# **คำนำ**

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ในฐานะส่วนราชการที่มีภารกิจหลักด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ได้จัดแผนพัฒนาข้าราชการและบุคลากรของกรุงเทพมหานคร ปี 2560 เพื่อให้สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (ปี พ.ศ. ๒๕๕๗ – ๒๕๖๐) โดยกำหนดให้มีแผนงานการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : การยกระดับการจัดการความรู้ (KM) ในหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร

ส่วนจัดการฝึกอบรม สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ได้จัดทำเอกสารฉบับนี้โดยรวบรวมเนื้อหาความรู้จากการบรรยาย การระดมความคิดเห็น การประชุมกลุ่ม และการอภิปราย ในการฝึกอบรมโครงการคลังปัญญาเพื่อข้าราชการกรุงเทพมหานคร (สายงานนักทรัพยากรบุคคล) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร และเป็นการพัฒนาคนและองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบอื่น ๆ ต่อไป

ในโอกาสนี้ ผู้จัดทำขอขอบคุณผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเข้าร่วมโครงการ จนได้ผลการฝึกอบรมเพื่อนำมาจัดทำเอกสารฉบับนี้ วิทยากร อาจารย์สุทัศน์ นำพูลสุขสันติ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์สูงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขให้ถูกต้อง สมบูรณ์ ผู้บริหารหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกท่าน หวังว่าเอกสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการจัดการความรู้ในหน่วยงานของกรุงเทพมหานครต่อไป

**ส่วนจัดการฝึกอบรม**

**สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร**

**กันยายน 2560**

**สารบัญ**

**หน้า**

**แนวทางการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

**หัวข้อเรื่องที่น่าสนใจ**

เรื่องที่ ๑ การบริหารโครงการ ๑

เรื่องที่ ๒ การปรับปรุงโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร ๖

เรื่องที่ ๓ การพัฒนาระบบการให้บริการที่ดีที่สุดของกรุงเทพมหานคร (Best Service) ๑๘

เรื่องที่ ๔ การดำเนินการเพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครมี ๒๕

หรือเลื่อนวิทยฐานะ

เรื่องที่ ๕ การดำเนินการตามมาตรการปรับขนาดกำลังคนด้านบุคลากรกรุงเทพมหานคร ๓๗

เรื่องที่ ๖ การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของข้าราชการ ๔๓

กรุงเทพมหานครสามัญ

เรื่องที่ ๗ การขอลาออกจากราชการของข้าราชการ ๕๓

เรื่องที่ ๘ การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ๕๖

**ภาคผนวก**

* ตัวอย่างโครงการ Best Service
* การขอพระราชทานเครื่องราชอิสราภรณ์ให้แก่ข้าราชการ

ตามระบบจำแนกประเภทตำแหน่ง ปี พ.ศ. ๒๕๖๐

**รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม**

**แนวทางการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

โดยสภาพทั่วไปขององค์กรจะมีรูปแบบความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถเฉพาะตัว หรือสัญชาตญานของแต่ละบุคคลที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความรู้ที่ถ่ายทอดเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอด รวบรวมได้โดยง่าย ซึ่งอาจจัดเก็บอยู่ในรูปแบบของ บทความ เอกสารสิ่งพิมพ์ หนังสือ หรือสื่อความรู้ต่างๆ

ลักษณะของความรู้ที่มีอยู่ทั้ง 2 ประเภท เป็นความรู้ที่ไม่ได้รับการจัดการตามกระบวนการ จัดการความรู้ จึงไม่สะดวกต่อการเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ ดังนั้นจึงควรจัดการกับความรู้ที่มีอยู่ตามกระบวนการดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เพื่อระบุว่าองค์กรมีความรู้อะไรอยู่บ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครและต้องนำความรู้นี้ไปใช้ประโยชน์อย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรเพื่อการจัดการได้อย่างเหมาะสม

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการกำหนดวิธี ดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ หรือจากตัวบุคคล เพื่อนำมาจัดทำเป็นเนื้อหา หรือพัฒนาจากความรู้เดิม ที่มีอยู่ ให้เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เหมาะแก่การศึกษาเรียนรู้ได้ รวมทั้งการจัดกิจกรรมแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กร

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) โดยนำองค์ความรู้ที่ได้มาจัดเก็บตามหมวดหมู่ความรู้ เพื่อให้สะดวกต่อการค้นหา และนำไปผลิตเป็นสื่อในรูปแบบอื่น ๆ ต่อไป

สำหรับการจัดการความรู้ตามแนวคิดการพัฒนางานในครั้งนี้ ได้เลือกใช้เทคนิควิธีการบรรยาย แบ่งกลุ่ม ประชุมเชิงปฏิบัติการ อภิปราย การปฏิบัติงานของผู้ที่มีประสบการณ์ (Best Practice) ซึ่งเป็นที่ยอมรับในองค์กร แล้วผลิตเป็นสื่อชนิดต่างๆ และเป็นเอกสารประกอบการศึกษา เพื่อให้บุคลากรที่สนใจ สามารถนำไปศึกษาได้

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) คือการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบของสื่อชนิดต่าง ๆ เช่น สื่ออิเลคทรอนิกส์ หนังสือ เป็นต้น โดยผ่านการเรียบเรียง ตัดต่อ ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) คือการกำหนดการจัดเก็บ และกระจายความรู้ ทั้งประเภท Tacit และ Explicit โดยการส่งข้อมูลไปยังกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งการประชาสัมพันธ์เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายเข้ามาใช้บริการตามที่สนใจ

6. การเรียนรู้ (Learning) เป็นขั้นตอนของการศึกษาความรู้ที่สร้างขึ้น และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาตนเองและการปรับปรุงงาน