

รายงานผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ ครั้งที่ 1 ปีการศึกษา 2562

หน่วยงาน : สำนักพัฒนาวิชาการ

ประเด็น	ข้อมูล
1.หัวข้อการจัดการความรู้	การบริหารงานข้ามสายงาน (Cross Functional)
2.วัน/เดือน/ปี ที่ดำเนินการ	วันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563
3.สถานที่จัดกิจกรรมและจำนวนผู้เข้าร่วม	ห้องประชุม 2 อาคารอำนวยการชั้น 2 ผู้เข้าร่วมกิจกรรม 17 คน
4.วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้	1.เพื่อรวบรวมความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการงานภายในสำนักพัฒนาวิชาการ 2.เพื่อช่วยลดภาระงานของแผนกเพื่อทดแทนคนที่เกษียณและลาออก 3.เพื่อให้งานที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย 4.เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันในสำนักฯ
5.การดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ (7 ขั้นตอน)	
กระบวนการ	การดำเนินการ
5.1การบ่งชี้ความรู้	1.สอดคล้องกับพันธกิจที่ 5 ของสำนักพัฒนาวิชาการ บริหารองค์กรและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ พอเพียง และดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล และสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 ของสำนักพัฒนาวิชาการ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ 2.วิธีการบ่งชี้ความรู้ <input checked="" type="checkbox"/> การประชุมภายในหน่วยงาน <input type="checkbox"/> พุดคุยภายในกลุ่ม <input type="checkbox"/> สัมภาษณ์ความคิดเห็น <input type="checkbox"/> ปัญหาที่พบจากการดำเนินงาน <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....
5.2การสร้างและการแสวงหาความรู้	แหล่งความรู้ มาจากแหล่งใด <input type="checkbox"/> จากตัวบุคคลภายในองค์กร <input type="checkbox"/> ความรู้เดิมที่มี <input type="checkbox"/> ความรู้จากภายนอกองค์กร <input type="checkbox"/> งานวิจัยของคณะวิชา <input checked="" type="checkbox"/> อื่นๆ จากองค์ความรู้ในออนไลน์
5.3การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	คณะ/หน่วยงาน มีการจัดเก็บองค์ความรู้ในรูปแบบใด <input type="checkbox"/> เอกสาร/คู่มือ <input type="checkbox"/> วิดีโอ <input type="checkbox"/> ฐานข้อมูล <input type="checkbox"/> เว็บเพจ <input checked="" type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....

<p>5.4การประมวลและกลั่นกรอง ความรู้</p>	<p>มีการปรับปรุงองค์ความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้ <input checked="" type="checkbox"/> โดยคณะกรรมการจัดการความรู้ <input type="checkbox"/> โดยผู้เชี่ยวชาญภายใน <input type="checkbox"/> โดยผู้เชี่ยวชาญภายนอก <input type="checkbox"/> ตรวจสอบโดยเจ้าขององค์ความรู้ <input type="checkbox"/> อื่นๆ</p>
<p>5.5การเข้าถึงความรู้</p>	<p>ช่องทางเข้าถึงความรู้ คือ पोสเตอร์ติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์สำนัก</p>
<p>5.6การแบ่งปันและการ แลกเปลี่ยนความรู้</p>	<p>รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ใช้ <input type="checkbox"/> ระบบทีมสายงาน <input type="checkbox"/> กิจกรรมกลุ่ม <input type="checkbox"/> ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Cop) <input type="checkbox"/> ระบบพี่เลี้ยง <input type="checkbox"/> พูดคุยแลกเปลี่ยน <input checked="" type="checkbox"/> เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....</p>
<p>5.7การเรียนรู้</p>	<p>1.วิธีการที่คณะ/หน่วยงาน นำแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้จากการจัดการความรู้ไปใช้ <input type="checkbox"/> มอบหมายในที่ประชุม <input type="checkbox"/> มอบหมายให้ดำเนินการเป็นกลุ่ม/คณะทำงาน <input type="checkbox"/> มอบหมายเป็นรายบุคคล <input checked="" type="checkbox"/> อื่นๆ มอบหมายให้แผนกที่ขาดแคลนบุคลากรเตรียมรับสถานการณ์และนำไปปรับใช้ในการทำงาน</p> <p>2.มีการประเมินผลที่เกิดจากการเรียนรู้ <input type="checkbox"/> มี โปรดแนบผลการประเมิน <input type="checkbox"/> ยังไม่ประเมิน จะดำเนินการ วันที่..... <input checked="" type="checkbox"/> ยังไม่มีการประเมินผลการเรียนรู้ ในปีการศึกษานี้</p>

