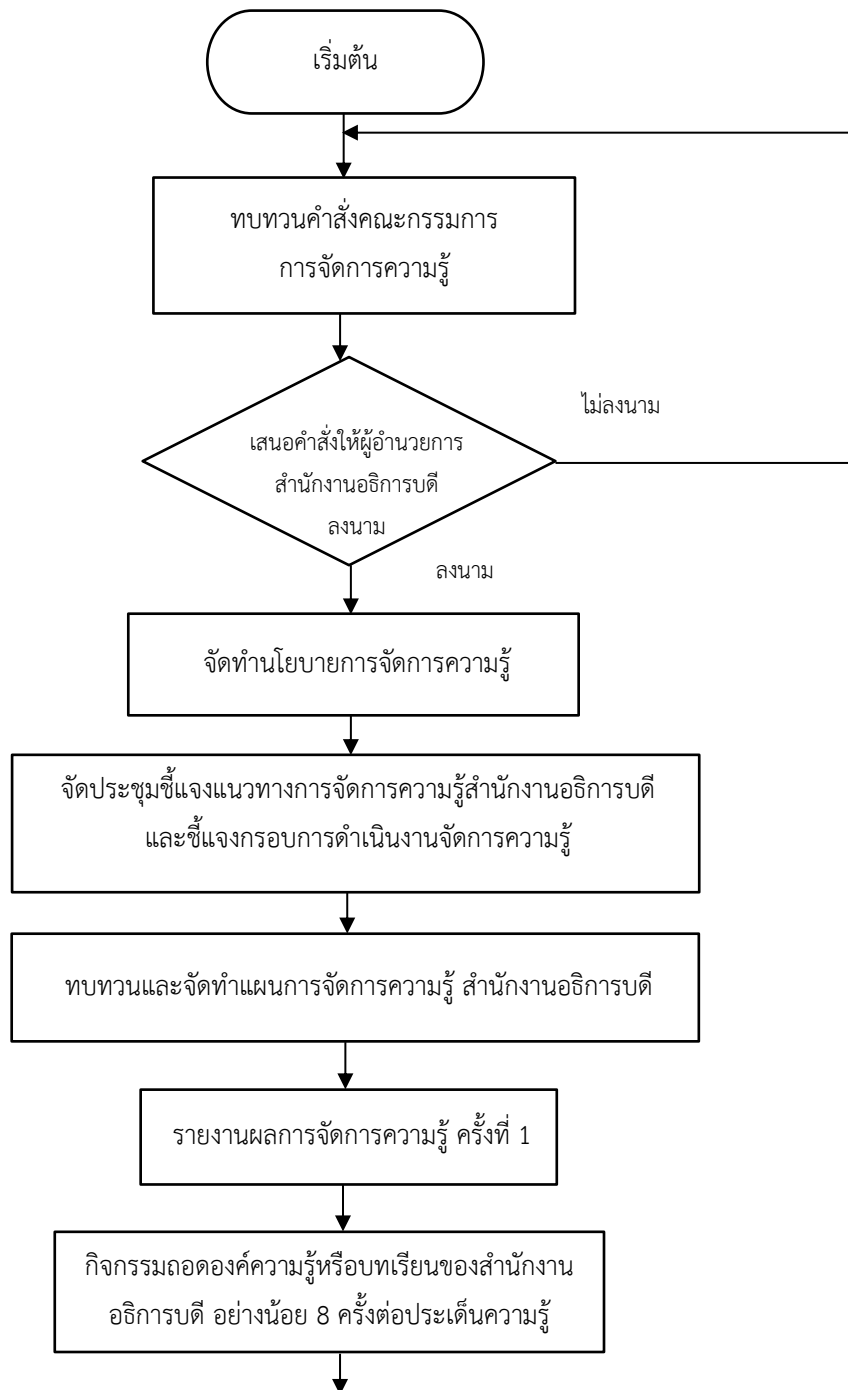
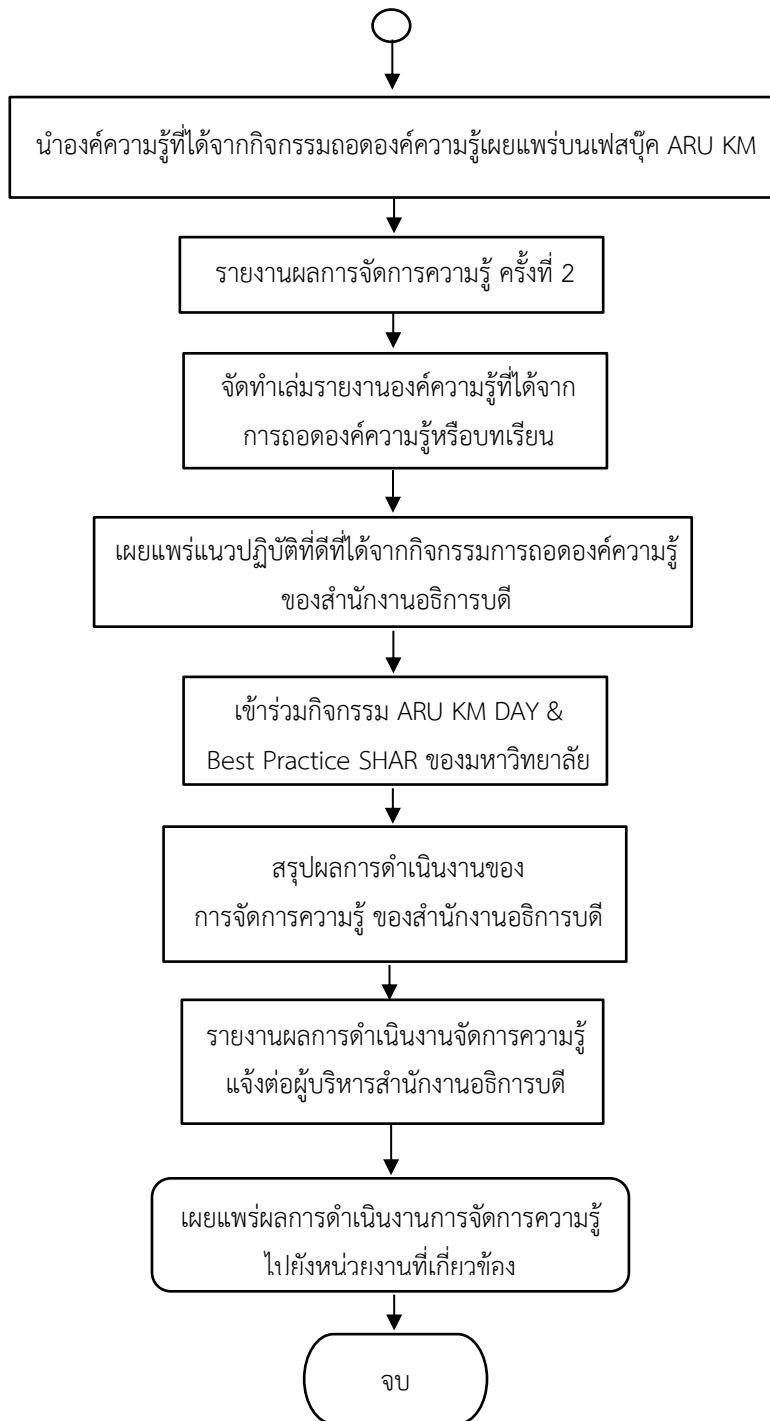


ส่วนที่ 3 ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

3.1 กระบวนการปฏิบัติและวิธีปฏิบัติ

3.1.1 ผังกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (Quality Work Procedure : QWP)





3.2 ประเภทของความรู้

แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

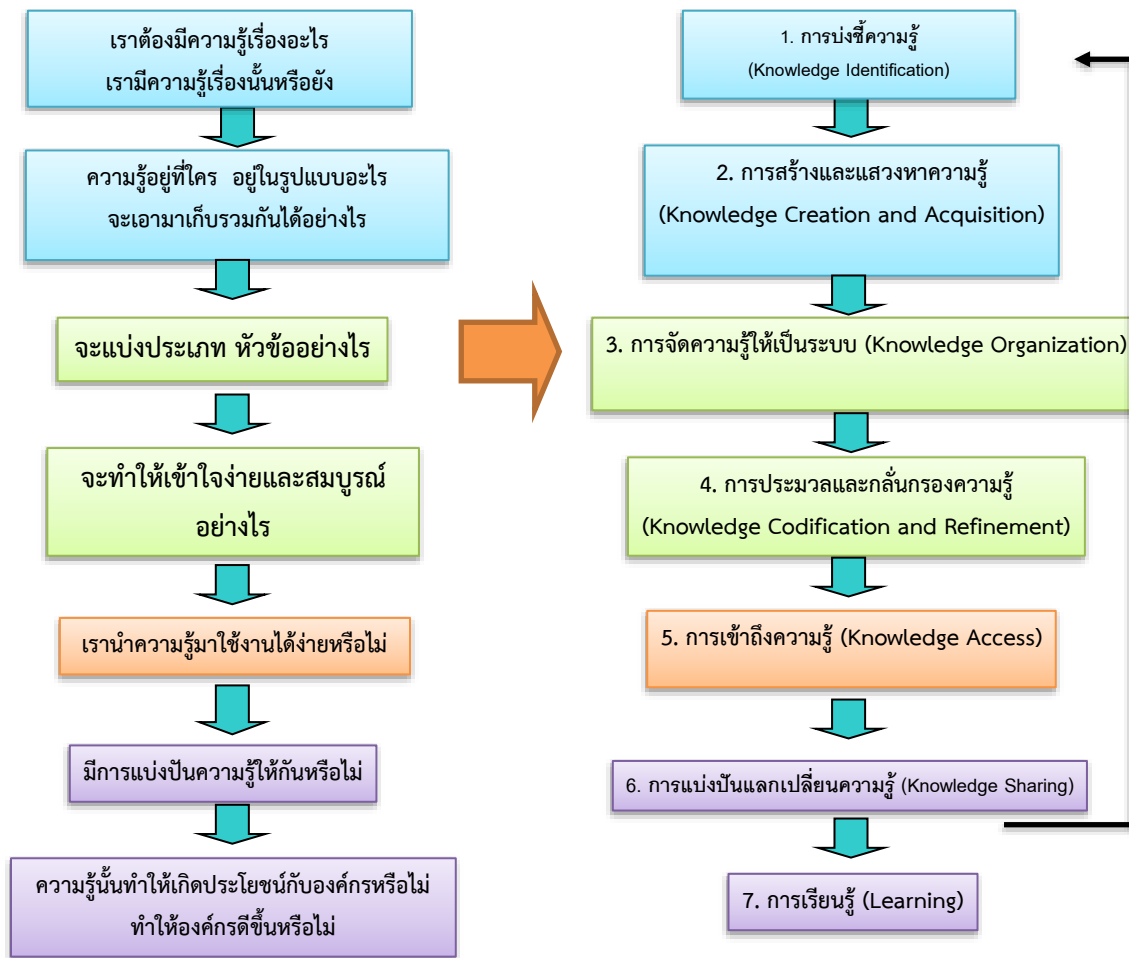
3.2.1 Individual Knowledge : ความรู้เฉพาะบุคคล เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานแต่ละคน หรือเป็นความรู้ที่อยู่ในหัวของพนักงาน

3.2.2 Organizational Knowledge : ความรู้ขององค์กร เป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างพนักงานที่อยู่ในกลุ่มหรือฝ่ายงานต่างๆ ในองค์กร ทำให้เกิดเป็นความรู้โดยรวมขององค์กร

3.2.3 Structural Knowledge : ความรู้ที่เป็นระบบ เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างหรือต่อยอด องค์ความรู้ ผ่านกระบวนการคู่มือ จรรยาบรรณต่างๆ ในองค์กร

3.3 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Action Plan) นั้น ได้นำแนวคิดเรื่อง กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process : KM) และกระบวนการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยกระบวนการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอนดังแผนภาพในรูปที่ 1 ซึ่ง เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่จะทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการ ของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งรายละเอียด ดังนี้



รูปที่ 3.1 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การบ่งชี้ความรู้ – เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร, ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ – เช่น การสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
- 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ – เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

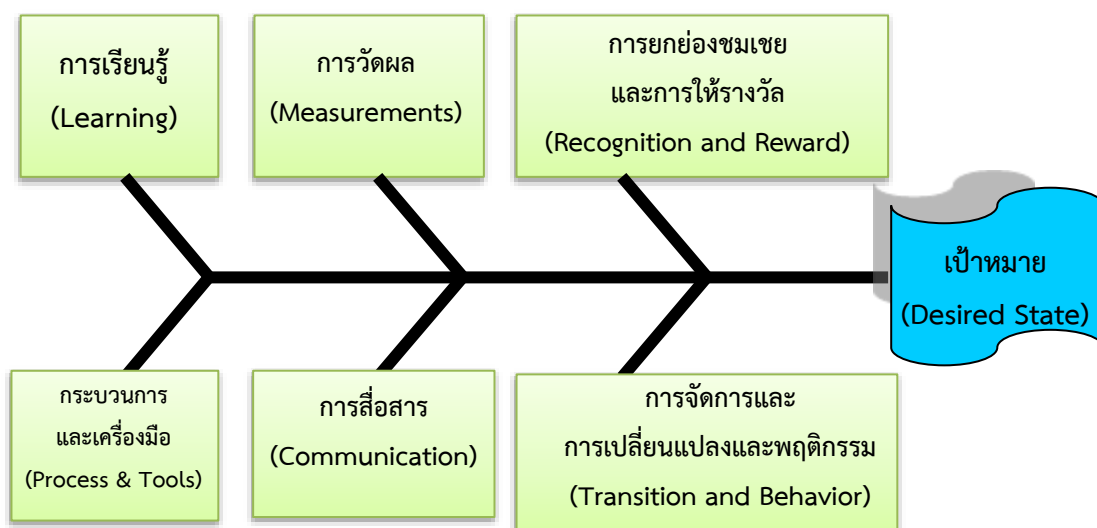
5) การเข้าถึงความรู้ – เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board ,บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ – ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7) การเรียนรู้ – ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

3.4 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

สำหรับกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังแสดงในรูปที่ 3.2 รายละเอียด ดังนี้



รูปที่ 3.2 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (ที่มา : Robert Oster Hoff)

1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior) - เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล , กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

2) การสื่อสาร (Communication) – เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process & Tools) - ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และ แลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร

4) การเรียนรู้ (Learning) - เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง

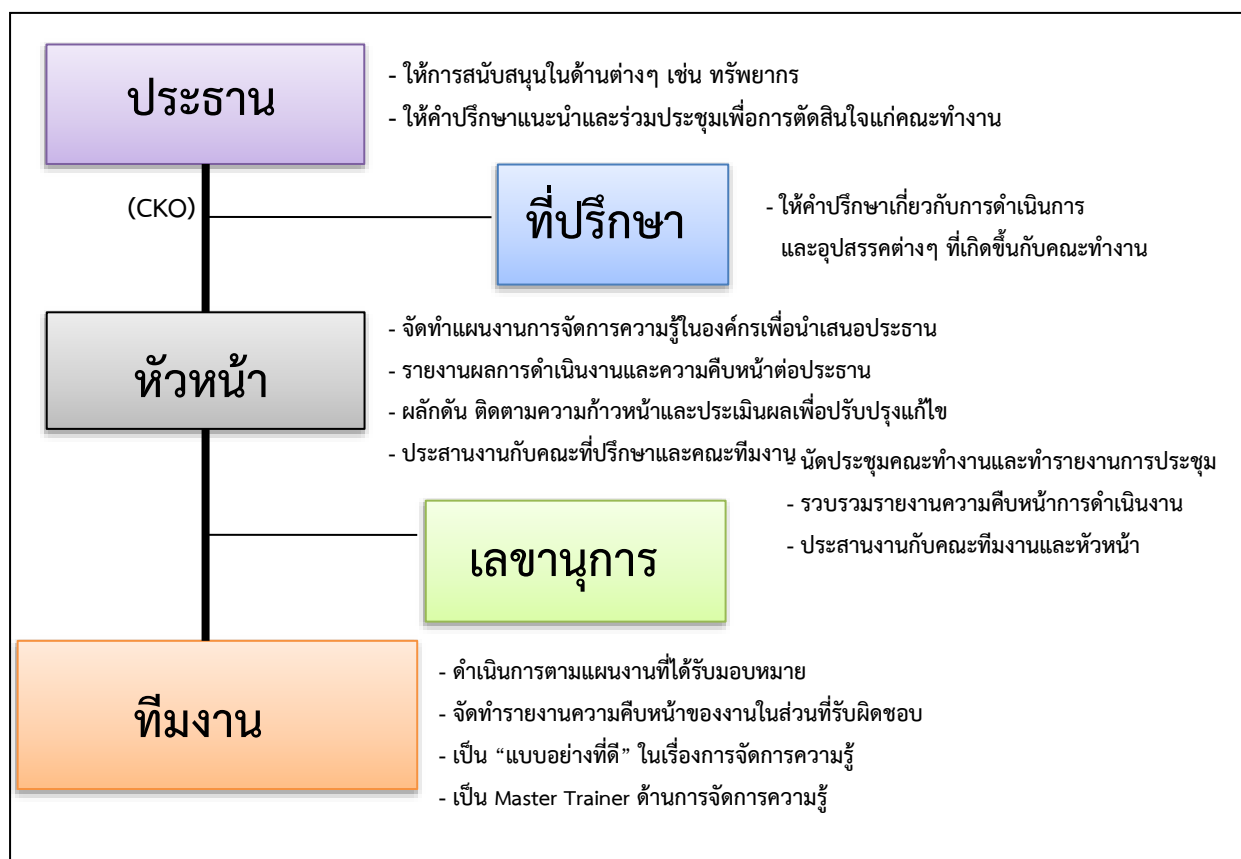
5) การวัดผล - เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Outcome)

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward) - เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

สำนักงานอธิการบดีมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในหน่วยงาน ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ของหน่วยงาน โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ของหน่วยงานมีประสิทธิผลโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงๆ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สำนักงานอธิการบดีมีการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) ที่ต้องการเลือกทำ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานอธิการบดี โดยได้ประเด็นความรู้ คือ การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

3.5 การกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM



โครงสร้างทีม KM

1. การประกาศแต่งตั้งโครงสร้างทีมงาน KM ขอให้ระบุถึง ชื่อ-นามสกุล, ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ตามผังองค์กรปัจจุบัน พร้อมด้วยรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่ง

2. ทีมงาน KM ที่ต้องดำเนินการตามเป้าหมาย KM ที่เลือกไว้ ควรจะเชื่อมโยงกับหัวข้อเรื่องการจัดแบ่งงานและหน้าที่ ใน Blueprint for Change เพื่อให้เป็นหน่วยงานหนึ่งของแผนผังโดยรวมขององค์กร

3. การพิจารณาโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อจะมีบุคลากรที่ต้องเกี่ยวข้องและ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมาย KM ที่เลือกไว้ให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนนั้น มีกลุ่มบุคลากรที่ควรพิจารณาดังนี้

3.1 ผู้บริหารระดับสูงสุด จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM

3.2 หน่วยงานเจ้าของกระบวนการตามเป้าหมาย KM (Work Process Owner) ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น, ผู้รับผิดชอบกระบวนการนั้น

3.3 หน่วยข้ามสายงาน (Cross Functional Unit) ที่ต้องเกี่ยวข้อง และ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมาย KM เช่น หน่วยงาน IT, ทรัพยากรบุคคล, สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์, หน่วยพิจารณาภาพรวมค่าใช้จ่ายขององค์กร ฯลฯ ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น, ตัวแทนผู้รับผิดชอบหน่วยงาน

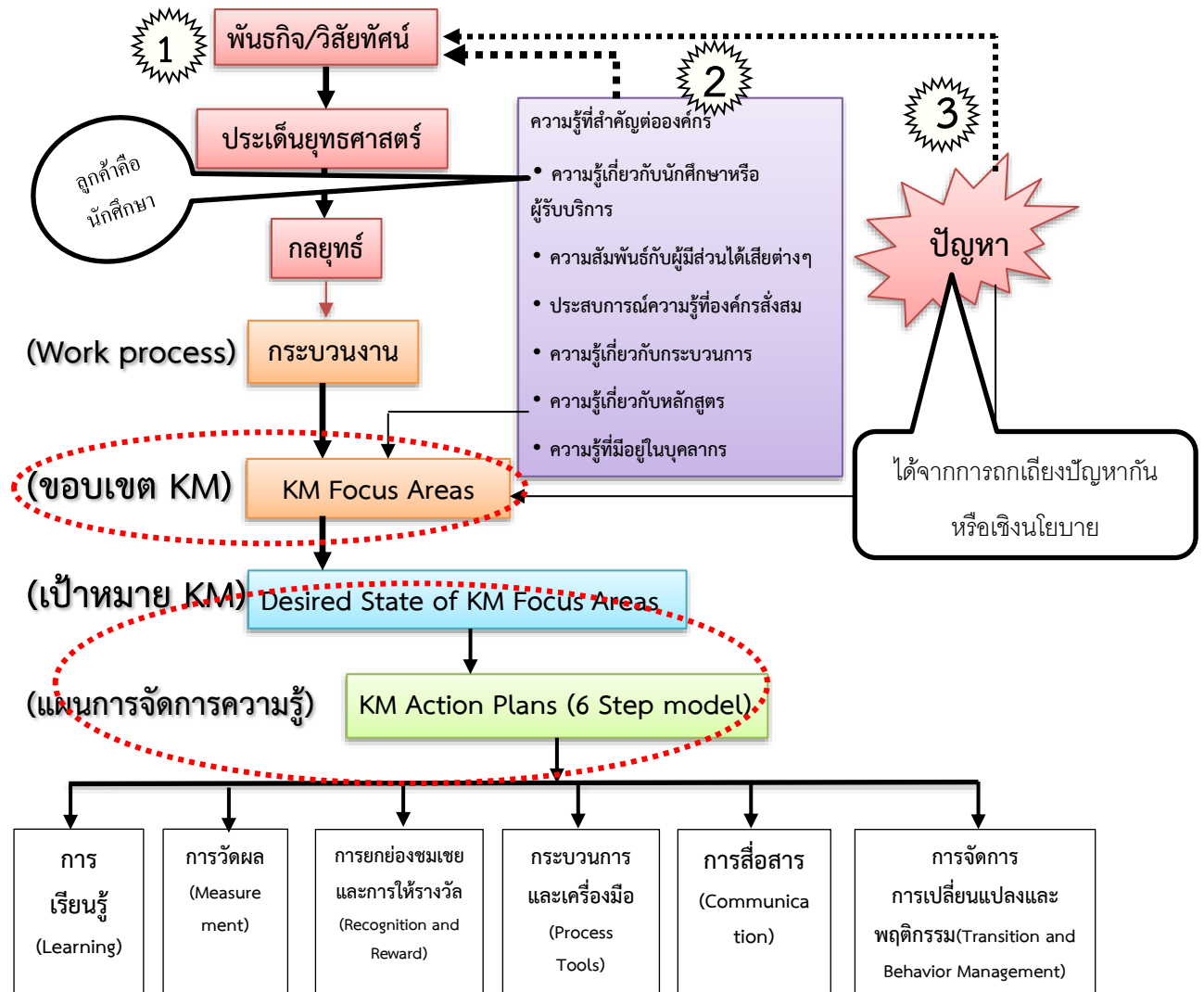
3.4 หน่วยงาน /บุคคลอื่นๆ ที่เหมาะสม และผู้บริหารระดับสูงสุดต้องการมอบหมาย

4. กรณีที่การจัดการความรู้ขององค์กร มีความจำเป็นและสามารถจะจัดสรรงบประมาณได้ เพื่อนำเทคโนโลยีด้าน IT มาใช้ ควรจะมีหน่วยงาน IT เข้าร่วมทีมงาน KM ด้วย

3.6 การกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM (KM Focus Areas and KM Desired State)

ขอบเขต KM (KM Focus Areas) เป็นหัวเรื่องกว้างๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์พัฒนาของหน่วยงานซึ่งต้องการจะนำมาใช้กำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

ในการกำหนดขอบเขต KM ควรกำหนดกรอบตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนการ (Work Process) ก่อนเป็นลำดับแรก หรือ อาจกำหนดขอบเขต KM ตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีในหน่วยงานเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์อื่นๆ ของหน่วยงาน ซึ่งมีแนวทางการกำหนดของเขต KM (KM Focus Areas) และเป้าหมาย KM (Desired State) ดังแสดงในรูปที่ 3.3



รูปที่ 3.3 แนวทางการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas) และเป้าหมาย KM (KM Desired State)

เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรมีแนวทางที่ชัดเจนและสามารถใช้แนวทางการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM เพื่อจะช่วยรวบรวมขอบเขต KM และนำไปกำหนดเป้าหมาย KM และแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานใน 6 ขั้นตอน ซึ่งหน่วยงานจะต้องกำหนดขอบเขตของ KM และเป้าหมาย KM ให้ชัดเจน โดยใช้แนวทางในการเลือกกลยุทธ์ตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปี นั้น

องค์ความรู้ที่จำเป็นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงานอธิการบดี สำหรับประเด็นความรู้ เพื่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ

สำนักงานอธิการบดีสอดคล้องกับตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ของสำนักงานอธิการบดี ได้แก่

1. เทคนิคการให้บริการเพื่อสร้างความประทับใจ ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
เรียบร้อยแล้ว ได้รับรางวัลในระดับดีมาก
2. การลดระยะเวลาการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจ
3. ขั้นตอนการให้บริการที่ชัดเจน (คู่มือกระบวนการงาน, Flow chat)
4. เทคนิคการให้บริการเพื่อสร้างความประทับใจ ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559
ได้รับรางวัลในระดับชมเชย
5. เทคนิคการประสานงานที่ดี ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
เรียบร้อยแล้ว ได้รับรางวัลในระดับดี
6. การบริหารเวลาและงบประมาณ
7. การบริหารจัดการด้านงบประมาณการเงิน การคลัง และพัสดุ
8. การเพิ่มสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน การคลัง และการพัสดุ
9. การพัฒนาต่อยอดงานวิจัยสู่งานประจำ
10. การเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน
11. พฤติกรรมบริการสู่ความเป็นเลิศ
12. การให้บริการระบบงานสารบรรณ
13. การจัดเก็บเอกสารตามระบบงานสารบรรณ
14. การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562
เรียบร้อยแล้ว ได้รับรางวัลในระดับดีมาก
15. การบูรณาการการจัดทำแผนฯ สู่การประเมินรายบุคคล
16. เทคนิคการเกษียณหนังสือราชการ
17. ขั้นตอนการบริหารเอกสารของหน่วยงาน
18. การบริหารจัดการงานสารบรรณ ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
เรียบร้อยแล้ว ได้รับรางวัลในระดับดีมาก
19. การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ.
2564

สืบเนื่องจากมหาวิทยาลัยมีนโยบายการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ดังนั้นสำนักงานอธิการบดีจึงได้เล็งเห็นความสำคัญ และมติจากการประชุมคณะกรรมการอำนวยการจัดการความรู้ สำนักงานอธิการบดี เห็นชอบประเด็นความรู้ “การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น” เพื่อใช้ในการดำเนินการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564