

Knowledge Management

คู่มือการดำเนินงานโครงการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์การ
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (Knowledge Management)

Knowledge Management

จัดทำโดย

Knowledge Management

นายปรเมศวร์ จิตรมาตร
กองบริหารทรัพยากรบุคคล
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

คำนำ

ปัจจุบันการพัฒนาศักยภาพ ความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรเป็นสิ่งที่คุณค่าทุกระดับ ควรให้ความสำคัญ โดยเฉพาะความรู้ ทักษะ แนวปฏิบัติต่างๆ ขององค์กรที่อยู่ในตัวบุคลากร (Tacit Knowledge) ซึ่งบุคลากรเหล่านั้นได้สั่งสมความรู้ ประสบการณ์มานาน ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่ เป็นทางการ เช่น การพัฒนาตนเอง การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การลองผิดลองถูก การประยุกต์ใช้จาก แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) การแนะนำสอนงาน (Coaching) จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ซึ่ง ความรู้ดังกล่าวเปรียบดั่งสินทรัพย์อันมีค่าขององค์กร องค์กรควรต้องมีการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงาน และการเรียนรู้ของบุคลากร และ องค์กร โดยการแสวงหา จัดเก็บ ถ่ายทอด เพื่อปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทต่างๆ ขององค์กรให้มี ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเรียนรู้ของบุคลากรระดับต่างๆ ขององค์กร

ผู้จัดทำคู่มือมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหาร และดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และ พัฒนาบุคลากร ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 ถึงปัจจุบันเห็นความสำคัญใน การดำเนินงานด้านดังกล่าว และควรมีการบันทึกความรู้ แนวการดำเนินงานดังกล่าว จึงจัดทำคู่มือการ จัดการความรู้ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ขึ้น เพื่อรวบรวมประวัติ ความเป็นมา และพัฒนาการ ของการจัดการความรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 ถึงปี พ.ศ.2556 รวมถึงแนว ปฏิบัติในการดำเนินการจัดการความรู้ของสถาบันในกระบวนการและกิจกรรมต่างๆ ให้ผู้ที่ศึกษาเป็น แนวทางในการปรับใช้ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

นายปรเมศวร์ จิตรมาตร

ผู้จัดทำคู่มือ

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญแผนภาพ	ค
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมา และ โครงสร้างของการจัดการความรู้ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
1.3 ขอบเขตการศึกษา	4
บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	
2.1 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	5
2.2 โครงสร้างการบริหารกองบริหารทรัพยากรบุคคล	6
บทที่ 3 แนวคิด และส่วนประกอบในการจัดการความรู้	
3.1 แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้	8
3.2 จัดการความรู้ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	10
3.3 คณะกรรมการ และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง	13
บทที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินงาน	
4.1 การทบทวน และจัดทำแผน	16
4.2 การแต่งตั้งคณะทำงาน	18
4.3 การดำเนิน โครงการ กิจกรรมตามแผน	19
4.4 การกำกับติดตาม	22
4.5 การสรุป และประเมินผลการดำเนินงาน	22
บทที่ 5 อุปสรรคในการดำเนินงาน และข้อเสนอในการพัฒนางาน	
5.1 อุปสรรคในการดำเนินงาน	25
5.2 ข้อเสนอในการพัฒนางาน	26
บรรณานุกรม	28

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 โครงสร้างการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ.2548-2550	2
แผนภาพที่ 2 โครงสร้างการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ.2551-2554	3
แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2556	4
แผนภาพที่ 4 โครงสร้างการบริหารกองบริหารทรัพยากรบุคคล	7
แผนภาพที่ 5 แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	11
แผนภาพที่ 6 ขั้นตอนการดำเนินโครงการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	15
แผนภาพที่ 7 กระบวนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	16
แผนภาพที่ 8 ขั้นตอนการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ ระดับหน่วยงาน	18
แผนภาพที่ 9 ขั้นตอนการประเมินผลการจัดการความรู้	23

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตารางสังเคราะห์ตัวแปรการจัดการความรู้ธนาคารไทยพาณิชย์	19
ตารางที่ 2 ตารางสรุปกิจกรรมการจัดการความรู้ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	21

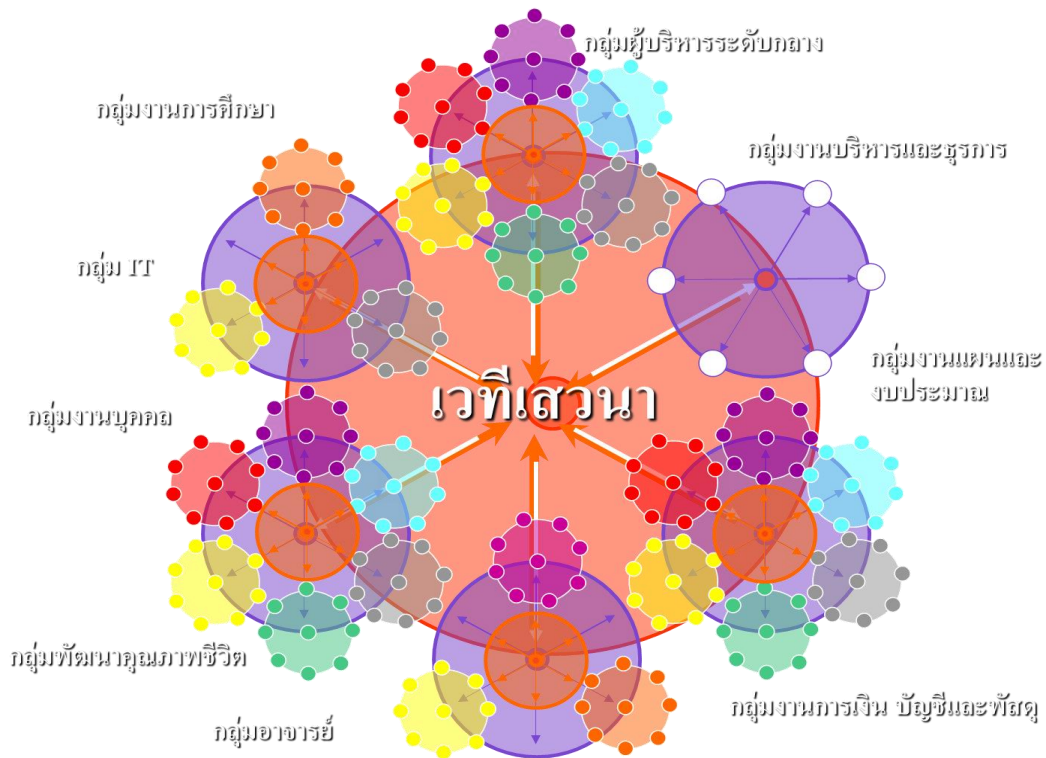
บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา และโครงสร้างของการจัดการความรู้ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ปัจจุบันการพัฒนาศักยภาพ ความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรเป็นสิ่งทีบุคคลากรทุกระดับควรให้ความสำคัญ โดยเฉพาะความรู้ ทักษะ แนวปฏิบัติต่างๆ ขององค์กรที่อยู่ในตัวบุคคลากร (Tacit Knowledge) ซึ่งบุคคลากรเหล่านั้นได้สั่งสมความรู้ ประสบการณ์มานาน ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่ เป็นทางการ เช่น การพัฒนาตนเอง การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การลองผิดลองถูก การประยุกต์ใช้จาก แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) การแนะนำสอนงาน (Coaching) จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ซึ่ง ความรู้ดังกล่าวเปรียบดั่งสินทรัพย์อันมีค่าขององค์กร องค์กรควรต้องมีการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงาน การเรียนรู้ของบุคคลากรและองค์กร โดยการแสวงหา จัดเก็บ ถ่ายทอด เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลากรสามารถปรับใช้อย่างเหมาะสมกับบริบทต่างๆ ขององค์กรให้มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเรียนรู้ของบุคคลากรระดับ ต่างๆ ขององค์กร

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้ริเริ่มนำแนวคิดด้านการจัดการความรู้มาปรับใช้ในการบริหาร ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลากร (Tacit Knowledge) และความรู้ที่อยู่ในเอกสารต่างๆ (Explicit Knowledge) เพื่อ สนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ปี 2547 และได้เริ่มจัดทำเป็นแผน โครงการพัฒนาระบบ บริหารความรู้ภายในองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 โดยมี วัตถุประสงค์ 3 ด้าน คือ 1) ด้านการพัฒนาองค์กร 2) ด้านการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เกิดนวัตกรรม 3) ด้านการพัฒนาคนให้เกิดการเรียนรู้ มีความคล่องตัวในการทำงาน รวมถึงเกิดความพึงพอใจในการทำงาน



แผนภาพที่ 1 โครงสร้างการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ.2548-2550
ที่มา : กองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2548).

