสร้างสังคมรอบข้างให้ใส่ใจต่อการเรียนรู้ พร้อมยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี อันจะนำไปสู่เป้าหมายที่มีร่วมกันของทุกคนในกลุ่มหรือองค์การ

2.2.4 บทบาทที่เกี่ยวข้องกับ Facilitator

จากการศึกษาเอกสาร บทความ วารสาร หนังสือ ผู้วิจัยสามารถสรุปบทบาทของ Facilitator ได้ตามตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5

บทบาทของ Facilitator

บทบาท	หน้าที่
เป็นผู้ประสานงาน	ดำเนินการจัดกระบวนการหรือกิจกรรมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นทั้งผู้ให้ความรู้และผู้รับความรู้ พร้อมกับขยายขอบเขตการเรียนรู้ ให้สมาชิกได้นำไปปฏิบัติจริง
เป็นผู้กระตุ้นเร่งเร้า	กระตุ้นเร่งเร้ากลุ่มให้คิดและแสดงความคิดเห็น คิดทบทวน ใคร่ครวญ ถึงประเด็นที่กำลังพูดคุย รวมถึงการวางแผนลงมือปฏิบัติ

ตารางที่ 2.5

บทบาทของ Facilitator (ต่อ)

บทบาท	หน้าที่
เป็นผู้สังเกตการณ์	ดำเนินกิจกรรมด้วยความเป็นกลาง ไม่ถืออคติ ไม่ให้ความสนใจกับแรงกดดันต่าง ๆ ให้ความสนใจในการฟังการสนทนาของกลุ่ม สังเกตความเป็นไปของกระบวนการที่เกิดขึ้นกับกลุ่ม
เป็นผู้สร้างบรรยากาศ	รับผิดชอบดูแลกระบวนการ พร้อมกับปรับสถานการณ์ในแต่ละช่วง มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ สร้างให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย และเท่าเทียมกัน รวมถึงการให้กำลังใจภายในกลุ่ม
เป็นผู้ช่วยสื่อสาร	ช่วยชี้แนะ หรือตั้งคำถามสะท้อนความคิด แสดงความคิดเห็น ประสพการณ์เมื่อกลุ่มดำเนินมาถึงจุดที่สมาชิกเกิดการแสดงความคิดเห็นกันน้อยลง
เป็นพี่เลี้ยงให้เกิดการเรียนรู้	ให้คำแนะนำ รวมถึงสะท้อนให้ผู้เข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้ ได้เห็นและยอมรับศักยภาพของตนเองและผู้อื่น รวมถึงชี้ให้เห็นประเด็นที่จะพัฒนาและสร้างการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: ผู้วิจัยสรุปจาก สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2545. และ กลุ่มส่งเสริมการถ่ายทอดวัฒนธรรม สำนักส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงวัฒนธรรม, 2551.

บทบาทของ Facilitator เป็นบทบาทที่มาจากการทำงานที่ทักษะด้านต่าง ๆ ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทักษะในการบริหารจัดการ ทักษะด้านการดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะด้านความเป็นผู้นำ ที่จะต้องเข้าใจความต้องการของสมาชิกในกลุ่ม กระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น หรือทักษะในการสื่อสาร เพื่อจัดการกับการสื่อสารที่สื่อออกไปให้มีความชัดเจนและเข้าใจถูกต้องตรงกัน ทักษะในการวิเคราะห์บุคคล เพื่อหาสาเหตุของพฤติกรรมที่สมาชิกในทีมแสดงออก มีสาเหตุมาจากอะไร และสามารถจัดการสาเหตุเหล่านั้นได้อย่างไร บทบาท Facilitator จึงเป็นบทบาทที่ต้องได้รับการฝึกฝนมาพอสมควร แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีบทบาทที่ต้องห้ามสำหรับ Facilitator คือ ต้องไม่ทำหน้าที่เสนอ หรือบอกแนวทาง แนวคิดของ Facilitator เองให้กับกลุ่มสมาชิกในการจัดการกับปัญหา หรือเสนอทางเลือกที่ถูกต้องอยู่แล้ว ทั้งนี้จะเป็นการปิดกั้นการเรียนรู้ของกลุ่ม (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2545. และ กลุ่มส่งเสริมการถ่ายทอดวัฒนธรรม สำนัก

ส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงวัฒนธรรม, 2551.)

สำหรับองค์การที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Agent: LO Agent) ประจำหน่วยงาน เพื่อขยายผลโครงการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามคำสั่งหน่วยงานที่ 8/2552 ทำหน้าที่ให้การสนับสนุน ประสานกิจกรรมพัฒนาทีมหน่วยงาน และสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ของหน่วยงาน โดยผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ของหน่วยงานที่ได้ทำการศึกษา มีความหมายเช่นเดียวกับ Facilitator ตามที่ได้ทำการทบทวนวรรณกรรม มีบทบาทหน้าที่หลักสำคัญในการสร้างบรรยากาศของหน่วยงานให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ประจำหน่วยงาน เป็นผู้ประสานงาน สังเกตการณ์ รวมถึงบทบาทอื่น ๆ ที่ช่วยให้หน่วยงานเกิดการพัฒนา และส่งผลดีต่อองค์กรต่อไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน และสอดคล้องกับคำสั่งดังกล่าว ผู้วิจัยจึงใช้คำว่า “ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)” ซึ่งมีความหมายเช่นเดียวกับ Facilitator ที่ได้สรุปมาข้างต้นในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการสื่อความ มีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน.

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ภายในหน่วยงานขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง โดยงานวิจัยมุ่งค้นคว้าในเรื่องการรับรู้บทบาทและหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ภายในหน่วยงาน ศึกษากระบวนการทำงาน การเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์การ และทำความเข้าใจถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน งานวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงความเข้าใจ ความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) กระบวนการทำงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) และสิ่งที่เกิดจากกระบวนการเหล่านั้นสะท้อนออกมาเป็นผลลัพธ์ที่น่าพอใจหรือไม่อย่างไร โดยผลจากการศึกษาจะช่วยให้ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้คิดทบทวน และตระหนักถึงบทบาทที่ได้รับ ในการที่จะทำหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ให้ประสบผลสำเร็จ และผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ใหม่ได้เข้าใจถึงบทบาท หน้าที่ในการส่งเสริมการเรียนรู้ สามารถออกแบบกระบวนการในการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำได้ผลลัพธ์ออกมาตรงตามความต้องการ และสอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์การกำหนด

สำหรับวิธีการที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์งานวิจัยเรื่อง ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้: บทบาทในการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานในองค์การ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลบนรูปแบบของการวิเคราะห์จัดหมวดหมู่ของเนื้อหา (Thematic analysis) ซึ่งมุ่งเน้นการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้รับจากการถอดบทสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล แล้วจึงนำมาวิเคราะห์จัดหารูปแบบ (Pattern) ของข้อมูล เพื่อที่จะสามารถนำมาสรุปคำตอบของคำถามการวิจัยในครั้งนี้

3.1 ผู้ให้ข้อมูล

สำหรับผู้ให้ข้อมูลในการทำงานวิจัยในครั้งนี้ เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้มีหน้าที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ประจำหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ โดยเป็นผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อและแต่งตั้งจากหัวหน้าหน่วยงานให้เป็นคณะส่งเสริมความรู้หน่วยงาน (Learning Organizations Agent: LO Agent) ในปัจจุบันมีจำนวน 148 ท่าน (ข้อมูล: ฝ่ายฝึกอบรม ณ วันที่ 3 ธันวาคม 2558)

สำหรับการเลือกผู้ให้ข้อมูลเป็นการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่เลือกจากกลุ่มของผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 3 ปี สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งใน

ระยะเวลาดังกล่าวเป็นผู้ที่ผ่านการพิจารณาจากหัวหน้าหน่วยงานถึงความเหมาะสม มีความสามารถในการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในหน่วยงานได้เป็นอย่างดีจึงเห็นสมควรให้ดำรงตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการที่ได้ดำรงตำแหน่งมาเป็นเวลากว่า 3 ปี ทำให้เข้าใจบทบาทการทำงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เข้าใจกระบวนการการทำงานมากกว่าผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ รวมทั้งมีประสบการณ์ในเรื่องของการส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงานเป็นอย่างดี ทำให้กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มนี้สามารถให้ข้อมูลในเชิงลึกได้อย่างครบถ้วน

3.2 วิธีการเก็บข้อมูล

สำหรับงานวิจัยเรื่องบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ภายในองค์กรเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ การจัดเก็บข้อมูลจึงมุ่งเน้นไปที่ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่ได้รับจากการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กร

ในกลุ่มข้อมูลปฐมภูมิผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการขออนุญาตสัมภาษณ์ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ได้รับการแต่งตั้งมากกว่า 3 ปี และยินดีที่จะเปิดเผยข้อมูล ลักษณะของคำถามจะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) ที่เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลตอบได้อย่างเสรีตามความพอ และจัดเก็บข้อมูลจนข้อมูลมีความอิ่มตัวจึงสิ้นสุดการจัดเก็บ สำหรับประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ มีการสร้างมาจากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ได้ศึกษาข้อมูลจากงานวิจัยต่าง ๆ หนังสือ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง

สำหรับข้อมูลทุติยภูมิผู้วิจัยดำเนินการจัดเก็บข้อมูลจากระบบ Regulation Systematization ภายในขององค์กร ตามภาพที่ 3.1 เป็นระบบข้อมูลเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบไปด้วย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และบันทึกสั่งการ โดยรายละเอียดของคำสั่งปรากฏตามตารางที่ 3.1 โดยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยจะเป็นคำสั่งแต่งตั้งคณะผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO Agent) ประจำหน่วยงาน ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลจากเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้บันทึกรายละเอียดของการประชุมประจำปีของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รวมถึงข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในหน่วยงานขององค์กร ที่ได้นำเสนอ เช่น บทความทางวิชาการ งานวิจัย นิตยสาร หนังสือพิมพ์ และสื่อต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ต่อไป

ประมวลระเบียบปฏิบัติ

ตรวจสอบ
ค้นหา
ข้อบังคับ
ระเบียบ
คำสั่ง
ประกาศ
บันทึกสั่งการ
หมวด - หมู่
ฉบับประมวล
ไม่ยกเลิก
ยกเลิกแล้ว

Regulation Systematization

WELCOME

ข้อมูลอยู่ในรูปของ PDF format ถ้าคุณยังไม่มี Adobe Acrobat Reader

กรุณา Download File  เพื่อใช้ในการดู PDF files

หากท่านมีปัญหาใดๆ ติดต่อ กองประมวลระเบียบ ฝ่ายกฎหมาย
สำนักงานใหญ่ ชั้น 7 โทร. 701-3298,701-3049

E-mail Address: wanngam.pi@mea.or.th



ภาพที่ 3.1 ระบบ Regulation Systematization

ตารางที่ 3.1

คำสั่งองค์การที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเรียนรู้

ลำดับ	ประเภท	เรื่อง	ปี	หมวดหมู่
1	คำสั่ง	คำสั่งองค์การ ที่ 67/2559 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการ กลั่นกรองความรู้และขยายผลการเรียนรู้องค์การ	2558	05 : 05
2	คำสั่ง	คำสั่งองค์การ ที่ 3/2558 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการ พิพิธภัณฑสถานและศูนย์การเรียนรู้องค์การ	2558	05 : 05
3	คำสั่ง	คำสั่งองค์การ ที่ 91/2557 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการ กลั่นกรองความรู้และขยายผลการเรียนรู้องค์การ (ยกเลิกโดยคำสั่งองค์การ ที่ 67/2558 ลว. 2 พ.ย. 58) <i>ยกเลิก</i>	2557	05 : 05
4	คำสั่ง	คำสั่งองค์การ ที่ 52/2556 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการ กลั่นกรองความรู้และขยายผลการเรียนรู้องค์การ (ยกเลิกโดยคำสั่งองค์การ ที่ 91/2557 ลว. 28 พ.ย. 57) <i>ยกเลิก</i>	2556	05 : 05

ตารางที่ 3.1

คำสั่งองค์การที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเรียนรู้ (ต่อ)

ลำดับ	ประเภท	เรื่อง	ปี	หมวดหมู่
5	คำสั่ง	คำสั่งองค์การ ที่ 67/2555 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการ กลั่นกรองความรู้และขยายผลการเรียนรู้องค์การ (ยกเลิกโดยคำสั่งองค์การ ที่ 52/2556 ลว. 7 ต.ค. 56) <i>ยกเลิก</i>	2555	05 : 05
6	คำสั่ง	คำสั่งองค์การ ที่ 3/2555 เรื่อง คณะทำงานกลั่นกรอง ความรู้ และขยายผลการเรียนรู้ (ยกเลิกโดยคำสั่ง องค์การ ที่ 67/2555 ลว. 7 พ.ย. 55) <i>ยกเลิก</i>	2555	05 : 05
7	คำสั่ง	คำสั่งองค์การ ที่ 21/2554 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงาน กลั่นกรองความรู้ และขยายผลการเรียนรู้ (ยกเลิกโดย คำสั่งองค์การที่ 3/2555 ลว. 19 ม.ค. 55) <i>ยกเลิก</i>	2554	05 : 05
8	คำสั่ง	คำสั่งองค์การ ที่ 8/2552 เรื่อง แต่งตั้งคณะผู้แทน หน่วยงานการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO Agent) ประจำหน่วยงาน	2552	05 : 05
9	คำสั่ง	คำสั่งองค์การที่ 5/2552 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงาน โครงการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	2552	05 : 05
10	คำสั่ง	คำสั่งองค์การที่ 11/2551 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงาน โครงการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้	2551	05 : 05

3.3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล

ในการตรวจสอบข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับให้มีความถูกต้องตรงกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจึงดำเนินการตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) มีวิธีการตรวจสอบ 4 วิธี (สุภางค์ จันทรวานิช, 2553 น.128-130) คือ

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation)
2. การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation)

3. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation)

4. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation)

สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล เป็นการตรวจสอบแหล่งของข้อมูล ได้แก่ แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล เพื่อเป็นการลดความไม่เที่ยงตรงจากข้อมูลที่ได้รับในแต่ละรายบุคคล และลดปัญหาที่เกิดจากการนำข้อมูลมาเพียงแหล่งเดียว (Yeasmin & Rahman, 2012) ในประเด็นด้านแหล่งเวลาผู้วิจัยทำตรวจสอบโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบรูปแบบข้อมูลมีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ด้านแหล่งสถานที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่ได้ดำรงตำแหน่งผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี แต่มีภาระหน้าที่การปฏิบัติงานในหน่วยงานที่แตกต่างกัน เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับจากหน่วยงานที่แตกต่างกันมีความแตกต่างกันหรือไม่ และในด้านแหล่งบุคคล ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบผู้ให้ข้อมูลโดยการเลือกกลุ่ม ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ดำรงตำแหน่งเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี แต่มีช่วงวัยที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ช่วงอายุ 22 – 30 ปี, ช่วงอายุ 31 – 40 ปี, ช่วงอายุ 41-50 ปี และช่วงอายุ 51- 60 ปี เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่ม LO Agent วัยต่าง ๆ มีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไร

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยข้อมูลปฐมภูมิที่ผู้วิจัยได้รับการสัมภาษณ์เชิงลึก จะถูกนำมาถอดคำพูด และเขียนบรรยายลงในกระดาษตามคำพูดที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึง แล้วจึงนำส่งเอกสารที่ได้ถอดความให้กับผู้ให้ข้อมูลอ่านตรวจสอบอีกครั้งสำหรับแก้ไขในจุดที่มีความเข้าใจผิดพลาด และเพิ่มเติมในประเด็นที่ไม่ได้กล่าวถึง ซึ่งจะช่วยให้ข้อมูลที่ได้รับมีความครบถ้วน และมีความถูกต้องมากที่สุดก่อนที่จะนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์สำหรับข้อมูลทุติยภูมิที่นำมาจากฐานข้อมูลภายในหน่วยงาน จะถูกนำมาใช้เปรียบเทียบกับข้อมูลปฐมภูมิ เพื่อใช้เพิ่มเติมข้อมูลในกรณีที่มีข้อมูลไม่ชัดเจน และใช้ในการตรวจสอบร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการถอดบทสัมภาษณ์

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

จากข้อมูลทุติยภูมิที่ได้รับจากระบบฐานข้อมูลภายในหน่วยงาน และบทสัมภาษณ์ที่ได้รับจากการเก็บข้อมูลเป็นข้อมูลปฐมภูมิที่ยังไม่ผ่านการวิเคราะห์ ข้อมูลทั้งสองแหล่งที่ได้รับยังไม่ถูกเรียบเรียง จัดส่วนให้เป็นหมวดหมู่เดียวกัน ทำให้ข้อมูลที่ได้ยังไม่สามารถนำมาสรุปผลได้ เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการที่เรียกว่า Thematic Analysis ซึ่งเป็นการถอดบทสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด แล้วนำมาวิเคราะห์ตามขั้นตอน 6 Phases of thematic analysis (Braun & Clarke, 2006 p.86) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนทำความเข้าใจความคุ้นเคยกับข้อมูลที่ได้รับ เป็นขั้นตอนกระบวนการในการทำความเข้าใจความคุ้นเคยกับข้อมูลที่ได้จากการถอดบทสัมภาษณ์อย่างลึกซึ้ง เพื่อให้เห็นถึงภาพรวมของข้อมูลได้อย่างชัดเจน

2. ขั้นตอนการกำหนดรหัสข้อมูลเบื้องต้น เป็นการให้รหัสตัวแทนให้กับกลุ่มข้อมูลที่ได้จากการถอดบทสัมภาษณ์ โดยกระบวนการนี้จะทำให้สามารถจัดแบ่งรหัสข้อมูลได้ตามลักษณะของคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ซึ่งมาจากคำถามการวิจัยทั้ง 3 ข้อ ทำให้รหัสของข้อมูลที่สร้างขึ้นจะอยู่ภายใต้กรอบของคำถามทั้ง 3 ประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ภายในหน่วยงาน ประกอบด้วย บทบาทหน้าที่ กระบวนการดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

3. ขั้นตอนการหารูปแบบของข้อมูล หลังจากที่ได้มีการแบ่งรหัสข้อมูล คัดแยกประเภท และรวบรวมให้เป็นหมวดหมู่ในแต่ละประเด็นคำถามวิจัยแล้ว ผลจากการจัดแบ่งประเภทจะแสดงให้เห็นถึงรูปแบบหลัก (Key theme) และรูปแบบย่อย (Sub-theme) ของแต่ละประเด็นคำถามวิจัย รวมถึงแสดงให้เห็นความถี่ของรหัสข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ และดำเนินการจัดเก็บ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงขอบเขตของรูปแบบข้อมูลที่จะทำมาสรุปเป็นผลการวิจัย

4. ขั้นตอนการทบทวนรูปแบบที่เลือก หลังจากที่ได้รูปแบบหลัก (Key theme) ของข้อมูลในแต่ละประเด็นคำถามวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ เพื่อศึกษาความเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกันภายในประเด็นคำถามวิจัยนั้น ๆ เพื่อตรวจสอบว่ารูปแบบหลัก (Key theme) ที่ได้ทำการวิเคราะห์มา เชื่อมโยงได้เป็นอย่างดีกับแบบแผน (Pattern) ในเรื่องที่ศึกษาหรือไม่ โดยถ้าหากรูปแบบหลัก (Key theme) ครอบคลุมกับประเด็นคำถามการวิจัยแล้วจะเข้าสู่กระบวนการถัดไป ถ้าไม่สอดคล้องกับแบบแผนที่ศึกษาอาจจะต้องกลับไปดำเนินการขั้นตอนที่ 3 เพิ่มเติม

5. ขั้นตอนการระบุ และสรุปรูปแบบ เป็นขั้นตอนการสรุปรูปแบบ (Theme) ที่ได้มาจากผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย โดยสามารถอธิบาย บรรยายแก่นแท้ของรูปแบบ (Theme) นั้นได้ พร้อมบอกถึงความสัมพันธ์ของทิศทางในแต่ละรูปแบบ (Theme) ที่ได้จากการวิเคราะห์ และสอดคล้องกับคำถามวิจัย

6. ขั้นตอนการรายงานผล เป็นขั้นตอนการเขียนรายงานการศึกษาที่ค้นพบ มุ่งเน้นความสะดวกต่อการทำความเข้าใจ

ในส่วน of ข้อมูลทุติยภูมิที่ได้รับจากหน่วยงาน เช่น ระเบียบปฏิบัติ คำสั่งแต่งตั้ง และบันทึกการประชุม ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์โดยการศึกษาข้อเท็จจริง ทำความเข้าใจกับข้อมูล เพื่อให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการรายงานผล และสรุปผลทางด้านสถิติในประเด็นพื้นฐาน เช่น จำนวนสมาชิกผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในแต่ละช่วงเวลา, ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent), จำนวนโครงการที่ได้ดำเนินงานในแต่ละปี, และผลการดำเนินงาน เป็นต้น

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการดำเนินการศึกษาเรื่อง ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้: บทบาทในการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานในองค์กร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า ทบทวน ตำรา แนวคิดงานวิจัย และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเอกสารรายงานการประชุม เอกสารภายในองค์กรที่ได้รับการอนุญาตให้เผยแพร่ในเรื่องของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) พร้อมกันนี้ได้รวบรวมข้อมูลที่ได้รับการจากสัมภาษณ์ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ประจำหน่วยงาน ผู้ได้รับหน้าที่สำคัญในการสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ สร้างให้เกิดพฤติกรรมในการเรียนรู้ระดับบุคคลตามความคาดหวังขององค์กร รวมทั้งการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานภาครัฐ สะท้อนออกมาในรูปของรายงานตอบกลับ (Feedback Report) ที่แสดงให้เห็นระดับคะแนนและผลการปฏิบัติงานที่องค์กรได้รับ บ่งบอกถึงความสามารถขององค์กร ทำให้สามารถนำแนวทางไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาต่อไป จากประเด็นดังกล่าวทำให้ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ เพราะเป็นผู้ดำเนินงานโดยตรง ทำให้รับทราบถึงกระบวนการทำงาน การวางแผน การถ่ายทอดนโยบายที่ได้รับ ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับจึงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ สามารถตอบคำถามการวิจัยในเรื่องของบทบาท กระบวนการทำงาน และผลการปฏิบัติงานตามที่ได้คาดหวังไว้

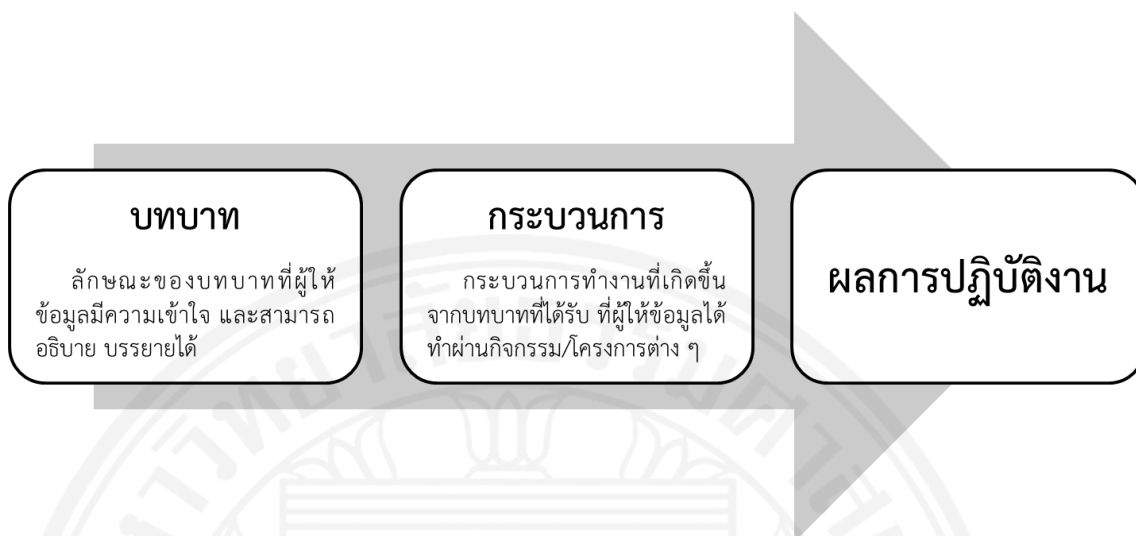
เพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เข้าใจถึงกระบวนการทำงาน กิจกรรมที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เข้าไปมีส่วนร่วม รวมถึงผลการประเมินที่องค์กรได้รับ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) โดยข้อมูลมีความอึดอัดหลังจากสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 10 ราย รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.1 โดยทั้ง 10 รายเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าหน่วยงาน ให้เข้ารับตำแหน่งผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ประจำหน่วยงาน ดำรงตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี จากระยะเวลาดังกล่าวผู้ให้ข้อมูลจะได้รับการเข้าฝึกอบรม การเข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การเข้าร่วมวางแผนงานในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงได้รับประสบการณ์จากการทำงาน ทำให้ผู้ให้ข้อมูลมีความเข้าใจในบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีประสบการณ์ในการทำหน้าที่จัดกิจกรรมด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ และเข้าใจถึงผลลัพธ์ที่สะท้อนต่อองค์กรในด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การประเมินผลขององค์กรภาครัฐ

ตารางที่ 4.1

รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์แบบรายบุคคล

ผู้ให้ข้อมูล	รายละเอียด			
	อายุ	อายุงาน	ตำแหน่ง	ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง LO Agent
ผู้ให้ข้อมูล 1	54 ปี	25 ปี	นักบริหาร 8 หัวหน้าแผนก	5 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 2	27 ปี	4 ปี	นักบริหารงานพัสดุ 5	3 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 3	49 ปี	13 ปี	นักบริหาร 7 ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	4 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 4	29 ปี	4 ปี	วิศวกรคอมพิวเตอร์ 5	3 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 5	27 ปี	4 ปี	นักบัญชี 5	3 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 6	55 ปี	24 ปี	นักบริหาร 9 ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	4 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 7	56 ปี	30 ปี	นักบริหาร 8 หัวหน้าแผนก	5 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 8	46 ปี	21 ปี	นักบริหาร 9 ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	5 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 9	30 ปี	4 ปี	นักประมวลผลข้อมูล 5	3 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 10	25 ปี	4 ปี	นักบัญชี 5	3 ปี

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีกรอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดปรากฏตามภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 กรอบการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับกรอบการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างบทรบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ต้องมีความเข้าใจในบทรบาทของตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามที่องค์กรได้กำหนด พร้อมกับแสดงบทรบาทสะท้อนผ่านกระบวนการทำงานนั้น สำหรับกระบวนการทำงานที่เกิดขึ้นในแต่ละบริบทส่งผลต่อการรับรู้บทรบาทที่เพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป แต่อย่างไรก็ตามบทรบาทที่เกิดขึ้นมีความสอดคล้องกับกระบวนการทำงาน ซึ่งส่งผลออกมาในรูปแบบของผลการปฏิบัติงานต่อไป

สำหรับตำแหน่งผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์กรภาครัฐที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เป็นตำแหน่งงานสนับสนุนที่เกิดขึ้นจากการแต่งตั้งคณะผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามคำสั่งองค์กรที่ 8/2552 ในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มิได้เป็นตำแหน่งหน้าที่งานหลักขององค์กร เป็นเพียงคณะผู้แทนหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่ให้การสนับสนุน ประสานกิจกรรมการพัฒนาทีมหน่วยงานด้วยเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ได้รับการดูแล อำนวยความสะดวกจากฝ่ายฝึกอบรม ซึ่งเป็นผู้กำหนดแบบแผนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนแผนการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงยังเป็นผู้ดำเนินการจัดทำรายงานผล เพื่อเข้าตรวจรับการประเมินจากหน่วยงานผู้ตรวจประเมินภายนอกในเรื่องการจัดการความรู้ต่อไป

4.1 รายงานผลการสัมภาษณ์ “บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน”

จากการสืบค้นเอกสารคำสั่งขององค์การในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ผู้วิจัยค้นพบคำสั่งองค์การที่ 8/2552 ได้แต่งตั้งผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาผู้้องค์การแห่งการเรียนรู้ มีเนื้อความที่กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ว่า “...มีหน้าที่ความรับผิดชอบถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สนับสนุน ประสานกิจกรรมการพัฒนาทีมหน่วยงานด้วยเครื่องมือองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Tool) และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของหน่วยงาน...” โดยคำสั่งดังกล่าวเป็นการกำหนดบทบาทหน้าที่โดยกว้างของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เพื่อเป็นการตรวจสอบความเข้าใจของบทบาทดังกล่าว ผู้วิจัยได้มีการสอบถามถึงความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการเข้ามารับตำแหน่งผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ประจำหน่วยงาน ซึ่งเป็นบทบาทที่ผู้ให้ข้อมูลรับรู้ และดำเนินการปฏิบัติ โดยผู้ให้ข้อมูลมีความเข้าใจในประเด็นที่เหมือนและแตกต่างกัน แต่ยังคงมีจุดร่วมเดียวกันที่สำคัญคือการสร้างให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นให้กับองค์การ ผู้ให้ข้อมูลมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ต้องมีและปฏิบัติอยู่เสมอ ดังต่อไปนี้

“คิดว่าเป็นกลุ่มคน กลุ่มหนึ่งที่จะเข้ามาช่วยผลักดันให้เกิด การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นคนที่เข้ามาคอยสร้างบรรยากาศ เป็นคนที่คอยมากระตุ้น ให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ ตามแนวนโยบายผู้บริหาร” ผู้ให้ข้อมูล 2

“ตอนนั้นยังไม่รู้ทิศทางอะไรมากมาย ก็ปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งก่อน แต่พอได้มาเรียนรู้เข้ามาสัมผัส ก็รู้เลยว่าตัวเองอยู่ในกลไกช่วยทำให้กระบวนการในหน่วยงานมันสำเร็จได้ มันมีช่องทางตามที่แนวทางองค์การวางไว้ แล้วพอมาสัมผัสก็ได้เรียนรู้สิ่งที่แปลกใหม่เยอะแยะมากมาย” ผู้ให้ข้อมูล 3

“เข้าใจว่าเป็นตัวแทนของสายงานคอยประสานงานกับทาง ฝอ. (ฝ่ายฝึกอบรม) กรณีที่มีเรื่องทำกิจกรรมต่าง ๆ และก็เสนอแนวความคิดในกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์” ผู้ให้ข้อมูล 4

“สร้างมาเพื่อเอาไว้เป็นคนประสานงาน และช่วยเหลือเกี่ยวกับการจัดเก็บความรู้ภายในหน่วยงานของตนเอง” ผู้ให้ข้อมูล 5

“เป็นตัวแทนของหน่วยงาน ที่จะประสานกับฝ่ายฝึกอบรมด้วย ที่จะช่วยทำให้องค์การของเราเป็นองค์การแบบ Learning Organization เวลาเรารับนโยบายจากฝ่ายฝึกอบรม ฝ่ายบริหาร มา ก็มาถ่ายทอดให้กับหน่วยงานของเรา และเวลาที่หน่วยงานของเรา Create งานอะไร หรือว่ามีองค์ความรู้อะไร เราก็จะนำองค์ความรู้นั้นไปสู่ส่วนกลาง ก็คือใน Website หรือในการเผยแพร่ต่อไปให้พนักงานส่วนใหญ่ได้รับรู้ด้วย” ผู้ให้ข้อมูล 6

“ในความคิดของพีที่คิดว่า LO Agent สร้างมาเพื่อเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ เริ่มต้นเลยองค์การต้องการที่จะให้ความรู้กับ LO Agent เป็นความรู้ที่เกี่ยวกับการทำอะไรให้พนักงานทุกคนเกิดการเรียนรู้ สร้างการกระตุ้นให้เกิดขึ้น ให้คนในองค์การเกิดการเรียนรู้ทั้งองค์การ แล้วจะอย่างไรให้เกิดการกระตุ้นกับพนักงานให้เกิดการเรียนรู้ เลยกลายเป็นว่ามันต้องมีผู้แทนของพนักงานซึ่งมาจากการคัดเลือก โดยเบื้องต้น LO Agent จะถูกส่งมาโดยหน่วยงานแต่ไม่รู้ว่าต้องทำอะไร ไม่มีการบอกวัตถุประสงค์ หรือบอกแต่เราก็ยังไม่เข้าใจ ยิ่งง ๆ อยู่ ว่าเขาให้มาทำอะไร มีมาอบรมเรื่อง Peter Senge มีแนวความคิด 5 หลัก เรื่องต่าง ๆ พอเราได้อบรมเยอะ ๆ แล้ว และหลาย ๆ เรื่อง เราก็มีความรู้มากขึ้น พอมีความรู้มากขึ้น พีก็นำความรู้ที่มีมากขึ้นที่ได้รับจากการอบรมหลาย ๆ ครั้งจาก LO Agent ไปทำไปปฏิบัติเลย ทีนี้พีเลยมาคิดทีหลังว่าพอไปอบรมมาหลาย ๆ ครั้ง จนเข้าใจคำว่า Learning Organization พีก็เลยตีวัตถุประสงค์ของตัวเองว่าหน่วยงานส่งพีไปอบรม LO Agent เพื่อมาสนับสนุน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานในองค์การ ในหน่วยงานของเรา เกิดการเรียนรู้ อยากที่จะ Alert อยากที่จะมีความรู้เพิ่มขึ้น โดยผ่าน LO Agent คือ LO Agent เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง...” ผู้ให้ข้อมูล 7

“พีคิดว่าตั้งมาเพื่อเป็นตัวแทนสำหรับหน่วยงาน เป็นตัวเชื่อมระหว่างหน่วยงาน ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทั่วไป ทุกระดับ ทั้งพนักงานออฟฟิศ พนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติ พนักงานภาคสนาม เป็นตัวเชื่อมระหว่างพนักงานกับนโยบายที่องค์การต้องการ โดยใช้ LO Agent เป็นเครื่องมือหลัก เป็นตัวแทน” ผู้ให้ข้อมูล 8

“เพื่อเป็นคนกระจายในส่วนของการเรียนรู้ในองค์การ มีการใช้เครื่องมือในการเรียนรู้ เพราะจะให้มาสอนคนทั้งองค์การมันไม่ได้ LO Agent ซึ่งเป็นตัวแทนก็ไปกระจายต่อในหน่วยงาน” ผู้ให้ข้อมูล 9

“LO Agent สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นคนสนับสนุนการทำงานของเขต เป็นคนเอาเครื่องมือมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นการเก็บความรู้หรือการประชาสัมพันธ์ในหลาย ๆ เรื่อง ดูไปดูมาเหมือนจะทำแทบทุกอย่าง” ผู้ให้ข้อมูล 10

โดยสรุป ผู้ให้ข้อมูลมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในการเข้ามาทำหน้าที่สนับสนุนในทุก ๆ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบหลัก ได้แก่ ฝ่ายฝึกอบรม เพื่อจัดการวางแผน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เข้าไปยังทุกหน่วยงานภายในองค์การ รวมถึงต้องรับรู้ รับทราบบทบาทหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหรือโครงการตามแผนปฏิบัติงาน สำหรับลักษณะของบทบาทที่สำคัญที่ต้องมีของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รวมถึงต้องสร้างให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา สามารถสรุปจากผู้ให้ข้อมูลดังต่อไปนี้

4.1.1 บทบาทของตัวกลางผู้ประสานงาน

ลักษณะของบทบาทของตัวกลางผู้ประสานงานเป็นบทบาทในการเข้ามาเป็นคนกลางคอยติดต่อ ถ่ายโอนข้อมูล ดำเนินการให้กับทั้งตัวแทนทั้ง 2 ฝ่ายให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน อันเนื่องมาจากข้อจำกัดของทั้ง 2 ฝ่ายที่ไม่สามารถประสานงานโดยตรงระหว่างกันได้ สำหรับบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ผู้ให้ข้อมูลมีความเข้าใจ สามารถอธิบายตามคำกล่าวต่อไปนี้

“...เป็นเหมือนคนที่เขาอยากรู้อะไรเขาจะมาถามเรา แล้วถ้าเราไม่รู้เราก็จะติดต่อไปยังคนที่เกี่ยวข้องอย่างเช่น ผอ. (ฝ่ายฝึกอบรม) หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง...เราก็จะเหมือนกับเป็นคนที่เป็นตัวกลางคอยสอบถามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วก็นำมาแจ้งเขาประมาณนั้น...” ผู้ให้ข้อมูล 1

“...มีการประสานงานที่ดีกับฝ่ายฝึกอบรมที่เป็นเจ้าของงาน มันก็เหลือเฟือแล้ว ถ้าเกิดว่าทำให้มีประสิทธิภาพ....ก็เป็นการให้ความร่วมมือนะ ถ้าเกิด LO Agent รับนโยบายมาแล้วก็จะมาประสานกับผู้บริหารกับหน่วยงานของตัวเอง และผู้บริหารแต่ละกอง และมาคิดงานกันตามที่ได้รับมอบหมายมา ประสานขอความร่วมมือกับทุกคน ให้ทุกคนมีความร่วมมือ เพราะถ้าไม่ร่วมมือกัน มันก็จะไม่สามารถจะสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ค่ะ.....แล้วเราต้องไปประสานกับฝึกอบรม แล้วเราต้องมาประสานงานกับพนักงานของเราเอง หรือไม่ก็บางทีอาจจะต้องไปประสานกับหน่วยงานข้างนอกด้วย...” ผู้ให้ข้อมูล 6

บทบาทในการเป็นผู้ประสานงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) สามารถแยกย่อยเป็นการประสานงานระหว่างคนกับหน่วยงาน ซึ่งเป็นการชี้แจงให้พนักงานที่มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบหรือต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น ๆ ให้รับรู้และรับทราบ เกี่ยวกับโครงการหรือกิจกรรมที่พนักงานต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม และพนักงานที่ได้รับผลจากการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องนั้น

“หลังจากที่ได้รับมอบหมายจาก ผอ. (ฝ่ายฝึกอบรม) เราก็จะไปตามกับ บท. (แผนกบริหารทั่วไป) เรื่องแผนการทำงานต่าง ๆ ให้ส่งให้ตรงเวลาและก็ให้ถูกต้อง ตามที่เขาต้องการ แล้วเราก็จะเป็นคนคอยประสานงานว่า รูปแบบมันถูกต้องไหม หรือเราควรจะปรับเปลี่ยนแก้ไขอย่างไร และก็จะมีการเป็นแกนนำในการหาที่พัฒนาทีม ทำกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการประสานงานที่ควรมีให้มากขึ้นกว่านี้ ของพี่คนมันน้อย 7 คน...” ผู้ให้ข้อมูล 4

การประสานงานยังสามารถแบ่งออกเป็นการประสานงานระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงาน จากการที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ซึ่งเป็นตัวแทนหน่วยงานเข้าไปเป็นผู้ส่วนร่วมในการกำหนดแผนการปฏิบัติงานประจำขององค์การร่วมกับฝ่ายฝึกอบรม ทำให้ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีความเข้าใจถึงรูปแบบของแผนการปฏิบัติงาน และนำไปถ่ายทอดให้กับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนกบริหารทั่วไป เพื่อชี้แจงถึงงาน/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องให้รับทราบ โดยส่วนมาก

งานที่เกี่ยวข้องกับแผนกบริหารทั่วไปเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบให้กับหน่วยงานจะเป็นงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด

“ตามหลัก ๆ แล้วที่เราไปประชุม ไปปรับนโยบายจาก ผอ. (ฝ่ายฝึกอบรม) มาคือเราเป็นคนคอยประสานงานคอยแนะนำผู้เกษียณ คอยแนะนำ ...” ผู้ให้ข้อมูล 5

“...เป็นตัวเชื่อมระหว่างหน่วยงาน ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทั่วไปเลย ทุกระดับ ทั้งพนักงานออฟฟิศ พนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติ พนักงานภาคสนาม เป็นตัวเชื่อมระหว่างพนักงานกับนโยบายที่องค์กรต้องการ โดยใช้ LO Agent เป็นเครื่องมือหลัก เป็นตัวแทน.....อย่างที่ว่าที่พี่บอกว่าพี่จะเป็นคนกลาง บางคนเขาก็บอกว่าพี่เหมือนบุรุษไปรษณีย์ เอาสารจากที่หนึ่งไปส่งอีกที่หนึ่งแล้วก็จบ แต่พี่ไม่ใช่ พี่เอาสารมาแล้วก็เอามาทบทวนว่าเป็นอย่างไรแล้วก็ส่งไปให้เขา ไม่ใช่อย่างที่เอานาย ก. ไปส่งนาย ข. แล้วจบเหมือนบุรุษไปรษณีย์ แต่ของพี่ต้องดีกว่าคือว่าเรามีการปรับเปลี่ยนที่ไม่ใช่ตัวของงาน แต่เป็นส่วนของสิ่งที่เราเรียนรู้ว่า เออควรจะเป็นแบบนี้เพื่อให้งานมันได้” ผู้ให้ข้อมูล 8

นอกจากนี้ยังมีการประสานงานระหว่างบุคคลกับนโยบาย โดยที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จะต้องเป็นผู้สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานกับนโยบายการส่งเสริมการเรียนรู้ที่ได้กำหนดในแต่ละปี เพื่อให้พนักงานเข้าใจ รับทราบในสิ่งที่ถูกต้อง และเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จึงต้องทำความเข้าใจเป็นอย่างดีก่อนที่จะนำมาถ่ายทอดสู่พนักงานในหน่วยงาน

บทบาทในการเป็นตัวกลางเป็นบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมต่อด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับบุคคล มุ่งเน้นการสร้างให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน ตัวกลางระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงาน ดำเนินงานในเรื่องของการถ่ายทอดข้อปฏิบัติที่เกี่ยวข้องระหว่างกัน และระหว่างนโยบายกับบุคคลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนกับนโยบายขององค์กร เพื่อที่พนักงานจะได้มีความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

4.1.2 บทบาทของผู้กระตุ้นเร่งเร้า

ลักษณะของบทบาทของผู้กระตุ้นเร่งเร้าของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นบทบาทของการตรวจดูแลภาพรวมของพนักงานทั้งในระดับหน่วยงานหรือระดับกลุ่มในการทำกิจกรรม/โครงการด้านการส่งเสริมการเรียนรู้เมื่อได้รับงานหรือโครงการที่ได้มอบหมาย บทบาทนี้จะทำให้ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ตรวจสอบติดตามสภาพแวดล้อมโดยรวมในการทำงานของกิจกรรมหรือโครงการที่เกิดขึ้น โดยผู้ให้ข้อมูลมีความเข้าใจในเรื่องของบทบาทของผู้กระตุ้นเร่งเร้าตามคำกล่าวต่อไปนี้

“เช่นปีล่าสุดมี 4 กิจกรรม สมมติกิจกรรมที่ 1 เป็นกิจกรรมอันนี้ ผอ.กอง (ผู้อำนวยการกอง) คนนี้เป็นคนดูแล เวลาตามงานพี่ก็จะตามกับท่านแล้วก็ดูว่ามีการเบิกค่าใช้จ่าย

อะไรไปไหม ถ้า ผอ.กอง แจ้งหรือ บท. (แผนกบริหารทั่วไป) แจ้ง พี่ก็จะเป็นคนมาบันทึก และดูแล เรื่องรายงานกิจกรรมด้วย มีหน้าที่รายงานความคืบหน้าในที่ประชุมทีมของเขตทุกเดือน เหมือนเราก็ ต้องคอยกระตุ้นด้วย” ผู้ให้ข้อมูล 1

“...สร้างการกระตุ้นให้เกิดขึ้น ให้อคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ทั้งองค์กร แล้ว จะทำอะไรให้เกิดการกระตุ้นกับพนักงานให้เกิดการเรียนรู้ เลยกลายเป็นว่ามันต้องมีผู้แทนของ พนักงานซึ่งมาจากการคัดเลือก...” ผู้ให้ข้อมูล 7

ในส่วนของบริษัทาการกระตุ้นเร่งเร้าเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรที่ผู้วิจัยได้ ทำการศึกษา มีความแตกต่างจากผู้กระตุ้นเร่งเร้าที่ได้รับข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม อัน เนื่องมาจากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องของ Facilitator ผู้ซึ่งทำหน้าที่กระตุ้นเร่งเร้าเป็นการ กระตุ้นเร่งเร้าในระดับกลุ่มเล็ก 8 – 10 คน แต่สำหรับบริบทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จะ มุ่งที่การกระตุ้นเร่งเร้าในระดับของหน่วยงาน ทำให้การกระตุ้นเร่งเร้าจึงไม่ใช่มีเพียงการเสนอให้กลุ่ม แสดงความคิดเห็น แต่เป็นการกระตุ้นเพื่อให้เกิดการดำเนินงานหรือกิจกรรมการส่งเสริมการเรียนรู้ ของกลุ่มย่อย ๆ ภายในหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่าง ทัวถึง พร้อมกับลงไปสัมผัสกระตุ้นในระดับกลุ่มย่อยให้เกิดการแสดงความคิดเห็น โดยบทบาทในการ กระตุ้นเร่งเร้าจะทำให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามกำหนด สามารถรายงานผล หรือชี้แจง ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้การกระตุ้นเร่งเร้าที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ต้อง เข้ามามีส่วนสำคัญในการเร่งรัดให้เกิดขึ้น คือ การสร้างความร่วมมือในกิจกรรมการส่งเสริมการเรียนรู้ ที่จัดขึ้น เป็นการสร้างแรงดึงดูดใจให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดความสนใจ ต้องการที่จะเรียนรู้จาก กิจกรรมที่เกิดขึ้น และได้รับความรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมนั้น

4.1.3 บทบาทนักประชาสัมพันธ์

ในลักษณะของบทบาทนักประชาสัมพันธ์โดยทั่วไปมีหน้าที่ในการเป็นผู้ส่งผ่าน ข้อมูล ข่าวสารได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว พร้อมทั้งรับฟังผลตอบรับจากผู้รับสาร เพื่อนำมาปรับปรุงหรือ แก้ไข จัดการให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มี ความเข้าใจในบริบทของนักประชาสัมพันธ์ที่สามารถอธิบายตามคำกล่าวต่อไปนี้

“...เขาอยากรู้อะไรเขาจะมาถามเรา แล้วถ้าเราไม่รู้เราก็จะติดต่อไปยังคนที่ เกี่ยวข้องอย่างเช่น ผอ. (ฝ่ายฝึกอบรม) หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แบบปีก่อน ๆ จะเกี่ยวข้องกับ ผสส. (ฝ่ายกิจการสังคมและสิ่งแวดล้อม) ด้วย เราก็จะเหมือนกับเป็นคนที่เป็นตัวกลางคอยสอบถาม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วก็นำมาแจ้งเขา...” ผู้ให้ข้อมูล 1

“...และอะไรก็แล้วแต่ที่ LO Agent เรียนรู้มา รับทราบมา ต้องมีการนำเสนอ ผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน...” ผู้ให้ข้อมูล 3

“เป็นการประชาสัมพันธ์ เวลาเราไปประชุมหรือรับนโยบายมาก็จะให้ LO Agent มาประชาสัมพันธ์เสียงตามสายในเขตว่ามีเรื่องแบบนี้ละ เป็นแบบนี้ละ ให้ความรู้ไปเลย ให้ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบอะไรอย่างนี้ไปเลย ไม่ก็บอกเรื่องที่ ผอ. (ฝ่ายฝึกอบรม) ถ่ายทอดมาให้ฟังด้วย จะได้รับรู้เท่า ๆ กัน แล้วเขาก็จะรู้ว่าเราเป็น LO Agent ด้วย” ผู้ให้ข้อมูล 5

“...ฟังอย่างเข้าอกเข้าใจเขาแล้วก็ตีประเด็นให้ได้ จัดลำดับให้ได้ว่าสิ่งที่เขาพูดมา อันไหนมาก่อนอันไหนมาหลัง เสร็จแล้วก็ต้องสรุปให้เป็นในแต่ละเรื่องแต่ละเรื่อง แล้วก็เอาเรื่องที่เขาเล่าในแต่ละเรื่อง ๆ มากลั่นกรองอีกทีมาคัดอีกทีหนึ่ง...” ผู้ให้ข้อมูล 7

“เพื่อเป็นคนกระจายในส่วนของการเรียนรู้ในองค์การ มีการใช้เครื่องมืออะไรในการเรียนรู้ เพราะจะให้มาสอนคนทั้งองค์การมันไม่ได้ เรา LO Agent ซึ่งเป็นตัวแทนก็ไปกระจายต่อในหน่วยงาน” ผู้ให้ข้อมูล 9

“...เป็นคนเอาเครื่องมือมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นการเก็บความรู้หรือการประชาสัมพันธ์ ในหลาย ๆ เรื่องนะ ...” ผู้ให้ข้อมูล 10

ผลจากการเก็บข้อมูล พบว่าบทบาทการเป็นนักประชาสัมพันธ์จะมีความเชื่อมโยงกับบทบาทของตัวกลางผู้ประสานงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในการสื่อสารสิ่งที่ได้เรียนรู้หรือรับทราบมา ไม่ว่าจะป็นนโยบายที่ผู้บริหารถ่ายทอดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ แผนการปฏิบัติงานในการจัดเก็บความรู้ หรือแผนการสร้างบรรยากาศในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่จะต้องอาศัยบทบาทของนักประชาสัมพันธ์ในการคิดค้นหาวิธีการสื่อสารให้บุคคลต่างระดับภายในหน่วยงานเกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกัน หาวิธีการให้หัวหน้าหน่วยงานเกิดความเข้าใจ และคล้อยตามเหตุผลที่ต้องส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ สื่อสารให้พนักงานระดับปฏิบัติการให้เข้าใจถึงข้อดีของการส่งเสริมการเรียนรู้ โดยต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันซึ่งเป็นส่วนประกอบให้การสื่อสารเกิดผลสัมฤทธิ์ และสะท้อนมายังผลการปฏิบัติงานขององค์การ บทบาทในการเป็นนักประชาสัมพันธ์ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จึงมีความสำคัญในการสร้างความตระหนักรู้ในด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

4.1.4 บทบาทในการเป็นผู้อำนวยให้เกิดการเรียนรู้

ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นผู้ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ สำหรับการจัดทำโครงการตามแผนการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ พร้อมทั้งเป็นผู้นำทั้งในระดับกลุ่ม และผู้เสนอแนะแนวคิดเพื่อให้เกิดการคิดต่อยอดในการทำงานต่าง ๆ สำหรับองค์การที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา มีความเข้าใจถึงบทบาทในการเป็นผู้อำนวยให้เกิดการเรียนรู้ ตามข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“...ไปเรียนรู้หลักการ วิธีการ ที่จะทำให้กระบวนการในการดำเนินกิจกรรม สำเร็จแล้ว เมื่อเราไปเรียนรู้มาแล้ว เราก็มาทำการถ่ายทอด เราก็มาทำแผน มาวางแผนทำกิจกรรมใน

หน่วยงานเป็นงานของเรา...พอเรามาเป็น LO Agent เรามีกรอบมีหลัก เราก็สามารถหยิบจับไอ้สิ่งเหล่านี้มาลงกรอบ ลงหลักได้ง่าย แล้วมันก็จะสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้ตัวเองโดยอัตโนมัติเลย ที่สำคัญสุดเลยได้เพื่อน เพื่อนต่างหน่วยงานช่วยให้การ Connection ภายในงานของเรา Soft ลงสำเร็จได้เร็วขึ้นอย่างมาก เช่น มีการสอบถามว่าหน่วยงานของคุณดำเนินการตรงนี้ไปแล้วหรือยัง ของผมไปแล้วนะถึงขั้นนี้แล้ว มันจะเป็นตัวเปรียบเทียบกัน แล้วช่วยทำให้ชักจูงไปกันได้สำเร็จ ภายในขององค์กรสุดท้ายแล้วมันก็สำเร็จหมด” ผู้ให้ข้อมูล 3

“...เวลาที่หน่วยงานของเรา Create งานอะไร หรือว่ามืองค์ความรู้อะไร เราก็จะนำองค์ความรู้นั้นไปสู่ส่วนกลาง ก็คือใน Website หรือในการเผยแพร่ต่อไปให้พนักงานส่วนใหญ่ได้รับรู้ด้วย...เวลาที่เรากำหนดกิจกรรมอะไรแบบนี้ เราก็นึกเผื่อไปว่ามันคงจะช่วยก่อให้เกิดความรู้ หรือการพัฒนาอะไรมากขึ้นให้กับพนักงาน ไม่ใช่แค่สนุก ๆ มันควรจะก่อให้เกิดความรู้ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ ทฤษฎี หรือเรื่องของการปฏิบัติ หรือประสบการณ์ มันไม่ควรจะเป็นอะไรที่ผิวเผิน เขาควรที่จะได้เรียนรู้อะไรจากตรงนั้น กิจกรรมที่เราทำ หรือสื่อที่เราทำออกไป ข่าวสารที่เราส่งออกไป ควรที่จะก่อให้เกิดความรู้ เกิดขึ้นกับผู้รับฟังอะไรแบบนี้ด้วย เราก็นึกถึงแนวคิดของความเป็นครูอยู่ตรงนั้น” ผู้ให้ข้อมูล 6

“...LO Agent สร้างมาเพื่อเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง.....เพื่อมาสนับสนุนเพื่อกระตุ้นให้พนักงานในองค์กร ในหน่วยงานของเรา เกิดการเรียนรู้ อยากที่จะ Alert อยากที่จะมีความรู้เพิ่มขึ้น โดยผ่าน LO Agent คือ LO Agent เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง.....ตอนหลังมีทำเรื่องอุปกรณ์อีกชนิดหนึ่ง เป็นการทำ AAR (After Action Review) ก็มีพนักงานภาคสนาม มาปรึกษาที่ว่าอยากทำ AAR อยากมาเล่าให้ฟังเหมือนที่เคยพูดไว้ พี่ก็ถามว่าทำไมหรือ เขาก็มีความรู้สึกเวลาที่ต้องออกไปซ่อมแซมอุปกรณ์ให้กับลูกค้า พอแก้ไขเสร็จแล้วสักพักก็เสียอีก ทำให้เขาเสียเวลา เสียค่าเดินทาง พนักงานไม่ได้พักผ่อน หรือได้ไปทำงานที่อื่นต่อ เขาก็บอกว่าตั้งแต่ทำงานเจออย่างนี้เป็นประจำ พี่เลยถามว่าปัญหามันเกิดจากอะไร เขาก็บอกว่าปัญหามันเกิดจากของไม่ได้คุณภาพ เขาบอกว่าเวลาเราซื้อของมายี่ห้อหนึ่ง เวลาที่บริษัทเขาของมาให้ Test ก็จะทำให้ Test ของดี แต่เวลาเอามาใช้มันเป็นลึดใหญ่ มันอาจจะจะมีปัญหาก็ได้ เขาพูดให้พี่ฟังเลยนะ พี่ก็บอกว่าโอเคเดี๋ยวพี่จัดเอง พี่ก็เรียกคนที่เกี่ยวข้อง ผอ.กอง (ผู้อำนวยการกอง) เข้ามาด้วย ทำให้พี่เห็นเลยว่าพนักงานทุกคนรักองค์กร แต่เขาไม่รู้ว่าจะไปมีทางออกทางไหน ไม่รู้ว่าจะไปบอกใคร เราเลยมีเวทีให้เขา เขาเลยรู้ว่าถ้ามาหาพี่พี่จะมีเวทีให้เขา พนักงานก็พูดกันใหญ่เลยว่ายี่ห้อนั้นไม่ได้ ถึงกับบอกวิธีการแบบละเอียดให้ดูกันเลยว่าตรวจสอบทำกันอย่างไร เวลาตรวจสอบตรวจสอบอย่างนี้ ๆ นะ ก่อนใส่ ถ้าไม่ดีก็เก็บเอาไว้ แล้วก็ส่งคืนบริษัทไปเพราะมันไม่ดีก็รวบรวมเอาไว้ แต่ก่อนที่จะติดตั้งวิธีการตรวจสอบว่ามันใช้ได้หรือไม่ทำอย่างไร มันคือได้ประโยชน์ไง ตอนนี้อยู่ที่กับบันทึกเอาไว้อยู่ในเว็บไซต์ของเขต มีภาพประกอบชัดเจน...” ผู้ให้ข้อมูล 7

“...เราก็จะเหมือนคนคนหนึ่งที่ต้องไปสอนให้เขาใช้เครื่องมือ สอนเขาให้รับรู้ว่าการเก็บความรู้ไม่ได้มีแค่การเล่าเรื่องเพียงอย่างเดียว ยังมีวิธีการอื่น ๆ อีกมาก...ในเมื่อ LO Agent รู้ดีอยู่แล้วว่าตัวเองสามารถใช้เครื่องมือได้ดีกว่าคนอื่น ๆ กว่าคนที่ไม่ได้เข้ารับการอบรมเครื่องมือการเรียนรู้หรือการจัดเก็บความรู้ที่เกี่ยวกับเรื่องพวกนี้โดยตรง LO Agent จึงควรที่จะมีบทบาทในการติดตามที่มากกว่านี้ รวมถึงกระจายข้อมูล เช่น พวกเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้กันอยู่มีข้อดีข้อเสีย และควรที่จะเลือกมาใช้อย่างไร เพราะในปัจจุบันในหน่วยงานจะไม่ค่อยรู้ว่า ข้อดีข้อเสียของแต่ละเครื่องมือคืออะไร รู้แต่เวลาเขาสั่งงานอะไรมาเราจะทำอะไร ให้ทำ ลปรร. (แลกเปลี่ยนเรียนรู้) Dialogue (สุนทรียสนทนา) หรือเปล่า รู้แต่ Dialogue แต่เราไม่รู้จักข้อดีข้อเสียของ Dialogue มากกว่า ตัว LO Agent อาจจะต้องเป็นคนไปกระจาย บอกความรู้พวกนี้กับเขา อยากให้มีการเพิ่มบทบาทพวกนี้เหมือนกับฝึกให้ LO Agent เป็นวิทยากรที่มีความรู้ในเรื่องพวกนี้ และฝึกที่จะถ่ายทอดความรู้นั้นออกไปได้ด้วย และอีกอย่างเรื่องพวกนี้มันเปรียบเสมือนกับการเปิดโลก การเปิดโลกมันก็คือการเรียนรู้” ผู้ให้ข้อมูล 9

“...บทบาทของการเป็นวิทยากรในการให้คำแนะนำเอาเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้มาใช้ในการทำงาน ซึ่ง LO Agent จะได้รับการอบรมพวกเครื่องมือพวกนี้อยู่แล้ว...” ผู้ให้ข้อมูล 10

บทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้ยกตัวอย่างของการเป็น “ครู” มาอธิบายเปรียบเทียบซึ่งมีลักษณะของบทบาทที่คล้ายคลึงกันในส่วน ได้แก่ บทบาทในการให้ความรู้ สำหรับองค์การที่ทำการศึกษ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ในเรื่องของเครื่องมือสำหรับจัดการความรู้ โดยผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จะได้รับการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อจัดเก็บรวบรวมความรู้ในหน่วยงานให้อยู่กับองค์การต่อไป เมื่อผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีความรู้ในเรื่องเครื่องมือ ก็สามารถที่จะใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับจัดการความรู้ภายในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการทำ Dialogue (สุนทรียสนทนา) ให้ที่มีการเล่าเรื่องราวประสบการณ์ที่ผู้เล่าได้พบเจอมา หรือเรื่องราวความสำเร็จของตนเอง ซึ่งผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จะเป็นผู้ที่เข้าไปอำนวยความสะดวกให้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ลปรร.) เป็นกิจกรรมที่แบ่งปันประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานหรือการจัดโครงการใดโครงการหนึ่งเพื่อศึกษาถึงกรณีแปลกใหม่เพิ่มเติมที่ไม่เคยเกิดขึ้น หรือการทำ AAR (After Action Review) ก็เป็นอีกเครื่องมือที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้ทำการศึกษาเพื่อใช้เป็นการทบทวนกิจกรรมที่ได้เรียนรู้ให้กับองค์การ โดยเครื่องมือเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันภายในองค์การ

4.1.5 บทบาทของการเป็นจิตอาสา

บทบาทหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) อีกหนึ่งบทบาท คือ บทบาทของจิตอาสา เป็นบทบาทที่เข้าใจการทำงานเพื่อส่วนรวม เข้าใจในความเสี่ยงสละของการเข้ามาดำเนินกิจกรรม จัดทำแผนพัฒนาการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานระดับหน่วยงานสามารถตอบสนองต่อแผนการพัฒนารองคํการได้ ปรากฏตามข้อมูลที่ได้รับดังต่อไปนี้

“...ของพี่ตอนนั้นต้องบอกเลยว่านายของผู้เสียสละมา เพราะช่วงนั้นเพิ่งมาเขตใหม่ ๆ แล้วพี่ ๆ ก็มีหน้าที่ประจำกันอยู่แล้ว เรามาใหม่ก็ต้องมาเรียนรู้ระบบงานของที่นี่ ว่าเหมือนหรือต่างกับที่เก่าอย่างไร แล้วพอดีมีงาน LO Agent มา นายก็ขอมาพี่ก็ตัดสินใจเข้าไปช่วย เข้ามาแล้วก็โอเคนะ แต่ภาระงานก็ตามมามากขึ้น ก็อย่างที่บอกเราเสียสละมาแล้วก็ต้องทำให้ดี ได้เป็นหน้าเป็นตาของหน่วยงาน...” ผู้ให้ข้อมูล 1

“จริง ๆ แล้วตอนเข้ามาพี่ที่หน่วยงานเขาก็มาถามนะว่าสะดวกไหม มีงานตรงนี้เข้ามา พอไหวหรือเปล่า แต่ก็ไม่ได้บอกว่าต้องมาทำอะไร ได้ยินคำว่า LO Agent LO Agent คืออะไร ยังไม่รู้เลย พอได้รู้พี่อีกคนเข้ามาเป็นด้วย เป็นแพ็คคู่เราก็อุ่นใจ ก็ตกลงรับคำไป ดู ๆ แล้วมันก็เป็นงานที่ต้องอาศัยในเรื่องของความเสียสละจิตอาสาส่วนหนึ่งด้วยเหมือนกัน เพราะตอนแรก ๆ ก็ยังไม่รู้สักอะไรหรอกนะ แต่พอทำไปเรื่อย ๆ ก็รู้เลยว่าคนที่เข้ามาทำแล้วเขาทำอย่างตั้งใจจริง ๆ นี่อาสาตัวเองมาก ๆ อันนั้นตอบตามที่ได้เห็นนะ...” ผู้ให้ข้อมูล 2

“LO Agent ต้องกล้าพูด กล้าทำ กล้านำเสนอ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ จิตอาสา..... พอให้ความสำคัญกับ LO Agent เวลาเราปฏิบัติงานอะไรก็จะไม่ติดขัด อีกอย่างหนึ่งที่ไม่มีการร้องเรียน งาน LO Agent ที่เราทำเราทำด้วยจิตอาสานะครับ ไม่ได้ทำด้วยการบังคับ...” ผู้ให้ข้อมูล 3

“...จากที่ได้ทำงานร่วมกับ LO Agent ที่ผ่าน ๆ มานะ รู้สึกได้เลยว่าบางคนนี่ชอบ อาสาตัวเองเลย อาจจะเป็นเพราะเป็นรุ่นบุกเบิกด้วย เลยทำให้สนิทกันใหญ่ ก็เหมือนกับเรา พอมีเพื่อน ๆ สนิท ๆ ก็อยากที่จะไปอยู่ อาสาที่จะมาเพื่อให้ได้ทำงานร่วมกันคนประเภทเดียวกับตนเอง ซึ่งก็ดีนะ ได้ทั้งงานได้ทั้งเพื่อนสนิท...” ผู้ให้ข้อมูล 4

“...จิตสำนึก จิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อ...ต้องมีจิตอาสาที่จะทำด้วย เพราะถ้าเราไม่มีตรงนี้แล้วเราก็ไม่สามารถที่จะทำมันได้ พี่เชื่อว่า LO Agent ขององค์กรเราหลาย ๆ คนจะคิดแบบพี่ อย่างเช่นเขตพี่ที่พี่สังเกตเวลาทำอะไรมันจะร่วมมือกันดี และประสบผลสำเร็จด้วย มันคล้าย ๆ กับว่าทุกคนมีจิตคิดไปทางเดียวกัน อยากที่จะทำ อยากที่จะช่วยอะไร อย่างเช่นเขตปัจจุบันที่พี่อยู่มีรู้สึกว่าเวลาทำกิจกรรมอะไรแล้วพนักงานยังไม่ได้ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร แต่เขตเก่าที่มีเคยอยู่เวลาบอกว่ามีกิจกรรมอะไร เขาก็จะมาช่วย รู้สึกยินดีที่จะทำมากกว่าเขตปัจจุบันนะ คนที่มี Power มาช่วยเขาก็จะช่วยสั่งการได้เลย โตะเก้าอี้ เอาก็ตัว เขาคนมากไปอะไรแบบนี้ เรื่องเหล่านี้ทำให้เกิดกลุ่มนักดนตรีมากกลุ่มหนึ่งที่เขตเก่าของพี่ เป็นวงดนตรีเล็ก ๆ ร้องเพลงเพื่อชีวิต พอปีใหม่เขา

ก็จะมาร้องเพลง พวกผู้หญิง พนักงานสนาม พนักงานออฟฟิศ ก็ลงมาเต้นกันสนุกสนาน ทุกคนรักกัน เหมือนเป็นพี่เป็นน้อง...” ผู้ให้ข้อมูล 7

“...ถ้าคนมีใจรักที่จะทำงานด้านนี้ะมันจะมาเอง คล้าย ๆ กับจิตอาสาที่จะเข้ามาทำให้งานตรงนี้ไปเคลื่อนที่ไปข้างหน้าได้ด้วยตัวของมันเอง เมื่อเรารับนโยบายจากฝ่ายบริหารมาเอามาทำความเข้าใจด้วยตัวเองก่อน จับประเด็นได้ ก็จะสามารถนำไปถ่ายทอดที่หน่วยงานต่อได้...” ผู้ให้ข้อมูล 8

บทบาทของการเป็นจิตอาสาเป็นบทบาทในการอาสาเข้ามารับหน้าที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นเรื่องของความเสียสละที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เอง เพื่ออาสาเข้ามารับหน้าที่เพิ่มเติมจากงานประจำที่ได้รับมอบหมาย แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการทำงานของส่วนรวมเสมือนกับงานประจำของตนเอง มีความต้องการให้งานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้เกิดทั่วทั้งองค์กร ให้ความร่วมมือเข้าร่วมประชุมวางแผนอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป้าประสงค์เดียวกันขององค์กร คือการสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเสียสละที่เกิดจากจิตอาสาของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความผูกพันระหว่างพนักงานด้วยกัน และระหว่างพนักงานกับองค์กรได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Green B.C. & Chalip L. (2004, p.62) ที่สรุปได้ว่าความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร พนักงานกับพนักงานเกิดจากการทำกิจกรรม หรือการทำงานร่วมกัน สำหรับบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ซึ่งเป็นบทบาทที่เพิ่มขึ้นจากหน้าที่รับผิดชอบหลัก ไม่ได้รับผิดชอบแทนเพิ่มเติม การเข้ามาทำหน้าที่ตรงจุดนี้จึงเป็นเรื่องของการอาสาสมัครโดยแท้จริง

4.1.6 บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน

ลักษณะของบทบาทในการติดตามการดำเนินงานเป็นบทบาทหน้าที่ในการตรวจสอบความก้าวหน้าจากการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามกระบวนการที่วางไว้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อที่จะสามารถสรุปรายงานผลการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงทีตามนโยบายขององค์กร สำหรับข้อมูลให้ผู้ให้ข้อมูลมีความเข้าใจ อธิบายตามคำกล่าวต่อไปนี้

“...พี่เป็นเหมือนเลขาพี่เลยต้องทำตั้งแต่ คิด นำเสนอ และก็ต้องรายงาน ตั้งแต่ กระตุ้น ติดตามและก็รายงานด้วย เพราะทุกอย่างมันต้อง Control ทุกอย่าง เราต้องคอยบอกนายว่าตอนนี้กิจกรรมนี้มันไปถึงไหนแล้ว อะไรที่เราต้องการให้นายช่วย หรือตอนนี้อะไรที่นายต้องทำ ซึ่งมันเป็นบทบาทของเรา” ผู้ให้ข้อมูล 1

“...แล้วหลังจากที่มีการวางแผนว่าจะทำกิจกรรมอะไร ๆ เราก็ต้องติดตามการจัดทำกิจกรรมนั้น ซึ่งจริง ๆ ก็เป็นคนทำงานกับเขาด้วย เลยทำให้รู้กระบวนการอยู่ตลอดเวลา พออันไหนเข้าไป ก็จะเป็นคนไปเร่ง อันไหนเร็วไปก็มีปัญหา เพราะเสร็จก่อนก็รายงานผลอย่างเดียว

แล้วที่นี้พอดำเนินกิจกรรมหรือทำงานเสร็จเรียบร้อย เราก็ต้องเป็นคนคอยติดตามผลการรายงานร่วมกับ บท. (แผนกบริหารทั่วไป) โดย บท. จะทำหน้าที่นี้ประจำอยู่แล้ว...”ผู้ให้ข้อมูล 2

“นอกจากที่เราจะมีจิตอาสา ประสานงาน แล้วก็ยังมีงานที่เป็นส่วนการติดตามงานด้วยครับ เพราะส่วนใหญ่หน่วยงานที่อยู่คนละที่. บท. (แผนกบริหารทั่วไป) ก็อยู่คนละที่กัน ทำให้บางครั้งการดำเนินการหรือทำกิจกรรมอะไรที่เกี่ยวข้องกับ LO Agent ที่ต้องมีการส่งแผน การส่งผล และไรพวกนี้ LO Agent ก็ต้องติดตามด้วย เพราะถ้าเราไม่ตามบางครั้ง บท. ก็หลุดเหมือนกัน เลยทำให้พอทำกิจกรรมอะไรเสร็จก็จะพยายามตามงานอยู่ตลอด” ผู้ให้ข้อมูล 3

“...พอปฏิบัติงานเสร็จแล้ว การรายงานผลของที่ทำ LO Agent จะไม่ได้เป็นคนรายงานผลเอง ก็จะเป็นของ บท. (แผนกบริหารทั่วไป) บท. ก็ไม่คีย์ ซึ่งจริง ๆ ทำเสร็จตั้งแต่ต้นปีแล้วละ บท. ไม่คีย์ บท. บอกว่าก็ฝ่ายฝึกอบรมบอกมาเองว่าให้คีย์ได้ปลาย ๆ ปิงบประมาณแล้วนี่ยังไม่ถึงวันเลยจะมาคีย์ได้อย่างไร ก็เลยยังไม่คีย์ รอวันท้าย ๆ เลยอะไรแบบนั้น เขาก็ยังไม่คีย์ ก็กลายเป็นว่าเหมือนยังไม่ได้ทำ แต่จริง ๆ เราทำเสร็จไปนานแล้ว ก็จะมีปัญหาแบบนี้ พอเคยเกิดปัญหาแบบนี้ขึ้น พี่เลยคิดว่าต่อไป LO Agent ต้องคอยติดตามงานกับ บท. ด้วย ไม่เช่นนั้นจะมีผลกับงบประมาณในปีถัดไป อาจถูกตัดหรือลดงบลง หลังจากผ่าน Case นั้นมาแล้ว LO Agent ก็จะต้องคอยติดตามกับ บท. ตลอด เพราะกลัวหลุดไม่อยากให้ประวัติศาสตร์ซ้ำรอย” ผู้ให้ข้อมูล 6

บทบาทในการติดตามการดำเนินงานเป็นบทบาทที่สืบเนื่องจากหลาย ๆ บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่เริ่มต้นงานจากการวางแผนการปฏิบัติงาน การนำแผนไปปฏิบัติ รวมถึงการรายงานผลที่ต้องส่งให้กับหน่วยงานอื่น ๆ สำหรับในทุก ๆ กระบวนการที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้เข้าไปมีส่วนร่วม เป็นการตรวจสอบถึงความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน และในกรณีที่เกิดความผิดพลาดผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ก็จะเข้าไปช่วยดำเนินการแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การที่ได้จัดทำระบบการรายงานผลการจัดกิจกรรม ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งของการติดตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแล เห็นภาพรวมของกิจกรรมการส่งเสริมการเรียนรู้ที่ได้จัดขึ้น และการตรวจสอบเป็นไปอย่างสะดวกมากขึ้น

โดยสรุป ความเข้าใจในบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์การภาครัฐที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษามารถสรุปลักษณะออกเป็น 6 บทบาท ประกอบไปด้วย 1) บทบาทของตัวกลางผู้ประสานงาน 2) บทบาทของผู้กระตุ้นแรงเร้า 3) บทบาทนักประชาสัมพันธ์ 4) บทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ 5) บทบาทของการเป็นจิตอาสา และ 6) บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน ดังภาพประกอบที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แผนผังสรุปบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) องค์กรที่ผู้วิจัยทำการศึกษา

4.2 รายงานผลการสัมภาษณ์ “กระบวนการทำงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน”

จากบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์การภาครัฐ ที่ประกอบไปด้วย บทบาทของตัวกลางผู้ประสานงาน บทบาทของผู้กระตุ้นแรงจูงใจ บทบาทนักประชาสัมพันธ์ บทบาทในการเป็นผู้อำนวยให้เกิดการเรียนรู้ บทบาทของการเป็นจิตอาสา และบทบาทในการติดตามการดำเนินงาน โดยทั้ง 6 บทบาทดังกล่าว จะเป็นตัวกำหนดหน้าที่ที่ต้องดำเนินการ และสะท้อนออกมาให้เห็นในรูปแบบของการทำกิจกรรม งาน หรือโครงการที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้เข้าร่วมรับผิดชอบ ตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งคณะผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับกระบวนการทำงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นกระบวนการที่เกิดจากการทำกิจกรรม งาน หรือโครงการที่ได้กำหนดขึ้นโดยฝ่ายฝึกอบรม ซึ่งเป็นผู้ดูแลนโยบายหลักในการจัดการความรู้ประจำองค์การ โดยผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีความเข้าใจในกิจกรรม งาน โครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ปรากฏตามคำพูดของผู้ให้ข้อมูลดังต่อไปนี้

“...ทั้งกิจกรรม 5ส. หรือกิจกรรมพัฒนาทีม หรือกิจกรรมความรู้ผู้เกษียณ พี่ก็เข้าไปมีส่วนร่วมตลอดนะ เพราะหน่วยงานพี่บุคลากรมันน้อย ก็เป็นทีมงานอยู่เกือบทุกงาน พอติดกับพี่เป็นคนช่วงกลาง ๆ ของหน่วยงานด้วย เลยต้องทำหน้าที่เชื่อมระหว่างรุ่นน้องกับรุ่นใหญ่ด้วย มีการสร้างทีมงานขึ้นมาจากทุก ๆ งานผสม ๆ กันไป แล้วงานที่เราทำพอทำแล้วมันได้ผล เราก็อยากจะทำ...”
ผู้ให้ข้อมูล 7

กิจกรรม งาน หรือโครงการที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ขององค์การสรุปตามความเข้าใจของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้แก่ กิจกรรม 5ส. กิจกรรมพัฒนาทีม โครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ และโครงการอื่น ๆ โดยผู้วิจัยได้สรุปกระบวนการทำงานในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ได้ทั้งสิ้น 5 กระบวนการ ดังต่อไปนี้

4.2.1 กระบวนการวางแผน

สำหรับขั้นตอนในการวางแผนการสำหรับงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เป็นภาระงานที่ฝ่ายฝึกอบรมเป็นผู้กำกับดูแล มีหน้าที่ดำเนินจัดทำแผนการปฏิบัติงานในภาพรวม โดยมีรายละเอียดของโครงการต่าง ๆ แล้วจึงถ่ายโอนแผนงานต่อไปยังระดับหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานจะมีการดำเนินการปรับปรุงแบบแผนตามความเหมาะสมตามบริบทของหน่วยงานต่อไป ผู้ให้ข้อมูลมีความเข้าใจในกระบวนการวางแผนสำหรับกิจกรรมด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

“...พี่ก็เลยวางแผนร่วมมือกับ บท. (แผนกบริหารทั่วไป) และจัดชี้แจงให้ผู้เกษียณในปีนั้น แล้วก็อธิบาย ทำความเข้าใจ แล้วสอบถามเขาเลยว่าต้องการที่จะเข้าร่วมโครงการหรือไม่ ถ้าเขาทำก็จะมีขั้นตอนวิธีการอะไรที่เขาต้องทำบ้าง...” ผู้ให้ข้อมูล 1

“...เราก็มาทำแผน มาวางแผนทำกิจกรรมในหน่วยงานเป็นงานของเรา เช่น 5ส. พัฒนาทีม และก็ติดตามแผนที่เราวางไว้ แล้วแผนที่วางไว้ก็ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบด้วย.... เป็นคนที่จะอยู่ในกระบวนการตั้งแต่เรื่องของการวางแผนหรือกระบวนการเกี่ยวกับให้ความคิดเห็นต่าง ๆ ก่อนที่ทุกอย่างจะประกาศในแนวนโยบายออกมาว่าทุกหน่วยงานจะต้องทำนะนั่นนั่น เราอาจจะอยู่เบื้องหลังตรงนั้นด้วยก็ได้” ผู้ให้ข้อมูล 3

“...เราก็จะไปตามกับ บท. (แผนกบริหารทั่วไป) เรื่องแผนการทำงานต่าง ๆ ให้ส่งให้ตรงเวลาและก็ให้ถูกต้อง ตามที่เขาต้องการ แล้วเราก็จะเป็นคนคอยประสานงานว่า รูปแบบมันถูกต้องไหม หรือเราควรปรับเปลี่ยนแก้ไขอย่างไร...” ผู้ให้ข้อมูล 4

“...แต่เป็นผู้ติดตามงาน หรือดูว่าเวลาคุณทำแผนมาแล้ว คุณต้องดำเนินการให้ตรงตามแผน รวมถึงติดตามแผน รวมถึงการรายงานผลของ บท. (แผนกบริหารทั่วไป)...” ผู้ให้ข้อมูล 9

สำหรับกระบวนการในการวางแผนเป็นกระบวนการเริ่มต้นของทุก ๆ กิจกรรมที่เกิดขึ้น โดยผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จะเข้าร่วมรับทราบถึงแผนกิจกรรมในภาพรวมจากฝ่ายฝึกอบรมถึงกิจกรรมหรือโครงการที่จัดในรอบปี ได้แก่ กิจกรรม 5ส. กิจกรรมพัฒนาทีม โครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ และกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ทำให้ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีหน้าที่ในการนำแผนการจัดกิจกรรมดังกล่าวจากฝ่ายฝึกอบรม ไปวางแผนการดำเนินการต่อภายในหน่วยงาน และใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานตนเอง พร้อมกันนี้ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้

(LO Agent) ยังทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานกับแผนกบริหารทั่วไปเพื่อจัดทำแผนงานระดับหน่วยงาน นำเสนอผู้บังคับบัญชาสายงานให้รับทราบ เป็นจุดสิ้นสุดของกระบวนการวางแผน

4.2.2 กระบวนการรวบรวมและทบทวนความรู้

กระบวนการรวบรวมและทบทวนความรู้ เป็นกระบวนการในการพิจารณา ตรวจสอบ ความถูกต้องเหมาะสมขององค์ความรู้ รวมถึงประเด็นความรู้เก่าและความรู้ใหม่ที่มีการสร้างขึ้น โดยทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องให้เป็นไปตามบริบทของข้อมูลในปัจจุบันมากที่สุด การตรวจสอบทบทวนองค์ความรู้ในระบบ เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนซึ่งเป็นภาระกิจหลักของกระบวนการดังกล่าว สำหรับผู้ให้ข้อมูลมีความเข้าใจในกระบวนการรวบรวมและทบทวนความรู้ ดังข้อความต่อไปนี้

“...เราน่าจะต้องรู้เนื้อหาที่เป็นบทความอะไรที่ต้องเขียนเป็นแบบไหน เวลาที่ผู้เกษียณทำเสร็จ ก็จะส่งมาให้พี่ช่วยดูว่า แบบนี้ทำได้ไหม ผ่านไหม อะไรแบบนี้ ก็เวลามีคำถาม เวลาเขาสงสัย หรือ บท. (แผนกบริหารทั่วไป) สงสัย เขาก็จะถามพี่ที่เป็นตัวกลางไปถาม...” ผู้ให้ข้อมูล 1

“...แต่ละหน่วยงานก็จะมีปัญหาอะไรก็จะเอามา Share กัน เป็นการตรวจสอบกัน เพื่อหาแนวทางการปฏิบัติที่หน่วยงานนั้นเคยทำ ถือว่าดีครับ ช่วยทำให้การทำงานปกติของพี่มีความหมายมากขึ้น...” ผู้ให้ข้อมูล 2

“...เอาแนวทางที่ได้รับมาทุกคนคิดอย่างไร มีความเห็นอย่างไร ก็แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันก่อน จากประสบการณ์ของแต่ละคน แล้วจึงจะตกผลึก ได้แนวทางที่เราจะนำไปปฏิบัติ คือเราไม่ได้ทำตามแนวคิดของตัวเองทั้งหมด เราทำตามภาพรวม...” ผู้ให้ข้อมูล 3

“...กลับมาดูในคลัง(ความรู้)ตรงนี้ พี่ ๆ หน่วยงานอื่นเขาเคยทำอะไรกันมาบ้าง กิจกรรมนี้น่าสนใจ เราจะได้เอากิจกรรมนี้มา หน่วยงานทำอันนี้ เราก็จะได้เอามาประติดประต่อกัน ก็เกิดเป็นกิจกรรมที่ดีขึ้นมาเรื่อย ๆ ดีกว่าคิดไม่ออก...” ผู้ให้ข้อมูล 6

“...มาเรื่องการเก็บความรู้ของคนที่จะเกษียณเอาไว้ ว่าเขามีเทคนิคอะไร แน่ ๆ เลยที่ขับรถมาตั้งนานแล้วไม่มีอุบัติเหตุ พี่ก็เลยไปสัมภาษณ์ว่าพี่ทำอะไรถึงขับรถไม่มีอุบัติเหตุเลยทั้ง ๆ ที่ขับรถใหญ่ แกก็เลยบอกว่าแกเขียนไม่เป็นนะ พี่ก็บอกว่าไม่เป็นไรพี่ พี่เล่าตามสไตล์ของพี่มา เดี่ยวหนูจะเป็นคนเขียนเอง ก็จับแกมา แล้วพี่ก็เอามาเขียน พี่ก็เอามาเขียน พี่เล่ามาทำงานอย่างไร ขับอย่างไร แกก็เล่า พอแกเริ่มเล่าแกก็เงิน ๆ พอแกเล่าไปแกก็เริ่มสนุก คนพอมีอายุแล้วพอพูดถึงความหลังของตัวเอง พูดถึงเรื่องประสบผลสำเร็จในการทำงานอะไรแบบนี้ แกจึงมีความรู้สึกที่อยากจะบอก.....พวกช่างพนักงานภาคสนามจะมีประสบการณ์เยอะ เราจะดึง Knowledge ดึงองค์ความรู้ ดึง Experience ของเขา ประสบการณ์ที่เขาทำงานสะสมกันมานาน เราจะดึงออกมาอย่างไร พี่ก็เลยเอาตัวนี้เข้ามา แล้วก็เอามาทำ ลปรร. (แลกเปลี่ยนเรียนรู้) ซึ่ง ลปรร. ก็จะมีคุณอำนวย คุณกิจ คุณลิขิต อะไรแบบนี้ มีอยู่ครั้งหนึ่ง พี่ก็จัด ลปรร. พี่ก็ให้พนักงานภาคสนาม ขึ้นมานั่งมาเล่าเกี่ยวกับ

อุปกรณ์ที่เขาทำงานด้วย ให้เอาของจริงมาด้วย จะทำอย่างไรไม่ให้เกิดอุบัติเหตุเวลาทำงาน เพราะพนักงานใหม่ถ้าทำงานไม่ระวังก็จะโดนมือ พอโดนมือมันจะมีวิธีการแก้ไขได้อย่างไรบ้าง พี่ก็ให้ ผอ. กอง (ผู้อำนวยการกอง) เป็นคุณอำนวย แล้วพนักงานภาคสนามทุกคนเป็นคุณกิจ และมีคุณลิขิตที่เป็นคนจดซึ่งเป็นช่างเทคนิคที่นำความรู้ขึ้นไปใช้งานได้ แล้วที่นี้ก็มีคนสาธิต สาธิตวิธีการทำอย่างนี้ ๆ ทำอย่างนั้นจะถึงจะถูกหลัก ก็มีพนักงานระดับล่างเขาบอกว่าเขามีวิธีแบบนี้ ถ้าทำแบบนี้จะดีกว่าอย่างนี้ ง่ายกว่า พี่ก็คิดว่าเออมันดีนะ แต่ละคนก็มีเทคนิคที่ไม่เหมือนกัน พอเขาเกิดความชำนาญแล้วก็จะมีความรู้ของเขา เป็น Best Practice ของเขา ทำให้ทุกคนรู้ว่าถ้าทำอย่างนี้จะดีกว่าที่เคยทำอยู่ เขาก็จะเอาไปลองใช้...” ผู้ให้ข้อมูล 7

“...บางครั้งก็คิดว่า LO Agent จะไปทำอะไรเขา แต่พี่ว่าได้นะ ถ้าฝึกอบรมเขาสามารถรวบรวมงานแล้วนำมาจัดโชว์ให้หน้าสนใจสักนิดก็โชว์ได้แล้ว เราอาจจะมองตัวเราว่าไม่มีอะไรเลย แต่หน่วยงานอื่น ๆ เขามองเราแบบ เฮ้ยทำแบบนี้ได้ด้วยหรอ โอเคเดี๋ยวนี้บรรเจิดนำเอาไปทำต่อ เพราะงานอื่น ๆ ก็ไม่รู้งานของเรา ไม่ได้ทำแบบ LO Agent...” ผู้ให้ข้อมูล 8

“...ก็เลยแนะนำไปว่าพี่ลองคิดว่าพี่มีน้องมาขอคำปรึกษาหรือคำแนะนำเรื่องอะไรบ่อยที่สุด เหมือนเราไปจุดประเด็นให้เขา พี่เขาก็มาบอกว่าเป็นเรื่องของการจัดตารางกะเขาก็เลยทำเรื่องนี้มาเขียน แล้วก็ไปช่วยเขาหาข้อมูลว่าจะเขียนเรื่องนี้ขอบเขตต้องประมาณไหน ก็ได้ความรู้ผู้เกษียณออกมา...แต่การที่มีกิจกรรมนี้ขึ้นมามันทำขึ้นมาเพื่อให้มันไม่ลืมนะ...เหมือนกับว่าทำกิจกรรมให้มันติดเนื้อติดตัวไป ถ้าคุณจัดการกิจกรรม 5ส. บ่อย ๆมันก็จะเลยจะเป็นการปลูกฝัง...” ผู้ให้ข้อมูล 9

ในกระบวนการรวบรวมและทบทวนความรู้ เป็นกระบวนการที่สะท้อนออกมาในกิจกรรมต่าง ๆ โดยเป็นการทบทวนสรุปผลการจัดกิจกรรมที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะ เป็นกิจกรรมพัฒนาทีมที่มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกับคณะทำงานพัฒนาทีมถึงกิจกรรมที่ได้จัดทำในปีที่ผ่านมา โดยนำผลการปฏิบัติงานที่ได้รายงานในปีก่อนหน้ามาเป็นตัวเปรียบเทียบ พร้อมกับเปิดโอกาสให้พนักงานในหน่วยงาน ได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะนำมาเพิ่มเติมในกิจกรรมพัฒนาทีมให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงกระบวนการในการเข้าไปทำความเข้าใจ กระตุ้นให้พนักงานรับทราบถึงองค์ความรู้ที่ตนเองมี สร้างความตระหนักรู้ถึงความจำเป็นขององค์ความรู้ เพื่อให้พนักงานได้ทบทวนความรู้ของตนเอง สามารถถ่ายทอดความรู้ออกมาได้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการถ่ายทอดความรู้ทั้งของผู้ปฏิบัติและผู้เกษียณ โดยผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จะเข้าไปมีส่วนช่วยในการทบทวนตรวจสอบ เพื่อให้องค์ความรู้เกิดประโยชน์มากที่สุด

4.2.3 กระบวนการสร้างและจัดเก็บความรู้

ในการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมจะมีส่วนที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ขึ้น โดยความรู้ที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ได้รับจากประสบการณ์ที่ผ่านมาจากการทำงาน จากการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้

องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมีความเป็นรูปธรรม จับต้องได้ เป็นที่มาของการบันทึกองค์ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นรายงาน การเขียน หรือรูปแบบอื่น ๆ พร้อมจัดเก็บในรูปแบบต่าง ๆ ให้ผู้ที่สนใจได้เข้าถึง และสืบค้น สำหรับความเข้าใจในกระบวนการสร้างและจัดเก็บความรู้ ผู้ให้ข้อมูลมีความเข้าใจดังนี้

“...ในส่วนของที่ทำแล้วได้ประโยชน์ก็เป็นเรื่องจัดเก็บความรู้ของผู้เกษียณ นี้ก็ปีที่ 3 ที่องค์กรได้ทำ เพราะเห็นว่าองค์กรจะเสียความรู้ไปกับผู้เกษียณถ้าไม่จัดเก็บ ก็จะมีคนกลุ่มหนึ่งที่ เป็น LO Agent นี้แหละที่ไปช่วย ตัวนี้จะเป็นประโยชน์จริง ๆ...” ผู้ให้ข้อมูล 2

“สร้างมาเพื่อเอาไว้เป็นคนประสานงาน และช่วยเหลือเกี่ยวกับการจัดเก็บความรู้ภายในหน่วยงานของตนเอง.....ผอร. (ฝ่ายฝึกอบรม) เชิญไปช่วยจัดเก็บความรู้ที่เป็นโครงการของผอร. ที่ทำแบบกลุ่ม ก็ได้เข้าไปช่วยอยู่ 1 วัน ให้ไปเป็นคุณลิขิต ไปช่วยจดยรายละเอียดให้ ส่วนตัวรูปเล่มจะมีคนที่รับผิดชอบทำอยู่แล้ว เราเลยแค่นี้ไปดูแล และช่วยจดยบันทึก โดยตรงนั้นก็ทำให้ได้ความรู้เก็บมาด้วยเป็นเรื่องเกี่ยวกับสายช่าง ในตอนนั้นคุณอำนวยจะเป็นที่ทำงานเกี่ยวกับสายช่างโดยตรง มาถามผู้เกษียณซึ่งคือช่าง เป็นเรื่องเกี่ยวกับเสาน้ำ ทำให้เราได้ความรู้แบบแปลกใหม่มาเลย..... ถ้าสมมติว่าทำเป็นระบบแบบเจาะเข้าไปในเนื้องานจริง ๆ แล้วได้เทคนิคมาจริง ๆ ถือว่าเป็นแหล่งความรู้ด้านเทคนิคต่าง ๆ เป็นแหล่งเก็บเทคนิคที่แบบที่เขามีนานแล้ว ที่ไม่สามารถไปดูจากตำราได้” ผู้ให้ข้อมูล 5

“...พอทำงานแล้วมันไม่เหมือนลอยไปกับสายลมนะ ทำเสร็จแล้วมันมีการเก็บผลงานเขา เอาไปไว้ที่คลังเก็บ (CoP web) อย่างที่พี่บอก ศูนย์รวมองค์ความรู้ตรงนี้ เอาสิ่งที่เขาทำมาเก็บเป็นผลงานไว้ตรงนั้น ให้คนเข้ามาใช้ประโยชน์ มันก็จะมีความรู้...” ผู้ให้ข้อมูล 6

“...เอาเครื่องมือมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นการเก็บความรู้หรือการประชาสัมพันธ์ในหลาย ๆ เรื่องนะ.....ถ้าเป็นพวกงานที่ให้ไปใช้เครื่องมือก็พวกเครื่องมือ เช่น เคยไปทำ AAR (After Action Review), ลปรร. (แลกเปลี่ยนเรียนรู้) และ Dialogue (สุนทรียสนทนา) ให้กับงานโครงการอื่น ๆ ซึ่งไม่ใช่เป็นงานประจำนะ ส่วนใหญ่จะเป็นงานโครงการมากกว่า เช่น มีปัญหาเรื่องนี้เกิดขึ้นก็จะไปทำเพื่อจัดเก็บเป็นกรณีศึกษาไว้...” ผู้ให้ข้อมูล 10

สามารถสรุปได้ว่า โครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณเป็นกิจกรรมที่มีการจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นรูปธรรม จากข้อกำหนดของโครงการได้ระบุให้มีการจัดทำองค์ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ พร้อมนำองค์ความรู้ที่ผู้เกษียณได้จัดทำขึ้นจัดเก็บไว้ในคลังความรู้ขององค์กร (CoP web) โดยมีผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดเก็บ จดบันทึก จัดทำรายงาน ให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ สำหรับกิจกรรม 5ส. และกิจกรรมพัฒนาทีม หลังจากเสร็จสิ้นกิจกรรมจะมีการจัดทำสรุปผลการดำเนินงาน ผลที่ได้รับจากกิจกรรมเป็นอย่างไร รวมถึงรายงานผลในระบบ Intranet เพื่อให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบสามารถตรวจสอบได้ และนำเสนอรายงานต่อผู้บังคับบัญชาต่อไป

4.2.4 กระบวนการถ่ายโอนความรู้

กระบวนการถ่ายโอนความรู้ เป็นรูปแบบของการเคลื่อนย้ายข้อมูล สารสนเทศ ความรู้จากตัวบุคคลไปสู่บุคคลอื่น ๆ หรือตัวบุคคลสู่ระบบคลังความรู้ เพื่อให้เกิดการกระจายของความรู้ สำหรับวิธีการถ่ายโอนความรู้มีหลากหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการสอน การประชาสัมพันธ์ การเล่าเรื่อง ฯลฯ โดยผู้ให้ข้อมูลมีการอธิบายกระบวนการถ่ายโอนความรู้ดังต่อไปนี้

“...อะไรก็แล้วแต่ที่ LO Agent เรียนรู้มา รับทราบมา ต้องมีการนำเสนอ ผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ต้องให้วาระสำคัญของการประชุมฝ่ายกับ LO Agent ด้วย...” ผู้ให้ข้อมูล 3

“...มีการใช้เครื่องมืออะไรในการเรียนรู้ เพราะจะให้มาสอนคนทั้งองค์กรมันไม่ได้ เรา LO Agent ซึ่งเป็นตัวแทนก็ไปกระจายต่อในหน่วยงาน” ผู้ให้ข้อมูล 9

“...พวก 5ส. ถ้ามีพวก 5ส. อะไรแบบนี้ หรือใคร ๆ ที่มาหาเขตเราก็คอยไปให้ความสนับสนุนให้ความรู้กับพี่ ๆ เขา คอยเดินรณรงค์ไปกับกลุ่ม 5ส. พวกนี้....ในเรื่องของ 5ส. เราก็จะมีการประชาสัมพันธ์เสียงตามสาย มีให้เล่นเกม ให้ความรู้เกี่ยวกับ 5ส. ให้ความรู้เสียงตามสายในเขตว่า 5ส. คืออะไรอย่างไร พอเสร็จแล้วก็แจ้งกำหนดการตรวจ 5ส. จัดเก็บภาพถ่ายแล้วก็จัดโครงการรณรงค์...” ผู้ให้ข้อมูล 5

“...ได้ไปเป็น LO Agent ไปเรียนไปรับรู้เทคนิควิธีการ จนตัวเราเองเข้าใจ พอตัวเราเองเข้าใจ เราก็มารเรียนให้ ผอ.(ผู้อำนวยการ) ทราบถึงสิ่งที่ได้ไปเรียนรู้มา มันมีแบบนี้ แบบนี้นะ แล้วมันจะทำให้พนักงานดีขึ้น ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจขึ้น...” ผู้ให้ข้อมูล 7

“...เมื่อเรารับนโยบายจากฝ่ายบริหารมา เอามาทำความเข้าใจด้วยตัวเองก่อน จับประเด็นได้ ก็จะสามารถนำไปถ่ายทอดที่หน่วยงานต่อได้....กิจกรรม Walk Rally แล้วก็ใส่ความรู้เรื่องความปลอดภัยเข้าไปด้วย แบ่งออกเป็นฐาน ๆ มีกิจกรรม มีบิงโก และให้ความรู้เรื่องความปลอดภัยพวกนี้ แต่สาระมันอยู่ตรงที่ว่าเขาเข้าไปร่วมกิจกรรมด้วยความสนุก ความพอใจมันมา มันก็จะได้อะไรกลับมาเยอะ ความร่วมไม้ร่วมมือ ความไว้นื้อเชื่อใจกันมากขึ้น...” ผู้ให้ข้อมูล 8

“...เราก็จะเหมือนคนคนหนึ่งที่ต้องไปสอนให้เขาใช้เครื่องมือ สอนเขาให้รู้ว่าการเก็บความรู้ไม่ได้มีแค่การเล่าเรื่องเพียงอย่างเดียว ยังมีวิธีการอื่น ๆ อีกมาก....รวมถึงกระจายข้อมูล เช่น พวกเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้กันอยู่มีข้อดีข้อเสีย และควรที่จะเลือกมาใช้อย่างไร เพราะในปัจจุบันในหน่วยงานจะไม่ค่อยรู้ว่า ข้อดีข้อเสียของแต่ละเครื่องมือคืออะไร...” ผู้ให้ข้อมูล 9

จากกระบวนการถ่ายโอนความรู้สามารถสรุปได้ว่า เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในทุก ๆ กิจกรรมที่มีการจัดขึ้น การถ่ายทอดความรู้ในที่ประชุมหน่วยงาน ซึ่งเป็นการถ่ายทอดความรู้ นโยบายที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้รับจากการประชุมถ่ายทอดนโยบายประจำปี สำหรับในกิจกรรม 5ส. เป็นการให้ความรู้ในการจัดกิจกรรม 5ส. แนะนำให้รับทราบถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจ

พื้นที่ ในส่วนของกิจกรรมพัฒนาทีม ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เข้าไปมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของหน้าที่ประจำฐานในการจัดกิจกรรมที่แฝงข้อคิดความรู้ พร้อมสรุปให้ความรู้จากกิจกรรมที่ได้ทำ และโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ เป็นการถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์ของผู้เกษียณที่ผ่านการทำงานมาอย่างยาวนาน ประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นองค์ความรู้ที่ดีสำหรับพนักงานรุ่นปัจจุบันที่จะสามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ช่วยให้ประหยัดเวลา และส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้น

4.2.5 กระบวนการนำไปใช้และปรับปรุงความรู้

การนำความรู้ไปใช้ เป็นกระบวนการประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่เข้ามาใช้กับการทำงาน หรือบริบทในปัจจุบันสำหรับการแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่ง หรือนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยการนำความรู้ไปใช้และปรับปรุงความรู้ที่ผู้ให้ข้อมูลเข้าใจเป็นดังนี้

“...บางสถานการณ์กิจกรรมที่มีอยู่ LO Agent สามารถเอาวิทยายุทธ์ที่ได้รับการถ่ายทอดมา ได้รับการอบรมมา มาใช้งานได้ มา Adept ได้ ประยุกต์ได้เลย....มันมีเครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งเครื่องมือเหล่านี้ บางทีเราก็ใช้ในชีวิตประจำวันอยู่ แต่เราไม่มีหลักที่จะไปจับมัน มันเป็นแบบนี้อยู่นะ ไอ้อย่างนี้เขาเรียกว่าหลักอย่างนี้ พอเรามาเป็น LO Agent เรามีกรอบมีหลัก เราก็สามารถหยิบจับไอ้สิ่งเหล่านี้มาลงกรอบ ลงหลักได้ง่าย แล้วมันก็จะสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้ตัวเองโดยอัตโนมัติเลย ที่สำคัญสุดเลยได้เพื่อน เพื่อนต่างหน่วยงานช่วยให้การ Connection ภายในงานของเรา Soft ลง สำเร็จได้เร็วขึ้นอย่างมาก...” ผู้ให้ข้อมูล 3

“...หน่วยงานอื่นเขาก็สามารถที่จะเข้ามาดูว่าเออมันเป็นกิจกรรมที่ดีนะ เขาก็สามารถที่จะดึงเอาไปใช้ประโยชน์ได้ เดี่ยวพอหน่วยงานอื่นเขาจัด เขาก็อาจจะเอากิจกรรมนี้ไปจัดด้วยดีกว่า ก็เป็นการต่อยอดนะ....เราก็นึกเผื่อไปว่ามันคงจะช่วยก่อให้เกิดความรู้ หรือการพัฒนาอะไรมากขึ้นให้กับพนักงาน ไม่ใช่แค่สนุก ๆ มันควรจะก่อให้เกิดความรู้ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของทฤษฎี หรือเรื่องของการปฏิบัติ หรือประสบการณ์ มันไม่ควรจะเป็นอะไรที่ผิวเผิน เขาควรที่จะได้เรียนรู้อะไรจากตรงนั้น กิจกรรมที่เราทำ หรือสื่อที่เราทำออกไป ข่าวสารที่เราส่งออกไป ควรที่จะก่อให้เกิดความรู้เกิดขึ้นกับผู้รับฟังอะไรแบบนี้ด้วย...” ผู้ให้ข้อมูล 6

“...LO Agent เรียนมาเยอะแยะมากมาย เอา(เครื่องมือ, ความรู้)พวกนี้ใส่เข้าไปให้เขา และเข้าไปให้ถึงใจเขา ถ้าสมมติว่าไม่เอาเครื่องมือ หรือไม่เข้าไปให้ถึงพวกเขาวัฒนธรรมของกลุ่ม ๆ นี้ ก็จะกลืนเป็นวัฒนธรรมเก่า ๆ ที่เคยปฏิบัติกันมา คือ ทำเพื่อค่าล่วงเวลา ทำแบบไม่ทุ่มเทให้องค์การอย่างจริง ๆ.... พี่สามารถที่จะนำเรื่องที่เป็นอบรม มาสอนหนังสือได้อีกเยอะแยะมากมาย มันสามารถที่จะเอาไปใส่ได้ทุกจุด ของการใช้ชีวิตประจำวัน ของการสอนหนังสือ อะไรหลาย ๆ อย่างในทุกวันนี้ด้วยเหมือนกัน เช่น ฟังความต้องการลูกค้า ตีประเด็นลูกค้าให้ออกว่าต้องการอะไร... กำไรที่

เราได้เรียนรู้ที่หลากหลาย อันนี้เป็นกำไรของชีวิตเรา เรามาใช้ในหน้าที่การงาน นำมาใช้กับที่บ้าน มาใช้กับลูก ลูกก็บอกต่อไป บางสิ่งบางอย่างเขาก็เอาสิ่งที่เราพูดไปใช้ ไปใช้ในการเรียนการทำงาน หรือภาวะวิกฤต เขาก็สามารถนำไปใช้ได้....พี่ก็เลยเอามาใช้ที่ที่ทำงานของพี่แล้วก็ได้ผลมาก ๆ ปีแรกพี่เอามาใช้ในการจัดกิจกรรมพัฒนาทีม พัฒนาทีมของเขตที่พี่ทำงาน พี่ก็จะใช้วิธีว่า เอาพนักงานแบ่งเป็นทีม ๆ แล้วก็มาทำ Walk Rally ในเขต แบ่งกลุ่มตามการทำงานเช่น พนักงานภาคสนาม 10 คน พนักงานออฟฟิศ 10 คน โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้ประจำฐานทั้งหมด 10 ฐาน ที่ทำแบบนี้เพราะพนักงานภาคสนามก็ไม่รู้ว่า ผอ.กองนี้หน้าตาอย่างไร พี่ก็จัดให้ฐานหนึ่งมีการหาร ผอ.กอง หรือ ผู้ช่วยกอง ให้ครบ 6 คนแบบนี้แล้วก็ให้เซ็นชื่อ พนักงานภาคสนามไม่เคยรู้เลยว่าคนนี้เป็น ผอ.กอง คนนี้เป็น ผู้ช่วยกอง ไม่เคยเห็น ไม่รู้ว่าใคร ตอนนั้นเขาไม่พูดได้คุยได้เห็นหน้า ในพี่แรกพี่ว่าพนักงานยังคงเกร็ง ๆ กันอยู่ แต่เขาก็ยังมีความสนุกสนานกันอยู่ในเกมที่ทำ เขาก็จะได้เฉพาะในกลุ่มของเขา แต่เวลามีงานเลี้ยงมีแจกรางวัล ก็มีการแซวกันไปแซวกันมาระหว่างพนักงานภาคสนามกับพนักงานบนตึก จุดนี้ทำให้พี่เห็นว่ามันเริ่มกลืนกันเข้าแล้ว...” ผู้ให้ข้อมูล 7

“...LO Agent อาจจะต้องเป็นคนไปกระจาย บอกความรู้พวกนี้กับเขา อยากให้มีการเพิ่มบทบาทพวกนี้ เหมือนกับฝึกให้ LO Agent เป็นวิทยากรที่มีความรู้ในเรื่องพวกนี้ และฝึกที่จะถ่ายทอดความรู้นั้นออกไปได้ด้วย และอีกอย่างเรื่องพวกนี้มันเปรียบเสมือนกับการเปิดโลก การเปิดโลกมันก็คือการเรียนรู้....การจัดการความรู้ผู้เกษียณจากเรื่องการจัดตารางพนักงานของพี่ แต่เดิมจะมีพี่คนนี่ที่ทำได้อยู่คนเดียว ทุกคนต้องรอให้พี่คนนี่ทำเลย แล้วพอพี่เขาจะเกษียณก็ไม่มีใครสามารถทำได้ ตอนนี้อ้าหุบคู่มือเขามาอ่าน พี่ระดับซี 8 คนไหนก็ทำงานได้แล้ว....คุณค่าของ LO Agent เองที่คิดว่าจะประสพผลสำเร็จมาก ๆ ถ้าไปกระตุ้นให้กับคนที่ไม่ได้เป็น LO Agent เกิดการเรียนรู้ เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ และส่งเสริมให้คนอื่น ๆ เกิดการเรียนรู้เพื่อที่จะพัฒนาต่อไปด้วย” ผู้ให้ข้อมูล 9

“...เราก็ต้องเขาไปอยู่ในกระบวนการทำงานของเขา และบทบาทของการเป็นวิทยากรในการให้คำแนะนำเอาเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้มาใช้ในการทำงาน ซึ่ง LO Agent จะได้รับการอบรมพวกเครื่องมือพวกนี้แล้ว...เรายินดีจะสนับสนุนอยู่แล้วละ แต่ก็ต้องมีคนที่จะมาพร้อมกับเราด้วย....การทำ AAR (After Action Review) หรือพวก ลปรร. (แลกเปลี่ยนเรียนรู้) มันทำให้เราสามารถเอาไปแก้ไขจุดบกพร่องได้ ถ้าเรารู้จักการยอมรับ และฟังความคิดเห็นของคนอื่นด้วยนะ” ผู้ให้ข้อมูล 10

จากกระบวนการนำไปใช้และปรับปรุงความรู้ ของ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ได้ทำการศึกษาสามารถแบ่งการนำความรู้ไปใช้ได้ 2 ประเภท คือ 1.การนำความรู้เครื่องมือที่ได้รับจากการเข้าฝึกอบรมขณะเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นความรู้ในเรื่องของเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็น AAR (After Action Review) หรือ ลปรร.

(แลกเปลี่ยนเรียนรู้) เป็นต้น ไปให้ความรู้กับพนักงานในหน่วยงาน ให้สามารถเลือกใช้เครื่องมือได้อย่างถูกต้องเหมาะสมในการจัดเก็บความรู้ 2.การนำความรู้ที่ได้รับจากกิจกรรมพัฒนาทีม จากกิจกรรมที่จัดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการ Walk Rally หรือกิจกรรมทัศนศึกษาดูงาน ย่อมที่จะได้รับความรู้กลับมา สำหรับความรู้ที่ได้รับอาจเป็นความรู้ที่ไม่ได้ใช้ในการทำงาน แต่สามารถนำไปใช้ใน ชีวิตประจำวันได้ รวมถึงการเข้าร่วมกิจกรรมที่ส่งผลดีต่อการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กร สามารถนำมาสรุปเป็นองค์ความรู้ใหม่ ๆ จัดเก็บในคลังความรู้ต่อไป และสำหรับโครงการถ่ายทอดความรู้ ผู้เกษียณ ในด้านของกระบวนการปรับปรุงองค์ความรู้ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) สามารถปรับปรุงความรู้เดิมที่มีการจัดเก็บไว้ในคลังข้อมูล (CoP web) ได้อย่างสะดวก โดยการปรับปรุงองค์ความรู้จะปรับปรุงในกรณีที่องค์ความรู้ไม่ครบถ้วน หรือขาดตกบกพร่องไป หรือค้นพบแนวทางการปฏิบัติที่ดีขึ้น

จากกระบวนการทำงานที่สรุปได้ทั้ง 5 กระบวนการของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้แก่ 1)กระบวนการในการวางแผน เป็นการดำเนินงานที่เกิดขึ้นกับทุก ๆ กิจกรรมหรือโครงการที่มีการจัดขึ้น ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จะเข้าไปรับรู้ถึงแผนการดำเนินงาน เพื่อที่จะสามารถดำเนินการตามกำหนดระยะเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เช่น กิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ของผู้เกษียณ ที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ต้องมีความเข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้เกษียณรับทราบได้ ส่วนกิจกรรมอื่น ๆ ที่มีคณะทำงานประจำ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จะเข้าร่วมรับฟังการวางแผนเพื่อรับทราบแผนที่จะจัดขึ้น และเป็นเพียงผู้ให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนประจำหน่วยงานต่อไป สำหรับกิจกรรมที่มีคณะทำงานประจำ ได้แก่ กิจกรรม 5ส. กิจกรรมพัฒนาทีม และกิจกรรม/โครงการอื่น ๆ เป็นต้น 2)กระบวนการรวบรวมและทบทวนความรู้ที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเป็นเรื่องของกิจกรรมถ่ายทอดความรู้ประจำหน่วยงาน และโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ โดยผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ดำเนินการในเรื่องของการตรวจสอบข้อมูล หรือองค์ความรู้ที่ได้มีการจัดทำในปีก่อนหน้า เพื่อนำมาเป็นตัวอย่างไม่ให้เกิดการทำกิจกรรมหรือสร้างองค์ความรู้ที่ซ้ำซ้อน และไม่ตอบสนองต่อการวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนรู้ พร้อมกับเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามาแสดงความคิดเห็นพร้อมกับการทบทวนร่วมกัน 3)กระบวนการสร้างและจัดเก็บความรู้ เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ ทั้งนี้เป็นเพราะรูปแบบของโครงการที่มีการกำหนดให้มีการถ่ายทอดและจัดเก็บองค์ความรู้ในแบบที่สามารถจับต้องได้ ทำให้ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เข้ามามีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษา แนะนำกระบวนการในการจัดทำความรู้ ในส่วนของกิจกรรม 5ส. และกิจกรรมพัฒนาทีม จะมีคณะทำงานที่จัดขึ้นเฉพาะกาล ทำให้ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำปรึกษาและการสนับสนุนคณะทำงานดังกล่าว 4)กระบวนการถ่ายทอดความรู้เป็นหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด ทั้งในด้านของการประชาสัมพันธ์ การให้

ข้อมูล การจัดทำกิจกรรม 5ส. หรือองค์ความรู้จากภายนอกของกิจกรรมพัฒนาทีม และการถ่ายทอด รายละเอียดข้อมูลของโครงการให้กับผู้เกษียณในการเข้าร่วมโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ รวมถึง การตรวจสอบก่อนการนำองค์ความรู้เข้าสู่ระบบ 5)กระบวนการนำไปใช้และปรับปรุงความรู้ ในส่วน ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาทีม และโครงการถ่ายทอด ความรู้ผู้เกษียณ โดยในกิจกรรมพัฒนาทีมผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมจะได้รับความรู้จากกิจกรรมที่ได้เข้าร่วม ซึ่งผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จะเป็นผู้สรุปผลถึงความรู้ที่ได้รับ และนำมาปรับปรุงพัฒนา กิจกรรมให้ดีขึ้นในปีถัดไป ในส่วนของโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ องค์ความรู้ที่ได้รับจาก โครงการจะถูกรวบรวมไว้ในระบบคลังความรู้ (CoP web) ขององค์การ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จะเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ แนะนำระบบฐานข้อมูลความรู้ที่ได้จัดเก็บไว้ให้กับผู้ที่สนใจได้ นำไปใช้งานต่อ ในส่วนของกิจกรรม 5ส. เนื่องจากมีคณะทำงานที่แยกออกมา ทำให้กระบวนการ นำไปใช้และการปรับปรุงความรู้จะเป็นหน้าที่ของคณะทำงาน โดยผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุนประชาสัมพันธ์ และให้การช่วยเหลืออื่น ๆ ที่คณะทำงานโครงการมีความ ต้องการ

4.3 รายงานผล “ผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้”

ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา มีการ รายงานผลใน 2 รูปแบบ คือ การรายงานผลภายในองค์การ และการรายงานผลภายนอกองค์การ สำหรับการรายงานผลภายในองค์การ เป็นการรายงานผลการดำเนินกิจกรรมที่ได้จัดขึ้นในแต่ละ กิจกรรม/โครงการของแต่ละหน่วยงาน ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) และผู้รับผิดชอบที่มีส่วน เกี่ยวข้องดำเนินการจัดทำรายงาน และจัดส่งรายงานผลให้กับผู้บังคับบัญชารับทราบ พร้อมทั้งจัดส่ง ฝ่ายฝึกอบรมซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินการพิจารณาต่อไป นอกจากนี้องค์การที่ผู้วิจัย ทำการศึกษามีการรายงานผลให้กับองค์การผู้ตรวจประเมินภายนอก เพื่อเข้าสู่กระบวนการตรวจ รับรองการเป็นองค์กรภาครัฐที่ได้รับรองคุณภาพด้านการจัดการความรู้ ในบริบทของการจัดการ ความรู้ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) โดยมีฝ่ายฝึกอบรม เป็นผู้รับผิดชอบดูแล จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานนำเสนอต่อหน่วยงานผู้ตรวจประเมิน สำหรับ รายละเอียดผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยได้รับจากการรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น การรายงานผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ภายในองค์การ และภายนอกองค์การ ดังนี้

4.3.1 รายงานผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ภายในองค์การ

4.3.1.1 วัตถุประสงค์ของการรายงานผล

การรายงานผลการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ภายในองค์การเป็นการรายงานผลลัพธ์ที่เกิดจากการจัดกิจกรรม นำมาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้จากแผนนโยบายที่ได้รับการถ่ายทอดจากผู้บริหารในประเด็นด้านการจัดการความรู้ การรายงานผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจึงต้องให้เห็นถึงการเปรียบเทียบกิจกรรม/โครงการที่ดำเนินงานอยู่ มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์หลักขององค์การหรือไม่ สำหรับองค์การที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ได้มีการกำหนดประเด็นในเรื่องของการจัดการความรู้ ไปในแนวทางเดียวกันกับการขับเคลื่อนการเป็นองค์การนวัตกรรม การเรียนรู้ และการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย/ผลผลิต/ผลลัพธ์ ตามแผนยุทธศาสตร์ ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2

แผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างการเจริญเติบโต	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	มีนวัตกรรมเพื่อการเติบโตขององค์การ
เป้าประสงค์	มูลค่าที่เพิ่มจากการพัฒนานวัตกรรม - จำนวนนวัตกรรม - Return on Development Expense
แผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์	แผนเสริมสร้างนวัตกรรมเพื่อการเติบโตขององค์การ - โครงการสร้างบรรยากาศส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์ - โครงการสร้างนวัตกรรม - โครงการจัดเก็บองค์ความรู้

ตารางที่ 4.2

แผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (ต่อ)

<p>โครงการสร้างบรรยากาศส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์</p> <p>กิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ประกวดสิ่งประดิษฐ์/Green Innovation ▪ พัฒนากระบวนการงาน ▪ ฝึกอบรมและพัฒนาที่มีนวัตกรรม ▪ ส่งผลงานเข้าประกวดเวทีภายนอก <p>ผลผลิตของกิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ จำนวนผลงานสิ่งประดิษฐ์/Green Innovation ▪ จำนวนกระบวนการงานที่พัฒนา ▪ จำนวนหลักสูตรที่อบรม ▪ จำนวนผลงานที่เข้าประกวด
<p>โครงการสร้างนวัตกรรม</p> <p>กิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ สร้างผลงานนวัตกรรม Incremental Innovation ▪ สร้างนวัตกรรมบริการ ▪ สร้างผลงานนวัตกรรมจากการวิจัย <p>ผลผลิตของกิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ จำนวนนวัตกรรม Incremental Innovation ▪ จำนวนนวัตกรรมบริการ ▪ จำนวนผลงานนวัตกรรมจากการวิจัย
<p>โครงการจัดเก็บองค์ความรู้</p> <p>กิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดเตรียมพื้นที่และหมวดหมู่ในระบบคลังความรู้ CoP web เพื่อรองรับการจัดเก็บและการเข้าถึงในระบบ <p>ผลผลิตของกิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ระบบคลังความรู้ CoP web

จากแผนยุทธศาสตร์ที่ทำการศึกษา สรุปได้ว่าองค์กรมีการกำหนดนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง มุ่งเน้นให้เกิดการเติบโตขององค์กร เน้นการพัฒนาคิดค้นนวัตกรรม และการจัดเก็บองค์ความรู้ จากประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว ทำให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง คือ ฝ่ายฝึกอบรมได้กำหนดโครงการต่าง ๆ เพื่อตอบสนอง และสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ผู้วิจัยได้รับข้อมูลโครงการประจำแผนยุทธศาสตร์ด้านการเจริญเติบโต ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3

รายละเอียดโครงการตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์กำหนดโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

<p>โครงการขับเคลื่อนองค์การนวัตกรรมและการเรียนรู้</p> <p><u>วัตถุประสงค์</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แบ่งปัน และนำความรู้ประสบการณ์ไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนางาน 2. เพื่อปรับปรุงระบบการจัดการความรู้สนับสนุนการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม 3. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในงานด้วยเครื่องมือในระบบคุณภาพ <p><u>เป้าหมาย/ผลผลิต/ผลลัพธ์</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การทบทวนหลังการทำงานในทุกหน่วยงาน 2. มีการทำ 5ส. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในทุกหน่วยงาน
<p>โครงการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้</p> <p><u>วัตถุประสงค์</u></p> <p>ส่งเสริมให้ผู้บริหาร และพนักงาน เรียนรู้/ถ่ายทอด/แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงนำความรู้มาใช้ปรับปรุงกระบวนการงาน/พัฒนานวัตกรรม/สิ่งประดิษฐ์ให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น</p> <p><u>เป้าหมาย/ผลผลิต/ผลลัพธ์</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ของนักบริหาร พนักงาน/กลุ่มผู้ปฏิบัติ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนานวัตกรรม/สิ่งประดิษฐ์ของหน่วยงาน 2. มีการจัดทำความรู้ ประสบการณ์ที่ได้จากการแบ่งปัน

จากรายละเอียดโครงการประจำแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวทำให้ฝ่ายฝึกอบรมผู้ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ของกิจกรรม/โครงการ ที่ต้องจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว สำหรับกิจกรรมที่มีการกำหนดขึ้น ได้แก่ กิจกรรม 5ส. กิจกรรมพัฒนาทีม โครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ และกิจกรรม/โครงการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หลักของโครงการ และตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์องค์การในประเด็นด้านการจัดการความรู้

4.3.1.2 การรายงานผลภายในหน่วยงาน

จากกระบวนการทำงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ทั้ง 5 กระบวนการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบในทุก ๆ กิจกรรมที่ได้จัดขึ้น ทำให้การรายงานผลมีการรายงานในรูปแบบของผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำกิจกรรมหรือเข้าร่วมโครงการมากกว่าการรายงานผลในรูปแบบของการวัดกระบวนการ โดยรายละเอียดในการรายงานผล ทั้งกิจกรรม 5ส. และกิจกรรมพัฒนาทีม มีการรายงานผลในรูปแบบของบันทึกข้อความภายในองค์กร ตัวอย่างภาพประกอบการรายงานผลที่ 4.3 ประกอบไปด้วยรายละเอียดของกิจกรรม คำสั่งที่เกี่ยวข้อง ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น งบประมาณที่ใช้ไป และสุดท้ายเป็นการเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อรับทราบ พร้อมทั้งบันทึกข้อความดังกล่าวจะถูกนำเข้าสู่ระบบการรายงานผลของฝ่ายฝึกอบรม เพื่อดำเนินการตรวจสอบถึงการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ มีรายละเอียดของความรู้เป็นอย่างไร มีข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมครั้งต่อไปอย่างไร มีการใช้จ่ายเป็นไปตามงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่

บันทึกข้อความ			
จาก	ประธานคณะกรรมการตรวจพื้นที่ 5 ส.	เรียน	ผ่าน
			ผ่าน ประธานคณะกรรมการกิจกรรม 5 ส.
เลขที่	บท. 0103/2558	วันที่	29 ตุลาคม 2558
เรื่อง	รายงานผลการดำเนินงานกิจกรรม 5 ส. ไตรมาสที่ 4		
<p>1. เรื่องเดิม ตามคำสั่ง ที่ 3/2557 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการกิจกรรม 5 ส. เพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรม 5 ส. ของฝ่ายพัสดุ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล</p> <p>2. ข้อเท็จจริง คณะกรรมการกิจกรรม 5 ส. และคณะกรรมการตรวจพื้นที่ 5 ส. ได้ดำเนินงานกิจกรรม 5 ส. ประจำปี 2558 ไตรมาสที่ 4 (ก.ย. – ต.ค. 2558) แล้วดังนี้</p> <p>2.1 คณะกรรมการตรวจพื้นที่ 5 ส. ได้กำหนดวันตรวจพื้นที่ ในวันพุธที่ 28 ตุลาคม 2558 โดย E-Mail แจ้งให้ทุกส่วนงานทราบ</p> <p>2.2 ผลการตรวจพื้นที่ ทุกพื้นที่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรม 5 ส. เป็นอย่างดี และอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน ตามผลการตรวจประเมินพื้นที่ 5 ส. และภาพถ่าย</p> <p>จึงเสนอมาเพื่อโปรดทราบ</p> <p style="text-align: right;">ประธานคณะกรรมการตรวจพื้นที่ 5 ส.</p>			

ภาพที่ 4.3 ภาพตัวอย่างบันทึกข้อความที่ใช้สำหรับการรายงานผลการจัดกิจกรรม 5ส.

สำหรับโครงการโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ จะมีการรายงานผลหลังจากที่ผู้เกษียณได้ดำเนินการตามข้อกำหนดของโครงการเป็นที่เรียบร้อย ผู้เกษียณจะเป็นผู้จัดทำบันทึกเป็นหนังสือเวียนภายในเสนอให้ผู้บังคับบัญชารับทราบและพิจารณาอนุมัติองค์ความรู้ที่ผู้เกษียณได้จัดทำขึ้น ตามภาพตัวอย่างการรายงานผลภาพที่ 4.4 หลังจากนั้นนำเสนอให้กับฝ่ายฝึกอบรมจัดเก็บในฐานข้อมูลองค์ความรู้ต่อไป

ผลงานความรู้ผู้เกษียณอายุ
โครงการ ถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณอายุ ตามความสมัครใจ
ประจำปี 2558

เรื่อง การใช้เกมเพื่อการฝึกอบรม ๗ ๖๖๘
จัดทำโดย
นาย
ตำแหน่ง
สังกัด ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ตรวจสอบความถูกต้อง	เห็นชอบโดย
(.....) ตำแหน่ง <u>ผู้อำนวยการ</u> (ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด) <u>24/๖๖๘</u>	(.....) ตำแหน่ง..... (ผู้ช่วยผู้ว่าการ/รองผู้ว่าการ/ผู้ว่าการ)

ภาพที่ 4.4 ภาพตัวอย่างแบบฟอร์มการรายงานผลการโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ

โดยสรุป การรายงานผลการดำเนินงานภายในองค์กร ด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ได้ทำการวิจัยเป็นการรายงานผลในเรื่องของผลลัพธ์ที่ได้รับ อันได้แก่ ผลการดำเนินการของกิจกรรม 5ส. พื้นที่ที่ได้เข้าตรวจสอบมีการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ของกิจกรรม 5ส. หรือไม่ได้รับคะแนนการประเมินในระดับใด มีข้อเสนอแนะของคณะตรวจพื้นที่อย่างไร สำหรับกิจกรรมพัฒนาทีม หลังจากที่ได้ดำเนินกิจกรรมแล้วเกิดองค์ความรู้จากกิจกรรมเหล่านั้นหรือไม่อย่างไร การรายงานผลเป็นเพียงการจัดทำบันทึกข้อความเวียนภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นหลักฐานในการจัดทำกิจกรรม และหลักฐานยืนยันการใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรประจำปี รวมถึงเป็นเอกสารหลักฐานสำหรับฝ่ายฝึกอบรมหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบเข้าตรวจสอบถึงการดำเนินการที่ได้ผ่านการจัดทำเป็นที่เรียบร้อยแล้ว สำหรับโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ มีการตั้งเป้าหมายเฉพาะการจัดเก็บความรู้ของผู้เกษียณที่เป็นรูปธรรม เพื่อที่จะส่งผลให้องค์ความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้น หรือ

องค์ความรู้เดิมได้รับการต่อยอดและพัฒนาเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้มีการตั้งไว้ ในเรื่องของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การทบทวนหลังการทำงานในทุกหน่วยงาน” และ “การทำ 5ส. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในทุกหน่วยงานมีการถ่ายทอด การแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ของนักบริหาร พนักงาน/กลุ่มผู้ปฏิบัติ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนานวัตกรรม/สิ่งประดิษฐ์ของหน่วยงาน”

4.3.2 รายงานผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ภายนอกองค์กร

สำหรับประเด็นการรายงานผลสู่องค์กรภายนอก หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำรายงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร คือ ฝ่ายฝึกอบรม ผู้ซึ่งได้รับข้อมูลการรายงานผลจากกิจกรรม 5ส. กิจกรรมพัฒนาทีม โครงการถ่ายทอดความรู้ ผู้เกษียณ และโครงการอื่น ๆ เพื่อนำมาสรุป รวบรวม สังเคราะห์เป็น “รายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง (Organizational Performance Report: OPR)” ในส่วนที่ผู้วิจัยทำการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของรายงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในหมวดที่ 4 ข้อ 4.2 เรื่อง การจัดการสารสนเทศ ความรู้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่นำเสนอให้กับหน่วยงานผู้ตรวจประเมิน ใช้ในการตรวจประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับองค์กรตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพภาครัฐ ตามคำถามดังนี้

- องค์กรดำเนินการอย่างไรในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในเรื่องของการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- องค์กรดำเนินการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้บทเรียนและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศข้ามหน่วยงานและกระบวนการทำงาน
- องค์กรดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- องค์กรดำเนินการอย่างไรในการค้นหาและระบุ การแบ่งปันและการนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว
- องค์กรดำเนินการอย่างไรในการรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นต้น

สำหรับรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง OPR ที่ฝ่ายฝึกอบรมจัดทำขึ้นเพื่อรายงานผลในประเด็นการประเมินหมวดดังกล่าว โดยมุ่งตอบประเด็นคำถามในเรื่องการจัดการความรู้ในภาพรวม โดยผู้วิจัยได้รับข้อมูลการรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง OPR ในหัวข้อที่ 4.2 ตามข้อมูลดังต่อไปนี้

การจัดการความรู้

องค์กรดำเนินการอย่างไร ในการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อให้บรรลุผลในเรื่องต่อไปนี้

- การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- การใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้บทเรียนและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศข้ามหน่วยงานและกระบวนการทำงาน
- การถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ระหว่างองค์การกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ
- การค้นหาและระบุ การแบ่งปัน และการนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว
- การรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

คณะกรรมการกลั่นกรองความรู้และขยายผลการเรียนรู้ขององค์กร ประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานซึ่งเป็นผู้แทนทุกสายงาน และรองคณะผู้บริหารเป็นประธานคณะทำงานฯ กำหนดกลยุทธ์ แนวทางการจัดการความรู้องค์กร เพื่อส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ และการพัฒนาคลังความรู้ สนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของพนักงาน และการสร้างนวัตกรรมในองค์กร โดยมีกระบวนการจัดการความรู้ ตามภาพที่ 4.5 (A,D)

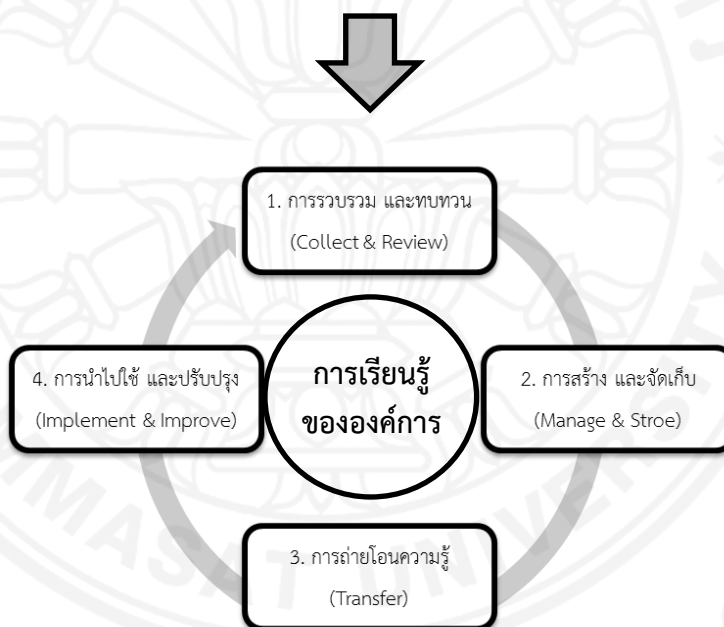
แหล่งที่มาของความรู้

ภายนอก

- ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า
- ผลการประชุมคณะทำงานความร่วมมือต่าง ๆ
- มติที่ประชุม/ข้อราชการ/ข้อสั่งการ/ ข้อเสนอจากการประชุม

ภายใน

- รายงานการประชุมทบทวนผลการดำเนินงาน
- QP,WI, คู่มือ/วิธีการทำงาน,รายงานผลการทบทวนจากการปรับปรุงกระบวนการงาน
- CAR/PAR
- ผลงานความรู้บุคคล : ผู้เกษียณอายุผู้เชี่ยวชาญ, ผู้ชนะการแข่งขันทักษะช่าง บทความวิชาการ
- ความรู้หน่วยงาน : ผลการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน, ความรู้ของกลุ่ม CoP, คู่มือความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน
- ความรู้ที่พัฒนาถึงประดิษฐ์ นวัตกรรม



ภาพที่ 4.5 กระบวนการจัดการความรู้

1. ทบทวนกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร: คณะทำงานกลั่นกรองความรู้ขององค์กร ทบทวนความรู้ที่สำคัญที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กร และความรู้ที่ใช้ในการดำเนินงานตามนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์องค์กรให้บรรลุผล กำหนดความรู้สำคัญเพิ่มเติมคือความรู้จากการซื้อ know how ความรู้ในงานธุรกิจต่างประเทศ และความรู้ที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ตามระบบบริหารคุณภาพ (QMS) ในทุกหน่วยงาน หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดทำแผนการเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้ขององค์กร และแจ้งหน่วยงานดำเนินการจัดทำแผนการเรียนรู้และ

ถ่ายโอนความรู้ของพนักงานในหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการงานในระบบคุณภาพ

2. หน่วยงานระบุมารู้ที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน และการปรับปรุงกระบวนการงาน พร้อมดำเนินการรวบรวม ถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงาน ทั้งจากภายใน ซึ่งได้แก่ การประชุมถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน (ลปรร.) และผู้ที่เกษียณอายุ การประชุมทบทวนหลังการทำงาน (AAR) และการจากเรียนรู้ศึกษาดูงานจากภายนอกตามแผนที่กำหนด ในเดือน ม.ค. - ธ.ค.

