

**สรุปผลการสัมมนาและฝึกอบรม**  
**เรื่อง การปรับปรุงการทำงานของสถาบันวิจัยและพัฒนา**  
**วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2559 เวลา 09.00 – 16.00 น.**  
**ณ ห้องประชุม 1608 -1608/1 อาคารบริหาร มสธ.**

\*\*\*\*\*

สถาบันวิจัยและพัฒนา ได้จัดการสัมมนาและฝึกอบรม เรื่อง การปรับปรุงการทำงานของสถาบันวิจัยและพัฒนา แก่บุคลากร เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2559 เวลา 09.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุม 1608 -1608/1 อาคารบริหาร มสธ. โดย ดร.เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย เป็นวิทยากรบรรยายให้ความรู้ วัตถุประสงค์ในการจัดสัมมนาเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานในปัจจุบันของสถาบันวิจัยและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น



### 1. สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากวิทยากร

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ไม่ใช่เป้าหมาย(Goal) ขององค์การ แต่ KM คือ กระบวนการ (Process) ที่จะช่วยทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Goal) กระบวนการดังกล่าวควรเกิดขึ้นควบคู่กับงานปกติ และสอดคล้องกับโครงสร้างหลักขององค์การ

การจัดการความรู้ จะเกิดขึ้นในองค์การได้นั้น องค์การจำเป็นต้องมีผู้นำเพื่อกำหนดกิจกรรมต่างๆ ของกระบวนการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มสมาชิกให้มีการทำงานเป็นทีม

บทบาทของผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างกิจกรรมให้เกิดความร่วมมือกัน สร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นตัวช่วยสนับสนุน เพื่อเชื่อมโยงบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน



การจัดการความรู้สามารถกระทำได้ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่

1. การพบปะสมาคม (Socialization) เป็นกระบวนการที่สร้างหรือถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลโดยมีการมีประสบการณ์ร่วมกันในการดำเนินกิจกรรมประจำวัน การใช้เวลาร่วมกันในการทำงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้เชี่ยวชาญ

2. การถ่ายทอดความรู้ (Externalization) เป็นการอธิบายความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาให้ผู้อื่นได้รับทราบ เปลี่ยนจากความรู้ที่อยู่ภายใน ให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน การที่จะอธิบายความรู้ที่ฝังในตัวคนออกมานั้น ต้องอาศัยเทคนิคที่ช่วยในการสื่อสารหรือถ่ายทอดภาพความคิดออกมาเป็นคำพูด เช่น อุปมาอุปไมย การเปรียบเทียบ การเล่าเรื่อง

3. การผสมผสาน (Combination) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบขัดแย้งอันหนึ่งให้กลายเป็นความรู้แบบขัดแย้งที่ซับซ้อนมากขึ้นอีกทางหนึ่ง กระบวนการสื่อสารและกระจายความรู้ การทำความรู้ให้เป็นระบบ

4. การนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติ (Internalization) เป็นการเรียนรู้โดยลงมือปฏิบัติ (Practice) การฝึกอบรมและการฝึกหัดช่วยให้บุคคลนั้นสามารถเข้าถึงความรู้ของกลุ่ม ขององค์การได้เป็นขั้นตอนที่นำเอาแนวคิดที่เกิดขึ้นในขั้นตอนอื่นแล้วนำไปปฏิบัติให้เป็นจริง ซึ่งความรู้ใหม่ในรูปของความรู้ที่อยู่ภายในบุคคลก็จะอาจจะเกิดขึ้นจากการนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติ

## 2. เทคนิควิธีการจัดการความรู้ (Storytelling)

การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ Community of Practices : CoPs คือ ที่ๆ คนหลายๆ คนมารวมตัวกันเป็นชุมชน CoPs จะเกิดได้ต้องอาศัย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน

- มีปัญหาร่วมกัน
- แสวงหาบางอย่างร่วมกัน

2. มีความสัมพันธ์ที่ดี

- สนับสนุน คั่นเคย
- ไว้วางใจ
- รู้สึกปลอดภัย

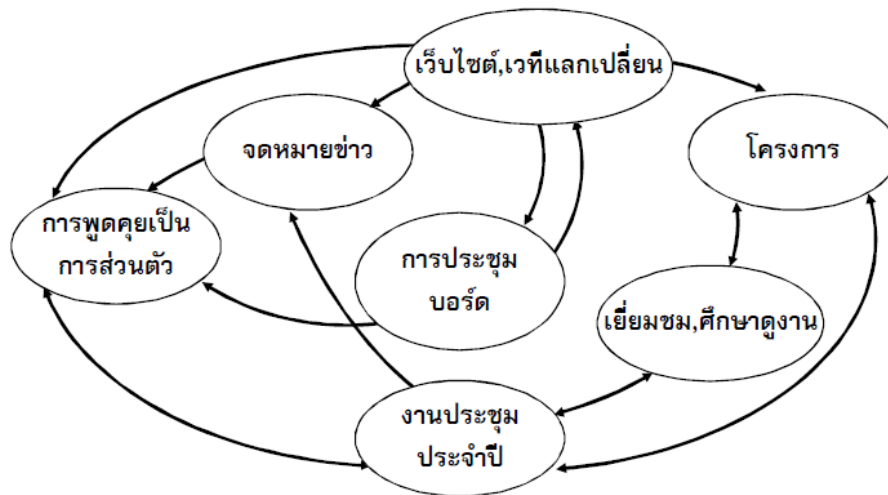
3. มีเรื่องที่จะแบ่งปัน

- ประสบการณ์
- ประเด็นความสำคัญ
- เทคนิคการแก้ปัญหา



จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ดังนี้

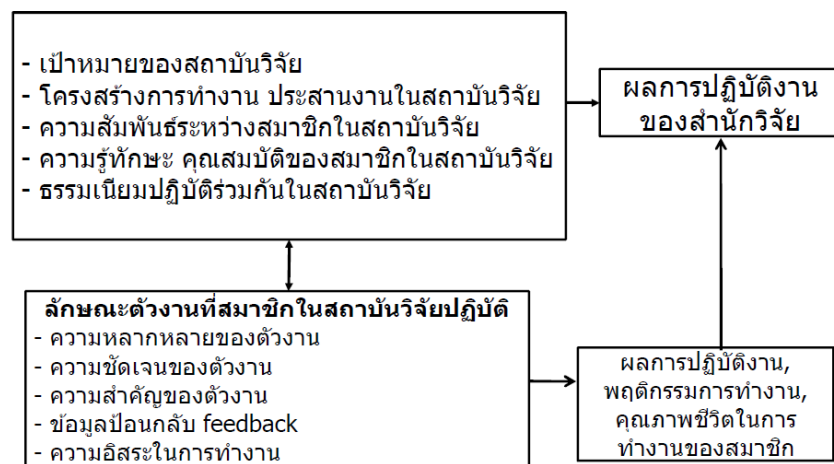
เทคนิคการจัดการความรู้  
กิจกรรมต่างๆ ล้วนเสริมซึ่งกันและกัน



### 3. การวินิจฉัยหาต้นเหตุ (Cause) ของปัญหา

บุคลากรจะต้องร่วมกันค้นหาต้นเหตุของปัญหาว่า เกิดจากอะไร ต่อจากนั้นวินิจฉัยปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ดังตัวอย่างในภาพที่ปรากฏ

#### การวินิจฉัย ค้นหาเหตุ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์



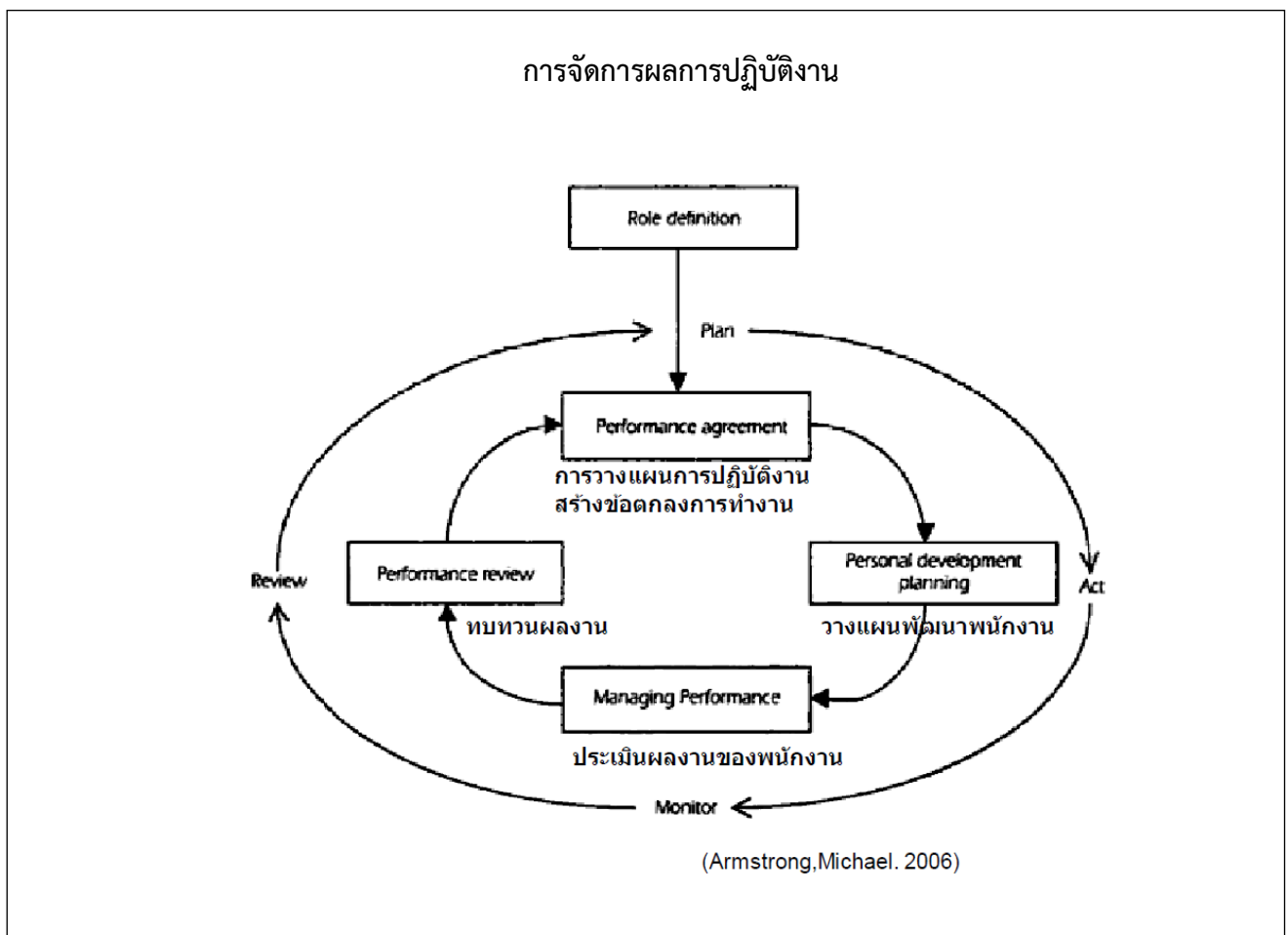
#### 4. แนวทางแก้ไขปัญห

แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่

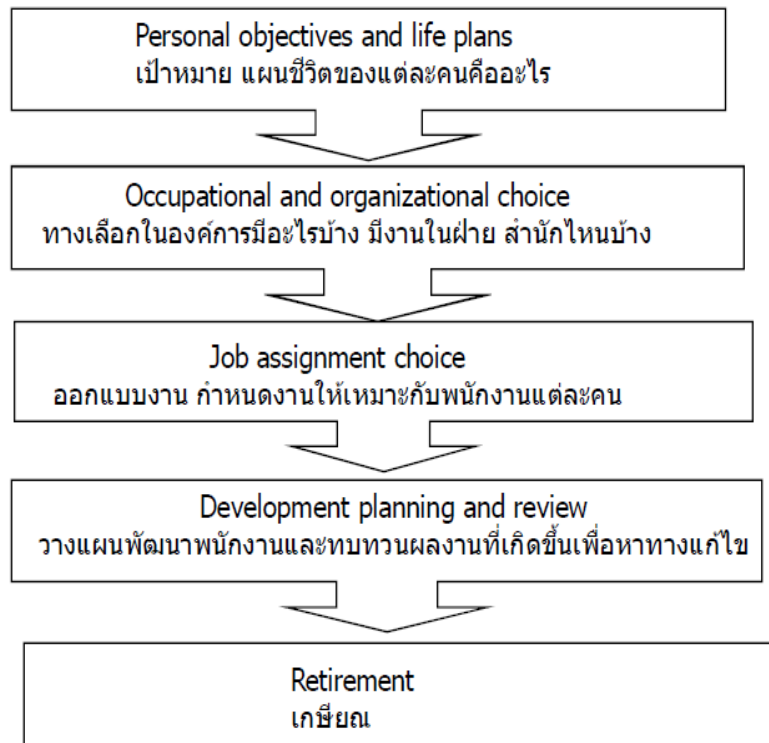
1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่องค์กรกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร และมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร

2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีภูมิหลังหลากหลาย

- ทำความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างของบุคลากรที่มีต่อการสร้างประสิทธิผลขององค์การ
- ตระหนักถึงลักษณะที่แตกต่างของบุคลากร และกลุ่มบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย เพื่อใช้ประโยชน์ที่แตกต่างกันต่อประสิทธิผลขององค์การ
- บริหารจัดการบุคลากรแบบเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะของแต่ละกลุ่ม เช่น ศาสนา อายุ เพศ ถิ่นฐาน ทักษะ ความสามารถทางร่างกาย วิถีชีวิต ความคาดหวัง
- สมาชิกในแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันในเรื่องของค่านิยม ทักษะ การรับรู้



## การวางแผนเส้นทางอาชีพให้กับพนักงาน Individual Career Planning



### 3) การสร้างทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Team Building)

#### การออกแบบงาน (Work design)

- ให้อิสระ
- หลากหลายทางทักษะ
- ความชัดเจนของงาน
- ความสำคัญของงาน

#### บริบท (Context)

- มีทรัพยากรเพียงพอ
- มีภาวะผู้นำ
- มีระบบประเมินผลงานและให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ



#### องค์ประกอบ (Component)

- ทักษะ ความสามารถ
- บุคลิกภาพ
- ความหลากหลายของบทบาท
- ขนาด
- ความยืดหยุ่น
- ความเต็มใจร่วมทีม

#### กระบวนการทีม (Process)

- วัตถุประสงค์ร่วมกัน
- เป้าหมายชัดเจน
- ความเชื่อมั่นต่อกัน
- ระดับของความขัดแย้งเหมาะสม

Source : Robbins, 2001: 264