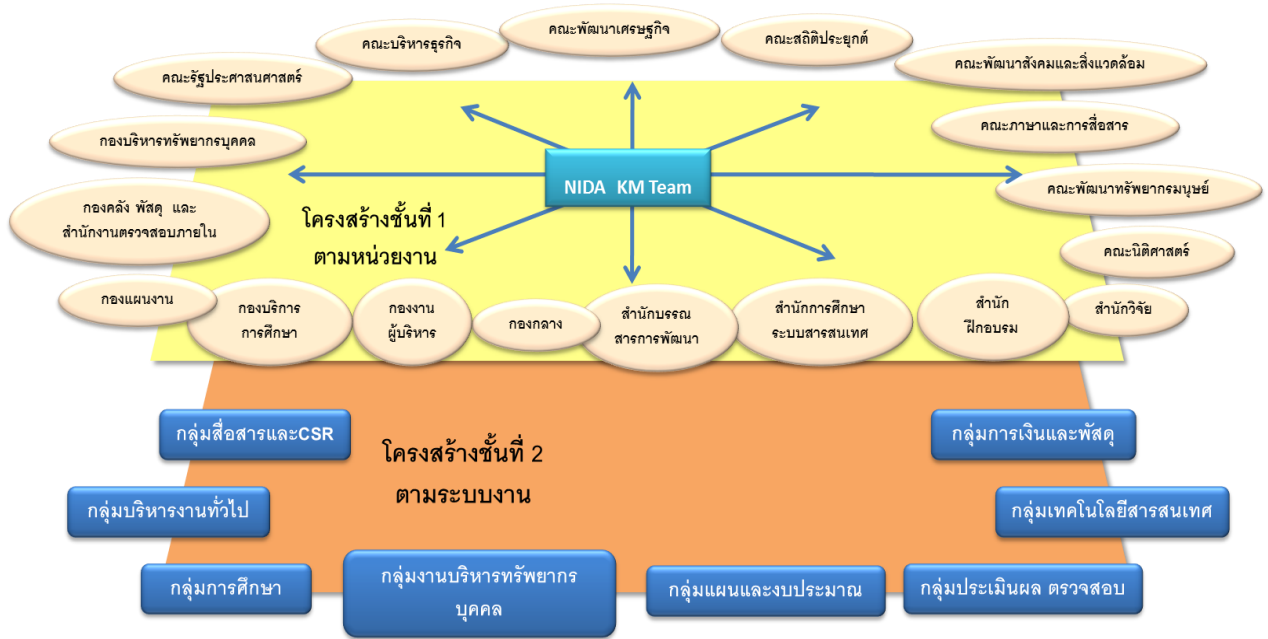
การดำเนินกิจกรรมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 มีการแบ่งโครงสร้างตามกลุ่มวิชาชีพ 9 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มงานการศึกษา กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ กลุ่มงานบุคคล กลุ่มพัฒนาคุณภาพชีวิต กลุ่มอาจารย์ กลุ่มงานการเงิน บัญชีและพัสดุ กลุ่มงานแผนและงบประมาณ กลุ่มงานบริหารและธุรการ และกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง

ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ได้ปรับโครงสร้างการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ที่เน้นกระจายการมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยแบ่งโครงสร้างตามหน่วยงาน จำนวน 17 กลุ่ม เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานของตน ตามทำแผนการจัดการความรู้ ระดับหน่วยงาน โดยมีคณะทำงานการจัดการความรู้ ระดับสถาบัน (NIDA KM Team) เป็นคณะทำงานคอยประสานยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ระดับสถาบันสู่การดำเนินการจัดการความรู้ ระดับหน่วยงาน ตามแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ.2551-2554
ที่มา : กองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2551).

ในปลายปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ได้มีการปรับโครงการการดำเนินงานอีกครั้งโดยนำโครงสร้างตามหน่วยงานที่เคยใช้ในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2551-2554 และโครงสร้างตามวิชาชีพที่เคยใช้ในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2548-2550 บูรณาการร่วมกันเป็น 2 ชั้น เป็นการร่วมข้อดีของโครงสร้างตามวิชาชีพ และโครงสร้างตามหน่วยงานไว้ด้วยกัน ซึ่งโครงสร้างตามวิชาชีพสถาบันได้ริเริ่มกิจกรรมการปรับปรุง พัฒนาระบบงานการปฏิบัติงาน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA Performance Improvement) ซึ่งในกลุ่มวิชาชีพเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานข้ามหน่วยงานกันในการปรับปรุง พัฒนาระบบงานต่างๆ 8 กลุ่มระบบงาน ได้แก่ กลุ่มการศึกษา กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มการเงินและพัสดุ กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ กลุ่มกำกับติดตามตรวจสอบ กลุ่มสื่อสารองค์กรและกิจกรรมเพื่อสังคม และกลุ่มบริหารงานทั่วไป



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2556
ที่มา : กองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2555).

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) เพื่อศึกษาความเป็นมาของการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร-
ศาสตร์ ภายใต้โครงการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- 2) เพื่อเป็นแนวคิด แนวปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อ
นำสู่การปรับใช้ในงานที่เกี่ยวข้องในบริบทของหน่วยงานที่สนใจ
- 3) เพื่อศึกษากระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร-
ศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงขอเสนอแนะในการพัฒนาการ
ดำเนินงานต่อไป

1.3 ขอบเขตการศึกษา

คู่มือปฏิบัติงานนี้จะศึกษาพัฒนาการการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในด้านต่างๆ เช่น แนวคิด
ในการดำเนินงาน โครงสร้างการดำเนินงาน คณะทำงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแนวกิจกรรมต่างๆ ที่
ดำเนินการตามแผนพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตั้งแต่
แผนปีงบประมาณ พ.ศ.2548 ถึง พ.ศ. 2556

บทที่ 2

บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ

2.1 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งบุคลากรปฏิบัติการ กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลกร มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก 2 ส่วน คือ การพัฒนาบุคลากรของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และการบริหารความรู้ภายในองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยมีรายละเอียดในงานที่รับผิดชอบ ดังนี้

2.1.1 การพัฒนาบุคลากร

- 1) การวิเคราะห์ความต้องการในการในการฝึกอบรม (Training needs analysis)
- 2) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- 3) การบริหารหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากร
 - การออกแบบ โครงการฝึกอบรมและพัฒนา
 - ดำเนินการอนุมัติโครงการ /งบประมาณดำเนินการ
 - ทาบทามวิทยากร /ผู้เสวนา
 - ดำเนินการจัดฝึกอบรมและพัฒนา
 - การติดตาม ประเมินผลโครงการ /การเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม
 - ดำเนินการเบิกจ่าย /ตรวจรับ
- 4) การจัดทำสารสนเทศการพัฒนาบุคลากร (QAIS , HRIS, MIS)
- 5) การรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- 6) รายงานการประกันคุณภาพการศึกษาตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 การบริหารความรู้ภายในองค์กร

- 1) การวิเคราะห์ระบบยุทธศาสตร์ในการบริหารความรู้ภายในองค์กร
- 2) การจัดทำแผนพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร
- 3) การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การบริหารความรู้ระดับสถาบันสู่ระดับหน่วยงาน
- 4) การดำเนินการอนุมัติแผน และงบประมาณดำเนินงาน
- 5) การทำคำสั่งแต่งตั้งผู้ดำเนินงาน
 - คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร
 - คณะทำงานการจัดการความรู้ ระดับสถาบัน (NIDA KM Team)
 - คณะทำงานการจัดการความรู้ ระดับหน่วยงาน (NIDA KM Core Group)
 - คณะทำงานปรับปรุงพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน (NIDA Performance Improvement)

- 6) การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ตามแผน ระดับสถาบัน
 - Knowledge Forum
 - Expert Sharing
 - NIDA Performance Improvement
 - จุลสาร NIDA KM : WISDOM for Change
 - เว็บไซต์การจัดการความรู้ระดับสถาบัน www.km.nida.ac.th
- 7) การสัมมนาการจัดการความรู้ ประจำปี
- 8) การประเมินระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 9) การประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อกำกับติดตาม และประเมินผลโครงการ
- 10) การรายงานประกันคุณภาพการศึกษาตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้อง

2.2 โครงสร้างการบริหารกองบริหารทรัพยากรบุคคล

กองบริหารทรัพยากรบุคคลมีภารกิจในการดำเนินงานด้านบุคคลของสถาบันให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานตามความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยกองบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย 8 กลุ่มงาน ดังนี้

1) กลุ่มงานแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล

รับผิดชอบงานวิเคราะห์และจัดทำแผนทรัพยากรบุคคล งานประกันคุณภาพและบริหารความเสี่ยง งานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมบุคลากร งานสรรหาและเลือกตั้งผู้บริหาร งานบริหารอัตรากำลัง

2) กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล

รับผิดชอบงานสรรหา และคัดเลือกบุคลากร ทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน งานสัญญาบุคลากร

3) กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

รับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การจัดทำสมรรถนะบุคลากร งานบริหารความรู้ภายในองค์กร งานส่งเสริมความรู้และประสบการณ์

4) กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

รับผิดชอบงานความก้าวหน้าในอาชีพสายวิชาการ และสายสนับสนุน งานมาตรฐานภาระงานสายวิชาการ และสายสนับสนุน งานติดตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

5) กลุ่มงานบริหารธุรการ

รับผิดชอบงานสารบรรณกองบริหารทรัพยากรบุคคล งานเงินและพัสดุกองบริหารทรัพยากรบุคคล งานประชาสัมพันธ์กองบริหารทรัพยากรบุคคล