รวมถึงเทคนิควิธีการแก้ไขปัญหา วิธีการปฏิบัติงานให้สำเร็จ กระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลง หรือบทเรียนที่พบจากการปฏิบัติงาน จะถูกรวบรวม และจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเรียนรู้สำหรับการปฏิบัติงานของพนักงาน ความรู้ดังกล่าวถูกตรวจสอบความถูกต้องจากผู้บังคับบัญชา ก่อนจัดเก็บและเผยแพร่ในระบบ CoP web ตามหมวดหมู่ลักษณะงานสำคัญ ได้แก่ ความรู้ด้านงานเฉพาะด้าน ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน/ปรับปรุงกระบวนการงานของหน่วยงาน ความรู้ที่ใช้พัฒนาสิ่งประดิษฐ์นวัตกรรม และผลงานวิจัยพนักงาน รวมถึง ความรู้จากแนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรค ที่ได้จากการประชุมระดับสายงาน/หน่วยงาน

3. ความรู้จะถูกถ่ายโอนสู่พนักงานผ่านระบบ CoP web การประชุมทบทวนผลการดำเนินงาน ชุมชนนักปฏิบัติ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน หากพบว่าความรู้ดังกล่าวมีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานจำนวนมาก หน่วยงานที่รับผิดชอบ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะถ่ายโอนความรู้โดยวิธีการอบรม การถ่ายทอดความรู้ในหน่วยงาน และการนำเสนอในวันวิชาการและเพิ่มผลผลิต

4. หน่วยงานนำความรู้ที่รวบรวมและจัดทำขึ้น มาปรับปรุงกระบวนการมาตรฐาน ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ปรับแนวทางการประเมินผลกระทบทางธุรกิจและการประเมินความเสี่ยง จากการทำ AAR การเตรียมความพร้อมรับภาวะฉุกเฉิน กรณีย้ายสถานที่ทำการ กรณีเกิดเหตุการณ์ชุมนุมประท้วง ปรับปรุงเทคนิคการลดความผิดพลาดในดำเนินการผิดพลาด ทำให้จัดทำเอกสารชี้แจงลูกค้าได้ทันตามรอบเวลา หรือการนำแนวทางการดำเนินงาน Turnkey มาใช้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน Turnkey แก่ประธานและคณะกรรมการตรวจรับและตรวจการจ้าง และศูนย์ฝึกอบรมดำเนินการนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมพนักงานด้านช่าง เป็นต้น

เพื่อให้การเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้ของหน่วยงาน และองค์กร เป็นไปตามแผนที่กำหนด จะมีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะทำงาน ฯ ในแต่ละไตรมาส เพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด(L) การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในกระบวนการสร้างนวัตกรรม และกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ดังนี้(1)

1) หน่วยงานด้านแผนกลยุทธ์นำผลสำรวจความต้องการข้อมูลสารสนเทศและประเด็นความรู้ที่สำคัญ จากผู้บริหารแต่ละระดับ รวมทั้ง ความต้องการของคณะทำงานจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ มารวบรวม จัดทำข้อมูล สารสนเทศ และบทสรุปหรือบทวิเคราะห์เป็นความรู้ จัดเก็บและเผยแพร่ในระบบสารสนเทศสารสนเทศของผู้บริหาร โดยแยกเป็นปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในตามรอบระยะเวลาที่กำหนด

2) คณะทำงานจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ และหน่วยงานด้านแผนกลยุทธ์นำข้อมูลสารสนเทศ รายงานผล บทสรุป/บทวิเคราะห์ต่างๆ มาจัดทำบริบทเชิงกลยุทธ์ SWOT เพื่อใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประจำปี

3) คู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์ บริบทเชิงกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ ผลการวิเคราะห์และการสอบทานจากที่ปรึกษาภายนอก ข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการรองคณบดีและผลการทบทวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (AAR) ของแต่ละปี จะถูกรวบรวมและจัดเก็บในระบบ เพื่อเป็นข้อมูล สารสนเทศ และความรู้สำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในปีถัดไป



ภาพที่ 4.6 กระบวนการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

หน่วยงานดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยนำผลการทบทวนและรายงานผลการวิเคราะห์ของที่ปรึกษาฯ มาใช้มาปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการปรับปรุงกระบวนการแก้ไขข้อบกพร่องโดยนำระบบ ICT มาใช้ จึงมีการพัฒนาระบบบริหารงานภาคสนามเพื่อลดขั้นตอนงาน และจากการปรับปรุงกระบวนการงานดังกล่าว ทำให้เพิ่มช่องทางการรับแจ้งแก้ไขข้อบกพร่องด้วยระบบ Applications ผ่าน Mobile Phone ซึ่งนับเป็นนวัตกรรมด้านการบริการในปี 2557

การค้นหาและระบุ การแบ่งปัน และการนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปปฏิบัติมีวิธีการ
ดังนี้

1) หน่วยงานที่ดำเนินการสนับสนุนดูแลหน่วยงานเขตที่เป็นผู้ให้บริการแก่ลูกค้า โดยตรงกำหนดประเด็นปัญหา และหัวข้อที่จะแบ่งปันวิธีการดำเนินงานที่ดี โดยพิจารณาจากข้อมูลผลการดำเนินงานของแต่ละเขตการให้บริการ ในแต่ละเดือน

2) หน่วยงานที่ดำเนินการสนับสนุนดูแลหน่วยงานเขตที่เป็นผู้ให้บริการแก่ลูกค้า โดยตรง และหน่วยงานเขตจัดประชุมแลกเปลี่ยนบทเรียนในหัวข้อที่กำหนด โดยหน่วยงานเขตที่มีผลการดำเนินงานดีที่สุด ดำเนินการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้บรรลุผล

3) หน่วยงานเขตอื่น ๆ พิจารณานำวิธีการดังกล่าวไปปรับใช้

4) หน่วยงานที่ดำเนินการสนับสนุนดูแลหน่วยงานเขต นำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานหากพบว่าวิธีปฏิบัติดังกล่าวดีกว่ามาตรฐานที่กำหนด

5) หน่วยงานที่ดำเนินการสนับสนุนดูแลหน่วยงานเขต และเขตที่ให้บริการลูกค้า ทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด

นอกจากการรวบรวม แบ่งปันวิธีการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการบริการภายในเขตการให้บริการแล้ว ยังมีการรวบรวม และจัดเก็บวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของบุคคลดีเด่น ที่ได้รับการคัดเลือกหรือชนะการแข่งขันด้านต่าง ๆ ได้แก่ พนักงานดีเด่น และผู้ชนะการแข่งขันทักษะด้านช่าง บุคคลตัวอย่างด้านความปลอดภัย โดยวิธีการปฏิบัติงานดังกล่าวจะถูกรวบรวม จัดเก็บเผยแพร่ในระบบ CoP web และนำไปเป็นข้อมูลนำเข้า เพื่อฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ในกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

สำหรับการถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือนั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบ กำหนดความรู้ และ แผนงาน/กิจกรรมการถ่ายทอดความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และดำเนินการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ตามแผน โดยมีการทบทวนและปรับปรุงความรู้ ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด

จากการจัดการความรู้องค์กร ทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จำนวน 191 เรื่อง และจากผลการทบทวนกระบวนการจัดการความรู้

- ปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดความรู้ของผู้เกษียณอายุ โดยเพิ่มขั้นตอนการให้ความรู้ แก่ผู้บังคับบัญชาของผู้เกษียณอายุ เรื่อง เทคนิคการตรวจสอบ และจัดทำผลงานความรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพของผลงานความรู้
- สสำรวจพฤติกรรมและความต้องการของพนักงานในการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ในคลังความรู้ รวมทั้งประเมินความพึงพอใจในการใช้งานระบบ

CoP web เพื่อการปรับปรุงระบบให้ตอบสนองพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของพนักงานมากขึ้น

โดยสรุป จากรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง (Operating Performance Report: OPR) ขององค์การที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา มีการจัดทำรายงานผลในประเด็นด้านการจัดการความรู้ หมวดที่ 4 หัวข้อที่ 4.2 เรื่อง การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับกระบวนการ วิธีการที่องค์การใช้และปรับปรุงเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่าง ๆ โดยเนื้อหาในรายงานได้มุ่งอธิบายถึงการตอบสนองข้อพิจารณาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1)แนวทาง (Approach: A), 2)การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment: D), 3)การเรียนรู้ (Learning: L) และ 4)การบูรณาการ (Integration: I) โดยองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านที่ได้นำเสนอในรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง OPR สรุปได้ว่า องค์การที่ผู้วิจัยทำการศึกษาได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองความรู้และขยายผลการเรียนรู้ขององค์การ มีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ กำหนดแนวทางการจัดการความรู้ขององค์การ เพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยมีแนวทางในการปฏิบัติตามขั้นตอนดังนี้ 1)การรวบรวมและทบทวน 2)การสร้างและจัดเก็บ 3)การถ่ายโอนความรู้ และ 4)การนำไปใช้และปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการทำงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในกิจกรรม/โครงการที่ได้หยิบยกขึ้นมาอธิบาย การดำเนินการดังกล่าวเป็นเส้นทางในการดำเนินงาน ซึ่งมีข้อสอดคล้องกับประเด็นในด้านของแนวทาง (A) ในการดำเนินงาน ที่ได้รับการถ่ายโอนมายังพนักงานให้นำไปดำเนินงาน สอดคล้องกับกระบวนการด้านการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (D) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ของหน่วยงานและองค์การเกิดความต่อเนื่องของการพัฒนาให้เป็นไปตามแผนที่คณะทำงานฯ กำหนด รวมถึงมีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะทำงานฯ ในแต่ละไตรมาส เพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด ตอบโจทย์ประเด็นด้านการเรียนรู้ (L) นอกจากนี้องค์การที่ศึกษายังมีการรวบรวมความรู้เข้าสู่ระบบสารสนเทศ CoP web และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในกระบวนการสร้างนวัตกรรม และกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยนำผลสำรวจความต้องการข้อมูลและประเด็นความรู้ที่สำคัญ จากผู้บริหารแต่ละระดับรวมทั้งความต้องการของคณะทำงานจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์มารวบรวมจัดทำข้อมูล สารสนเทศ และบทสรุปหรือบทวิเคราะห์เป็นความรู้รายงานผล เพื่อใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประจำปี และจัดให้มีการทบทวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของแต่ละปี เพื่อเป็นข้อมูล สารสนเทศ และความรู้สำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในปีถัดไปแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการของข้อมูลของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี (I)

4.3.3 รายงานผลสรุปการประเมินตามระบบการประเมินคุณภาพภาครัฐ (Feedback Report) ด้านการจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำหรับรายงานผลการประเมินที่ได้รับ จากหน่วยงานผู้ตรวจประเมินคุณภาพองค์การภาครัฐในประเด็นการจัดการความรู้องค์การ ประกอบไปด้วย เกณฑ์คำถามที่ใช้ในการประเมินที่สำคัญ การวิเคราะห์จุดเด่น และโอกาสในการปรับปรุง ซึ่งปรากฏดังรายงานต่อไปนี้

ข้อ 4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (คะแนนที่ได้รับ 60%)

ประเด็นการประเมินที่สำคัญ :

- กระบวนการในการสร้าง และจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์การ
- กระบวนการดำเนินการเพื่อให้ข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นมีคุณภาพและพร้อมใช้งานสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และลูกค้า

จุดแข็ง :

1. องค์การมีแนวทางอย่างเป็นระบบ ในการจัดการสารสนเทศ 5 ขั้นตอน ตามกระบวนการจัดการสารสนเทศ ดังนี้ 1)ค้นหาความต้องการขององค์กร 2)จัดทำแผนแม่บท ICT และกำหนดมาตรการ 3)ดำเนินการตามแผนและมาตรการเพื่อให้บริการสารสนเทศ 4)บำรุงรักษาระบบและปรับปรุงให้ทันสมัย 5)ประเมินผลระบบและปรับปรุงให้ดีขึ้น และมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการจัดการความรู้ โดยมีการกำหนดคุณลักษณะของข้อมูล สารสนเทศ ตามความแม่นยำ ถูกต้องเชื่อถือได้ ทันกาล และปลอดภัย เป็นความลับ และมีมาตรการการตรวจสอบความถูกต้องโดยหน่วยงาน/สายงาน ก่อนจัดเก็บในระบบ มีคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบสื่อสารด้านความมั่นคง ปลอดภัยตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001 และให้มีความต่อเนื่องตามกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ สายงาน ICT ได้นำสารสนเทศที่ได้มาจัดทำแผนปฏิบัติการ และกำหนดมาตรการ เพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ มีความแม่นยำ ถูกต้องและเชื่อถือได้ ทันกาลปลอดภัยและเป็นความลับ ครอบคลุมข้อมูลที่สำคัญด้านระบบงานและระบบการบริการงานสนับสนุน

2. องค์การมีกระบวนการจัดการสารสนเทศ เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศ มีความพร้อมใช้งาน ในขั้นตอน ดำเนินการตามแผนและมาตรการเพื่อให้บริการสารสนเทศ โดยสายงาน ICT มอบหมายเจ้าภาพแต่ละโครงการตามแผนแม่บท ICT เพื่อดำเนินการจัดหาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ได้วิธีการเข้าถึงสำหรับลูกค้า ประชาชน ผู้กำกับนโยบาย ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และบุคลากร (ผู้บริหารและพนักงาน) โดยหน่วยงานในสายงาน ICT จะร่วมประชุมกับผู้รับผิดชอบในระบบต่าง ๆ เพื่อทบทวนความต้องการ และพัฒนาปรับปรุงระบบงานเพิ่มเติมให้รองรับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง มีการอบรมผู้ใช้งาน ร่วมประชุมเพื่อชี้แจงกับหน่วยงานภายนอก ประชาสัมพันธ์ โครงการและรวบรวมคู่มือการใช้งานในระบบอินทราเน็ต มีระบบ ICT Contact Center เป็น

ช่องทางในการแจ้งและแก้ไขปัญหาการใช้งานสำหรับระบบงานที่สำคัญ จะมีการ Refreshment Training ทุกปี

3. องค์การได้ดำเนินการตามกระบวนการจัดการสารสนเทศ เพื่อให้ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย โดย ICT Steering Committee มีการประชุมร่วมกับหน่วยงานผู้ใช้งาน และหน่วยงานในสายงาน ICT กำหนดทิศทางการพัฒนาระบบงาน ICT รวมทั้งจัดทำและปรับปรุงแผนแม่บท ICT ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์การเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ระบบมีความมั่นคง ปลอดภัย ใช้งานง่าย สะดวก และรองรับความต้องการในอนาคต รวมทั้งให้นโยบาย กำกับดูแล พิจารณาการจัดการระบบสารสนเทศ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการตาม แผนปฏิบัติและแผนแม่บท ICT เป็นไปตามที่กำหนดซึ่งคุณลักษณะของระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ให้มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย

4. องค์การแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำระบบการบริหารจัดการความต่อเนื่องของ ธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากสายงานต่าง ๆ ทุกสายงาน จัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) ตามมาตรฐาน ISO 22301 ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญขององค์การ ขั้นตอนที่สำคัญ ประกอบด้วย 1)การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ 2)ประเมินความเสี่ยง 3)จัดทำกลยุทธ์และแผน และ 4)ดำเนินการตามแผน โดยได้วิเคราะห์ถึงระบบ ICT ที่มีความสำคัญต่อความต่อเนื่องของ กระบวนการต่าง ๆ และจัดทำแผนความต่อเนื่องของระบบ ICT (แผน Disaster Recovery) โดย ครอบคลุมถึงการบริหารจัดการเคลื่อนย้ายทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงบุคลากร เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ และ ห้องปฏิบัติการในสถานการณ์ฉุกเฉิน (War Room) พร้อมกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบและเป้าหมาย ที่สำคัญคือ ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (Recovery Time Objective: RTO) ของแต่ละ กระบวนการด้าน ICT ที่สำคัญ มีการซักซ้อมแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยการจำลองสถานการณ์ จริง อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

โอกาสในการปรับปรุง :

1. ยังไม่พบว่าองค์การมีกระบวนการทบทวน มาตรการ/กระบวนการ ที่ทำให้ ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้มีคุณลักษณะแม่นยำ ถูกต้องและเชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัยและเป็น ความลับเพื่อหาโอกาสปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความพร้อมใช้งานของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

2. ยังไม่พบว่าองค์การมีกระบวนการทบทวนความต้องการ ข้อมูล และ สารสนเทศของแต่ละกลุ่มที่เป็นระบบ อันอาจกระทบต่อประสิทธิภาพในการปรับปรุงระบบสารสนเทศ ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

3. ยังไม่พบว่าองค์การมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการรวบรวมความรู้และ ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

จากรายงานสรุปผลการประเมิน (Feedback Report) ข้อที่ 4.2 ด้านการจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แสดงระดับคะแนนการรายงานผลองค์การที่ได้ทำการศึกษาได้รับคะแนนที่ 60% โดยการรายงานผลมุ่งเน้นด้านงานที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ซึ่งเป็นระบบโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ของการจัดการความรู้ อธิบายถึงจุดแข็งขององค์การที่ทำการศึกษา ในประเด็นของการจัดแนวทางสำหรับระบบสารสนเทศอย่างเป็นระบบ มีความพร้อมในการใช้งาน มี ICT Contact Center เป็นช่องทางในการแก้ไขปัญหาในการใช้งาน มีความน่าเชื่อถือและไวใจได้สำหรับอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ แต่อย่างไรก็ตามหน่วยงานผู้ตรวจประเมินได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับจุดอ่อนขององค์การที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในด้านของการรวบรวม ถ่ายทอด การสร้างความรู้ นวัตกรรม รวมถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ที่องค์การยังไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน

จากผลการดำเนินงานที่มีการรายงานและได้รับจากองค์การผู้ตรวจประเมิน แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์จากการรายงานผลภายในองค์การในเรื่องของกิจกรรม/โครงการที่ได้จากการส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ซึ่งมีความต้องการให้องค์การเกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ กลายเป็นองค์การนวัตกรรม แต่สำหรับเนื้อหาการรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง OPR ที่เกิดขึ้นจากการรวบรวม สรุปผลของฝ่ายฝึกอบรมจัดส่งให้กับหน่วยงานผู้ตรวจประเมิน ซึ่งรายงานดังกล่าวได้รับผลตอบกลับจากผู้ตรวจประเมินที่แสดงให้เห็นว่าองค์การยังไม่แสดงถึงกระบวนการในการรวบรวม ถ่ายทอด และการสร้างความรู้อย่างเป็นระบบอย่างชัดเจน อันเนื่องมาจากการรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง OPR มีการนำเสนอเพียงโครงการเดียว คือโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ ที่มีการรายงานอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนกิจกรรมอื่น ๆ เช่น กิจกรรม 5ส. กิจกรรมพัฒนาทีม และกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้รูปแบบอื่น ๆ ไม่ได้มีการรายงานในรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง OPR ทำให้การรายงานผลที่หน่วยงานผู้รับผิดชอบได้จัดทำขึ้นที่ไม่ตอบสนองต่อการรับรู้ของหน่วยงานผู้ตรวจประเมิน สะท้อนออกมาเป็นโอกาสในการปรับปรุง แสดงออกมายังรายงานสรุปผลการประเมิน (Feedback Report) ประเด็นดังกล่าวทำให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณารูปแบบในการรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง OPR ที่มีความชัดเจน และตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการลดโอกาสในการปรับปรุงที่ยังคงมีอยู่ ซึ่งจะส่งผลให้เพิ่มระดับคะแนนการประเมินที่ดีขึ้น เกิดผลลัพธ์ที่สะท้อนออกมาให้เห็นเป็นองค์การนวัตกรรมตามเป้าหมาย และตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์ตามที่องค์การวางไว้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่อง ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้: บทบาทในการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความเข้าใจในบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีวัตถุประสงค์ในการสร้างให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน รวมถึงศึกษากระบวนการทำงานที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ ดำเนินการจัดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ต้องอาศัยบทบาทต่าง ๆ เพื่อให้กิจกรรม/โครงการที่ปฏิบัติมีความสำเร็จ เกิดความราบรื่น มีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุด และได้รับผลลัพธ์ออกมาเป็นที่น่าพอใจ

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิดและทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารบทความวิชาการ และงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่รับหน้าที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ประจำหน่วยงาน ความอึดตัวของข้อมูลเกิดขึ้นหลังจากการจัดเก็บข้อมูลจำนวน 10 ท่าน โดยแต่ละท่านมีระยะเวลาในการทำหน้าที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นระยะเวลามากกว่า 3 ปี รวมถึงผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นศึกษาจากรายงานการประชุมที่ได้มีการบันทึก และมีความเกี่ยวข้องกับนโยบายในการสร้างเสริมให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงศึกษารายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง OPR ในหมวดที่ 4 ข้อที่ 4.2 เรื่อง การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงรายงานตอบกลับ (Feedback Report) จากหน่วยงานผู้ตรวจประเมิน โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล และสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากแนวทางของการปรับปรุงกระบวนการทำงานภาครัฐ ที่ได้จัดตั้งหน่วยงานซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ตรวจประเมิน ดูแล ให้คำแนะนำปรึกษา การพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ ให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงาน ยกระดับการให้บริการภาคประชาชนได้อย่างทั่วถึง ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน หน่วยงานผู้ทำหน้าที่ตรวจประเมินคุณภาพภาครัฐ ได้มีการกำหนดรูปแบบเกณฑ์การประเมินด้านต่าง ๆ ใช้ตรวจสอบการทำงาน และกระตุ้นให้องค์กรภาครัฐเกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สำหรับการดำเนินการปรับปรุง

คุณภาพงานภาครัฐไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันที แต่ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่เกิดขึ้นพบว่าองค์การภาครัฐ ได้มีการวางแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานการเพื่อติดตามผลความก้าวหน้าของหน่วยงานอยู่อย่างต่อเนื่อง สำหรับองค์การที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาได้วางแผนยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ ที่ครอบคลุมทุกกระบวนการในการพัฒนาองค์การให้สามารถแข่งขันและเกิดความยั่งยืนต่อไปในอนาคต โดยหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ก็คือการสร้างให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินคุณภาพภาครัฐในเรื่องของกระบวนการในการจัดการความรู้ สร้างให้องค์การเกิดการเรียนรู้ พร้อมกับสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ส่งผลให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการรับผิดชอบดูแลในด้านบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการสร้างความผูกพัน สร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศที่เหมาะสมกับการเรียนรู้

สำหรับองค์การที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาได้จัดตั้งคณะผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ประจำหน่วยงาน หรือเรียกว่า “ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)” ทำหน้าที่ในการสร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ และตอบสนองต่อการประเมินผลงานภาครัฐของหน่วยงานผู้ตรวจประเมินในด้านของการจัดการความรู้ สำหรับผลการวิจัยที่ผู้วิจัยได้รับ สามารถสรุปการวิจัยทั้ง 3 ประเด็นในเรื่องของบทบาท กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ดังต่อไปนี้

5.1.1 บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน

บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) สำหรับองค์การที่ทำการศึกษาเป็นผลที่เกิดจากการแต่งตั้งคณะผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ประจำหน่วยงาน มาจากการแต่งตั้งจากหัวหน้าหน่วยงาน โดยกลุ่มผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จะอยู่ในความดูแลของฝ่ายฝึกอบรม แต่อย่างไรก็ตามในช่วงแรกที่เป็นช่วงของการก่อตั้งทำให้ยังไม่มีภารกิจกำหนดคุณลักษณะ คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาทำหน้าที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ชัดเจน ในปัจจุบันกลุ่มผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีการผลัดเปลี่ยน เกษียณอายุ ทำให้เกิดพนักงานรุ่นใหม่ ๆ เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ทำให้การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ให้มีความชัดเจนจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อที่จะสร้างให้ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รับรู้บทบาทที่แท้จริง และเสนอชี้แจงให้พนักงานทั่วทั้งองค์การรับทราบโดยทั่วกัน เพื่อสร้างความเป็นฉันทามติ ให้เกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกัน ความชัดเจนที่เกิดขึ้นจากการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนจะส่งผลให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจในบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้อย่างถูกต้อง

สำหรับบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม ที่ผู้วิจัยได้รับจากผู้ให้ข้อมูลประกอบไปด้วย 4 บทบาท ได้แก่ บทบาทในการเป็นตัวกลางผู้ประสานงาน บทบาทของผู้กระตุ้นแรงเร้า บทบาทนักประชาสัมพันธ์ บทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ และบทบาทเพิ่มเติมที่ผู้วิจัยสรุปได้เพิ่มเติมในบริบทที่ได้ทำการศึกษาอีก 2 บทบาท คือ บทบาทของการเป็นจิตอาสา และบทบาทในการติดตามการดำเนินงาน

5.1.1.1 บทบาทในการเป็นตัวกลางผู้ประสานงาน

เป็นบทบาทที่ทำหน้าที่ในการเป็นตัวกลางคอยประสานงานทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และในระดับนโยบาย เป็นผู้ทำความเข้าใจทั้ง 2 ฝ่าย ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการรับส่งสาร ให้มีความเข้าใจที่ถูกต้อง รวมถึงรับผิดชอบดูแลเรื่องการส่งเสริมการเรียนรู้ ถ่ายทอดนโยบายที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานของผู้ประสานงาน พร้อมทั้งรับฟังผลตอบรับจากผู้รับนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อนำไปคิดค้น หากกระบวนการ วิธีการในการปรับปรุงแก้ไขให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.1.1.2 บทบาทของผู้กระตุ้นแรงเร้า

เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในการสร้างแรงจูงใจในการทำกิจกรรมให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร สำหรับขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ภายในหน่วยงานเป็นการกระตุ้นให้เกิดการดำเนินงานหรือเข้าร่วมการทำกิจกรรมให้สำเร็จตามแผนที่ได้กำหนด และเกิดการเรียนรู้จากกิจกรรมที่เกิดขึ้น

5.1.1.3 บทบาทนักประชาสัมพันธ์

เป็นบทบาทในการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ระหว่างผู้รับสารกับผู้ส่งสาร โดยมุ่งเน้นที่การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร พร้อมกันนี้บทบาทด้านการประชาสัมพันธ์ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นการส่งสารเดียวกันให้กับบุคคลในหลายระดับ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจผู้รับสารในแต่ละระดับ เพื่อที่จะเลือกวิธีการสื่อสารได้ตรงกับลักษณะของบุคคล อันจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจในสารที่รับได้อย่างถูกต้องเข้าใจมากที่สุด

5.1.1.4 บทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้

เปรียบเสมือนกับบทบาทในการเป็นวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือของการจัดการความรู้ แต่บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มิใช่ทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลแต่เพียงอย่างเดียว ยังมีเรื่องของการเข้าไปดูแล กระตุ้น ส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มเกิดแนวความคิดที่จะเรียนรู้ต่อยอด และพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ต่อไป ทำให้บทบาทในด้านของวิทยากรอย่างเดียวไม่เพียงพอสำหรับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)

5.1.1.5 บทบาทของการเป็นจิตอาสา

เป็นบทบาทที่เกิดจากจิตใจภายในของพนักงานที่อาสาเข้ามาทำหน้าที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นบทบาทที่อาศัยความเสียสละ เข้าใจถึงความต้องการของส่วนรวม และต้องการที่จะเห็นส่วนรวมดีขึ้น เป็นบทบาทที่สามารถสะท้อนความผูกพันของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่มีต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี

5.1.1.6 บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน

ทำหน้าที่คอยติดตามทั้งแผนการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานเป็นหน้าที่ในการติดตามการดำเนินงานว่าทำได้ตามแผนที่วางไว้หรือไม่ เพื่อควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลา เพราะการทำงานของหน่วยงานภาครัฐมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยการเบิกจ่ายงบประมาณจากส่วนกลาง ทำให้การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้จะส่งผลกระทบต่อการรายงานผล และส่งผลการเบิกจ่ายงบประมาณให้ทันตามกำหนด รวมถึงช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงทีในกรณีที่เกิดปัญหา

บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ผู้วิจัยสามารถสรุปได้จากบริบทขององค์การภาครัฐที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ประกอบไปด้วย 6 บทบาท คือ 1) บทบาทในการเป็นตัวกลางผู้ประสานงาน 2) บทบาทของผู้กระตุ้นแรงจูงใจ 3) บทบาทนักประชาสัมพันธ์ 4) บทบาทในการเป็นผู้อำนวยให้เกิดการเรียนรู้ 5) บทบาทของการเป็นจิตอาสา 6) บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน ทั้ง 6 บทบาทนี้ประกอบกันเป็นตัวกำหนดลักษณะหน้าที่โดยรวมของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์การภาครัฐที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.1 บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)

จากการที่ทราบบทบาทที่สำคัญของการเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ประจำหน่วยงาน พนักงานในหน่วยงานจะสามารถประเมินความสอดคล้องระหว่างบทบาทที่ตนเองต้องการจะเป็นกับบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ได้มีการประกาศไว้ โดยถ้าหากตัวบทบาทที่ตนเองคาดหวังสอดคล้องกับบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นการยืนยันในระดับเบื้องต้นว่าตนเองสามารถที่จะเข้าไปทำหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้ แต่อย่างไรก็ตามถ้าหากเกิดความไม่สอดคล้องของบทบาทผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) และบทบาทที่ตนเองคาดหวัง พนักงานจะไม่มีความต้องการที่จะเข้ามารับหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)

เพื่อให้เป็นการปฏิบัติตามหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์พื้นฐานที่ว่า “Put the Right Man on the Right Job” ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้มีความต่อเนื่องเพิ่มขึ้น บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จึงต้องสอดคล้องกับบทบาทส่วนบุคคล เพราะจะทำให้คนที่เข้ามารับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เกิดความพึงพอใจ ไม่เกิดการปฏิเสธงาน และไม่มีการขอลดตำแหน่งผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) สำหรับผู้ที่ได้รับหน้าที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่รับรู้ว่าตนเองมีความสุขกับงานที่ได้ทำ เพราะเป็นงานที่ตรงกับความต้องการของตน ทำให้การที่รับหน้าที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ช่วยให้ตนเองมีความอึดเ

ใจ ตั้งใจทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chhabra (2015, pp. 638-652) ที่ได้ทำการตรวจสอบความเหมาะสมของตัวงานกับบุคคล โดยเมื่อความเหมาะสมของบุคคลมีความสอดคล้องตรงกันกับตำแหน่งงาน จะมีผลต่อระดับบุคคล และระดับองค์กร ในระดับบุคคลความเหมาะสมของงานจะเป็นเหตุผลการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ลดความเครียดของงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี ส่วนในระดับองค์กร จะช่วยให้เกิดการรักษาผู้มีความสามารถ ให้สามารถใช้ความสามารถที่ดีได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อไป

5.1.2 กระบวนการทำงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน

กระบวนการทำงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์กรที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษามีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนโครงการที่ฝ่ายฝึกอบรมได้จัดขึ้น แต่สำหรับกิจกรรมที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้ให้ข้อมูลสามารถสรุปได้เป็น 3 กิจกรรมหลัก ๆ ได้แก่ 1)กิจกรรม 5ส. 2)กิจกรรมพัฒนาทีม และ 3)โครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ โดยทั้ง 3 กิจกรรมเป็นกิจกรรม/โครงการที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน สำหรับกระบวนการทำงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรม/โครงการ ผู้วิจัยสรุปได้จากการผลการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็นกระบวนการทำงานได้ 5 กระบวนการ ได้แก่ 1)กระบวนการวางแผน 2)กระบวนการรวบรวมและทบทวนความรู้ 3)กระบวนการสร้างและจัดเก็บความรู้ 4)กระบวนการถ่ายโอนความรู้ 5)กระบวนการนำไปใช้และปรับปรุงความรู้ ดังต่อไปนี้

5.1.2.1 กระบวนการวางแผน

กระบวนการวางแผนเป็นกระบวนการเริ่มต้นของทุก ๆ กิจกรรมที่เกิดขึ้น โดยมีหน่วยงานผู้รับผิดชอบ คือ ฝ่ายฝึกอบรม ทำหน้าที่ดูแลแผนการดำเนินงานในภาพรวม เช่น การกำหนดกิจกรรม ได้แก่ กิจกรรม 5ส. กิจกรรมพัฒนาทีม โครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ และกิจกรรมอื่น ๆ ที่กำหนด โดยแบบแผนการดำเนินงานจะถูกถ่ายทอดสู่หน่วยงานต่อไป ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) และแผนกบริหารทั่วไป เข้ารับทราบแผนนโยบายเพื่อชี้แจงให้หน่วยงานรับทราบ พร้อมกับจัดทำแผนปฏิบัติงานในรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน

5.1.2.2 กระบวนการรวบรวมและทบทวนความรู้

กระบวนการรวบรวมและทบทวนความรู้ เป็นกระบวนการที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ ให้ความร่วมมือในการตรวจสอบ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนอแนะแนวทางสำหรับการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้กิจกรรมหรือโครงการที่จะจัดทำขึ้นไม่ซ้ำซ้อนกับองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่ ต้องการให้เกิดการเพิ่มมูลค่าของความรู้ เกิดการต่อยอดสร้างให้องค์ความรู้เพิ่มขึ้น สำหรับกิจกรรม 5ส. ฝ่ายฝึกอบรมได้มีการเพิ่มแนวความคิดใหม่ ๆ เพิ่มเติมเข้ามาโดยในส่วนของนี้ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นผู้รับทราบการดำเนินงาน พร้อมกับเสนอให้ข้อคิดเห็น ไม่ได้เป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วมที่สำคัญ เพราะมีผู้รับผิดชอบคือ

คณะทำงานกิจกรรม 5ส. เป็นผู้รับผิดชอบหลัก ในส่วนของกิจกรรมพัฒนาทีมจะประกอบไปด้วย คณะทำงานพัฒนาทีม และกลุ่มผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ดำเนินงานร่วมกันในการประชุม ทบทวนกิจกรรมพัฒนาทีมในปีที่ผ่านมา ๆ มา เพื่อจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ เช่นเดียวกัน กับโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ต้องมีการทบทวนหัวข้อองค์ ความรู้ของผู้เกษียณที่มีความต้องการจะเข้าร่วมโครงการว่ามีความซ้ำซ้อนกับองค์ความรู้เดิมหรือไม่ ก่อนที่ผู้เกษียณจะเข้าร่วมโครงการ เพื่อที่จะช่วยก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ องค์การมากขึ้น

5.1.2.3 กระบวนการสร้างและจัดเก็บความรู้

กระบวนการสร้างและจัดเก็บความรู้ เป็นกระบวนการทำงานอีกหนึ่ง กระบวนการที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้เข้าไปมีส่วนร่วม สืบเนื่องมาจากผู้ส่งเสริมการ เรียนรู้ (LO Agent) ได้รับการฝึกอบรมในเรื่องของการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ ทำให้ใน กระบวนการสร้างและจัดเก็บความรู้ได้อาศัยเครื่องมือในการจัดการความรู้ เช่น AAR (After Action Review) หรือ ลปผล. (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้) หรือ Dialogue (สุนทรียสนทนา) เป็นการสร้างความรู้ ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น และนำมาจัดเก็บในระบบ CoP web ซึ่งกระบวนการสร้างและ จัดเก็บความรู้ได้สะท้อนให้เห็นถึงความชัดเจนในโครงการถ่ายทอดความรู้ของผู้เกษียณ เป็นโครงการ นำเอาความรู้ของผู้เกษียณผ่านการใช้เครื่องมือด้านการจัดการความรู้ต่าง ๆ บันทึกออกเป็นเป็น รูปธรรม นำเสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณาอนุมัติ และนำเข้าจัดเก็บในระบบคลังข้อมูล เพื่อเป็น ประโยชน์ให้พนักงานรุ่นต่อ ๆ ไปได้เข้ามาศึกษา จัดได้ว่าโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณจะเป็น โครงการที่สะท้อนถึงการสร้างและจัดเก็บองค์ความรู้ได้อย่างชัดเจน

5.1.2.4 กระบวนการถ่ายโอนความรู้

กระบวนการถ่ายโอนความรู้ เป็นกระบวนการที่ปรากฏอยู่ในทุก ๆ กิจกรรมหรือโครงการที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้เข้าไปมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรม 5ส. ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้เข้าไปมีส่วนในการถ่ายทอดความรู้ร่วมกับคณะทำงาน กิจกรรม 5ส. ในการประชาสัมพันธ์ความรู้ของกิจกรรม 5ส. หรือเกณฑ์การตรวจประเมินกิจกรรม 5ส. ภายในหน่วยงาน กิจกรรมพัฒนาทีมจะเป็นในเรื่องของการถ่ายทอดความรู้ผ่านการเข้าร่วมกิจกรรมที่ มีการจัดขึ้นไม่ว่าจะเป็น การเข้าร่วมทัศนศึกษา ทำให้ผู้เข้าร่วมได้รับความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ได้ไป ทัศนศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการเข้าร่วมกิจกรรม เป็นความรู้ที่คณะผู้จัดกิจกรรมพัฒนาทีมต้องการให้ ผู้เข้าร่วมได้รับความรู้จากการปฏิบัติกิจกรรม และสำหรับโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ กระบวนการถ่ายโอนความรู้ของผู้เกษียณจะถูกถ่ายโอน และจัดสร้างขึ้นให้สามารถจับต้องได้อย่าง เป็นรูปธรรม พร้อมทั้งดำเนินการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ไว้ในระบบสารสนเทศ พร้อมต่อการนำออกมา ใช้งาน

5.1.2.5 กระบวนการนำไปใช้และปรับปรุงความรู้

สำหรับกระบวนการนำไปใช้และปรับปรุงความรู้ เป็นส่วนที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เช่น การใช้ AAR (After Action Review) การใช้ ลปผล. (แลกเปลี่ยนเรียนรู้) การใช้ Dialogue (สุนทรียสนทนา) หรือเครื่องมืออื่น ๆ นำมาใช้ในการจัดเก็บองค์ความรู้ภายในหน่วยงาน นอกจากนี้ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ยังสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากกิจกรรมพัฒนาทีม จากการไปทัศนศึกษา เข้ารับชม หรือเข้าร่วมกิจกรรม ไปใช้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือนำมาปรับปรุงจัดกิจกรรมพัฒนาทีมในครั้งต่อไป ส่วนโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ เป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากสังขมประสบการณ์จากการทำงาน ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) สามารถให้การสนับสนุนในการนำองค์ความรู้ไปใช้ได้ทันที หรือช่วยแนะนำให้คำปรึกษาในการประยุกต์ ปรับปรุงองค์ความรู้ให้เข้ากับบริบทของสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงเป็นผู้ดำเนินการปรับปรุงองค์ความรู้ ในกรณีที่องค์ความรู้นั้นเก่า ล้าสมัย และมีแนวทางการปฏิบัติที่ดีขึ้นในปัจจุบัน ส่วนกิจกรรม 5ส. เป็นกิจกรรมที่มีคณะทำงานถูกกำหนดขึ้นภายในหน่วยงาน ดำเนินการทำหน้าที่ทบทวน ปรับปรุง ออกแบบเกณฑ์การประเมิน ทำให้ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เข้าไปมีส่วนร่วมเพียงให้ข้อเสนอแนะ และให้การสนับสนุนในการทำกิจกรรมเท่านั้น

สำหรับกระบวนการทั้ง 5 กระบวนการที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีการดำเนินงานอยู่ คือ 1)กระบวนการวางแผน 2)กระบวนการรวบรวมและทบทวนองค์ความรู้ 3)กระบวนการสร้างและจัดเก็บความรู้ 4)กระบวนการถ่ายโอนความรู้ และ 5)กระบวนการนำไปใช้และปรับปรุงความรู้ โดยทั้ง 5 กระบวนการเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายใน 2 กิจกรรม 1 โครงการ สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการได้ดังตารางที่ 5.1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1

กระบวนการการทำงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) กับกิจกรรม/โครงการที่เกิดขึ้น

กิจกรรม กระบวนการ	กิจกรรม 5ส.	กิจกรรมพัฒนาทีม	โครงการถ่ายทอด ความรู้ผู้เกษียณ
กระบวนการวางแผน	✓	✓	✓
กระบวนการรวบรวม และทบทวนความรู้	✗	✓	✓
กระบวนการสร้างและ จัดเก็บความรู้	✗	✗	✓
กระบวนการถ่ายโอน ความรู้	✓	✓	✓
กระบวนการนำไปใช้ และปรับปรุงความรู้	✗	✓	✓
คำอธิบายสัญลักษณ์			
✓ หมายถึง	มีกระบวนการดังกล่าวในกิจกรรม/โครงการนั้น		
✗ หมายถึง	ไม่มีกระบวนการดังกล่าวในกิจกรรม/โครงการนั้น		

5.1.3 ผลการปฏิบัติงาน

5.1.3.1 ผลการปฏิบัติงานสำหรับรายงานผลภายในองค์กร

สำหรับกิจกรรมหรือโครงการที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน จะมีการรายงานผลการดำเนินงานในรูปแบบที่มีการกำหนดขึ้นของฝ่ายฝึกอบรม ซึ่งได้กำหนดให้ทุก ๆ หน่วยงาน รายงานผลการปฏิบัติงานในรูปแบบของบันทึกข้อความ โดยรูปแบบของบันทึกข้อความประกอบไปด้วย รายละเอียดของกิจกรรมที่ทำ องค์ความรู้ที่ได้รับ งบประมาณที่มีการใช้ไป เป็นต้น โดยรายงานผลการดำเนินงานจัดทำขึ้นเพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถทำการตรวจสอบการจัดทำกิจกรรม/โครงการได้อย่างสะดวก พร้อมกันนี้หน่วยงานผู้จัดทำมีความจำเป็นในการนำเสนอบันทึกข้อความต่อผู้บังคับบัญชาพิจารณารับทราบ ว่ากิจกรรมที่ได้กำหนดให้มีการจัดขึ้นเพื่อพัฒนาตัวบุคลากรขององค์กร มีการจัดทำขึ้นจริง และมีการใช้งบประมาณเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เพื่อเป็นหลักฐานสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ สำหรับการใช้อ้างอิงในเรื่องอื่น ๆ ต่อไป เช่น เรื่องของงบประมาณ เรื่องต้นทุนการพัฒนาบุคลากร จำนวนกิจกรรมที่จัดต่อผลผลิตที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น รวมถึงผลการ

ดำเนินงานในปีปัจจุบันจะถูกจัดเก็บเป็นฐานข้อมูล สำหรับใช้เปรียบเทียบในปีถัด ๆ ไป เพื่อมิให้เกิดการจัดกิจกรรมซ้ำซ้อนขึ้น

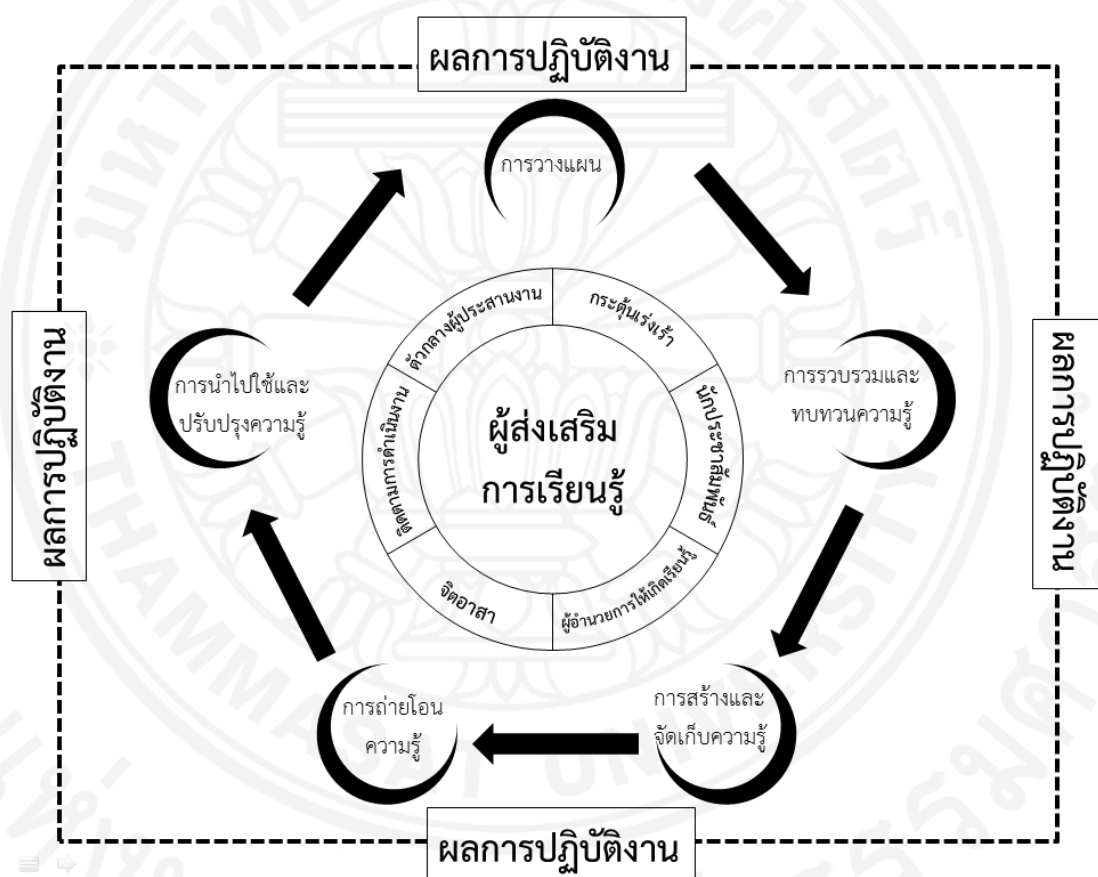
5.1.3.2 ผลการปฏิบัติงานสำหรับรายงานผลภายนอกองค์กร

สำหรับผลการดำเนินงานที่ได้รับจากหน่วยงานผู้ตรวจประเมินภายนอก เป็นผลที่ได้รับจากการพิจารณารายงานผลตามแนวทางการดำเนินงาน (Organizational Performance Report: OPR) ที่องค์กรได้จัดส่งไปยังหน่วยงานผู้ตรวจประเมิน สำหรับการจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง OPR ฝ่ายฝึกอบรมซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบจะนำข้อมูลที่ได้รับจากผลการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร อันประกอบไปด้วยกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ อาทิ กิจกรรม 5ส. กิจกรรมพัฒนาทีม และโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ มาเขียนรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง OPR โดยข้อมูลรายงานที่ได้รับมุ่งเน้นการรายงานผลของโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ ซึ่งเป็นรูปแบบของโครงการการจัดเก็บความรู้ ที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมอยู่ทุก ๆ กระบวนการ มีกระบวนการในการทบทวนความรู้ กระบวนการถ่ายทอด กระบวนการจัดเก็บ และกระบวนการนำองค์ความรู้ไปใช้ ส่งผลให้ระดับคะแนนที่ได้จากการรายงานผลขององค์กรที่ได้ทำการศึกษาอยู่ที่ระดับคะแนน 60% โดยเมื่อทำการเปรียบเทียบจากเกณฑ์ที่ได้จากการทบทวนบทวรรณกรรมแล้วสามารถอธิบายได้ตามประเด็นที่นำมาพิจารณาดังต่อไปนี้ 1)แนวทางที่ระดับ 60% หมายถึง องค์กรมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวม 2)การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติที่ระดับ 60% หมายถึง องค์กรนำแนวทางไปปฏิบัติเป็นอย่างดีถึงแม้แตกต่างกันในบางพื้นที่ 3)การเรียนรู้ที่ระดับ 60% หมายถึง องค์กรมีการใช้ข้อมูลจริงในการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ เริ่มใช้ Organization Learning และนวัตกรรมปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ และ 4)การบูรณาการที่ระดับ 60% หมายถึง มีแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรที่ระบุไว้ใน Operational Plan และเกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ

แต่อย่างไรก็ตามผลการดำเนินงานที่ได้รับยังแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติที่ยังมีโอกาสำหรับการปรับปรุง เนื่องจากจากการนำเสนอรายงานมีการมุ่งเน้นนำเสนอโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งโดยแท้จริงแล้วยังมีกิจกรรมอื่น ๆ อีกหลากหลายกิจกรรมที่ไม่ถูกบรรจุอยู่ในผลการรายงาน ทำให้ผู้ประเมินยังคงเห็นโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงในด้านของการจัดการความรู้ขององค์กร

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการสรุปผลการศึกษาเรื่อง ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้: บทบาทในการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานในองค์กร สามารถนำมาจัดสร้างเป็นรูปแบบ (Model) เพื่อแสดงให้เห็นถึงภาพรวมของบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) กระบวนการดำเนินงาน ที่สะท้อนออกมาถึงผลการปฏิบัติงาน ตามภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 รูปแบบ (Model) บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) พร้อมกับกระบวนการทำงานในการสร้างให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ที่สะท้อนออกมาถึงผลการปฏิบัติงาน, โดย ผู้วิจัย

จากรูปภาพสามารถอภิปรายการวิจัย และตอบคำถามการวิจัยได้ดังนี้

5.2.1 บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้

จากแนวคิดของ Biddle (1986) ที่ได้กล่าวถึงความเป็นฉันทามติของบทบาทที่เกิดจากความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบทบาทที่ได้กำหนดไว้เช่นเดียวกับบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์กรที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา มีการประกาศเป็นคำสั่งขององค์กรที่

8/2552 โดยสามารถสรุปใจความสำคัญได้ดังนี้ “...มีหน้าที่ความรับผิดชอบถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สนับสนุน ประสานกิจกรรมการพัฒนาทีมหน่วยงานด้วยเครื่องมือองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Tool) และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของหน่วยงาน...” จากคำสั่งดังกล่าวถือได้ว่าเป็นการประกาศฉันทมติให้เกิดขึ้นสำหรับบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) แต่อย่างไรก็ตามบทบาทที่ได้ระบุในคำสั่งเป็นการกำหนดในรูปแบบที่ไม่ได้เฉพาะเจาะจง มีความหมายที่กว้าง ทำให้ความเข้าใจในบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีความคลุมเครือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้โดยการสอบถามถึงความเข้าใจบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ซึ่งจะทำให้ได้รับข้อมูลจากผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เข้าใจ สรุปได้เป็นบทบาทดังต่อไปนี้

(1) บทบาทในการเป็นตัวกลางผู้ประสานงาน โดยจัดการประสานงานทั้งในระดับกลุ่มเล็ก และระดับหน่วยงาน ที่ได้รับนโยบายมาจากแผนยุทธศาสตร์ หรือโครงการส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งต่างมีความจำเป็นที่ต้องอาศัยการประสานงานเชื่อมโยงระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจน และถูกต้อง ส่งผลต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น บทบาทในการเป็นตัวกลางผู้ประสานงานมีความสอดคล้องกับบทบาทที่ได้กำหนดตามคำสั่งองค์การที่ 8/2552 ในเรื่องของการเป็นผู้ประสานกิจกรรมพัฒนาทีมหน่วยงาน และสอดคล้องกับบทบาททวนวรรณกรรมในบทบาทของ Facilitator สำหรับบทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน

(2) บทบาทของผู้กระตุ้นแรงจูงใจ เป็นบทบาทที่เป็นตัวเร่งปฏิกิริยาให้เกิดการเรียนรู้ เป็นบทบาทที่คอยให้การสนับสนุนให้กล้าที่จะเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการเรียนรู้ที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ต้องการให้เกิดขึ้น บทบาทดังกล่าวมีการกล่าวถึงในคำสั่งองค์การที่ 8/2552 ในเรื่องของการให้การสนับสนุนพัฒนาทีมหน่วยงานด้วยเครื่องมือองค์การแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับบทบาทของ Facilitator ที่ได้ทำการทวนวรรณกรรมซึ่งสอดคล้องกับบทบาทในการเป็นผู้กระตุ้นแรงจูงใจ

(3) บทบาทนักประชาสัมพันธ์ จะเป็นผู้ทำหน้าที่กระจายข่าวสาร นโยบายและข้อมูลในการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การในทุกทิศทุกทาง เพื่อให้ถึงผู้รับสารได้รับสารอย่างมีประสิทธิภาพคือมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน เช่นเดียวกับคำสั่งที่ 8/2552 ได้กำหนดบทบาทในการถ่ายทอดไว้ และสอดคล้องกับบทบาททวนวรรณกรรมในบทบาทของ Facilitator ของบทบาทการเป็นผู้ช่วยสื่อสาร

(4) บทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ เป็นบทบาทที่ยึดความสำคัญของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ (LO Agent) จะเป็นผู้หาวิธีการ หนทางในการตอบสนองความต้องการของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการแบ่งปันแนวคิด ประสบการณ์ และความรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์การให้มีความเข้มข้นขึ้น (Bae, Song, & Kim, 2012,

p.75) สำหรับบทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้เป็นบทบาทที่สอดคล้องกับของ Facilitator ในบทบาทของการเป็นผู้เลี้ยงให้เกิดการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตามในคำสั่งที่ 8/2552 ที่ได้ประกาศใช้ไม่มีการระบุบทบาทในส่วนนี้ แต่สำหรับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) สามารถตระหนักถึงบทบาทนี้ได้ด้วยการศึกษาปฏิบัติที่หน่วยงานผู้รับผิดชอบ (ฝ่ายฝึกอบรม) ได้พัฒนาให้เกิดขึ้นจากการกำหนดให้เข้ารับการอบรมเครื่องมือการจัดการความรู้ต่าง ๆ การเข้าร่วมการวางแผน การเสนอแผนงาน อันเป็นกระบวนการทำงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้แสดงออกมายังพฤติกรรมของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) โดยที่ไม่รู้ตัว

ในส่วนบทบาทของผู้สังเกตการณ์ บทบาทในการสร้างบรรยากาศ จากการทบทวนวรรณกรรมของบทบาทของ Facilitator พบว่าไม่ปรากฏประเด็นดังกล่าวจากการสัมภาษณ์ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ได้ให้ข้อมูล ซึ่งมีสาเหตุมาจากการกำหนดกิจกรรมเป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ทำให้รูปแบบของกิจกรรมจึงมีแบบแผนที่แน่นอน ประกอบกับบทบาทการประชาสัมพันธ์ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่มีการสื่อสารอย่างทันท่วงทีทำให้พนักงานในองค์กรเกิดการรับทราบกิจกรรมหรือสิ่งที่จะต้องดำเนินการต่อไป ดังนั้นบทบาทในการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ขององค์กรจึงไม่ถูกกล่าวถึง สำหรับบทบาทในการสังเกตการณ์เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบกลุ่มขนาดเล็ก ทั้งนี้ผู้สังเกตการณ์จะสามารถควบคุมและดูแลผู้เข้าร่วมได้อย่างใกล้ชิดและทั่วถึง แต่สำหรับในบริบทของหน่วยงานที่มีจำนวนบุคลากรเป็นจำนวนมาก ประกอบกับสถานที่ของหน่วยงานบางหน่วยงานไม่ได้อยู่ในพื้นที่หรือบริเวณเดียวกัน ทำให้บทบาทของผู้สังเกตการณ์จึงทำหน้าที่ได้ไม่ชัดเจน เพราะผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จะสามารถสังเกตการณ์ได้เฉพาะพื้นที่ที่ตนเองประจำการอยู่ แต่อย่างไรก็ตามตามคำสั่งที่ 8/2552 ที่ได้กำหนดบทบาทโดยย่อไว้มีการกล่าวถึงบทบาทของการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้กำกับไว้ ซึ่งทำให้สรุปได้ว่า ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีความเข้าใจแต่ไม่สามารถเข้าถึงบทบาทในการสร้างบรรยากาศได้เพียงพอ ส่งผลให้บรรยากาศที่เหมาะสมแก่การเรียนรู้ยังไม่ส่งผลต่อองค์กรที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เพราะลักษณะของคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาที่สั่งการลงมาไม่สะท้อนให้เห็นถึงการสร้างบรรยากาศได้อย่างชัดเจน และบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ไม่ควรนำลักษณะของการบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง เพราะอาจจะก่อให้เกิดการสังเกตพฤติกรรมที่ยากขึ้น และไม่สะท้อนถึงความเป็นจริง ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จึงควรที่จะหาวิธีการที่สร้างสรรค์ และแปลกใหม่ในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น เพื่อที่จะสามารถต่อบัณฑิตประสงค์ของบทบาทตามคำสั่งองค์กรที่ 8/2552 ได้

นอกจากนี้จากการเก็บข้อมูลจากผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ผู้วิจัยได้ค้นพบบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เพิ่มเติม ได้แก่ บทบาทของการเป็นจิตอาสา และบทบาทในการติดตามการดำเนินงาน

(5) บทบาทของการเป็นจิตอาสา เป็นบทบาทของการเสียสละในการเข้ามาทำหน้าที่ของส่วนรวม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผน และบรรลุวัตถุประสงค์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้รับหน้าที่มีความพึงพอใจกับความสามารถของตนเอง มุ่งที่จะอาสาทำงานเพื่อส่วนรวม และเต็มใจที่จะแสดงศักยภาพของตนเองออกมา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างชัดเจน (Haivas, Hofmans & Pepermans, 2013, pp.1869-1880) สำหรับบทบาทของการเป็นจิตอาสาเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากจิตใจภายในของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) บทบาทดังกล่าวองค์กรมิได้กำหนดไว้ในคำสั่งองค์กร และไม่พบในการทบทวนบทวรรณกรรม ในบริบทขององค์กรภาครัฐ การทำงานที่เพิ่มเติมจากหน้าที่งานหลักที่ได้รับ นอกจากนี้ไม่ได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นแล้วยังเป็นการเพิ่มภาระหน้าที่ แต่บทบาทของจิตอาสาที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องยืนยันถึงความผูกพันที่เกิดขึ้นกับองค์กร ทำให้เกิดความเสียสละในการทำงานเพื่อส่วนรวมได้เป็นอย่างดี

(6) บทบาทในการติดตามการดำเนินงานเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ต้องทำหน้าที่ดูแลการส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร ทั้งนี้เป็นเพราะการดำเนินงาน/กิจกรรม/โครงการแต่ละอย่างมีแผนการดำเนินงานเป็นตัวกำกับ หากมีการกระทำที่นอกเหนือจากแผนการทำงาน ต้องมีการชี้แจงที่ซับซ้อนและยุ่งยาก ดังนั้นการดำเนินกิจกรรมการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรภาครัฐ จึงควรที่จะมีการติดตามแผนการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ เพื่อที่จะตรวจสอบให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนมากที่สุด และในกรณีที่เกิดปัญหาจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

โดยสรุป จากคำสั่งที่ 8/2552 ทำให้บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เกิดความเป็นฉันทามติขึ้น ตามที่ได้ระบุไว้ อันประกอบไปด้วย 1)บทบาทในการให้การสนับสนุน 2)บทบาทในการประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ 3)บทบาทในการถ่ายทอด และ 4)บทบาทในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ พนักงานจึงเกิดการรับรู้ รับทราบได้จากคำสั่งดังกล่าวถึงขอบเขตบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เมื่อพนักงานรับทราบถึงบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ตามที่ได้ประกาศให้รับทราบแล้ว บุคคลที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งสามารถที่จะพิจารณาถึงความเข้ากันของบทบาทที่จะต้องแสดงออกของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) และบทบาทของตนเอง ดังนั้นความสอดคล้องที่เกิดขึ้นจะช่วยให้ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) สามารถแสดงบทบาทได้อย่างเหมาะสม และเกิดความผูกพันในการปฏิบัติงานเกิดความตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมาย เพราะได้ทำงานตามที่คาดหวัง สำหรับความสอดคล้องที่เกิดขึ้นในบริบทขององค์กรที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาพบว่ามีความสอดคล้องเกิดขึ้น 3 บทบาท จากผลการสัมภาษณ์ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ทั้ง 3 บทบาทที่สอดคล้องกับบทบาทที่เป็นฉันทามติของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ดังนี้ 1)บทบาทของตัวกลางผู้ประสานงาน 2)บทบาทของ

ผู้กระตุ้นเร่งเร้า และ 3) บทบาทของนักประชาสัมพันธ์ ส่วนบทบาทที่เกี่ยวข้องกับสร้างบรรยากาศการรับรู้ภายในหน่วยงาน จัดว่าไม่มีความสอดคล้องกับบทบาทที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รับรู้ ทั้งนี้เป็นเพราะบริบทขององค์การภาครัฐที่มีการทำงานแบบอาศัยคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ส่งผลให้การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ยังคงหนีไม่พ้นการรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ความรู้สึกของพนักงานยังคงไม่รู้สึกถึงบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

จากบทบาทที่ได้จากการสรุปคำสั่งที่ 8/2552 บทบาทของ Facilitator ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ทุกบทบาทที่ผู้วิจัยได้ค้นพบ ผู้วิจัยได้นำมารวบรวมเปรียบเทียบกับบทบาทที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และคำสั่งองค์การที่ 8/2552 ตามตารางที่ 5.2 ดังนี้

ตารางที่ 5.2

ผลการเปรียบเทียบระหว่างบทบาทของ Facilitator บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่องค์กรกำหนด และบทบาทที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้

บทบาทของ Facilitator	บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ตามคำสั่งองค์การ	บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จากผู้ให้ข้อมูล	อภิปรายตามทฤษฎีบทบาท
บทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน	สนับสนุน ประสานกิจกรรมการ พัฒนาทีมงานด้วยเครื่องมือแห่ง การเรียนรู้	บทบาทของตัวกลางผู้ประสานงาน	มีความเป็นฉันทามติ และมีความ สอดคล้องระหว่างบทบาทที่กำหนด และบทบาทที่รับรู้ ทำให้การสวมของ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เกิด ความถูกต้อง ตามทฤษฎีบทบาท รวมถึงบทบาทดังกล่าวมีความ สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม
บทบาทในการเป็นผู้กระตุ้นเร้า	สนับสนุน ประสานกิจกรรมการ พัฒนาทีมงานด้วยเครื่องมือแห่ง การเรียนรู้	บทบาทของผู้กระตุ้นเร้า	มีความเป็นฉันทามติ และมีความ สอดคล้องระหว่างบทบาทที่กำหนด และบทบาทที่รับรู้ ทำให้การสวมของ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เกิด ความถูกต้อง ตามทฤษฎีบทบาท รวมถึงบทบาทดังกล่าวมีความ สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม

ตารางที่ 5.2

ผลการเปรียบเทียบระหว่างบทบาทของ Facilitator บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่องค์กรกำหนด และบทบาทที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ (ต่อ)

บทบาทของ Facilitator	บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ตามคำสั่งองค์กร	บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จากผู้ให้ข้อมูล	อภิปรายตามทฤษฎีบทบาท
บทบาทในการเป็นที่เลี้ยงให้เกิดการเรียนรู้	- ไม่พบความสอดคล้อง -	บทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้	ไม่ความเป็นฉันทามติ เพราะบทบาทที่องค์กรกำหนดไม่สอดคล้องกับบทบาทที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รับรู้ แต่อย่างไรก็ตามมีความสอดคล้องระหว่างบทบาทจากการทบทวนบทวรรณกรรม และบทบาทที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เข้าใจ
บทบาทในการเป็นผู้ช่วยสื่อสาร	ถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	บทบาทของนักประชาสัมพันธ์	มีความเป็นฉันทามติ และมีความสอดคล้องระหว่างบทบาทที่กำหนดและบทบาทที่รับรู้ ทำให้การสวมของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เกิดความถูกต้อง ตามทฤษฎีบทบาทรวมถึงบทบาทดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม

ตารางที่ 5.2

ผลการเปรียบเทียบระหว่างบทบาทของ Facilitator บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่องค์กรกำหนด และบทบาทที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ (ต่อ)

บทบาทของ Facilitator	บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ตามคำสั่งองค์กร	บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จากผู้ให้ข้อมูล	อภิปรายตามทฤษฎีบทบาท
บทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ	สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของหน่วยงาน	- ไม่พบความสอดคล้อง -	มีความเป็นฉันทามติ และสอดคล้องกับการทบทวนบรรณกรรมตามทฤษฎีของบทบาท แต่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ไม่รับรู้ถึงบทบาทดังกล่าว
บทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์	- ไม่พบความสอดคล้อง -	- ไม่พบความสอดคล้อง -	เป็นบทบาทที่ขาดหายไปของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ได้จากการทบทวนบรรณกรรมเท่านั้น ทำให้ไม่เกิดความเป็นฉันทามติ และความสอดคล้องขึ้น เนื่องจากองค์กรและผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ยังไม่ตระหนักถึง

ตารางที่ 5.2

ผลการเปรียบเทียบระหว่างบทบาทของ Facilitator บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่องค์กรกำหนด และบทบาทที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ (ต่อ)

บทบาทของ Facilitator	บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ตามคำสั่งองค์กร	บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จากผู้ให้ข้อมูล	อภิปรายตามทฤษฎีบทบาท
- ไม่พบความสอดคล้อง -	- ไม่พบความสอดคล้อง -	บทบาทของการเป็นจิตอาสา	เป็นบทบาทที่ค้นพบเพื่อเติมในบริบทขององค์กรภาครัฐ ซึ่งเป็นบทบาทที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ตระหนักและรับรู้ด้วยตนเอง
- ไม่พบความสอดคล้อง -	- ไม่พบความสอดคล้อง -	บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน	เป็นบทบาทที่ค้นพบเพื่อเติมในบริบทขององค์กรภาครัฐ ซึ่งเป็นบทบาทที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ตระหนักและรับรู้ด้วยตนเอง

จากคำสั่งที่ 8/2552 ที่ได้ประกาศให้รับทราบทั่วทั้งองค์การ ทำให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจในบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ซึ่งมีความเป็นฉันทามติที่ทราบได้โดยทั่วกัน 4 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาทประสานกิจกรรมการพัฒนาทีม 2) บทบาทการสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาทีม 3) บทบาทการถ่ายทอดความรู้ และ 4) บทบาทในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตามความสอดคล้องของบทบาทที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รับรู้ได้ด้วยตนเองประกอบไปด้วย 6 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาทของตัวกลางผู้ประสานงาน 2) บทบาทของผู้กระตุ้นเร้า 3) บทบาทในการเป็นผู้อำนวยให้เกิดการเรียนรู้ 4) บทบาทของนักประชาสัมพันธ์ 5) บทบาทของการเป็นจิตอาสา และ 6) บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับความเป็นฉันทามติที่องค์การกำหนดอยู่ 3 บทบาท ได้แก่ บทบาทของการประสานงาน, บทบาทของการสนับสนุนพัฒนา และบทบาทของถ่ายทอดความรู้ ส่วนบทบาทในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ยังไม่เกิดความสอดคล้องกับสิ่งที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รับรู้ และยังไม่สามารถอธิบายบทบาทดังกล่าวออกมาได้อย่างชัดเจน สำหรับบทบาทการเป็นจิตอาสา และบทบาทของการติดตามการดำเนินงาน เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ได้เองผ่านกระบวนการทำงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้

จากข้อมูลที่ได้สรุปจากการวิจัย พบว่าความเป็นฉันทามติจากคำสั่งที่องค์การได้ประกาศให้รับทราบ และบทบาทที่เกิดจากการรับรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เอง มีความใกล้เคียงกับบทบาททั้ง 6 ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมเช่นกัน ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน บทบาทในการเป็นผู้กระตุ้นเร้า บทบาทในการเป็นที่เลี้ยงให้เกิดการเรียนรู้ บทบาทในการเป็นผู้ช่วยสื่อสาร บทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ และบทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์ โดยบทบาทการเป็นผู้สังเกตการณ์ยังคงเป็นบทบาทที่ไม่เกิดการรับรู้ทั้งในระดับองค์การที่ได้ออกคำสั่งกำกับและระดับของบุคคลที่ได้ปฏิบัติงานโดยตรงของการศึกษาในครั้งนี้ จากการที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รับรู้บทบาทที่เพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงานด้วยตนเอง องค์การจึงควรที่จะมีการจัดการให้ทั้ง 3 บทบาทเกิดความเป็นฉันทามติขึ้น พร้อมกับสร้างบทบาทการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เพื่อที่จะทำให้การสวมบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นไปอย่างสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

สำหรับในบริบทด้านความขัดแย้งของบทบาทจะเกิดขึ้นได้ในหลายมุมมองไม่ว่าจะเป็นขัดแย้งระหว่างบทบาทของงานประจำที่ต้องทำ และบทบาทของการเข้ามารับตำแหน่งผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) หรือการความขัดแย้งในบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่มีความอาวุโสน้อย ต้องสร้างกิจกรรมหรือดำเนินการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกับพนักงานที่มีความอาวุโสมาก ทำให้เกิดความเห็นที่ไม่ตรงกันกลายมาเป็นความขัดแย้งระหว่างบทบาทที่เกิดขึ้นได้ เพื่อขจัดความขัดแย้งทางบทบาทจึงควรที่จะทำความเข้าใจในบทบาทที่ได้รับมอบหมาย เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Floyd and Lane (2000, pp.154-177.) ที่จัดการกับความขัดแย้งด้าน

บทบาทโดยการสร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นระหว่างกัน มีบรรยากาศที่อบอุ่น ไม่เป็นทางการ ให้เกิดความรู้สึกว่าไม่เป็นบังคับให้ทำงาน ทำให้ต่างคนต่างเกิดความเข้าใจว่าทำไมถึงต้องแสดงพฤติกรรมแบบนี้ออกมาเพื่อตอบสนองต่อบทบาทที่เป็นอยู่ในขณะนั้น

5.2.2 กระบวนการทำงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้

จากประเด็นความเข้าใจในบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ซึ่งมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในการส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การผ่านกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ สำหรับกิจกรรมได้ทำการศึกษาประกอบไปด้วย 5 กระบวนการ ได้แก่

(1) กระบวนการวางแผน เป็นการดำเนินงานด้านการคิด วิเคราะห์ เพื่อรับทราบหรือสร้างแผนการดำเนินงานตามนโยบายหลักขององค์การ สำหรับบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนคือบทบาทของตัวกลางผู้ประสานงาน ที่ต้องคอยเป็นผู้รับนโยบายจากฝ่ายฝึกอบรม ไม่ว่าจะทั้งกิจกรรม 5ส. กิจกรรมพัฒนาทีม และโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ เพื่อนำมาถ่ายทอดให้กับหน่วยงานรับทราบ ผ่านการอาศัยบทบาทของนักประชาสัมพันธ์ ให้รับทราบโดยทั่วกันทั้งหน่วยงาน รวมถึงดำเนินการติดตามความเข้าใจในนโยบายที่นำมาถ่ายทอดให้กับพนักงาน เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องและปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน

(2) กระบวนการรวบรวมและทบทวนความรู้ เป็นกระบวนการที่เกิดในกิจกรรมพัฒนาทีม และโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้เข้าไปมีส่วนร่วม ในการรวบรวมและทบทวนความรู้ ก่อนที่จะมีการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ซึ่งต้องอาศัยบทบาทของผู้กระตุ้นเร่งเร้า พร้อมกับบทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ ในการสนับสนุนให้พนักงานระดมความคิด ทบทวนถึงกิจกรรมที่เคยเกิดขึ้น ทบทวนว่าองค์การมีการจัดทำองค์ความรู้เรื่องใดไปแล้วบ้าง เพื่อตรวจสอบความซ้ำซ้อนของข้อมูล ทำให้รับรู้ได้ก่อนที่จะจัดกิจกรรมนั้น ๆ ซึ่งสะท้อนบทบาทของการติดตามการดำเนินงานด้วยเช่นกัน ส่วนกิจกรรม 5ส. กระบวนการรวบรวมและทบทวนความรู้จะมีคณะทำงาน เรียกว่า คณะทำงาน 5ส. เข้ามารับผิดชอบ สำหรับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนให้ความร่วมมือกับคณะทำงาน 5ส. เท่านั้น

(3) กระบวนการสร้างและจัดเก็บความรู้ เป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้รับการฝึกอบรมเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ ซึ่งทำให้ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) สามารถใช้เครื่องมือในการจัดเก็บความรู้ ประยุกต์ใช้กับโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณได้เป็นอย่างดี ต้องอาศัยบทบาทของตัวกลางผู้ประสานงาน ในการประสานงานกับผู้เกษียณในเรื่องของโครงการที่จัดขึ้น ใช้บทบาทของผู้กระตุ้นเร่งเร้า และบทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ ในการเข้าไปดึงองค์ความรู้ สร้างความไว้วางใจเชื่อใจจากผู้เกษียณ ภูมิใจมอบองค์ความรู้ ประสบการณ์ที่มีมูลค่าให้กับองค์การ สำหรับองค์ความรู้ที่ได้รับจะถูกจัดเก็บไว้ที่ระบบคลังข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ขององค์การ สำหรับกิจกรรม 5ส. และกิจกรรมพัฒนาทีม เป็นกิจกรรมที่มี

คณะทำงานเป็นผู้จัดทำ และรับผิดชอบในการรายงานผล ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุนเท่านั้น

(4) กระบวนการถ่ายโอนความรู้ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการถ่ายทอดความรู้ทั้งในกิจกรรม 5ส. กิจกรรมพัฒนาทีม และโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ โดยอาศัยบทบาทของนักประชาสัมพันธ์ ดำเนินการถ่ายทอดความรู้โดยการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้เป็นหลัก รวมถึงการจัดกิจกรรม ในกิจกรรม 5ส. และพัฒนาทีม โดยอาศัยบทบาทของตัวกลางผู้ประสานงาน ดำเนินการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน รวมถึงเสนอแนะแนวทางที่ได้รับจากการประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เพิ่มเติม ส่วนโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ เป็นโครงการที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นผู้ถ่ายทอดนโยบาย โครงการให้กับผู้เกษียณรับทราบ ซึ่งต้องอาศัยบทบาทของผู้กระตุ้น และผู้อำนวยให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อที่จะสามารถทำให้ผู้เกษียณมีความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ สามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างชัดเจน และเป็นประโยชน์กับองค์การมากที่สุด

(5) กระบวนการนำไปใช้และปรับปรุงความรู้ สำหรับกระบวนการดังกล่าว กิจกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ กิจกรรมพัฒนาทีม และโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ เป็นการใช้อย่างไรก็ตามยังมียุทธศาสตร์หนึ่งบทบาทที่เข้าไปแฝงตัวอยู่ในทุก ๆ กระบวนการทำงาน ได้แก่ บทบาทของการเป็นจิตอาสา ซึ่งเป็นความเสียสละในการเข้ามาดำเนินงานในทุก ๆ กิจกรรม ช่วยให้การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การสามารถดำเนินต่อไปได้ บทบาทจิตอาสาจึงเป็นบทบาทที่สำคัญ และขาดไม่ได้สำหรับบริบทขององค์การภาครัฐ เพราะหน้าที่ที่ทำด้วยความเต็มใจไม่หวังผลตอบแทน ทำเพราะความรักและผูกพันกับองค์การ บทบาทในการเป็นจิตอาสาจึงมีความสำคัญสำหรับองค์การภาครัฐ

แต่อย่างไรก็ตามยังมีอีกหนึ่งบทบาทที่เข้าไปแฝงตัวอยู่ในทุก ๆ กระบวนการทำงาน ได้แก่ บทบาทของการเป็นจิตอาสา ซึ่งเป็นความเสียสละในการเข้ามาดำเนินงานในทุก ๆ กิจกรรม ช่วยให้การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การสามารถดำเนินต่อไปได้ บทบาทจิตอาสาจึงเป็นบทบาทที่สำคัญ และขาดไม่ได้สำหรับบริบทขององค์การภาครัฐ เพราะหน้าที่ที่ทำด้วยความเต็มใจไม่หวังผลตอบแทน ทำเพราะความรักและผูกพันกับองค์การ บทบาทในการเป็นจิตอาสาจึงมีความสำคัญสำหรับองค์การภาครัฐ

สำหรับกระบวนการทำงานในการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ทั้ง 5 กระบวนการ ประกอบไปด้วยกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน และส่งผลมายังองค์การ สำหรับโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณจัดได้ว่าเป็นกิจกรรมที่ช่วยสร้างให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์การมากที่สุด ส่วนกระบวนการทำงานของ

ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม 5ส. และกิจกรรมพัฒนาทีมจะเป็นในเรื่องของการให้ความสนับสนุนร่วมมือเพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันนี้ระหว่างกันมากกว่าที่จะเป็นการจัดการองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น ทำให้กิจกรรมทั้ง 5ส. และพัฒนาทีมจึงมุ่งเน้นที่จะตอบสนองในเรื่องของการสร้างความผูกพันภายในองค์กร โดยความผูกพันที่ดีจะเป็นตัวส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน และเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และเกิดการถ่ายทอดความรู้ตามมา ดังนั้นการสามารถกล่าวได้ว่ากิจกรรม 5ส. และกิจกรรมพัฒนาทีม ที่เกิดขึ้นจะเป็นตัวทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีระหว่างกัน และจะส่งผลต่อมายังการทำกิจกรรมถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน หรือโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณที่ดีขึ้นได้

โดยสรุปกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณที่อาศัยกระบวนการทำงานทั้ง 5 ของกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ โดยแต่ละกระบวนการมีความสำคัญมากน้อยไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับประเภทของกิจกรรม สำหรับโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณกระบวนการที่มีความสำคัญที่สุดคือ กระบวนการถ่ายโอนความรู้ เพราะเป็นกระบวนการสำคัญที่จะส่งมอบความรู้ให้มีความเข้าใจ และสามารถอธิบายให้ผู้ที่เข้ามาศึกษาเข้าใจได้ ส่วนกระบวนการอื่น ๆ มีความสำคัญลดหลั่นลงมา และสำหรับกิจกรรม 5ส. มีบางกิจกรรมที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้เข้าไปมีส่วนร่วม เช่น กระบวนการวางแผน และกระบวนการถ่ายโอนความรู้ ส่วนกระบวนการอื่น ๆ เป็นหน้าที่ของคณะทำงาน 5ส. เป็นผู้รับผิดชอบ เช่นเดียวกับกิจกรรมพัฒนาทีมที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้เข้าไปมีส่วนร่วมใน กระบวนการวางแผน กระบวนการรวบรวมและทบทวนความรู้ กระบวนการถ่ายโอนความรู้ และกระบวนการนำไปใช้และปรับปรุงความรู้ โดยระดับที่เข้าไปมีส่วนร่วมนั้นไม่เท่ากันในแต่ละกระบวนการ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดลำดับการเข้าไปมีส่วนร่วมของแต่ละกิจกรรมในแต่ละกิจกรรม/โครงการ ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของระดับการเข้าไปมีส่วนร่วมระหว่างกระบวนการทำงานในแต่ละ
กิจกรรม/โครงการที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เข้าไปมีส่วนร่วม

กิจกรรม กระบวนการ	กิจกรรม 5ส.		กิจกรรมพัฒนาทีม		โครงการถ่ายทอด ความรู้ผู้เกษียณ	
	✓	+	✓	+	✓	+
กระบวนการวางแผน	✓	+	✓	+	✓	+
กระบวนการรวบรวม และทบทวนความรู้	✗	-	✓	++	✓	++
กระบวนการสร้างและ จัดเก็บความรู้	✗	--	✗	--	✓	++
กระบวนการถ่ายโอน ความรู้	✓	+	✓	+	✓	+++
กระบวนการนำไปใช้ และปรับปรุงความรู้	✗	-	✓	+	✓	++
คำอธิบายสัญลักษณ์						
✓	หมายถึง มีกระบวนการดังกล่าวในกิจกรรม/โครงการนั้น					
✗	หมายถึง ไม่มีกระบวนการดังกล่าวในกิจกรรม/โครงการนั้น					
+++	หมายถึง ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้เข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการดังกล่าวในกิจกรรม/โครงการนั้นมากที่สุด					
++	หมายถึง ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้เข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการดังกล่าวในกิจกรรม/โครงการนั้นร่วมกับ คณะทำงานอื่นอีก 1 คณะ					
+	หมายถึง ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้เข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการดังกล่าวในกิจกรรม/โครงการนั้นร่วมกับ คณะทำงานอื่นมากกว่า 1 คณะ					
-	หมายถึง ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้เข้าไปเป็นผู้รับทราบนโยบาย และให้ความช่วยเหลือเมื่อถูกร้องขอ					
--	หมายถึง ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำกระบวนการดังกล่าว					
---	หมายถึง ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ไม่รับทราบถึงกระบวนการดังกล่าวที่เกิดขึ้นในกิจกรรม/โครงการนั้น ๆ					

สำหรับกระบวนการดำเนินงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ใน
กิจกรรม/โครงการต่าง ๆ มีความสอดคล้องในแต่ละกระบวนการที่เกิดขึ้น โดยโครงการถ่ายทอดความรู้
ผู้เกษียณเป็นโครงการที่มีการใช้ทุกกระบวนการด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ ทั้งนี้เป็นเพราะโครงการ
ดังกล่าวเป็นโครงการที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อจัดเก็บองค์ความรู้ จัดเก็บประสบการณ์ของผู้เกษียณที่สามารถ
นำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงานได้ทันที ประกอบกับองค์การภาครัฐในปัจจุบันประสบกับปัญหา

ผู้เกษียณอายุที่มีจำนวนมาก ส่งผลให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญมีความจำเป็นต้องออกไปจากองค์กร ทำให้การสร้างบุคลากรขึ้นทดแทนไม่สอดคล้องกับบุคลากรที่ออกไป การจัดเก็บความรู้จึงเป็นวิธีการที่จะลดเซयरการหายไปของความรู้ดังกล่าว ส่งผลให้บุคลากรรุ่นหลังสามารถที่จะเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ที่ได้รับการบันทึกจัดเก็บไว้ในองค์กร

สำหรับกิจกรรม 5ส. และกิจกรรมพัฒนาทีม มีกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ในบางกระบวนการ ทั้งนี้กิจกรรมทั้งสองเป็นกิจกรรมที่สร้างขึ้นเพิ่มมุ่งเน้นการสร้างควมมีประสิทธิภาพและสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นภายในองค์กรเป็นหลัก ส่วนประเด็นองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นผลพลอดได้จากการจัดทำกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว แต่อย่างไรก็ตามบทบาทหน้าที่ที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้ดำเนินการทั้งหมดต่างส่งเสริมให้องค์กรเกิดกิจกรรมที่สามารถถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน อันเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ในระดับองค์กรต่อไป

5.2.3 ผลการปฏิบัติงาน

5.2.3.1 ผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร

สำหรับประเด็นการรายงานผลภายในองค์กรเป็นการรายงานผลตามวัตถุประสงค์ ใช้ในการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานเป็นหลัก การรายงานผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงานจะมีการนำเสนอผู้บังคับบัญชารับทราบ ไม่ว่าจะเป็กิจกรรม 5ส. กิจกรรมพัฒนาทีม โครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ และกิจกรรมอื่น ๆ รูปแบบของการรายงานผลจัดทำในรูปแบบของบันทึกข้อความที่ใช้ภายในหน่วยงาน โดยในบันทึกมีการระบุถึงรายละเอียดของกิจกรรม/โครงการ งบประมาณที่มีการใช้ไป และผลที่ได้รับ จากนั้นจึงนำเสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณา รับทราบ และส่งให้กับฝ่ายฝึกอบรมจัดเก็บไว้เป็นหลักฐาน

ในประเด็นด้านความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงาน และกระบวนการทำงานที่เกิดขึ้นในการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร จะสามารถสร้างผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี (Ayers, 2015, p.186) โดยองค์กรที่ทำการศึกษามีความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายของแต่ละโครงการดังต่อไปนี้

- โครงการสร้างบรรยากาศส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในแผนยุทธศาสตร์ มีเป้าหมายในเรื่องของผลงานสิ่งประดิษฐ์ สอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ของโครงการระดับแผนปฏิบัติงาน สะท้อนออกมายังกิจกรรมถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ และเป้าหมายในเรื่องของจำนวนกระบวนการที่พัฒนาสอดคล้องกับโครงการขับเคลื่อนองค์กรนวัตกรรมและการเรียนรู้ของโครงการในระดับแผนปฏิบัติงาน สะท้อนออกมายังกิจกรรมพัฒนาทีม และกิจกรรม 5ส.

- โครงการนวัตกรรมในแผนยุทธศาสตร์ มีความสอดคล้องกันของเป้าหมายในเรื่องของจำนวนนวัตกรรม โดยจำนวนนวัตกรรมที่เกิดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมาย

ของโครงการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และจัดการความรู้ มีโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณซึ่งเป็นโครงการที่ดำเนินการผลักดันเพื่อตอบสนองแผนยุทธศาสตร์

- โครงการจัดเก็บความรู้ในแผนยุทธศาสตร์ มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และจัดการความรู้ซึ่งเป็นแผนการปฏิบัติงาน โดยมีโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณเป็นโครงการที่ตอบสนองต่อเป้าหมายดังกล่าว

จากความสอดคล้องของประเด็นยุทธศาสตร์ แผนการปฏิบัติงาน และกิจกรรม/โครงการผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ที่องค์กรได้กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนหลักสำหรับการกำหนดแผนระดับหน่วยงาน ถ่ายทอดลงไปยังระดับบุคคล ผ่านกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ จากความสอดคล้องที่เกิดขึ้นสามารถสรุปได้ว่า ผลการดำเนินกิจกรรม/โครงการที่ได้รับสามารถสะท้อนตอบสนองต่อการประเมินผลของหน่วยงานภายนอกองค์กรต่อไป

สำหรับความสอดคล้องของกิจกรรม/โครงการเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของโครงการระดับหน่วยงานที่เข้ามารับผิดชอบการส่งเสริมการเรียนรู้สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4

ตารางสรุปความสอดคล้องของเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์และแผนระดับหน่วยงาน ผ่านกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ

	โครงการระดับหน่วยงาน	โครงการขับเคลื่อนองค์การนวัตกรรมและการเรียนรู้		โครงการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้	
โครงการตามแผนยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การทบทวนหลังการทำงานในทุกหน่วยงาน	มีการทำ 5ส. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทุกหน่วยงาน	มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ของนักบริหาร/พนักงาน/กลุ่มผู้ปฏิบัติ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนา นวัตกรรม/สิ่งประดิษฐ์ของหน่วยงาน	มีการจัดทำความรู้ ประสบการณ์ที่ได้จากการแบ่งปัน
โครงการสร้างบรรยากาศส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	จำนวนผลการสิ่งประดิษฐ์			โครงการถ่ายทอดความรู้ ผู้เกษียณ	
	จำนวนกระบวนการที่พัฒนา	กิจกรรมพัฒนาทีม	กิจกรรม 5ส.		
	จำนวนหลักสูตรที่อบรม				
	จำนวนผลงานที่เข้าประกวด				
โครงการสร้างนวัตกรรม	จำนวนนวัตกรรม/ Incremental Innovation			โครงการถ่ายทอดความรู้ ผู้เกษียณ	
	จำนวนนวัตกรรมบริการ				
	จำนวนผลงานนวัตกรรมจากการวิจัย				
โครงการจัดเก็บองค์ความรู้	ระบบคลังความรู้ CoP web				โครงการถ่ายทอดความรู้ ผู้เกษียณ

5.2.3.2 ผลการปฏิบัติงานภายนอกองค์กร

การรายงานผลภายนอกองค์กรเป็นการนำรายงานผลที่ได้รับจากการรายงานผลภายในองค์กรมาใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน (Operating Performance Report: OPR) แล้วจึงจัดส่งให้กับหน่วยงานผู้ตรวจประเมิน ซึ่งผู้ตรวจประเมินจะจัดส่งรายงานสรุปผลการประเมิน (Feedback Report) กลับมายังองค์กร เพื่อให้คำแนะนำ ชี้แจงจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการต่อไป

สำหรับองค์กรที่ได้ทำการศึกษาได้รับการประเมินอยู่ที่ระดับคะแนน 60% โดยมีการบรรยายในเรื่องของโอกาสในการปรับปรุงในเรื่องของการจัดการความรู้ว่า “ยังไม่พบว่าองค์กรมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์” โดยเมื่อได้ทำการเปรียบเทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินในหมวดที่ 4 หัวข้อที่ 4.2 เรื่องการจัดการสารสนเทศ ความรู้ และระบบเทคโนโลยี กับรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง OPR ที่ได้รายงานในหัวข้อที่ 4.2 สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 5.5 ดังนี้

ตารางที่ 5.5

ตารางเปรียบเทียบเกณฑ์การประเมิน และรายละเอียดจากรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง

คำถามที่ใช้ในการประเมิน	รายละเอียดจากรายงาน OPR
การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคคล	มีการอธิบายถึงการถ่ายทอดความรู้ ถูกถ่ายโอนสู่พนักงานผ่านระบบ CoP web มีการถ่ายโอนความรู้โดยวิธีการฝึกอบรม และการจัดโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ (+)
การผสมผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่	มีการบรรยายในเรื่องของการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ(+) / ยังไม่มีการรายงานผลการไปดูงานในที่ต่าง ๆ, การไปดูงานเมืองนอก, หรือการประชุมร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ (-)
การถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีการอธิบายในรายงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดความรู้ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ(+)/ โดยที่ไม่ได้ลงในรายละเอียดเชิงลึก (-)

ตารางที่ 5.5

ตารางเปรียบเทียบเกณฑ์การประเมิน และรายละเอียดจากรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง (ต่อ)

คำถามที่ใช้ในการประเมิน	รายละเอียดจากรายงาน OPR
การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม และการระบุนการวางแผนเชิงกลยุทธ์	มีการอธิบายถึงการกำหนดคณะทำงานร่างแผนยุทธศาสตร์ และหน่วยงานด้านแผนกลยุทธ์ (+) /แต่ยังไม่มี การลงในรายละเอียดของการจัดการเกี่ยวกับนวัตกรรม (-)
การใช้องค์ความรู้เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกไปในวิธีการปฏิบัติขององค์กร	มีระดับจัดเก็บในระบบคลังความรู้ที่ได้มาตรฐาน มีระบบ ICT เป็นจุดแข็ง (+) /แต่ยังไม่มีวิธีการที่มุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างฝังลึกเข้าไปในวิธีการปฏิบัติ (-)

จากเกณฑ์การประเมินที่หน่วยงานภายนอกพิจารณาพบว่าในรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง OPR มีการกล่าวถึงโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เกษียณ และรายงานเครื่องมือการจัดการความรู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการความรู้ที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีส่วนร่วมในการใช้ การดำเนินงาน แต่ไม่ปรากฏการรายงานถึงกิจกรรม 5ส. และกิจกรรมพัฒนาทีมในรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง OPR เนื่องจากกิจกรรมทั้ง 2 มีการมุ่งเน้นที่การสร้างเสริมความผูกพันระหว่างกันโดยมีบริบทของการถ่ายทอดความรู้เป็นตัวเสริม ทำให้ไม่มีการรายงานผลในรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง OPR รวมถึงรายงานบางส่วนยังไม่มี ความชัดเจน ส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่สับสนของผู้ตรวจประเมิน แต่อย่างไรก็ตามเกณฑ์การประเมินของหน่วยงานประเมินองค์การภาครัฐมีความสอดคล้องกันกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ในเรื่องของการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การพัฒนา นวัตกรรม เพื่อให้ได้รับผลการประเมินที่ดีขึ้นหน่วยงานผู้รับผิดชอบควรเพิ่มเติมการรายงานผลการดำเนินการตามแนวทาง OPR ให้มีความละเอียดยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยสะท้อนการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เห็นได้อย่างชัดเจน

