



คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

การจัดการความรู้ ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ

ขอบเขต

คำจำกัดความ

หน้าที่ความรับผิดชอบ

ความเป็นมาและความสำคัญของการจัดการความรู้

Work Flow กระบวนการ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

มาตรฐานคุณภาพงาน

ระบบติดตามประเมินผล

เอกสารอ้างอิง

แบบฟอร์มที่ใช้

แบบฟอร์ม ๑ แผนการจัดการความรู้

แบบฟอร์ม ๒ แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้

แบบฟอร์ม ๓ แบบติดตามประเมินผลการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

คู่มือการปฏิบัติงาน เรื่อง การจัดการความรู้ ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๓ มาตรา ๑๑ กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการภายในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ ขึ้น คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดทำแผนการจัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยตระหนักถึงความสำคัญในการใช้การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือในการนำองค์กรก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ ให้อยู่กับองค์กร พัฒนาระบบให้องค์ความรู้ถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร และมีการแบ่งปันความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมขององค์กร

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ส่วนราชการมีคู่มือการปฏิบัติงาน ที่แสดงรายละเอียดและขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทำให้เกิดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ผลงานมีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมาย และสามารถบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

๓. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สามารถดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ขอบเขต

คู่มือการปฏิบัติงานนี้ครอบคลุมขั้นตอนการดำเนินการจัดการความรู้ ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เริ่มต้นจากการที่สำนัก/กอง ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีการทบทวน วิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ทบทวนคำสั่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานปรับปรุงคำสั่งต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ของสำนัก/กอง จัดประชุม คณะทำงานการจัดการความรู้ และคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปี สร้างความเข้าใจแนวทางการจัดการความรู้ประจำปี การพัฒนาทักษะและสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพี่เลี้ยงของหน่วยงาน การแสวงหาและสะสมความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีการถ่ายทอดความรู้เพื่อการเข้าถึงองค์ความรู้ที่สะดวก รวดเร็ว มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อการเรียนรู้และการต่อยอดองค์ความรู้ การจัดกิจกรรมยกย่องชมเชยการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ระดับหน่วยงาน

คำจำกัดความ

องค์ความรู้ (Knowledge) หมายถึง

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

แผนการจัดการความรู้ประจำปี (KM Action Plan) หมายถึง แผนที่สนับสนุนการดำเนินงานตาม ประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ทั้งในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่จะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด ทั้งนี้ ความรู้มี ๒ ประเภท ดังนี้

๑. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดขึ้นจากการ สังคมประสบการณ์ การเรียนรู้ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณในการทำความเข้าใจ ซึ่งเป็นความรู้ที่ถ่ายทอดกัน ได้และเป็นความรู้ที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เช่นทักษะการทำงาน และการคิดวิเคราะห์

๒. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ จนกลายเป็นความรู้ทั่วไป เช่น ทฤษฎี หนังสือและคู่มือ

กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) หมายถึง กระบวนการในการจัดการกับความรู้ เพื่อเปลี่ยนแปลงหรือนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้ ทั้งนี้ กระบวนการจัดการความรู้มี ๗ ขั้นตอน ตามแนวทางของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) ดังนี้

๑. **การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)** เป็นการระบุเกี่ยวกับความรู้ที่องค์กร จำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ได้แก่ ความรู้อะไรบ้าง ความรู้อะไรที่องค์กรมีอยู่แล้ว ความรู้อยู่ในรูปแบบใด และความรู้อยู่ที่ใคร

๒. **การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)** เป็นการสร้าง ความรู้ใหม่ที่กระจัดกระจายอยู่ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึง การรักษาความรู้เดิมและการกำจัดความรู้ ที่ใช้การไม่ได้แล้ว เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ

๓. **การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)** เป็นการแบ่งชนิด ประเภท หรือหัวข้อของความรู้ เพื่อจัดทำให้เป็นระบบที่สะดวกต่อการค้นหาหรือใช้งาน

๔. **การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)** เป็น การจัดทำ “รูปแบบ” และ “ภาษา” ของความรู้ต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้ง เรียบเรียง ปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการ

๕. **การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)** เป็นการทำให้ผู้ต้องการใช้ความรู้ สามารถเข้าถึง ความรู้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เช่น การเผยแพร่ความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และบอร์ด ประชาสัมพันธ์

๖. **การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)** เป็นการนำความรู้ มาแลกเปลี่ยนกัน ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การเผยแพร่ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดทำ เอกสาร การจัดทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้(CoP) โปรแกรม

พี่เลี้ยง(Mentoring Program) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การยืมตัว และวิธีแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งนี้ควรเลือกใช้วิธีการในการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ให้เหมาะสมกับประเภทของความรู้

๗. การเรียนรู้ (Learning) เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ก่อให้เกิดการแก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น

๘. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice หรือ CoP) หมายถึง กลุ่มคนที่มาจากกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน และรวมตัวกันอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน

หน้าที่ความรับผิดชอบ

ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (Chief Executive Officer: CEO) หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ในการกำกับ ดูแลการดำเนินงานตามภารกิจของคณะทำงานกลุ่มภารกิจด้านการจัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตลอดจน พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนการจัดการความรู้ประจำปี

ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งประธานการประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาด้านการจัดการความรู้แก่ผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และให้การสนับสนุน ผลักดันให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ด้านต่าง ๆ ในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

คณะกรรมการจัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หมายถึง คณะทำงานที่ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถาบันเกษตรราธิการ เป็นประธานคณะทำงาน ผู้แทนจากหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นคณะทำงาน และเจ้าหน้าที่สถาบันเกษตรราธิการ เป็นคณะทำงานและเลขานุการ โดยคณะทำงานฯ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. กำหนดแนวทางการดำเนินงานและจัดทำแผนพัฒนาองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๒. ประเมินองค์กรด้วยตนเอง จัดเตรียมและสนับสนุนข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งชี้แจงการดำเนินงานในการตรวจรับรองผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหรือการขอรับรางวัล

๓. ติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงาน และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หมายถึง คณะกรรมการ ที่ประกอบด้วย รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นประธานกรรมการ ผู้แทนจากหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการสถาบันเกษตรราธิการ เป็นกรรมการและเลขานุการ โดยคณะกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. วางแผนการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๒. บริหารการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้เกิดเป็นรูปธรรม

๓. แต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ เพื่อช่วยเหลือการปฏิบัติงานได้ตามความจำเป็น

๔. ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

คณะกรรมการจัดการความรู้ของสำนัก/กอง หมายถึง คณะทำงานที่มีหน้าที่จัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีของสำนัก/กอง ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ตลอดจน ดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

ความเป็นมาและความสำคัญของการจัดการความรู้

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ ซึ่งกำหนดไว้เป็นหลักการว่า “ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ” โดยมีแนวทางปฏิบัติตามคู่มือ คำอธิบาย และแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ดังนี้

๑. สร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
๒. ประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
๓. ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ และปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณธรรม
๔. สร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ

จากพระราชกฤษฎีกาฉบับดังกล่าว นำไปสู่ความพยายามในการสร้างระบบการจัดการความรู้ให้กับส่วนราชการต่าง ๆ โดยกำหนดเป็นเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ (PMQA) หมวด ๔ การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ที่มุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะเป็นฐานให้เกิดการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนที่จะส่งผลไปยังหมวดต่าง ๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

นิยามของ “ความรู้”

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒ คือ “สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากการประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา” ซึ่งต่อเนื่องไปในเรื่องของ **แหล่งความรู้** ซึ่งมีอยู่มากมายทั้งความรู้ในตัวบุคลากร ความรู้ในองค์กร และความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงาน โดยความรู้ส่วนใหญ่นั้น จะอยู่ในตัวบุคลากรมากที่สุด ซึ่งนับว่าเป็น **ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)** ในขณะที่ความรู้อีกประเภทหนึ่งคือ **ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)** ซึ่งเป็นนามธรรม จับต้องได้ ซึ่ง **ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)** จะฝังซ่อนเร้นอยู่ในตัวคน มีลักษณะเหมือนภูเขาน้ำแข็งที่ฝังซ่อนอยู่ใต้ทะเลซึ่งมีอยู่ ๓ ลักษณะ คือ