6) กลุ่มงานวิจัยและประเมินผลการปฏิบัติงาน

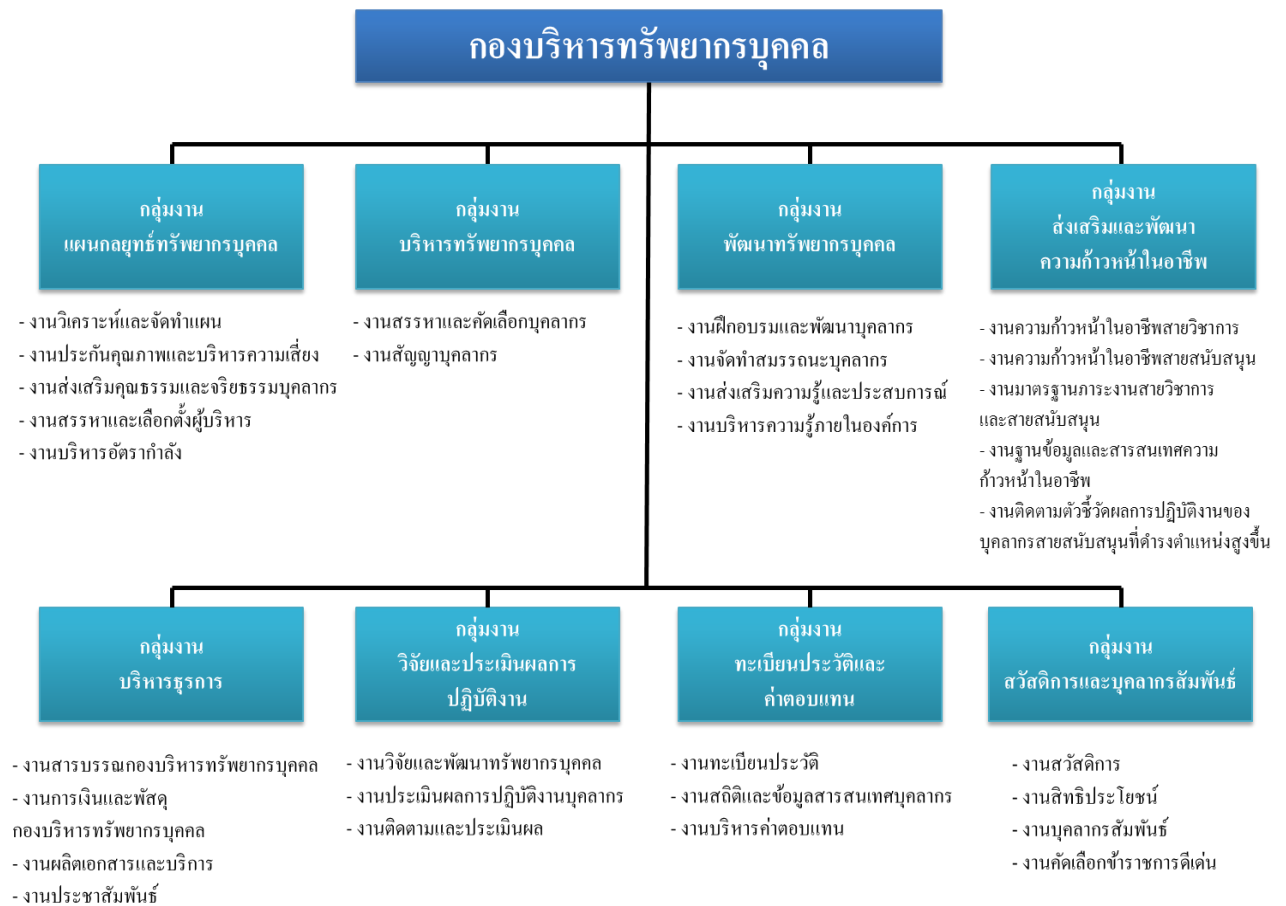
รับผิดชอบงานวิจัยและพัฒนาทรัพยากรบุคคล งานประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร งานติดตามและประเมินผล

7) กลุ่มงานทะเบียนประวัติและค่าตอบแทน

รับผิดชอบงานทะเบียนประวัติบุคลากร งานสถิติและข้อมูลสารสนเทศบุคลากร งานบริหารค่าตอบแทน

8) กลุ่มงานสวัสดิการและบุคลากรสัมพันธ์

รับผิดชอบงานสวัสดิการ งานสิทธิประโยชน์ งานบุคลากรสัมพันธ์ งานคัดเลือกบุคลากรดีเด่น



แผนภาพที่ 4 โครงสร้างการบริหารกองบริหารทรัพยากรบุคคล

ที่มา : กองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บทที่ 3

แนวคิด และส่วนประกอบในการจัดการความรู้

3.1 แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้

3.1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ปัจจุบันเป็นเรื่องที่องค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญ ซึ่งได้มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Carla O'Dell และ Jackson C. Grayson (1998 :8 อ้างในไกรวุฒิ ใจคำปัน : 17) เห็นว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์หนึ่งขององค์กรที่จะทำให้บุคลากรได้รับความรู้ในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำไปสู่การปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับการดำเนินงานขององค์กร

Melissie C. Rumizen (2002:9 อ้างในไกรวุฒิ ใจคำปัน : 17) กล่าวว่า การจัดการความรู้คือกระบวนการที่เป็นระบบในการสร้างความรู้ เกาะกุมความรู้ แบ่งปันความรู้ และขยายผลความรู้ที่องค์กรต้องการเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการ

วิจารณ์ พานิช (2547 อ้างในธนวิน ทองแก้ว,2553 :14) เห็นว่าการจัดการความรู้หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง โดยครอบคลุมถึง

การ รวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งพฤติกรรมในองค์กรเรื่องวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติจะมีผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร

การจัดการความรู้ต้องอาศัยการตีความและประยุกต์ใช้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องมีผู้เชี่ยวชาญสาขาใดสาขาหนึ่งแนะนำวิธีการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้

การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้องค์กร ประเมินต้นทุนทางปัญญา และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้จะเป็นดัชนีบอกได้ว่าการจัดการความรู้ขององค์กรนั้นได้ผลหรือไม่

สำหรับผู้ศึกษาเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการใดๆ ที่ได้มาซึ่งความรู้ การปรับใช้ การบันทึก และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งผลสำเร็จและข้อผิดพลาด ในรูปแบบเป็นทางการ และไม่ใช่วางการ ภายใต้อุทศาสตร์ กลยุทธ์ขององค์กรที่ตั้งไว้ทั้งระยะสั้น และระยะยาว

3.1.2 กระบวนการจัดการความรู้

Davenport and Prusak (1998 อ้างในกฤตกร กัลยารัตน์ ,2553 : 34) กล่าวว่ากระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรนั้นครอบคลุม 4 ขั้นตอน คือ 1) การเข้าถึงข้อมูล 2)การสร้างข้อมูล 3) การฝังตัวของข้อมูล และ 4) การถ่ายโอนข้อมูล

Schwartz, Divitini and Brasethvik (2000 อ้างในกฤตกร กัลยารัตน์ ,2553 : 34) ระบุว่ากระบวนการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน 1) การแสวงหาข้อมูล ประกอบด้วยการสร้างความรู้ การค้นหาข้อมูล การรวบรวมข้อมูล และการให้เหตุผลในข้อมูล 2) การจัดระบบข้อมูล ประกอบด้วยการสร้างแบบจำลอง การจัดประเภทข้อมูล การให้น้ำหนักข้อมูล การบูรณาการข้อมูล 3) การแจกกระจายข้อมูล ประกอบด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูล การนำข้อมูลกลับมาใช้อีก การรักษาข้อมูลและการแผ่กระจายข้อมูล

วิจารณ์ พานิช (2548) เห็นว่าการจัดการความรู้นั้นเป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการ คือ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุง คัดแปลงหรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งาน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน 5) การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัด"ขุมความรู้"มาบันทึกไว้ 6) การจัดบันทึก "ขุมความรู้" และ "แก่นความรู้" สำหรับไว้ใช้งาน

กฤตกร กัลยารัตน์ (2553:37) ได้สังเคราะห์ตัวแปรที่สะท้อนการจัดการความรู้ในบริบทของธนาคารไทยพาณิชย์โดยกำหนดให้การจัดการความรู้ครอบคลุม 4 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างและค้นหาความรู้ 2) การจัดเก็บความรู้ 3) การเผยแพร่ความรู้ และ 4) การใช้ความรู้ ซึ่งได้สรุปความหมายและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นได้ ดังนี้

ตัวแปร	ความหมาย	พฤติกรรม
การสร้างและค้นหาความรู้	การนำความรู้ที่ได้รับจากบุคคล และ องค์กร มา ใช้ ใน การ ปฏิบัติงาน	มีการประชุมก่อนเริ่มงาน โดยผู้จัดการจะทำหน้าที่เล่าข้อมูล ข่าวสารที่ได้รับจากสำนักงานใหญ่ และเขตเพื่อมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน
การจัดเก็บความรู้	การจัดเก็บความรู้ของสาขาที่ประสบความสำเร็จ โดยศึกษาจากเอกสาร อินเทอร์เน็ต และ วิดีทัศน์	จัดเก็บในระบบคอมพิวเตอร์ฐานข้อมูลต่างๆ ของลูกค้าที่สามารถนำมาวิเคราะห์ในด้านต่างๆ เช่น ความต้องการ ลักษณะการให้บริการ ความถี่ในการใช้บริการ เป็นต้น
การเผยแพร่ความรู้	การนำกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จมาเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นได้นำไปประยุกต์ใช้	การจัดทำวารสารเพื่อเผยแพร่ความรู้ การฝึกอบรมของพนักงาน หลังจากอบรมแล้วให้นำกลับมาสอนเพื่อนร่วมงานและจัดทำเอกสารถ่ายทอดต่อไป

การใช้ความรู้	การนำกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่	การจัดให้มี Call Center เพื่อรับเรื่องร้องเรียนลูกค้า มีกลยุทธ์ใหม่ที่พนักงานคิดค้นและประสบความสำเร็จ ก็ จะทำการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรในระบบคอมพิวเตอร์ของธนาคาร การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตผ่านการประชุม หรือผ่านระบบอินเทอร์เน็ต
---------------	--	---

ตารางที่ 1 ตารางสังเคราะห์ตัวแปรการจัดการความรู้ธนาคารไทยพาณิชย์

ที่มา : กฤตกร กัลยรัตน์ (2553:37)

3.2 จัดการความรู้ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ยุทธศาสตร์การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันปัจจุบันมีความมุ่งเน้นให้ใช้การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นวิธีการหนึ่งในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยปัจจุบัน (2556) สนับสนุนยุทธศาสตร์ 15 ปี (2550 – 2565) ของสถาบัน โดยพิจารณาจากยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของสถาบัน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสรรหา คัดเลือก และพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูงสามารถขับเคลื่อนสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก

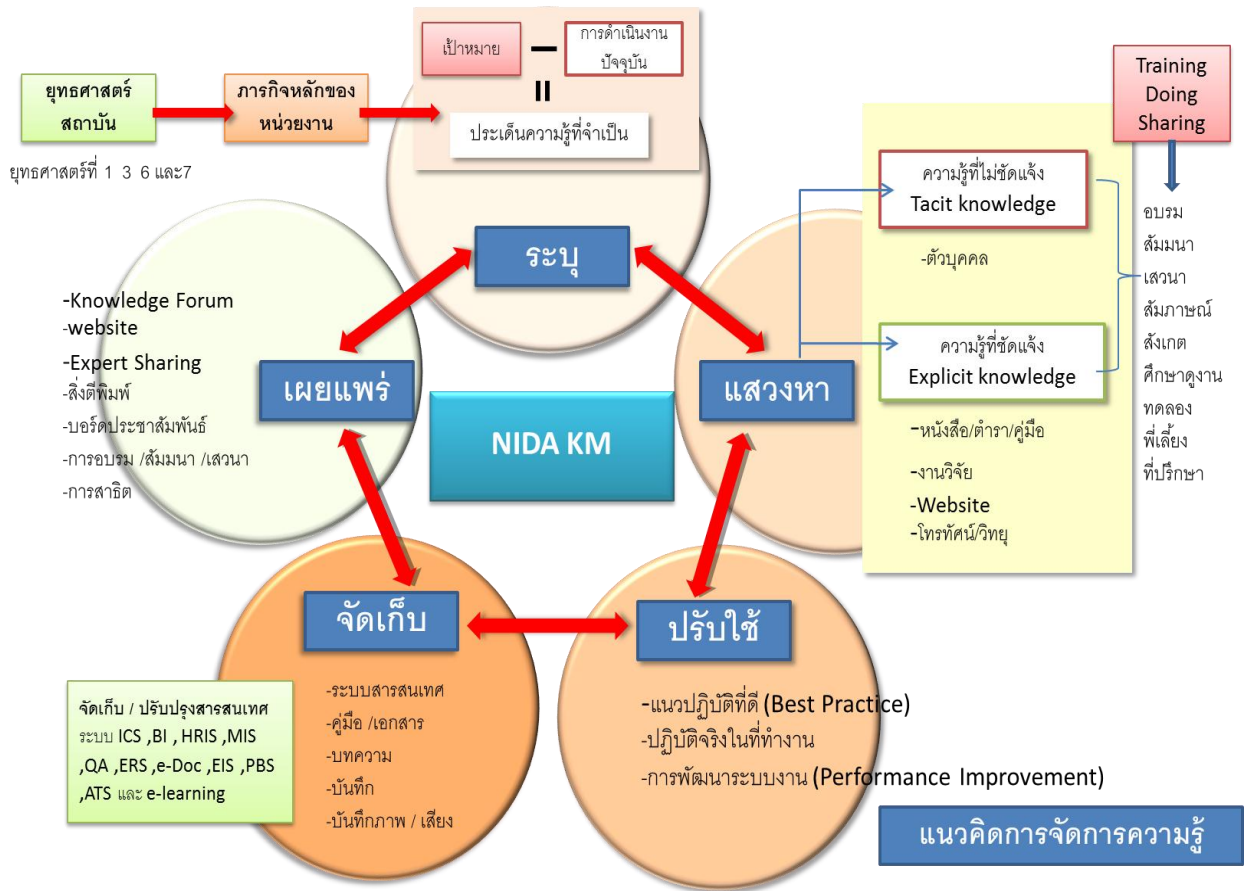
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบบริหารงานต่างๆ ของสถาบันให้เอื้อต่อการปฏิบัติภารกิจสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การรักษาความเป็นเลิศทางวิชาการด้านหลักสูตร งานวิจัย และการบริการวิชาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเสริมสร้างบทบาทและความรักผูกพันต่อสังคม

จากยุทธศาสตร์ที่สถาบันมุ่งเน้นทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ สถาบันภายใต้คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์จะสื่อสารให้คณะทำงานระดับหน่วยงาน (KM Core group) เพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ระดับหน่วยงานต่อไป

สถาบันมีแนวคิดในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของสถาบัน ซึ่งสามารถจำแนกเป็น 5 กลุ่มกระบวนการ ได้แก่ การระบุประเด็นความรู้ การแสวงหาความรู้ การปรับใช้ในที่ทำงาน การจัดเก็บความรู้ ข้อมูลและสารสนเทศ และการเผยแพร่ความรู้ โดยรายละเอียด ดังนี้



แผนภาพที่ 5 แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
 ที่มา : แผนพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

จากแผนที่ 5 สามารถอธิบายถึงแนวคิดในกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันฯ ดังนี้

3.2.1 การระบุประเด็นความรู้

ขั้นตอนการระบุประเด็นความรู้เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากเพราะการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์ที่สถาบันกำหนด ภารกิจหลักของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่เป็นคณะภารกิจหลัก คือ การเรียนการสอน การบริการวิชาการ เป็นต้น จากนั้นหน่วยงานต้องพิจารณาประเด็นความรู้ที่จะทำการจัดการความรู้ โดยอาจพิจารณาจากเป้าหมาย ความคาดหวังของหน่วยงานกับสภาพการณ์ปฏิบัติงานจริงว่ายังมีประเด็นความรู้ใดที่สำคัญ และจำเป็นอะไรบ้าง

3.2.2 การแสวงหาความรู้

เมื่อระบุประเด็นความรู้ที่จะดำเนินการจัดการความรู้แล้ว หน่วยงานต้องหาวิธีในการได้มาซึ่งความรู้ตามประเด็นความรู้ที่กำหนด ซึ่งความรู้ที่ต้องการอาจเป็นประสบการณ์ ทักษะที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit

Knowledge) หรือความรู้ที่ได้มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) ความรู้ประเภทนี้อาจอยู่ในหนังสือ ตำรา คู่มือ งานวิจัย เว็บไซต์ วิทยุ หรือสื่อบันทึกต่างๆ

วิธีการได้มาซึ่งความรู้สถาบันจำแนกเป็น 3 แนวทางได้แก่ การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม (Learning by Training) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริงในที่ทำงาน (Learning by Doing) และการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น (Learning by Sharing) ตัวอย่างวิธีการได้มาซึ่งความรู้ เช่น การอบรม การสัมมนา การเสวนา การสัมภาษณ์ การสังเกต การศึกษาดูงาน การทดลอง การสาธิต การเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน การเป็นที่ปรึกษา เป็นต้น

3.2.3 การปรับใช้ในที่ทำงาน

การจัดการความรู้นอกจากการได้มาซึ่งความรู้แล้ว ควรมีการนำความรู้ที่ได้มาปรับ ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสถาบันมีกิจกรรมที่สนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบัน (NIDA Best Practice) เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานได้ริเริ่มพัฒนา ยกระดับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ตัวอย่างโครงการ ได้แก่ การยืม – คืนหนังสือถึงที่ (Book Delivery and Return) ของสำนักบรรณสารการพัฒนา

ส่วนอีกกิจกรรม คือการปรับปรุง พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน (NIDA Performance Improvement) เป็นโครงการที่สนับสนุนให้บุคลากรของสถาบันได้ทำงานร่วมกันข้ามหน่วยงานในการปรับปรุง พัฒนาระบบการปฏิบัติงานตามระบบงานหลักของสถาบัน 8 กลุ่มระบบงาน ได้แก่ กลุ่มบริการ การศึกษา กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มการเงินและพัสดุ กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ กลุ่มกำกับติดตามตรวจสอบ กลุ่มสื่อสารองค์การและกิจกรรมเพื่อสังคม และกลุ่มบริหารงานทั่วไป

3.2.4 การจัดเก็บความรู้ ข้อมูล และสารสนเทศ

สถาบันได้มีการจัดเก็บความรู้หลายรูปแบบ เช่น เอกสาร คู่มือ บทความ บันทึกภาพ /เสียง โดยเฉพาะการรวบรวมในระบบสารสนเทศต่างๆ ของสถาบัน เพื่อให้สะดวกในการเข้าถึงข้อมูลความรู้ ระบบสารสนเทศของสถาบัน ได้แก่

ระบบการสื่อสารภายในองค์การ (Internal Communication System: ICS)

ระบบบริหารสารสนเทศ (Management Information System : MIS)

ระบบสารสนเทศการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System : HRIS)

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance Information System :QAIS)

ระบบสารสนเทศเพื่อบริการการศึกษา (REG)

ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (E-Document System)

ระบบสารสนเทศเพื่อผู้บริหาร (Executive Information System :EIS)

ระบบบริหารโครงการและงบประมาณ (Project and Budget System :PBS)

ระบบติดตามการเข้าร่วมกิจกรรม (Attendance Tracking System :ATS)

ระบบการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)

ระบบการจองทรัพยากรทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Reservation System :ERS)

3.2.5 การเผยแพร่ความรู้

สถาบันได้มีการเผยแพร่ความรู้ผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อให้บุคลากร และผู้ที่สนใจได้เข้าถึงข้อมูลความรู้ เช่น การนำเสนอในนิทรรศการการจัดการความรู้ในงานมหกรรม Knowledge Forum กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Expert Sharing) เว็บไซต์การจัดการความรู้ของสถาบัน (www.km.nida.ac.th) จุลสารการจัดการความรู้ (NIDA KM :WISDOM for Change) เป็นต้น

3.3 คณะกรรมการ และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

3.3.1 คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นตัวตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ ที่เข้ามีส่วนในกำหนดทิศทาง บทบาท และการดำเนินงานในระดับสถาบัน ตามคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประกอบด้วย

1) รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน	ประธานคณะกรรมการ
2) รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะรัฐประศาสนศาสตร์	กรรมการ
3) รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะบริหารธุรกิจ	กรรมการ
4) รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ	กรรมการ
5) รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะสถิติประยุกต์	กรรมการ
6) รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม	กรรมการ
7) คณบดีคณะภาษาและการสื่อสาร	กรรมการ
8) คณบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	กรรมการ
9) รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะนิติศาสตร์	กรรมการ
10) รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ	กรรมการ
11) คณบดีคณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ	กรรมการ
12) เลขานุการวิทยาลัยนานาชาติ	กรรมการ
13) รองผู้อำนวยการสำนักวิจัย	กรรมการ
14) ผู้อำนวยการสำนักสิริพัฒนา	กรรมการ
15) ผู้อำนวยการสำนักบรรณสารการพัฒนา	กรรมการ

16) ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
17) ผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการ
18) ผู้อำนวยการกองงานผู้บริหาร	กรรมการ
19) ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา	กรรมการ
20) ผู้อำนวยการกองแผนงาน	กรรมการ
21) ผู้อำนวยการกองคลังและพัสดุ	กรรมการ
22) ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล	กรรมการและเลขานุการ
23) หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ผู้ช่วยเลขานุการ
24) นายปรเมศวร์ จิตรมาตร	ผู้ช่วยเลขานุการ

คณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่และความรับผิดชอบ คือ พัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในสถาบัน ติดตาม ประเมินผล ทบทวน และจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีของสถาบัน กระตุ้นส่งเสริม และพัฒนาการนำการจัดการความรู้ไปปรับประยุกต์ใช้ในงานประจำ เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ของบุคลากร หน่วยงาน และองค์การ

3.3.2 คณะทำงานการจัดการความรู้ ระดับสถาบัน (NIDA KM Team)

คณะทำงานการจัดการความรู้ ระดับสถาบันมีหน้าที่ประสานงาน ถ่ายทอดนโยบาย แผนงานการจัดการความรู้ ระดับสถาบันสู่หน่วยงานการจัดการความรู้ ระดับหน่วยงาน รวมถึงดำเนินโครงการ กิจกรรมตามแผนพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์การ คณะทำงานการจัดการความรู้ ระดับสถาบัน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3.3.3 คณะทำงานการจัดการความรู้ ระดับหน่วยงาน (NIDA KM Core Group)

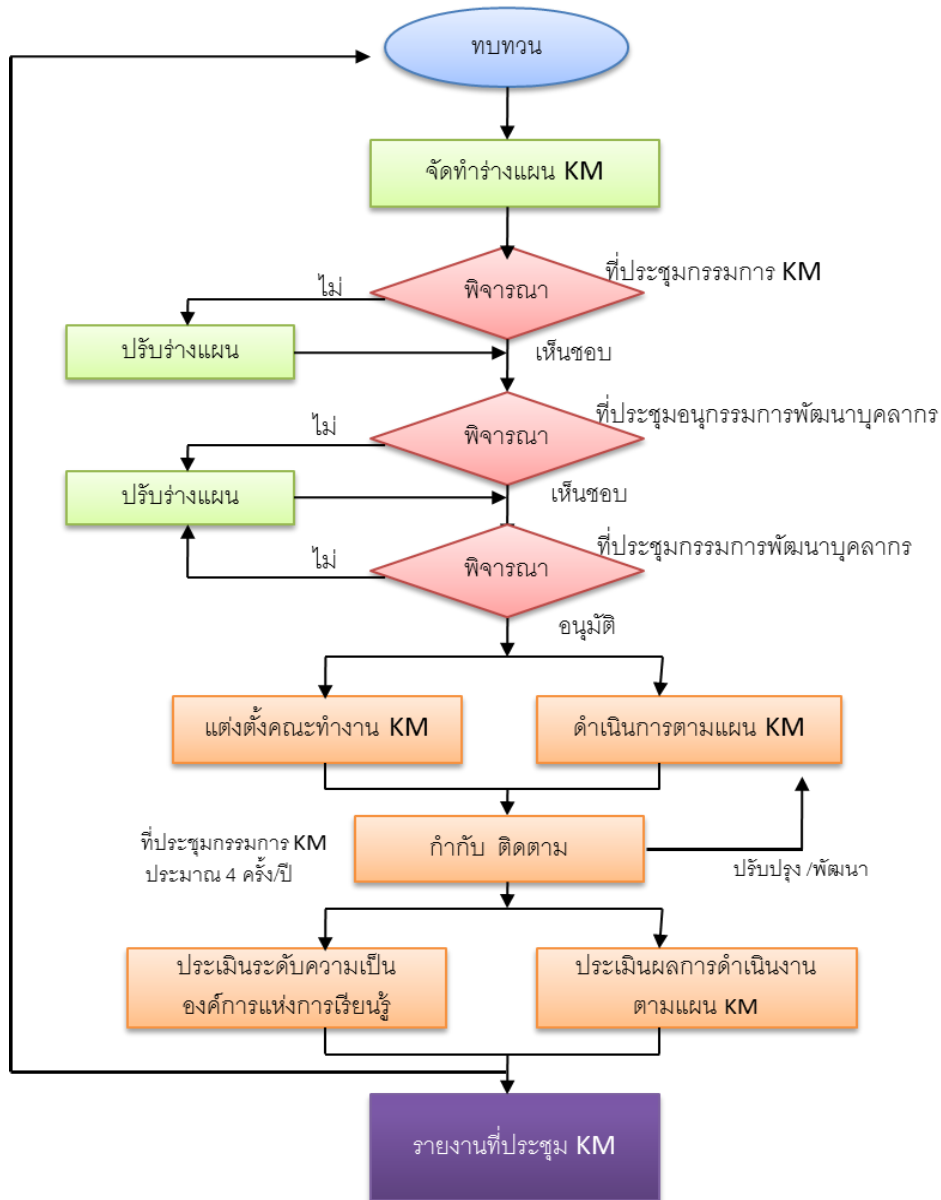
คณะทำงานการจัดการความรู้ ระดับหน่วยงานเป็นคณะทำงานที่เป็นตัวแทนคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงาน สถาบันมีคำสั่งแต่งตั้งทุกปีงบประมาณ เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ได้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้ตามบริบท ความเหมาะสมของภารกิจ หรือจุดมุ่งเน้นของประเด็นความรู้ของหน่วยงานอย่างทั่วถึง

บทที่ 4

ขั้นตอนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินโครงการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร

การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันมีขั้นตอนการดำเนินงานในภาพรวม ดังนี้



แผนภาพที่ 6 ขั้นตอนการดำเนินโครงการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ที่มา : กองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

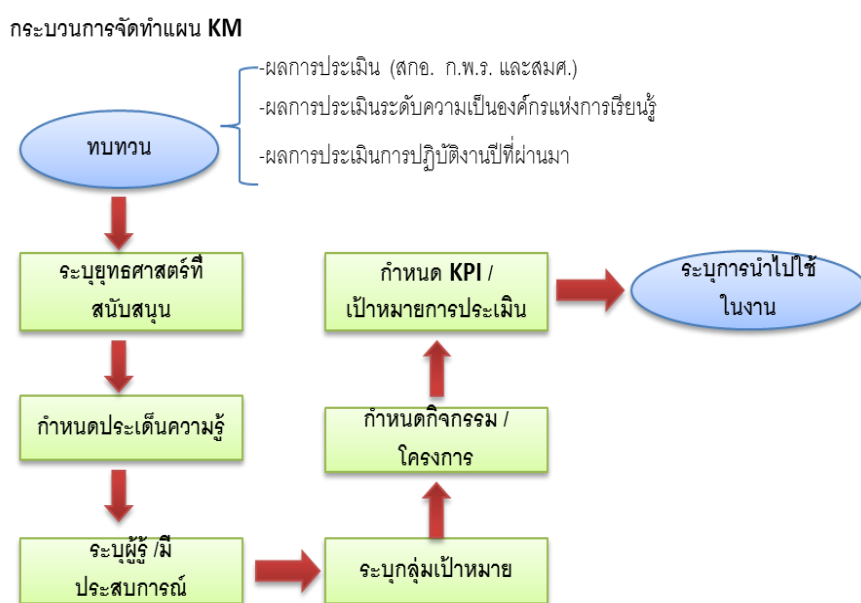
ขั้นตอนในการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ผู้จัดทำคู่มือจะแบ่งขั้นตอนเป็น 5 ส่วนย่อย ประกอบด้วย 1) การทบทวนและจัดทำแผน 2) การแต่งตั้งคณะทำงาน 3) การดำเนินโครงการ กิจกรรมตามแผน 4) การกำกับติดตาม และ 5) การสรุป และประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 การทบทวน และจัดทำแผน

สถาบันเริ่มดำเนินงานด้านการจัดการความรู้โดยเริ่มจากการทบทวนก่อนที่จะจัดทำแผนพัฒนาระบบบริหารความรู้ประจำปีงบประมาณ ซึ่งคณะทำงานการจัดการความรู้ ระดับสถาบัน (NIDA KM Team) ภายใต้กองบริหารทรัพยากรบุคคลได้รับมอบหมายในการจัดทำร่างแผนการจัดการความรู้ในระดับสถาบัน การทบทวนเพื่อจัดทำแผนพิจารณาจาก