5.3 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ

จากงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้: บทบาทในการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นงานวิจัยเริ่มต้นสำหรับการศึกษาในเรื่องของบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) หรือที่ศัพท์ในวงการการจัดการความรู้รู้จักกันว่า “Facilitator” ซึ่งได้ให้

ความหมายในภาษาไทยไว้ว่า วิทยาการกระบวนการ กระบวนการ หรือผู้อำนวยการเรียนรู้ ซึ่งมีการให้ความหมายกันในหลากหลายแนวทาง สำหรับองค์การที่ได้ทำการศึกษาใช้ว่า Learning Organization Agent: LO Agent ซึ่งมีความหมายเดียวกับ Facilitator วิทยาการกระบวนการ กระบวนการ และผู้อำนวยการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีความแตกต่างในเรื่องของบทบาทที่ได้มีการให้คำนิยามไว้สำหรับการเป็น Facilitator ทั้งนี้มีสาเหตุมาจาก ในบริบทของการเรียนรู้ภายในกลุ่ม Facilitator มีบทบาทและหน้าที่ในการ ช่วยให้สมาชิกได้รับเป้าหมายในระดับกลุ่ม และเป้าหมายส่วนบุคคล (Glyn, 2009) ซึ่งเป็นบทบาทของการอำนวยความสะดวกที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง หรือเพื่อแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่ง แต่สำหรับ LO Agent ที่ได้ทำการศึกษาจะเป็น Facilitator ที่ต้องรับผิดชอบในการเป็นตัวแทนของหน่วยงานซึ่งไม่ใช่แค่เพียงบทบาทในการอำนวยความสะดวกกลุ่ม ซึ่งเมื่อได้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มแล้วบทบาทของ Facilitator ก็หมดลง แต่สำหรับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในกรณีที่มีการประชุมกลุ่มก็เป็นผู้ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก แต่ในกรณีที่ไม่ได้เป็นผู้อำนวยความสะดวกก็ยังคงมีบทบาทของการเป็นตัวแทนหน่วยงาน โดยจะเห็นว่าบริบทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นการประยุกต์ใช้รูปแบบของ Facilitator พร้อมการขยายบทบาทหน้าที่ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การเป็นประเด็นที่ค้นพบเพิ่มเติม ดังนั้นงานวิจัยในเรื่องของ Facilitator ที่เกิดขึ้นเป็นในเชิงมุมมองระดับกลุ่มขนาดเล็กที่มุ่งเน้นอธิบายบทบาทโดยทั่วไป แต่สำหรับการศึกษายกบทบาทของ Facilitator ในรูปบริบทขององค์การภาครัฐที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจึงเป็นการศึกษาในเชิงลึกที่แตกต่างจากการศึกษาในบริบทของ Facilitator ทั่ว ๆ ไป ทำให้บริบทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่จัดได้ว่าเป็น Facilitator รูปแบบหนึ่งมีลักษณะที่แตกต่างจากรูปแบบที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยชิ้นนี้ค้นพบว่า บทบาทของ Facilitator ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่ค้นพบประกอบไปด้วย 1)บทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน 2)บทบาทในการเป็นผู้กระตุ้นเร่งเร้า 3)บทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์ 4)บทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ 5)บทบาทในการเป็นผู้ช่วยสื่อสาร 6)บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดีในบริบทของกลุ่มย่อย ทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในแต่ละบริบทขององค์การ สำหรับองค์การภาครัฐมีการพบบทบาทเพิ่มเติม โดยเป็นบทบาทในรูปแบบของการดำเนินงานภายในองค์การมากขึ้น และเป็นรูปแบบที่เกิดขึ้นกับบริบทขององค์การภาครัฐ ได้แก่ 1)บทบาทของการเป็นจิตอาสา 2)บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เกิดความสอดคล้องกันของบทบาท ซึ่งจะส่งผลต่อกิจกรรมที่จะดำเนินการและส่งผลต่อไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์การต่อไป และอีกหนึ่งประเด็นสำคัญทางงานด้านวิชาการสำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ คือในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งเสริม

การเรียนรู้ (LO Agent) ในบริบทขององค์การภาครัฐยังไม่เคยมีการศึกษามาก่อน ทำให้การศึกษาในครั้งนี้เป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อยอด หรือในบริบทอื่น ๆ ในการวิจัยครั้งต่อไป

5.4 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

จากการศึกษาเรื่อง ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้: บทบาทในการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานในองค์การ ทำให้ผู้วิจัยได้รับทราบถึงบทบาทที่เพิ่มเติมขึ้นของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ของหน่วยงานภาครัฐ ทำให้การคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีการระบุบทบาทเพิ่มเติมให้ทราบเพื่อที่จะได้ดำเนินการคัดเลือก เสาะหาบุคลากรที่มีความเหมาะสม เข้าใจในบทบาทเข้ามาดำเนินการ สอดคล้องกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรในการเข้ามาเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้ตรงกับวัตถุประสงค์ และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การต่อไป (CANIA, 2014, p.373) รวมถึงการเพิ่มเติมบทบาทที่ขาดหายไปของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์การภาครัฐ ที่ไม่พบบทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์ และบทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าองค์การที่ทำการศึกษจะเป็นองค์การภาครัฐ การส่งงานมุ่งอาศัยการบังคับบัญชาเป็นหลัก แต่สำหรับการสั่งหรือการบังคับให้ทำไม่ส่งผลดีต่อการเรียนรู้ ทำให้บทบาททั้ง 2 ที่ขาดหายไปควรที่จะสร้างให้เกิดกับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์การภาครัฐเพื่อที่จะสามารถจัดกิจกรรม/โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

สำหรับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ได้เข้ามาทำหน้าที่ในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์สำหรับจัดตั้งทีมงานเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้รับผิดชอบงานโดยดำเนินงานโดยตรงกับองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การจัดการความรู้ และการทำงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การประเมินผลการดำเนินงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) และการนำสถานการณ์ที่ได้สัมผัสจากการทำงานจริงมาพูดคุยแลกเปลี่ยน เพื่อสร้างให้เกิดกรณีศึกษา สถานการณ์ตัวอย่าง ในการที่จะช่วยสร้างให้ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่ควรนำมาใช้ อันจะสร้างเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน และเกิดการพัฒนาการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างยั่งยืนและถาวรต่อไป

ความเข้าใจในบทบาทของการที่จะเข้ามาเป็น ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จะเป็นส่วนที่ทำให้ความคาดหวังของหน่วยงาน คือฝ่ายฝึกอบรม และผู้ที่จะมาเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้มีความเข้าใจที่ตรงกัน โดยหน่วยงานผู้ดูแลได้ชี้แจง บอกกล่าวประชาสัมพันธ์ในเรื่องของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) อย่างจริงจัง มีการบอกให้พนักงานรับทราบในช่วงของการปฐมนิเทศ เพื่อพนักงานที่สนใจสามารถที่จะไปติดต่อผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ประจำหน่วยงาน

ทำให้องค์การได้รับบุคคลากรที่มีความสนใจ ตั้งใจ ที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์การอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

นอกจากนี้แล้ว ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องเห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อจะเป็นผู้ขับเคลื่อนหลัก ให้กับพนักงานคนอื่น ๆ ปฏิบัติตาม ผ่านการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรม 5ส. หรือกิจกรรมพัฒนาทีมที่หน่วยงานได้จัดขึ้น และให้ความสำคัญในการจัดการโครงการถ่ายทอดความรู้ของผู้เกษียณ อันจะเป็นผลดีของการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อ ๆ ไป รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะได้มีการประเมินทบทวนผลการปฏิบัติงาน และสร้างโอกาสให้เกิดขึ้นในการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์การให้มีแบบแผนที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินการต่อไป (Ellis & Chinedu, 2011, p.46) รวมถึงตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในความต้องการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถปรับตัวให้สามารถเข้ากับสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี

5.5 ข้อจำกัดในงานวิจัย

การศึกษาวิจัยในเรื่องของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีระยะเวลาที่จำกัดในการจัดเก็บข้อมูล และเข้าทำการศึกษากับผู้ที่ทำหน้าที่ดำเนินการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์การ เพื่อตอบสนองต่อผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการประเมินผลของภาครัฐ ทำให้ผลการศึกษาที่ได้รับมุ่งเน้นการการอธิบายผลสำหรับองค์การภาครัฐ ซึ่งผลการวิจัยที่ได้รับจะสามารถใช้ได้ ในบริบทที่เฉพาะเจาะจง ประกอบกับเวลาที่จำกัดในการทำวิจัย ทำให้ผู้วิจัยสามารถจัดเก็บข้อมูลในเชิงลึก ส่งผลให้ผลการวิจัยที่ได้รับมุ่งเน้นการอธิบายบทบาท กิจกรรม และผลงานที่มีมุมมองเฉพาะเจาะจง ไม่สามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปอธิบายบทบาทหน้าที่ของ Facilitator ในภาพรวมได้ ดังนั้นในการนำผลการวิจัยไปใช้ในเชิงควรรที่จะคำนึงถึงบริบทขององค์การที่ทำการการศึกษา เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่าง เพื่อที่จะสามารถใช้ผลการวิจัยในครั้งนี้ได้อย่างเที่ยงตรงและแม่นยำ

5.6 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาในเรื่องของความเข้าใจในบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ของหน่วยงานภาครัฐที่ได้ปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรม ตลอดจนรายงานผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อส่งต่อให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการรายงานผลออกสู่ระดับองค์การต่อไป ผลที่ได้จากการวิจัยจึงเป็นเพียงการอธิบายถึงลักษณะของบทบาท หน้าที่ กิจกรรมที่ดำเนินการ

และความสอดคล้องที่เกี่ยวเนื่องกันของการทำงานของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ทำให้ยังมีประเด็นต่าง ๆ ที่ยังไม่ได้ทำการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นในบริบทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์การภาคเอกชนว่ามีลักษณะที่เหมือนหรือแตกต่างจากองค์การภาครัฐอย่างไร รวมถึงการศึกษาถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ไม่ว่าจะเป็นลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดี และการจัดทำผลงานการวิจัยในเชิงปริมาณเพื่อวัดระดับความรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน หรือความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior: OCB) กับความสอดคล้องด้านคุณสมบัติของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ซึ่งจะเป็นการต่อยอดงานวิจัยในเรื่องของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ยังคงมีการศึกษากันอยู่ไม่มากนักให้มีความหลากหลายมากขึ้น

5.7 ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

5.7.1 ความรู้เกี่ยวกับบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้

ทำให้ทราบบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ภายในหน่วยงานขององค์การภาครัฐ ที่มีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม กระบวนการทำงาน ระบบการบังคับบัญชา โดยความแตกต่างในบริบทเหล่านี้ส่งผลถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์การด้วยเช่นกัน สำหรับการทบทวนวรรณกรรมได้สรุปบทบาทของ Facilitator ออกมาทั้งสิ้น 6 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาทการเป็นผู้ประสาน 2) บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นเร่งเร้า 3) บทบาทการเป็นผู้สังเกตการณ์ 4) บทบาทการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ 5) บทบาทการเป็นผู้ช่วยสื่อสาร 6) บทบาทการเป็นที่เลี้ยงในเกิดการเรียนรู้ โดยทั้ง 6 บทบาทเป็นลักษณะของบทบาทในภาพรวมของ Facilitator แต่สำหรับองค์การที่ได้ทำการศึกษาเป็นองค์การภาครัฐได้ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลพบว่ามี 4 บทบาทที่ตรงกับการทบทวนวรรณกรรม ได้แก่ 1) บทบาทการเป็นผู้ประสาน 2) บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นเร่งเร้า 3) บทบาทการเป็นผู้ช่วยสื่อสาร 4) บทบาทการเป็นที่เลี้ยงในเกิดการเรียนรู้ โดยบทบาทที่ไม่มีการกล่าวถึงทั้ง 2 บทบาทคือ 1) บทบาทการเป็นผู้สังเกตการณ์ และ 2) บทบาทการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ ทั้งนี้เป็นเพราะลักษณะของกลุ่มที่แตกต่างกันในระดับการส่งเสริมการเรียนรู้แบบกลุ่มเล็ก และกลุ่มของหน่วยงานขององค์การภาครัฐที่มีขนาดค่อนข้างใหญ่กว่าทำให้รูปแบบในการสังเกตผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความลำบาก ประกอบกับหน่วยงานภาครัฐโดยส่วนใหญ่การดำเนินงานต่าง ๆ ต้องมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามแผนทำให้บรรยากาศที่เกิดขึ้นถูกมองว่าเป็นเรื่องของการทำงานมากกว่าที่จะเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้แล้วยังพบบทบาทที่เพิ่มเติมจากการทบทวนบท

วรรณกรรมอีก 2 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาทของการเป็นจิตอาสา 2) บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นงานที่ไม่ได้รับผลตอบแทนเพิ่มเติม เป็นงานที่อาศัยความความตั้งใจอาสาของพนักงานที่มีจิตอาสา รวมถึงต้องดำเนินการจูงใจให้หัวหน้าหน่วยงานเห็นความสำคัญของการส่งเสริมการเรียนรู้ที่ต้องจัดขึ้นภายในหน่วยงาน สร้างให้เกิดความร่วมมือกันภายในหน่วยงาน เพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อผลการดำเนินงานของภาพรวมขององค์กรได้ในที่สุด และประเด็นสุดท้ายประเด็นด้านการติดตามงานที่ต้องเร่งรัดดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ ยังมีผลต่อการจัดสรรงบประมาณในปีถัดไปหากหน่วยงานละเลยการติดตามผลการดำเนินงาน และไม่รายงานผลให้กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบได้ทันเวลา

จากการทราบถึงบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์กรที่ทำการศึกษา ทำให้สามารถนำมาคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาทำหน้าที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะได้มีการกำหนดถึงหน้าที่และบทบาทของผู้ที่จะเข้ามาเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) อย่างเป็นรูปธรรม มีความเห็นตรงความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันกัน เพื่อที่จะทำให้ผู้ที่มีความต้องการเข้ามาเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เกิดความตระหนักรู้สึกความสอดคล้องของตนเอง มีแรงจูงใจที่มากปฏิบัติงานด้านนี้ ทั้งนี้งานส่งเสริมการเรียนรู้เป็นงานในลักษณะของการเต็มใจอาสา ไม่มีผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม ทำให้ความสอดคล้องกับลักษณะส่วนบุคคลที่ตั้งใจจะมาทำงานมีความสำคัญ เพราะถ้าเกิดความไม่ตรงหรือลงรอยกันแล้วก็จะเกิดสิ่งที่เรียกว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่มากระทบจิตใจให้ไม่ต้องการที่จะทำงานในส่วนของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ต่อไป ส่งผลให้เกิดการขอเปลี่ยนตัว ซึ่งส่งผลเสียต่อการทำงานในด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ เพราะไม่มีความต่อเนื่องของการดำเนินงาน คนที่เข้ามาใหม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้เวลาในการฝึกอบรมทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ทันต่อเวลาที่จำกัด จากการที่หน่วยงานได้คนที่มีความเหมาะสมสำหรับตำแหน่งผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เข้ามารับผิดชอบงานในด้านที่ตรงกับลักษณะความชอบส่วนบุคคลแล้ว นอกจากจะเป็นการมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้แล้ว ยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันกับงาน ความผูกพันกับองค์กร (Kiani & Gillani, 2014, p.283) ต่อไป

พร้อมกันนี้หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลในเรื่องของการจัดการความรู้ จะได้รับบุคลากรที่มีความเหมาะสมในการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้รับพนักงานที่มีความรู้ในหน้าที่งานที่ต้องปฏิบัติ และมีความรู้เรื่องของการจัดเก็บ ถ่ายทอด และนำเสนอให้ความรู้แก่บุคลากรภายในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี รวมถึงการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของกิจกรรม 5ส. กิจกรรมพัฒนาทีม ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จะสามารถเป็นผู้ที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ในความรู้ของกิจกรรม 5ส. และความรู้แฝงที่อยู่ในกิจกรรมของการพัฒนาทีม รวมถึงสร้างความผูกพันภายในหน่วยงานไปพร้อม ๆ กัน สำหรับโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้เชี่ยวชาญที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้

(LO Agent) ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดเก็บ จัดทำข้อมูลความรู้ในรูปแบบของความรู้ฝังลึก (Explicit Knowledge) ให้กลายเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) โดยอาศัยความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือต่าง ๆ สำหรับการเป็น Facilitator มาทำให้ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) สามารถเข้าถึงและเข้าใจผู้เกษียณได้เป็นอย่างดี ทำให้องค์ความรู้ที่ได้รับสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อไปได้

จากการที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้รับความรู้จากประสบการณ์ของตนเองอย่าง เข้าอกเข้าใจ และตระหนักถึงคุณค่าของความรู้ของตนเองกับบทบาทที่องค์กรคาดหวังจะทำให้ สามารถสวมบทบาทของการเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้นในตัวบทบาทได้เป็นอย่างดี และท้ายที่สุดส่งผลต่อความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ ปิดช่องว่างของกระบวนการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเกณฑ์การ ประเมินองค์การภาครัฐได้ในที่สุด

5.7.2 ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย

การจัดทำงานวิจัยในเชิงคุณภาพผู้วิจัยควรที่จะมีความชัดเจนในการตั้งคำถาม การวิจัยเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญในการที่จะเป็นจุดเริ่มต้นของแนวความคิดต่อ ยอดในเรื่องต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การทำการวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินไปได้อย่างราบรื่นมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การตั้งคำถามการวิจัยที่มีความชัดเจนแล้วยังมีประเด็นเรื่องการทบทวนบรรณกรรมที่เกี่ยวข้องก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน ที่จะช่วยให้ทำวิจัยมีความเข้าใจในการทำงานวิจัยของตนเองเพิ่มมากขึ้น โดยการทบทวนบรรณกรรมจะเป็นส่วนช่วยให้ผู้วิจัยเกิดแนวความคิดมากมาย การกำหนดกรอบหรือ ขอบเขตของการวิจัยจึงเข้ามาเป็นองค์ประกอบอีกส่วนหนึ่งที่ช่วยจำกัดความฟุ้งกระจายของแนวคิด ของผู้วิจัย เมื่อได้ขอบเขต บททบทวนบรรณกรรมและคำถามการวิจัยเป็นที่เรียบร้อยแล้ว การจัดเก็บ ข้อมูลเป็นส่วนที่มีความสำคัญที่สุดอีกประเด็นหนึ่ง เพราะในด้านของการจัดเก็บข้อมูลจะทำให้ผู้วิจัย ประสบพบเจอกับเรื่องที่ต้องทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการนัดหมายผู้ให้ข้อมูล รูปแบบการตอบคำถามของผู้ให้ข้อมูล ทำให้ผู้วิจัยต้องมีการเตรียมพร้อมรับมือกับ สถานการณ์ที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาของการทำวิจัย

5.7.3 ความรู้เกี่ยวกับการทำงานของตนเอง และความรู้เกี่ยวกับตนเอง

สำหรับงานวิจัยเรื่อง “ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้: บทบาทในการเสริมสร้างผลการ ปฏิบัติงานในองค์กร” ทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้ถึงบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในการ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรที่มีความสำคัญ เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความ เปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้เกิดขึ้น ดังนั้นก่อนที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จะเข้าส่งเสริม หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรได้ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ต้องเริ่มที่การ เปลี่ยนแปลงตนเอง ถ้ามองความต้องการของตนเองถึงความเข้าใจของการเข้ามาเป็นผู้ส่งเสริม

เรียนรู้ (LO Agent) ถ้าหากยังไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) การที่จะสร้างให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกิดขึ้นได้ยาก ดังนั้นประเด็นแรกของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ทั้ง 148 ท่านในรุ่นปัจจุบัน ต้องสอบถามตนเองถึงความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ตนเองรับทราบว่ามี ความเข้าใจที่ถูกต้องแล้วหรือยัง ถ้ายังแสดงถึงความไม่สอดคล้องของบทบาทระหว่างบทบาทที่กำหนด และบทบาทที่เข้าใจของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) และอาจจะ เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งทางบทบาทตามมาในอนาคต ดังนั้นเพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในตัว บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) การสร้างความเป็นฉันทามติของบทบาทจึงมีความสำคัญที่หน่วยงานผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบและผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ควรที่จะสร้างการรับรู้ให้ทั่วถึง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันกับความคาดหวัง และลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

อีกหนึ่งประเด็นสำคัญที่ได้เรียนรู้จากการทำงานวิจัยเรื่องนี้คือเรื่องความผูกพันระหว่างกันของกลุ่มผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในกรณีของกลุ่มบุคคล การรวมตัวกันของบุคคลที่แนวความคิดเหมือน ๆ กันช่วยสร้างแรงผลักดันให้เกิดความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มได้ แต่สำหรับกลุ่มผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ได้ทำการศึกษาพบว่าถึงแม้จะไม่มีผลตอบแทนที่ได้รับเพิ่มเติมก็ยังคงมีผู้ที่สนใจเข้าร่วม โดยส่วนหนึ่งอาจจะมาจากการโดนบังคับ แต่อีกมุมมองหนึ่งที่ได้รับทราบข้อมูลพบว่า “ความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน หรือ Connection” เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ให้ความสำคัญ และเห็นพ้องตรงกันว่าเป็นสิ่งที่ดี เป็นจุดเด่น และเป็นประโยชน์ของการเข้ามาเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) อาจจะเป็นเพราะทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน มีแนวความคิดเดียวกัน ส่งผลให้การร่วมกลุ่มมีพลัง มีพลังเพิ่มขึ้น โดยปัจจัยเหล่านี้จะสามารถสะท้อนออกมาได้ในรูปแบบของผลการปฏิบัติงานได้ในที่สุด

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

- กลุ่มส่งเสริมการถ่ายทอดวัฒนธรรม สำนักส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงวัฒนธรรม. (2551). *คู่มือวิทยากรกระบวนการ คำนิยมที่พึงประสงค์ สำหรับชุมชน/หมู่บ้าน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- ทวีศักดิ์ นพเกษตร. (2545). *วิทยากรกระบวนการ: พัฒนาสุขภาพชุมชน*. เชียงใหม่: วนิตาการพิมพ์.
- ทัศนีย์ ลักษณะวิมล, เสมา มีสมบุญ, สุรัชย์ คุ่มสิน, นฤมล กำเนิดรัตน์ และ พรหมโชติ ไตรเวช. (2551). *การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิเพื่อการบริหารสังคม (องค์กรสาธารณะประโยชน์).
- นภดล รัมโพธิ์. (2554). *การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)* กรุงเทพฯ: คณะบุคคลอิมเมจิเนียร์.
- นภดล รัมโพธิ์. (2557). *การวัดผลการทำงานองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์: มุ่งสู่อนาคต*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ส.เอเชียเพรส.
- ประเสริฐ แยมกลิ่นฟุ้ง. (2544). *สังคมและวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมลจรรย์ นามวัฒน์. (2532). *ชุดวิชา องค์การและการจัดการ หน่วยที่ 1-8*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. (2516). *สารานุกรมศัพท์ทางสังคมวิทยา*. กรุงเทพฯ: แพรววิทยา.
- ภิญโญ สาธร. (2516). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช.เอ็น. กรุ๊ป จำกัด.
- วีระชัย คล้ายทอง. (2550). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550*. กรุงเทพมหานคร: ก.พล (1996).
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิญโญ, ขวลิต ประภาวนนท์, และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสถาน จำกัด.

- ศิริอร ชันธหัตถ์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ์.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (2545). *การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สำนักพิมพ์ฟิสิกส์เซ็นเตอร์
- สนธยา พลศรี. (2545). *ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สุชา จิตพิทักษ์. (2525). *พฤติกรรมศาสตร์เบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สารมวลชน
- สุภางค์ จันทวานิช. (2553). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิทยานิพนธ์

- ปิยะดา ลิ้มราษฎร์เจริญ. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของระบบการวัดผลองค์กรของบริษัทตรวจสอบบัญชีที่ไม่ใช่ Big4 และบริษัทรับทำบัญชีในกรุงเทพมหานคร*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- สุรพล พุ่มคำ. (2522). *บทบาทของสภาการฝึกหัดครู*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, สำนักงาน. *ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์วิธีการประเมิน)*. สืบค้นจาก <http://www.sepo.go.th/tinyMCE/plugins/filemanager/thumbs/SEPA/เอกสารเผยแพร่/1.pdf>
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558*. สืบค้นจาก <http://www.opdc.go.th/uploads/files/2557/2.1.pdf>
- รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, สำนักงาน. *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2559-2560)*. สืบค้นจาก http://www.tqa.or.th/uploads/files/TQA_Criteria2559-2560Update-resize.pdf

Books and Book Articles

- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. 3rd ed. London: Kogan.

- Bens, I. (2012). *Facilitation: Your pocket guide to facilitation (3rd Edition)*. Salmen, NH: GOAL/QPC
- Broom, L, and Selnick, P. (1977). *Sociology*. NewYork: Harper & Row, 34-35.
- Cohen, B J. (1979). *Introduction to Sociology*. New York: McGraw-Hill
- Gordon, A. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Marquard, M.J. (1999). *Action Learning in Action: Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning*. California: Davies-Black Publishing.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. Chicago: Univ. Chicago Press
- Pedler, M. (1996). *Action Learning for Managers*. Lemons and Crean Publishing
- Kaner, S. and Colleagues. (2007). *Facilitators Guide to Participatory Decision-Making*. San Francisco: Jossey-Bass
- Siebenhuhnerr, P. (2000). *Moderation Thechniques*. Handout, AMI Management Institute Ltd.
- Glyn T., (2009). *Difficult groups or difficult facilitators? Three steps facilitators can take to make sure they are not the problem*. San Francisco: Jossey-Bass

Articles

- Ayers, R.S. (2015). Aligning Individual and Organizational Performance: Goal Alignment in Federal Government Agency Performance Appraisal Programs. *Public Personnel Management*, 44(2), 169-191.
- Bae, S.H. et al. (2012). Teachers' Creativity in Career Technical Education: The Mediating Effect of Knowledge Creation Practices in the Learning Organization. *The Korean Social Science Journal*, 39(1), 59-81.
- Biddle, B.J. (1986). *Recent Development in Rol Theory*. Annual Review of Sociology, 12, 67-92
- Braun, V & Clake, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology* 2016, 3, 77-101.
- Brumbach, G. B. (1988). Some ideas, issues and predictions about performance management. *Public Personnel Management*, 387-402

- CANIA, L. (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Economia Seria Management*, 17(2), 373 - 383.
- Chhabra, B. (2015). Person--job fit: mediating role of job satisfaction & organizational commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(4), 638-652.
- Ellis, I. & Chinedu, O. (2011). Performance Management as an Imperative for Effective Performance in Delta State of Nigerian Public Owned Organizations. *Sacha Journal of Policy and Strategic Studies*, 1(2), 46-54.
- Farazmand, A. (1999). Globalization and Public Administration. *Public Administration Review*, 59(6), 509-522.
- Farazmand, A. (2015). Governance in the Age of Globalization: Challenges and Opportunities for South and Southeast Asia. *Springer International Publishing Switzerland*, (11) DOI 10.1007/978-3-319-15218-9_2
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
- Garavan, T.N. (1997). Training, development, education and learning: different or the same?, *Journal of European Industrial Training*, 21(2), 39 - 50
- Green, B. C., & Chalip, L. (2004). Paths to volunteer commitment: Lessons from the Sydney Olympic Games. Volunteering as leisure/leisure as volunteering: *An international assessment*, 49-67.
- Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). Volunteer engagement and intention to quit from a self-determination theory perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(9), 1869-1880.
- Kiani, M.N. & Gillani, S.H.M. (2014). The Impact of Learning Organization Practices on Organizational Effectiveness. *Pakistan Business Review July*, 248-292
- Lombardo, M.M., and Eichinger, R.W., (2001). High Potentials as High Learners. *Human Resource Management Winter*, 39(4), 321-330
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analysis Based on Meta-Analysis Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

Yeasmin, S. & Rahman, K. F. (2012). Triangulation' Research Method as the Tool of Social Science Research. *BUP Journal*, 1(1), 154 - 163





ภาคผนวก

แนวคำถามในการสัมภาษณ์ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้

แนวทางคำถาม

- LO Agent สร้างมาเพื่อวัตถุประสงค์อะไร
- ตอนที่มี LO Agent กับไม่มี LO Agent มีความแตกต่างกันอย่างไร
- ช่วยเล่าบทบาทและหน้าที่ของ LO Agent ที่ท่านทราบ
- พนักงานท่านอื่นทราบว่าท่านเป็น LO Agent แล้วมีปฏิกิริยาอย่างไร
- หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับบทบาท LO Agent อย่างไร
- บทบาทสำคัญที่ท่านคิดว่า LO Agent ของหน่วยงานควรมีเพิ่มเติมคือบทบาทอะไร
- ช่วยยกตัวอย่างงาน หรือกิจกรรมที่ LO Agent ทำ
- กิจกรรม/โครงการที่ LO Agent เข้าไปมีบทบาทอย่างไร
- กระบวนการทำงานของ LO Agent คุณคิดว่ามีปัญหาอะไรบ้างที่สำคัญ และแก้ไขอย่างไร
- งานที่ LO Agent ทำ/ดำเนินการ ส่งผลให้องค์การเป็นอย่างไร ได้รับผลอะไรบ้าง
- กิจกรรม/โครงการ ที่ LO Agent ทำส่งผลอย่างไรกับองค์กร
- พอจะทราบผลการประเมินในด้านที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ว่าอย่างไร
- ท่านคิดว่าบทบาท LO Agent เป็นบทบาทที่มีคุณค่า และมีความหมายอย่างไร
- ท่านรู้ดีว่าอะไรเป็นส่วนที่ทำให้บทบาท LO Agent ของท่านมีความหมาย
- ท่านเข้าใจว่าบทบาท LO Agent ที่ได้รับเป็นส่วนที่ช่วยให้ชีวิตการทำงานของท่านมีความหมายยิ่งขึ้น
- ท่านคิดว่าบทบาท LO Agent ไม่ได้แตกต่างจากบทบาทอื่น ๆ
- ท่านรู้ว่บทบาท LO Agent ของท่านสร้างความแตกต่างในทางที่ดีให้กับองค์กร
- บทบาท LO Agent ที่ได้รับ ช่วยให้ท่านเข้าใจตนเองได้ดียิ่งขึ้น
- ท่านพบว่าบทบาท LO Agent ที่ได้รับ สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของตนเองได้
- บทบาท LO Agent ที่ได้รับ ช่วยให้ท่านมีวัตถุประสงค์ในชีวิตที่ยิ่งใหญ่ขึ้น
- บทบาท LO Agent สามารถช่วยให้ท่านเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรได้ดีขึ้น
- ท่านคิดว่าบทบาท LO Agent ที่ได้รับ มีส่วนช่วยให้ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายพงศ์ศิริ สุขประวิทย์
วันเดือนปีเกิด	25 ตุลาคม 2533
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2555: บริหารธุรกิจบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง	นักบริหารงานพัสดุ 5 องค์การภาครัฐด้านระบบสาธารณสุขโลกพลังงาน
ประสบการณ์ทำงาน	ปี 2556 – ปัจจุบัน: นักบริหารงานพัสดุ 5 องค์การภาครัฐด้านระบบสาธารณสุขโลกพลังงาน