- **อธิบายได้แต่ยังไม่ถูกนำไปบันทึก** ให้เป็น Explicit Knowledge ซึ่งการบันทึกนั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นแค่การเขียน หรือเป็นเอกสารแต่เพียงอย่างเดียว แต่รวมไปถึง เสียง วิดีโอ เป็นต้น
- **อธิบายได้แต่ไม่ยอมบอกอธิบาย** เพื่อนำมาทำให้เป็น Explicit Knowledge ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากวัฒนธรรมองค์กร หรือพฤติกรรมส่วนบุคคล รวมถึงความพร้อมของคน ๆ นั้น ดังนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ในการทำให้บุคคลเหล่านั้นยินดีที่จะแบ่งปันความรู้เหล่านี้ เช่น การสร้างแรงจูงใจทั้งเชิงลบและเชิงบวก

- **อธิบายไม่ได้** เนื่องจากเป็นความสามารถพิเศษเฉพาะตัว เป็นพรสวรรค์หรือทักษะ ประสบการณ์ที่สั่งสมมานาน ซึ่งไม่สามารถถ่ายทอดด้วยการอธิบายได้ ซึ่งเป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดด้วยการ อธิบายออกมาทั้งหมด และทำให้เป็น Explicit Knowledge ได้ จึงต้องมีวิธีการจัดการกับความรู้แบบนี้ เช่น หากคน มาถ่ายทอดต่อ โดยการฝึกฝนด้วยกัน โดยเป็นการสร้างคนให้มี Tacit Knowledge แบบเดียวกันขึ้นมาอีกซึ่งต้อง ใช้เวลาในการสั่งสม หรือการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยโดยการสร้างเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์

องค์ประกอบในการจัดการความรู้

๑. คน - เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นทั้งแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไป ใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้น การจะทำ KM จะต้องเน้นให้ความสำคัญที่องค์ประกอบนี้ ต้องรู้ว่าความรู้อยู่ที่คน ๆ ไหน และคน ๆ นั้นเป็นอย่างไร เพื่อที่จะดึงความรู้จากบุคคลนั้นออกมาถ่ายทอดต่อให้ได้

๒. เทคโนโลยี - เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้ อย่างง่าย สะดวก รวดเร็ว และมีความถูกต้อง

๓. กระบวนการความรู้ - เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ใช้เพื่อทำ ให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

กระบวนการในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) มีหลากหลาย รูปแบบ ซึ่งรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวคิดในการจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติได้ ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ได้แก่

๑. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี และวิเคราะห์รูปแบบและแหล่งความรู้ที่มีอยู่ โดยการตอบคำถามว่า เราต้องมีความรู้ที่จำเป็นขององค์กรเรื่องอะไร และเรามีความรู้นั้นแล้วหรือยัง

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายอยู่ทั้งภายในและภายนอก เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ โดยการหาคำตอบว่าความรู้อยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไร และจะนำมาเก็บรวบรวมกันได้อย่างไร

๓. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการแบ่งชนิดและ ประเภทของความรู้ เพื่อจัดทำระบบให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน โดยการตอบคำถามว่า ความรู้ที่สร้าง มาจะเก็บอย่างไร และจะแบ่งประเภทหัวข้ออย่างไร

๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการจัดทำ “รูปแบบ” และ “ภาษา” ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเรียบเรียงปรับปรุงเนื้อหา ให้ทันสมัย และตรงกับความต้องการ โดยหาคำตอบว่าจะทำให้เข้าใจง่ายและสมบูรณ์ได้อย่างไร

๕. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) คือ ความสามารถในการเข้าถึงความรู้ได้อย่าง สะดวก รวดเร็ว ในเวลาที่ต้องการ โดยการพิจารณาว่าเราสามารถนำความรู้มาใช้งานได้ง่ายหรือไม่ หรือทำอย่างไร เพื่อจะให้เข้าถึงความรู้ได้

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) โดยเฉพาะความรู้ในรูปแบบ Tacit Knowledge ที่จะต้องทำให้มีการถ่ายทอดออกมาให้ได้ โดยอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การจัดทำเอกสาร

การจัดทำฐานความรู้ การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) การสร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นต้น

๗. การเรียนรู้ (Learning) เป็นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยมีนัยสำคัญคือ Learning by doing ว่า ความรู้ที่จำเป็นซึ่งถูกบ่งชี้หรือกำหนดไว้นั้น ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในงานจริงหรือไม่ และก่อให้เกิดการแก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นได้อย่างไรบ้าง

ขอบเขต และ เป้าหมายของ KM

ขอบเขตของ KM (KM Focus Areas) เป็นหัวข้อเรื่องกว้าง ๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่จะนำมาดำเนินการจัดการความรู้ โดยจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ (Outcome) ขององค์กร และจะนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) ต่อไป สำหรับ **เป้าหมาย KM (Desired State)** เป็นหัวข้อเรื่องของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับขอบเขต KM ที่ได้เลือกมาจัดทำ และต้องสามารถวัดได้เป็นรูปธรรมที่มีต่อผลงาน (Output) ของบุคลากรในองค์กร หรือ อาจจะมีผลต่อผลลัพธ์ (Outcome) ก็ได้ ซึ่งจะนำเป้าหมาย KM และขอบเขต KM มาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ต่อไป

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

เป็นการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรมของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ให้ยึดแนวการทำงานที่เปิดรับและพร้อมจะสร้างสรรค์งานใหม่ๆ พร้อมทั้งจะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน มีมุมมองผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานในเชิงบวก ปลุกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความตั้งใจจริง การเอาชนะอุปสรรค การทำงานให้ผลออกมาดีที่สุด ฯลฯ โดยใช้กิจกรรมการมีส่วนร่วม การเป็นแบบอย่างและการสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น) การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การเตรียมโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การกำหนดทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

๒. การสื่อสาร เป็นการทำให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจร่วมกันถึงโครงการจัดการความรู้ว่าจะดำเนินการไปเพื่ออะไร ได้ประโยชน์อะไร ทำเมื่อใด ทำอย่างไร แต่ละคนมีส่วนร่วมอย่างไร ฯลฯ โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ ๓ ประการ คือ ๑) เนื้อหาที่จะสื่อสาร ๒) กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร ๓) ช่องทางการสื่อสาร การสื่อสารที่บกพร่องผิดพลาดอาจทำให้การจัดการความรู้ล้มเหลว เพราะบุคลากรเข้าใจว่าการจัดการความรู้เป็นงานที่ต้องทำเพิ่มจากงานประจำของตน จึงไม่ให้ความร่วมมือหรือต่อต้านการสื่อสารในช่องทางที่หลากหลายจะช่วยให้บุคลากรได้รับสารอย่างทั่วถึง เช่น การประชุม หนังสือเวียนบอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย intranet, web board, social media ฯลฯ เน้นการสื่อสารสองทาง

๓. กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ เป็นการช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้น การเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของ ความรู้ลักษณะขององค์กร ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร ตัวอย่างเช่น

๑. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice หรือ CoP)

คือ กลุ่มคนที่มาจากกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันรวมตัว กันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ ใหม่ ๆ ในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน

๒. ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)

คือ การจัดตั้งทีมงานหรือคณะทำงานเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนด ขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ งานมาแลกเปลี่ยน ประสบการณ์และทำงานร่วมกัน จึงจะประสบความสำเร็จ

๓. การทบทวนสรุปบทเรียน (After action review หรือ AAR)

คือ การร่วมกันทบทวนกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรค ในการดำเนินการ ซึ่งจำเป็นต้องทำการสรุปบทเรียนทุกครั้ง เมื่อเสร็จกระบวนการทำงานที่สำคัญแต่ละ ขั้นตอน

๔. เวทีเสวนา (Dialogue)

คือ การจัดกลุ่มพูดคุยกันเพื่อสิ่งดี ๆ ที่แต่ละคนมีอยู่ในตัวเองหรือในการปฏิบัติออกมา โดยไม่ขีดวงที่ชัดเจนมากเกินไป มีเพียงการกำหนดประเด็นกว้างๆ ในเรื่องที่จะสนทนา เปิดกว้างด้านเวลา สถานที่บุคคลและเปิดกว้างทางใจของทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมกัน

๕. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)

คือ การให้หรือขอรับคำแนะนำหรือประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้น ๆ เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

๖. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

คือ การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุและนำไปสู่การแก้ไขปัญหา โดยสามารถพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้

๗. การสอนงาน (Coaching)

คือ การถ่ายทอดจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดี มาแนะนำ สอนให้ คนที่ใหม่หรือคนที่ต้องการเรียนรู้ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน

๘. พี่เลี้ยง (Mentoring)

คือ การให้คนทำงานที่อยู่คนละฝ่าย/กลุ่มงาน/แผนกหรือแผนกเดียวกันก็ได้ มาช่วย แนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ ที่จะก้าวไปเป็นผู้บริหาร

๙. การถอดบทเรียนที่ผ่านมา (Lesson Learned)

คือ การเรียนรู้โดยอาศัยข้อมูลความสำเร็จและความผิดพลาดจากการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางในการวางแผนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๑๐. แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio)

คือ การบันทึกผลงานดี ๆ นวัตกรรมในการทำงาน คำชื่นชมความภาคภูมิใจทั้งระดับบุคคล ระดับแผนกหรือระดับองค์การ

๑๑. การถ่ายทอดความรู้โดยการเล่าเรื่อง (Storytelling)

คือ การถอดความรู้ฝังลึกโดยการมอบหมายให้ผู้ที่มผลงานดีหรือมีวิธีการทำงานที่ดีมาเล่าให้คนอื่น ๆ ฟังว่าทำอะไร ผู้เล่าจะเล่าให้เห็นการปฏิบัติใช้ภาษาเชิงปฏิบัติจริง และมีการบันทึกเก็บไว้อย่างเป็นระบบ

๑๒. การศึกษาดูงาน (Study tour)

คือ การเรียนลัดจากประสบการณ์ของผู้อื่นโดยเข้าไปดูสถานที่จริง การปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้

๑๓. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

คือ การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปิดพื้นที่ให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนาการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ

๑๔. แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-CoE)

คือ การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence) ให้สามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้

๑๕. ฐานความรู้ (Knowledge Bases)

คือ การเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่น ๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง

๑๖. Intranet, Web, Weblogs, Social Media

๑๗. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)

คือ การย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะ ๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกสับเปลี่ยนงานเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น

๑๘. วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

คือ การเรียนรู้จากวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้น ๆ เพื่อใช้เป็นต้นแบบเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหารเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด

๔. การเรียนรู้ เป็นการสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ และหลักการของการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร การฝึกอบรมต้องพิจารณาถึงเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ ประเมินผลและปรับปรุง เช่น เนื้อหาง่าย เชื่อมโยงกับการทำงานของกลุ่มเป้าหมาย มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (e-learning, KM website) ช่วยให้เรียนรู้ได้ตามเวลาที่ผู้เรียนสะดวก เป็นต้น

๕. การวัดผล เป็นการดำเนินการเพื่อให้ทราบว่าจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่แล้วนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้นรวมทั้งใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับให้เห็นประโยชน์และความสำเร็จของการจัดการความรู้ การวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน เช่น วัดระบบหรือกิจกรรมการจัดการความรู้ (ความถี่ของการใช้ฐานข้อมูล จำนวนคนเข้าร่วม

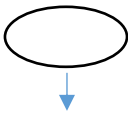
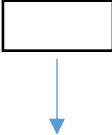
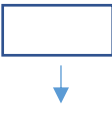
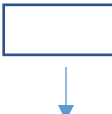
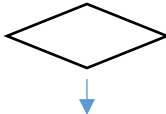
กิจกรรม ฯลฯ) วัดผลผลิต (Output เช่น ความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูล จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข ฯลฯ) หรือผลลัพธ์ (Outcome เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ฯลฯ)