ภูมิหลัง

จากการที่สำนักพัฒนาวิชาการได้มีบุคลากรเกษียณอายุงานไปเมื่อสิ้นปีการศึกษา 2560 และในขณะเดียวกันก็มีบุคลากรขอลาออกจากงานในหน้าที่ไปปฏิบัติงานที่อื่น ทำให้สำนักพัฒนาวิชาการขาดแคลนบุคลากรในแผนกหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษา และแผนกเลขานุการ สำนักงานเลขานุการ รวม 2 ตำแหน่ง และยังมิได้รับอัตราทดแทน ทำให้งานของสำนักพัฒนาวิชาการล่าช้าและไม่บรรลุเป้าหมาย

จากสภาพปัญหาดังกล่าว คณะกรรมการบริหารสำนักพัฒนาวิชาการ ในการประชุมครั้งที่ 6 /2561 เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2561 จึงได้ร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหา โดยจะให้มีการบริหารงานข้ามสายงาน

(Cross Functional) โดยนำบุคลากรแผนกพัฒนาการเรียนการสอนไปช่วยแบ่งเบาภาระของสำนักงานเลขานุการและแผนกหลักสูตรฯ โดยเริ่มตั้งแต่ 1 กันยายน ปีการศึกษา 2561 เป็นต้นมา

ขั้นตอนการดำเนินการ

1. ประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักพัฒนาวิชาการ เรื่อง วางแผนการจัดการความรู้
2. ระดมสมอง ระบุความรู้ที่ต้องการจะพัฒนาและวิธีการบ่งชี้ความรู้
3. ดำเนินการแสวงหาความรู้ จากแหล่งเรียนรู้ จากเว็บไซต์ต่างๆ
4. ดำเนินการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. สรุปลองค์ความรู้และจัดเก็บองค์ความรู้เป็นระบบ

สรุปลองค์ความรู้ การบริหารงานข้ามสายงาน (Cross Functional)

รูปแบบการบริหาร

เป็นการทำงานที่มีทีมงานหนึ่งมีบทบาทและหน้าที่ ประสานงานกับแต่ละหน่วยงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้บริหารตั้งไว้ โดยช่วยลดขั้นตอนการประสานงานในรูปแบบเดิมให้สั้นลงแต่ยังคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพเพื่อผลลัพธ์ที่มีการตกลงร่วมกัน โดยการบริหารงานข้ามสายงาน (Cross Functional) นี้ อาจมีหน่วยงานกลางที่ถูกกำหนดขึ้นมาโดยมีบุคลากรจากแต่ละหน่วยงานที่ถูกเลือกมา ร่วมทีมกัน หรืออาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในหน่วยงานนั้นๆ ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าแผนกให้ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้โดยตรง ซึ่งจะเห็นได้ว่าทั้ง 2 แบบ จะทำให้เกิดความคล่องตัว ในการประสานงานมากกว่าการทำงานในรูปแบบดั้งเดิม

เนื่องจากการทำงานร่วมกับต่างบุคคลต่างหน่วยงาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ย่อยและมาตรฐานที่แตกต่างกัน ดังนั้นทีมงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนี้จึงต้องเข้าใจรูปแบบการทำงานของทีมอย่างชัดเจน รวมทั้งต้องมีทักษะต่างๆที่เกี่ยวกับการสื่อสารและการประสานงาน รวมทั้งเข้าใจในข้อเท็จจริงที่ว่าความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ถ้าปราศจากการสื่อสารที่ถูกต้อง ดังนั้นทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ทุกคนต้องมีไม่เฉพาะเฉพาะในทีมงาน Cross Function เท่านั้น แต่พนักงานทั่วไปก็ต้องเข้าใจหลักการสื่อสารที่ดี และนำมาประยุกต์ใช้อย่างถูกต้องและเหมาะสมเช่นกัน

ประโยชน์ของการบริหารงานข้ามสายงาน (Cross Functional)

1. **ลดข้ออ้างในการทำงาน** เมื่อทีมได้ทำการตัดสินใจที่จะกำหนดทิศทางร่วมกันแล้ว เป้าหมายของทีมจะถูกผลักดันให้เป็นเป้าหมายของฝ่ายหรือเป็นเป้าหมายของกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจในระดับที่สุด (Strategic Business Unit SBU) องค์กรในปัจจุบันมีโครงสร้างบริหารแบบแนวราบ บุคลากรในองค์กรจึงทำงานจำกัด

เฉพาะงานตามหน้าที่ของตนเท่านั้น การบริหารเป็นทีมนั้นจะทำลายข้อจำกัดดังกล่าว เพราะทุกคนมีส่วนร่วม และกำหนดทิศทางการทำงานร่วมกัน กระบวนการทำงาน การสื่อสาร และใช้ข้อมูลร่วมกัน สนับสนุนให้การ ทำงานเป็นทีมนั้น ทำให้การทำงานนั้นเป็นอย่างราบรื่น และยิ่งช่วยลดเงื่อนไข และข้ออ้าง ของบุคลากร ที่มีต่อกันให้ลดน้อยลง

2. สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน การบริหารโดยทีมนั้นจำเป็นต้องใช้ข้อมูลอย่างกว้างขวางเพื่อนำมา ซึ่งการตัดสินใจ ทีมแต่ละทีมต้องการข้อมูล (Information) จากทุกแผนกในองค์กร ระบบที่เชื่อมโยงข้อมูล กลายเป็นสิ่งจำเป็นเพราะมันช่วยให้ข้อมูลเหล่านี้อยู่บนฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้บนฐานข้อมูลเดียวกัน ให้ขาดซึ่ง การมีส่วนร่วมในการทำงานแล้ว การทำงานเป็นทีมก็จะล้มเหลวในที่สุด

3. ก่อให้เกิดการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกร่วมกัน การบริหารงานเป็นทีมนั้นต้องการข้อมูลจาก ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ทุกทีมอาจเข้าใจว่าทีมต้องการข้อมูลใด เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจในการวาง ยุทธศาสตร์ กำหนดกลยุทธ์ของทีม หรือนำมาใช้ประกอบการทำงาน แต่การได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้ ทีมจะต้อง ร้องขอข้อมูลเหล่านี้ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ หรือเพื่อกำหนดทิศทาง การทำงาน ทีมจำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่ได้มา อย่างสม่ำเสมอ เพื่อวางแผน และดำเนินการในหลายๆกรณี ทีมทำการตัดสินใจโดยปราศจากข้อมูล

4. สร้างความร่วมมือที่เป็นเอกภาพ การบริหารงานโดยที่ประกอบบุคลากรจากหลายส่วนในองค์กร ข้อมูล (Information) จะต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกระดับที่มีความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม ไม่ใช่เพียงแผนก R&D เท่านั้นที่ต้องใช้ข้อมูลทางเทคนิค ไม่ใช่แต่เพียงแผนกบัญชีการเงินเท่านั้นที่ต้องใช้ ข้อมูลทางการเงิน และไม่ใช่เพียงแผนกทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ที่ต้องการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ องค์กรธุรกิจสมัยใหม่นั้น ผู้บริหารระดับกลางนั้นขาดประสบการณ์ ในการประสานประสาน การแยกแยะ และการจัดเรียงข้อมูล ข้อมูลเทคนิค ข้อมูลทางการเงิน ข้อมูลทางการตลาด และข้อมูลอื่นๆ ต้องอยู่ในรูปแบบที่อยู่ในรูปแบบเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกในทีมมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อลด คำศัพท์เฉพาะ การจัดเรียงข้อมูลตามระดับความสำคัญ ลดความความซับซ้อนในกระบวนการ การตีความข้อมูล และสร้างความชัดเจนจากแนวความคิดที่ยากต่อความเข้าใจ

5. ลดกระบวนการทำงาน การทำการตัดสินใจทางธุรกิจกลายเป็นสิ่งที่มากกว่าการกำหนดเป้าหมาย ขององค์กร ปัจจุบันผู้บริหารมีมุมมองต่อขั้นตอนการตัดสินใจ และการกำหนดกลยุทธ์ นั้นเป็นเรื่องปกติไปเสียแล้ว แต่จะต้องมีการคิดอย่างมีชั้นเชิงทางกลยุทธ์อีกด้วย กระบวนการทำงานมากมายเริ่มต้นจากการประเมิน สถานการณ์ปัจจุบัน จากนั้นนำไปกำหนดกลยุทธ์ และหาทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น หลากองค์กร เลือกที่จะลดขั้นตอน ลดกระบวนการที่ซับซ้อน โดยใช้ระบบการบริหารงานข้ามสายงาน (Cross Functional)

มาใช้เพื่อบริหารจัดการองค์กร เพื่อองค์กรเหล่านี้เชื่อว่า การทำงานเป็นทีมจะช่วยในการสร้างกลยุทธ์ใหม่ เกิดการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ และสร้างคุณค่าให้แก่กัน

อุปสรรคที่ทำให้ระบบ การบริหารงานข้ามสายงาน (Cross Functional) ไม่ประสบความสำเร็จ

1. **นโยบาย และวิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน** หากองค์กรใดที่มีนโยบาย และวิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจน องค์กรนั้น ไม่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรได้ เนื่องจากบุคลากรมองไม่เห็น ทิศทางที่องค์กรมองเห็นเป้าหมาย และอนาคตขององค์กร

2. **ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ** ผู้บริหารไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ขาดจิตวิญญาณในการมีส่วนร่วม ไม่มีภาวะผู้นำมากพอ มีบทบาทเพียงผู้ดูแลกระบวนการทำงานเท่านั้น แสดงบทบาทผู้บริหารน้อยเกินไป ผู้บริหารที่จะต้องไม่ใช้วิธีชี้หน้า แต่ก็สามารถปล่อยละเลย และขาดซึ่งความใส่ใจ ในงานด้านบริหารจัดการได้

3. **ขาดการใส่ใจต่อวัฒนธรรมองค์กร** เกือบทุกองค์กรมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร องค์กรที่ปราศจากซึ่งการใส่ใจต่อวัฒนธรรมที่มีอยู่ ละเลยการอบรม ทำให้บุคลากรขาดความเชื่อมั่น มองเห็นเพียงแต่ ปัญหาไม่เห็นโอกาส หรือบางครั้งเห็นโอกาสแต่ขาดซึ่งการระวังเรื่องปัญหา บุคลากรไม่มีความสุขในการทำงาน ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่ยอมรับความแตกต่าง ซ่อนเร้นปัญหา ปกป้องตัวเองมากกว่าการสร้าง ความให้แก่ผู้อื่น และที่เลวร้ายที่บุคลากรขาดความเชื่อมั่นต่อผู้นำและระบบ

4. **โครงสร้างองค์กรมีความซับซ้อนมากเกินไป** ช่องว่างระหว่างผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการ มีมากเกินไป ทำให้การรับทราบข้อมูลล่าช้าเกินไปทำให้เกิดการตัดสินใจช้า การตรวจสอบข้อมูลมีขั้นตอน มากไป มีเอกสารมากเกินไป เหตุการณ์เหล่านี้ส่วนใหญ่เกิดจากผู้บริหารระดับสูงไม่มีความใส่ใจมากพอ

5. **การสื่อสารมีความบกพร่อง** เมื่อพนักงานมองไม่เห็นภาพรวม และรู้สึกว่าคุณเองนั้นไม่มีความสำคัญ รู้สึกว่าไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน ไม่สามารถรับรู้ได้ว่าผู้บริหารระดับสูงคิดอะไรอยู่ ทำให้บุคลากร ขาดซึ่งการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร บุคลากรขาดกำลังใจในการทำงาน ขาดแรงจูงใจในการทำงาน บุคลากรนั้นทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ ไม่รับรู้ว่าคุณสิ่งที่ตนทำนั้นมีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด ทำให้เกิดความไม่ใส่อานการณ์ขององค์กร ทำงานเฉพาะหน้าที่ของตนเท่านั้น

6. **ทีมไม่เวิร์ค** ขาดความเชื่อในการทำงานเป็นทีม ไม่มีสำนึกต่อข้อตกลงที่มีร่วมกันในทีม ไม่เข้าใจในเป้าหมายที่มีร่วมกัน ขาดวิญญาณของการร่วมมือร่วมใจ ไม่เห็นภาพรวมของกระบวนการ บริหารงานข้ามสายงาน ไม่มีความตกลงร่วมกันในทีม ทีมไม่มีอำนาจบริหารอย่างแท้จริง ปัญหาทีมเวิร์คเกิดขึ้น หลายประเด็น เช่น เป้าหมายร่วมกันไม่ชัดเจน ผู้นำขาดศักยภาพ สมาชิกในทีมไม่ต้องการเล่นในบทบาทของตน สมาชิกในทีมปิดกั้นความคิดเห็นของผู้อื่น ทีมใหญ่เกินไป ไม่มีการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้รับร่วมกัน

7. บุคลากรไม่เข้าใจเรื่องการจัดการมากพอ บุคลากรขาดความรู้ทั้งในเรื่องวางยุทธศาสตร์ และการกำหนดกลยุทธ์ ไม่เข้าใจกระบวนการทำงาน ขาดการสนับสนุนในเรื่องการเรียนรู้ และที่สำคัญที่พนักงานมีทัศนคติที่เป็นลบ

(ที่มา:http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1156&pageid=3&read=true&count=true)

สรุปองค์ความรู้ / แนวปฏิบัติที่ได้จากการจัดการความรู้

1. ตั้งจุดประสงค์ของการบริหารงานข้ามสายงาน (Cross Functional) ก่อนว่าจะทำเพื่ออะไร
2. วิเคราะห์งานของแต่ละแผนกว่างานไหนมีความสอดคล้องกันและสามารถที่จะบริหารงานข้ามสายงาน (Cross Functional) กันได้
3. วางระบบการทำงานให้ชัดเจน และเข้าใจที่มาที่ไปของงานที่จะปฏิบัติ
4. มีระบบกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
5. หัวหน้างานต้องคอยสนับสนุน แก่ใจ และชี้แนะแนวทางแก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย
6. มีการประเมินระบบการทำงาน โดยประเมินข้อดี ข้อเสีย ในการบริหารงานข้ามสายงาน (Cross Functional)
7. มีการรายงานผลการทำงานประจำทุกเดือนผ่านการประชุมหรือสื่อสารด้วยวิธีอื่น
8. จัดทำปฏิทินงานประจำเดือนของสำนักฯ ผ่านปฏิทินของกุเกิล และไลน์กลุ่มสำนักฯ เพื่อให้บุคลากรทุกคนสะดวกในการรับทราบตารางการทำงานของแต่ละแผนก

ภาพประกอบกิจกรรม