- ยุทธศาสตร์ของสถาบัน ซึ่งปัจจุบัน (2556) มุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ที่ 1 3 6 และ 7
- ผลการประเมินตัวชี้วัดจาก สกอ. ก.พ.ร. และสมศ.
- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในระดับสถาบัน และระดับหน่วยงาน
- ผลการประเมินระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ซึ่งขั้นตอนในการทบทวนและจัดทำแผนมี ดังนี้



แผนภาพที่ 7 กระบวนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ที่มา : กองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

4.1.1 การทบทวน

เป็นการทบทวนผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ในปีงบประมาณที่ผ่านมาในเรื่อง ปัญหา อุปสรรค สิ่งที่เป็นข้อควรพิจารณาที่สำคัญต่างๆ และการทบทวนผลการประเมินตัวชี้วัดต่างๆ เช่น สกอ. ก.พ.ร. และ สมศ. เพื่อพิจารณาประเด็นที่สำคัญสู่การปรับปรุง พัฒนาการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานต่อไป

4.1.2 ระบุยุทธศาสตร์ที่สนับสนุน

เมื่อทบทวนผลการดำเนินงานแล้ว ขั้นตอนต่อไปต้องพิจารณาว่าหน่วยงาน สถาบันจะกำหนด กิจกรรมการจัดการความรู้ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ใดที่สถาบันได้มุ่งเน้น ซึ่งคณะกรรมการพัฒนาระบบ บริหารความรู้ภายในองค์กรได้กำหนดไว้ทั้งหมด 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ที่ 6 และยุทธศาสตร์ที่ 7

4.1.3 กำหนดประเด็นความรู้

เมื่อหน่วยงานระบุยุทธศาสตร์ที่จะจัดการความรู้แล้ว ต่อมาต้องระบุว่าหน่วยงานมีประเด็นความรู้ ใดที่ต้องจัดการความรู้ เช่น ประเด็นความรู้การสอนโดยใช้กรณีศึกษา ประเด็นความรู้กระบวนการรับสมัคร นักศึกษา เป็นต้น

4.1.4 ระบุผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์

หลังจากกำหนดประเด็นความรู้แล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาว่าประเด็นความรู้ที่กำหนดนั้นมีใคร บ้างที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในประเด็นความรู้ นั้นทั้งภายใน และภายนอกสถาบัน เพื่อจะ ได้ศึกษา ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้รู้ได้

4.1.5 ระบุกลุ่มเป้าหมาย

หน่วยงานต้องระบุกลุ่มเป้าหมายของการจัดการความรู้ในประเด็นความรู้ นั้นว่า ความรู้ที่ได้ ตอบสนอง หรือเป็นประโยชน์กับบุคลากรกลุ่มใดบ้าง เช่น บุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุน นักศึกษา หรือชุมชนรอบข้างสถาบัน เป็นต้น

4.1.6 กำหนดกิจกรรม /โครงการ

หน่วยงานพิจารณาดำเนินกิจกรรม /โครงการที่สามารถสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ กำหนด โดยการดำเนินการดำเนินกิจกรรมนั้นสถาบันได้มีแนวทางการพัฒนาบุคลากร 3 แนวทาง ได้แก่ การเรียนรู้ โดยการฝึกอบรม (Learning by Training) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริงในที่ทำงาน (Learning by Doing) และการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น (Learning by Sharing)

4.1.7 กำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัด (KPI) ในการดำเนินงาน

กิจกรรมต่างๆที่หน่วยงานกำหนดต้องกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อ ประโยชน์ในการวัดผู้ความสำเร็จของการดำเนินงาน เช่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์

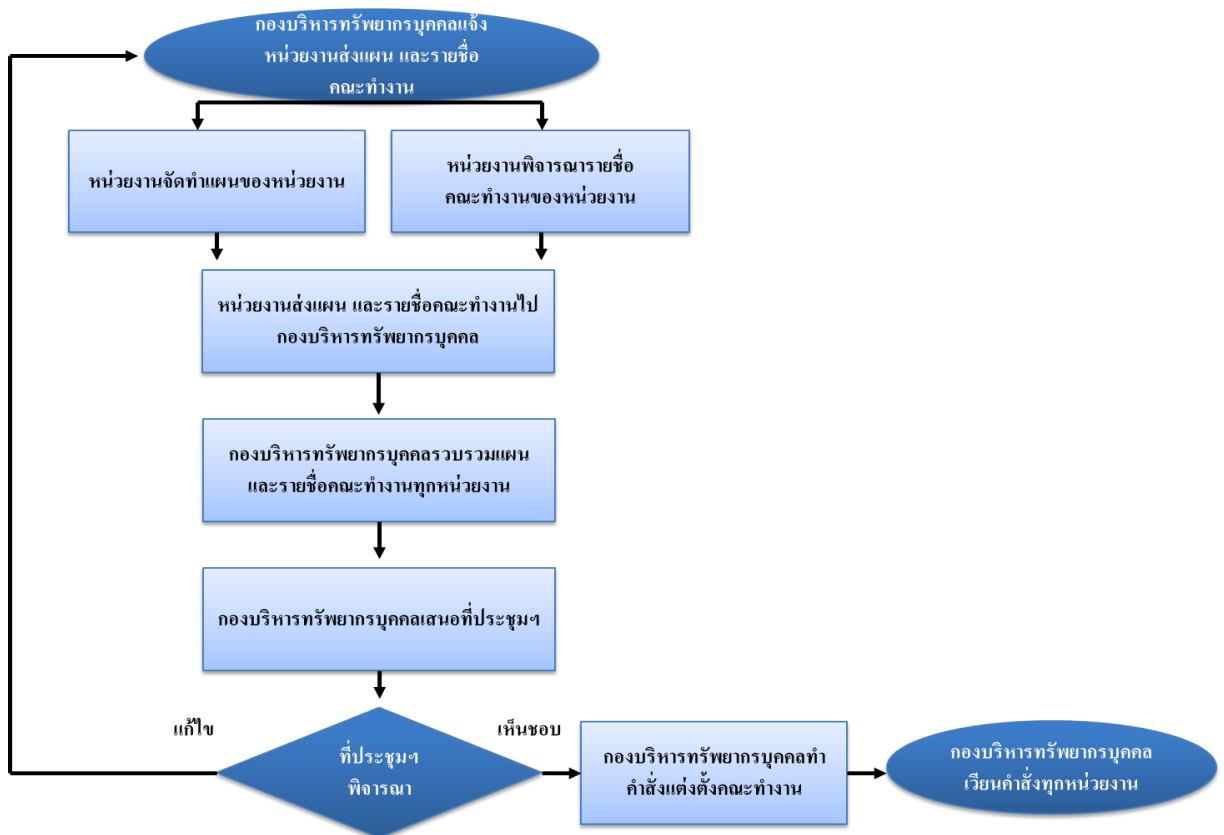
(Expert Sharing) เรื่องวิธีการเบิกจ่ายเงินแผ่นดิน ตัวชี้วัดที่กำหนดคือ จำนวนหน่วยงานที่นำความรู้ไปใช้ เป้าหมายกำหนดที่ 18 หน่วยงาน เป็นต้น

4.1.8 ระบุการนำไปใช้ในงาน

การจัดทำแผนขั้นตอนสุดท้ายหน่วยงานต้องระบุการนำความรู้ที่ได้ไปใช้งานตามประเด็นความรู้ที่กำหนด ทำให้ทราบถึงผลผลิต (Output) รวมถึงผลลัพธ์ (Result) ที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการที่ดำเนินการ เมื่อทำคณะทำงานจัดทำร่างแล้วเสร็จ (กระบวนการจัดทำแผนได้กล่าวแล้วในข้อที่ 2 เรื่องแผนและยุทธศาสตร์การจัดการความรู้) จะนำร่างดังกล่าวเข้าพิจารณาในที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และที่ประชุมกรรมการพัฒนาบุคลากร

4.2 การแต่งตั้งคณะทำงาน

หลังจากที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กรเห็นชอบในแผนพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กรแล้ว กองบริหารทรัพยากรบุคคล จะทำการแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ ระดับหน่วยงานประจำปีงบประมาณ (NIDA KM Core Group) ซึ่งจะมีหน้าที่ในการจัดแผนการจัดการความรู้ และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนระดับหน่วยงาน ในการดำเนินงานกองบริหารทรัพยากรบุคคลเวียนหนังสือถึงหน่วยงานให้ส่งบุคลากรตัวแทนเป็นคณะทำงานการจัดการความรู้ ของหน่วยงาน ซึ่งขั้นตอนการแต่งตั้งคณะทำงานมีขั้นตอน ดังนี้



แผนภาพที่ 8 ขั้นตอนการแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ ระดับหน่วยงาน

เมื่อสถาบันได้กำหนดยุทธศาสตร์และจุดมุ่งเน้นในการจัดการความรู้ระดับสถาบันแล้ว กองบริหารทรัพยากรบุคคลจะทำบันทึกแจ้งให้หน่วยงานจัดทำแผนการจัดการความรู้ ระดับหน่วยงาน และรายชื่อคณะทำงานการจัดการความรู้ ระดับหน่วยงานในปีงบประมาณนั้น ซึ่งการพิจารณาคณะทำงานนั้น หน่วยงานต้องคำนึงจำนวนโครงการ /กิจกรรมของหน่วยงานตามแผน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน จากนั้นหน่วยงานจะส่งแผน และรายชื่อคณะทำงานของหน่วยงานไปยังกองบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรวบรวมเข้าที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร

หลังจากที่กองบริหารทรัพยากรบุคคลได้รวบรวมแผนและรายชื่อคณะทำงานทุกหน่วยงานแล้ว จะนำเรื่องดังกล่าวเข้าพิจารณาในที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ในกรณีที่มีการแก้ไข หน่วยงานต้องนำไปปรับแก้แล้วส่งให้กองบริหารทรัพยากรบุคคลนำเข้าพิจารณาในการประชุมครั้งต่อไป ขณะเดียวกันถ้ามีมติเห็นชอบ กองบริหารทรัพยากรบุคคลจะดำเนินการทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ ระดับหน่วยงาน และเวียนคำสั่งให้หน่วยงานต่างๆ ได้รับทราบต่อไป

4.3 การดำเนินโครงการ /กิจกรรมตามแผน

สำหรับกิจกรรมการจัดการความรู้ ระดับสถาบัน สถาบันได้ดำเนินกิจกรรม /โครงการต่างๆ ที่สนับสนุน ส่งเสริม กระตุ้น และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร และหน่วยงาน โดยมีกิจกรรมหลักระดับสถาบัน ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2550-2556 ดังนี้

1) มหกรรม Knowledge Forum

เป็นกิจกรรมประจำปี ดำเนินการเพื่อให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถาบันได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสัมมนาหรือการประชุมผลการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในปีงบประมาณนั้น รวมถึงการรับความรู้จากเวทีเสวนาในประเด็นด้านการจัดการความรู้ การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร จากวิทยากรผู้มีประสบการณ์จากภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ เป็นต้น

2) กิจกรรมประกวดแนวปฏิบัติที่ดี Best Practice

เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ได้ทำงานร่วมกันในการปรับปรุง พัฒนาระบบการปฏิบัติงานของตนจนเป็นแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งสถาบันได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ ได้นำเสนอ แลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีของตน เพื่อประโยชน์ให้หน่วยงานอื่นนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงประยุกต์ใช้ในหน่วยงานของตน

3) กิจกรรม Expert Sharing

เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในหัวข้อต่างๆ ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ซึ่งสถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความรู้ และประสบการณ์

ได้เป็นวิทยากรในการถ่ายทอดความรู้ของคณาจารย์ต่อประชาคมของสถาบัน เป็นการยกย่อง และสร้างการยอมรับให้กับบุคลากรท่านนั้นให้เกิดความภาคภูมิใจ เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

4) กิจกรรมปรับปรุง พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน NIDA Performance Improvement

เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรหน่วยงานต่างๆ ได้ทำงานข้ามหน่วยงานกัน เพื่อปรับปรุง พัฒนาระบบการปฏิบัติงานในกลุ่มระบบงานต่างๆ ของสถาบัน ได้แก่ กลุ่มบริการการศึกษา กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มการเงินและพัสดุ กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ กลุ่มกำกับติดตามตรวจสอบ กลุ่มสื่อสารองค์การและกิจกรรมเพื่อสังคม และกลุ่มบริหารงานทั่วไป

5) เว็บไซต์การจัดการความรู้ ระดับสถาบัน

เป็นแหล่งเผยแพร่ และจัดเก็บความรู้ แนวปฏิบัติที่ได้จากการจัดการความรู้ ระดับหน่วยงาน และระดับสถาบัน ในรูปของเว็บไซต์ที่ผู้สนใจสามารถเข้ามาศึกษาได้ง่ายยิ่งขึ้น

6) จุลสารการจัดการความรู้ NIDA KM

เป็นช่องทางหนึ่งในการจัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ ข้อมูล สารสนเทศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเอง ซึ่งเนื้อหาในจุลสารเกิดจากความร่วมมือจากหน่วยงานการจัดการความรู้ ในการเขียนบทความตามประเด็นที่หน่วยงานนั้นๆ รับผิดชอบ

จุลสาร NIDA KM ได้เริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2548 ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ.2550-2551 ได้ปรับชื่อและเนื้อหาเพิ่มเติม เป็น จุลสาร NIDA KM SPOTLIGHT ต่อในปีงบประมาณ พ.ศ.2552-2556 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น จุลสาร NIDA KM : WISDOM for Change โดยเพิ่มคอลัมน์ให้มีความน่าสนใจ ที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานด้านต่างๆ มากขึ้น ประกอบด้วยคอลัมน์ เช่น OUR Shared ,IT Update ,HR Corner ,Library Tour, Activities News เป็นต้น

7) สัมมนาการจัดการความรู้ประจำปี

เป็นกิจกรรมสรุปผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ในรอบปีงบประมาณ รับฟังความคิดเห็นจากคณะทำงานการจัดการความรู้ ระดับหน่วยงาน รวมถึงร่วมกันเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณถัดไป

ลำดับ	โครงการ /กิจกรรม	วัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้	ผลผลิตที่ได้
1	มหกรรม Knowledge Forum	แลกเปลี่ยนผลการดำเนินงานกิจกรรม KM ระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก	เพื่อเผยแพร่ความรู้	การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน
2	ประกวดแนวปฏิบัติที่ดี Best Practice	ค้นหาแนวปฏิบัติที่ยกระดับการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ของบุคลากร	เพื่อปรับใช้ในงานประจำ	แนวปฏิบัติที่ดี
3	Expert Sharing	เผยแพร่ความรู้ในตัวบุคลากรขององค์กร	เพื่อจัดเก็บ Tacit Knowledge	แนวคิด แนวปฏิบัติ ในรูป เอกสาร Explicit Knowledge
4	การปรับปรุง พัฒนาระบบงานการปฏิบัติงาน Performance Improvement	ยกระดับการปฏิบัติงานในระบบงานต่างๆ	เพื่อปรับใช้ในงานประจำ	กระบวนการที่ได้รับ การพัฒนา ในระบบงานต่างๆ
5	เว็บไซต์การจัดการความรู้	รวบรวม จัดเก็บ ความรู้ และเผยแพร่แนวปฏิบัติ	เพื่อรวบรวม และเผยแพร่ความรู้	เอกสารความรู้ คู่มือ แนวปฏิบัติที่รวบรวม
6	จุดสารการจัดการความรู้ NIDA KM : WISDOM for Change	จัดเก็บ เผยแพร่ความรู้ภายในและภายนอกองค์กร	เพื่อจัดเก็บ เผยแพร่ความรู้	จุดสารที่รวบรวมบทความ เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
7	สัมมนาการจัดการความรู้ ประจำปี	สรุปผลการดำเนินงานในรอบปี	เพื่อปรับใช้ในการดำเนินงาน KM ต่อไป	แนวทางการดำเนินงาน KM ปีต่อไป

ตารางที่ 2 สรุปกิจกรรมการจัดการความรู้ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

4.4 การกำกับติดตาม

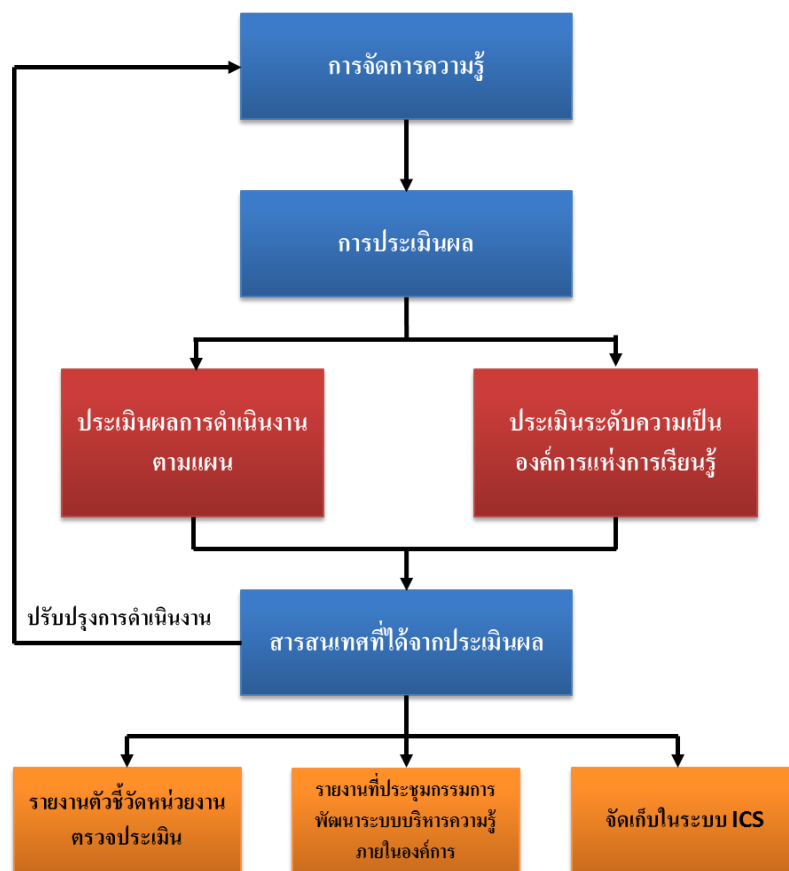
เมื่อสถาบันเริ่มดำเนิน โครงการ /กิจกรรม คณะทำงานการจัดการความรู้ ระดับสถาบันจะมีการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนเป็นระยะ โดยสถาบันจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในสถาบัน ซึ่งจะรายงาน 2 ประเด็นหลัก คือ ความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการ /กิจกรรมตามแผน และรายงานการใช้จ่ายงบประมาณตามแผน กำหนดประชุมประมาณ 4 ครั้งต่อปีงบประมาณ โดยรายงานผลความก้าวหน้าทั้งแผนระดับสถาบัน และระดับหน่วยงาน

ในการรายงานความก้าวหน้าในที่ประชุมนั้นจะให้ตัวแทนหน่วยงานต่างๆ เป็นผู้รายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงาน เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรับฟังข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ เพื่อปรับปรุงการดำเนินโครงการ /กิจกรรม ตามประเด็นความรู้ในแผนหลัก (Master Plan) ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้

นอกจากการกำกับติดตามในที่ประชุมแล้ว สถาบันยังจัดทำรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาในด้านดังกล่าวกับหน่วยงานตรวจประเมินภายนอก ได้แก่ สกอ. สมศ. โดยจัดทำเป็นรายงานประเมินตนเอง (SAR) รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน

4.5 การสรุป และประเมินผลการดำเนินงาน

สถาบันได้ดำเนินการสรุปผล และประเมินผลการดำเนินโครงการพัฒนาระบบบริหารความรู้ เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ โดยได้การสรุป และประเมินผลโครงการดังกล่าวเป็น 2 กิจกรรม คือ 1) การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2) การประเมินระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประจำปีงบประมาณ ดังนี้



แผนภาพที่ 9 ขั้นตอนการประเมินผลการจัดการความรู้

ที่มา : กองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

4.5.1 การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร

คณะทำงานจัดการความรู้ ระดับสถาบันจะทำการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนโครงการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดของแต่ละโครงการ /กิจกรรม โดยคำนวณเป็นร้อยละของความสำเร็จตามแผนระดับสถาบัน ส่วนระดับหน่วยงานสถาบันให้หน่วยงานต่างๆ รายงานความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ ระดับหน่วยงานในที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ครั้งสุดท้ายก่อนหมดปีงบประมาณ และให้ส่งรายงานการประเมินตนเอง พร้อมเอกสารหลักฐานประกอบตามตัวบ่งชี้จากหน่วยงานภายนอกที่กำหนด

นอกจากนั้นสถาบันยังจัดสัมมนาการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ เพื่อทบทวนผลการดำเนินงาน นำเสนอผลงานที่ได้จากหน่วยงานต่างๆ เช่น คู่มือ แนวปฏิบัติ รวมถึงรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากคณะทำงานระดับหน่วยงานที่เข้าร่วมสัมมนา โดยเน้นหลักการมีส่วนร่วมเพื่อหาแนวทางพัฒนาการจัดการความรู้ระดับสถาบันในปีงบประมาณต่อไป

4.5.2 การประเมินระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนั้นสถาบันยังได้ประเมินระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทุกหน่วยงาน สถาบันได้ปรับจาก Michael J. Marquardt ใน Building Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะทั่วไป ประกอบด้วย ช่วงอายุ หน่วยงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ประเภทบุคลากร และความสนใจพิเศษในรูปแบบการเรียนรู้

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
- 2) การปฏิรูปองค์กร (Organization Transformation)
- 3) การเอื้ออำนาจให้บุคลากรและผู้รับบริการ (People Empowerment)
- 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

การประเมินดังกล่าวเป็นการประเมินสภาพการณ์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันผลที่ได้จะรายงานในที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงการดำเนินงานการจัดการความรู้ปีงบประมาณถัดไป

4.5.3 สารสนเทศที่ได้จากการประเมิน

เมื่อคณะทำงานการจัดการความรู้ ระดับสถาบันได้ประเมินในส่วนของการดำเนินงานตามแผน และการประเมินระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว สถาบันก็จะได้ข้อมูล และสารสนเทศ ได้แก่ ร้อยละความก้าวหน้าตามแผน จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมสายสนับสนุน และสายวิชาการ ประเด็นความรู้ที่ได้ รายชื่อบุคลากรผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ในด้านต่างๆ ปัญหา อุปสรรคของแต่ละหน่วยงาน และค่าเฉลี่ยของการประเมินแต่ละหัวข้อ (ประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้) เป็นต้น

สารสนเทศที่ได้ใช้ประกอบรายงานตัวชี้วัดหน่วยงานตรวจประเมิน ได้แก่ สกอ. และสมศ. และรายงานสรุปผลดังกล่าวในที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร นอกจากนี้ ได้จัดเก็บรายงานผลการเป็นต่างๆ ในระบบการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication System : ICS) เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป

บทที่ 5

อุปสรรคในการดำเนินงาน และข้อเสนอในการพัฒนางาน

5.1 อุปสรรคในการดำเนินงาน

การดำเนินการจัดการความรู้ของสถาบัน พบอุปสรรคและข้อสังเกตจากผู้ศึกษา ดังนี้

5.1.1 ด้านบุคลากร

- 1) บุคลากรบางส่วนยังขาดความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ จึงทำให้การเข้าร่วมกิจกรรมยังขาดความกระตือรือร้นและมีส่วนร่วม
- 2) บุคลากรสายวิชาการยังขาดการมีส่วนร่วม
- 3) คณะทำงานการจัดการความรู้ระดับหน่วยงาน บางหน่วยงานขาดความเข้มแข็งและเอาใจจริงเอาใจในการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

5.1.2 ด้านการบริหารจัดการความรู้

- 1) การจัดการความรู้บางหน่วยงานยังไม่เป็นระบบ และการจัดเก็บความรู้ยังไม่เป็นปัจจุบัน เนื่องจากบุคลากรยังไม่ดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2) การจัดการความรู้โดยเฉพาะด้านเนื้อหา (Content) และกระบวนการ (How to) ยังไม่เป็นรูปธรรมที่ส่งผลต่อการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน
- 3) ขาดการมุ่งเน้นการจัดการความรู้ในภารกิจหลักของสถาบัน (Core Business) ได้แก่ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ

5.1.3 ด้านการสื่อสาร

- 1) การถ่ายทอดแผนสู่กิจกรรม / โครงการต่างๆ ระดับหน่วยงานยังไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรบางส่วนขาดความเข้าใจในยุทธศาสตร์ของการจัดการความรู้

5.2 ข้อเสนอในการพัฒนางาน

ข้อมูลจากการประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2556 ในประเด็นที่ต้องปรับปรุง พัฒนาด้านต่างๆ ดังนี้

1) ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้

-เน้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2) ด้านการปฏิรูปองค์กร

-ปรับปรุงให้สถาบันมีความคล่องตัวและมีระดับชั้นของการบริหารที่น้อยลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเรียนรู้ในทุกระดับ

-กระตุ้นให้กลุ่มงานต่างๆ มีความร่วมมือกันเพื่อเป้าหมายในการเรียนรู้มากกว่าที่จะจำกัดเฉพาะกลุ่มงานตน

3) ด้านการเอื้ออำนาจให้บุคลากรและผู้รับบริการ

-กระตุ้นให้บุคลากรของหน่วยงานมีการเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นๆ ตลอดเวลา

4) ด้านการจัดการความรู้

-กระตุ้นให้มีการตั้งทีมปฏิบัติงานข้ามสายงาน เพื่อถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างกลุ่มงานและหน่วยงานต่างๆ

5) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

-ปรับปรุง พัฒนาระบบจัดเก็บ จัดทำ และถ่ายโอนข้อมูลหรือความรู้ที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้งาน

การจัดการความรู้เป็นวิธีการที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นต่อการยกระดับการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพการณ์ด้านนโยบายของรัฐบาล เช่น การมุ่งเน้นสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน นโยบายของสถาบันในการก้าวสู่การเป็นสถาบันการศึกษาระดับสากล หรือการเปลี่ยนแปลงเรื่องแหล่งเงินงบประมาณ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันมีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาจึงขอเสนอการพัฒนาการจัดการความรู้ ในด้านต่างๆ ดังนี้

1) สถาบันควรมีการสร้างความสำเร็จ และตระหนักในความสำคัญแก่บุคลากรของสถาบันผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การถ่ายทอดและกระตุ้นการมีส่วนร่วมจากบุคลากรหน่วยงานต่างๆ รวมถึงผู้บริหารระดับสูงในเวทีการประชุม สัมมนาต่างๆ ของสถาบัน

2) ผู้บริหารของหน่วยงาน เช่น คณบดี รองคณบดีต้องให้ความสำคัญ กระตุ้นบุคลากรในหน่วยงานในการจัดเก็บความรู้ เนื้อหาอย่างเป็นรูปธรรม และควรบูรณาการจัดการความรู้ให้เป็นงานประจำ เช่น จัดการประชุมพูดคุยความรู้ในการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานประจำ

สัปดาห์ เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน และนำไปสู่มาตรการแก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม

3) ผู้บริหารทุกระดับต้องเป็นแบบอย่าง (Role Model) และเป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงานอย่างจริงจัง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นตั้งใจจริงแก่บุคลากรในหน่วยงาน

บรรณานุกรม

- กฤตกร กัลยรัตน์. 2553 . ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขันการจัดการความรู้
บรรยากาศการเรียนรู้ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
ที่มีผลต่อการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) .
วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ไกรวุฒิ ใจคำปัน. 2549. กลยุทธ์และความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร : กรณีศึกษา
โรงพยาบาลบ้านตาก จังหวัดตาก. วิทยานิพนธ์ รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธนวิน ทองแถว. 2553. ปัจจัยที่มีผลต่อประโยชน์จากการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรของบุคลากร
กรมทางหลวง. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญดี บุญญากิจ. 2547. การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : จิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.
- ประพนธ์ ผาสุกษีต. 2549. การจัดการความรู้ ฉบับจับเคลื่อน LO .กรุงเทพมหานคร : ไช้ไหม.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2551.แผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
พ.ศ. 2551-2565. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.