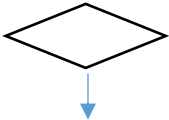
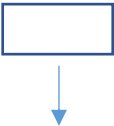
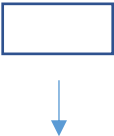
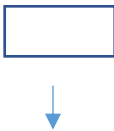
๖. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ แต่การให้รางวัลจะมีผลในระยะสั้นเท่านั้น จึงต้องค้นหาความต้องการของบุคลากร ส่วนมากจะไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้างภาคภูมิใจในความสำเร็จ การยกย่อง และให้รางวัลควรมีการกำหนดกิจกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับรางวัล กำหนดเกณฑ์การให้รางวัลและทำการสื่อสารให้ชัดเจนทั่วถึง การมอบรางวัลควรเข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา เช่น รางวัลมีส่วนร่วมในกิจกรรม KM Day, Quality Fair รางวัลตอบคำถามทุก ๆ เดือน ฯลฯ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารในทุกระดับ
๒. บุคลากร บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร
๓. การสื่อสาร
๔. เทคโนโลยีที่เข้ากับพฤติกรรมและการทำงาน
๕. การมีแผนงานที่ชัดเจน
๖. ระบบการประเมินผล
๗. การสร้างแรงจูงใจ

Work Flow กระบวนการจัดการความรู้ (ระยะเวลาดำเนินการใน ๑ ปีงบประมาณ)

กิจกรรม	ขั้นตอน	ระยะเวลา	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	จุดควบคุม/ความเสี่ยง
๑. ศึกษา แนวทางการ ดำเนินงานจาก ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง		๕ วัน	สำนักงาน ก.พ.ร./ สำนักพัฒนาระบบ บริหาร สป.กษ.	
๒. ทบทวนการ แต่งตั้ง คณะกรรมการ/ คณะทำงานการ จัดการความรู้ สป.กษ.				
๓. ยกร่างกรอบ แนวทางการ ดำเนินงานกิจกรรม การจัดการความรู้ ของ สป.กษ. ประจำปีงบประมาณ		๕ วัน		
๔. ประชุม คณะทำงาน เพื่อ ชี้แจงแนวทางการ จัดการความรู้		๑ วัน	คณะทำงานการ จัดการความรู้	
๕. หน่วยงาน ดำเนินงานจัดทำ แผนการจัดการ ความรู้ระดับสำนัก/ กอง		๑๔ วัน	ทุกสำนัก/กอง ใน สังกัด สป.กษ.	
๖. ประชุม คณะกรรมการ เพื่อ คัดเลือกองค์ความรู้ สำนัก/กอง นำไป จัดทำแผนการ จัดการความรู้ สป.กษ.		๑ วัน	คณะกรรมการ พัฒนาระบบบริหาร ความรู้	
๗. จัดทำ (ร่าง) แผนการจัดการ ความรู้ของ สำนักงาน ปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์		๕ วัน		

กิจกรรม	ขั้นตอน	ระยะเวลา	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	จุดควบคุม/ความเสี่ยง
๘. ขออนุมัติ แผนการจัดการ ความรู้ และ ประชาสัมพันธ์ ๘.๑ แผนการจัดการ ความรู้ของ สำนักงาน ปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ เสนอต่อ CKO/CEO ๘.๒ แผนการจัดการ ความรู้ของสำนัก/ กอง เสนอต่อ ผู้อำนวยการ				
๙. การสื่อสาร เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ แผนการจัดการ ความรู้ สป.กษ.				
๑๐. หน่วยงาน ดำเนินการกิจกรรม ตามแผนการจัดการ ความรู้ที่รับผิดชอบ			ทุกสำนัก/กอง ใน สังกัด สป.กษ.	
๑๑. หน่วยงาน รายงานผลการ ดำเนินการจัดการ ความรู้ให้สถาบัน เกษตรวิชาการทราบ		๑๐ วัน	ทุกสำนัก/กอง ใน สังกัด สป.กษ.	
๑๒. สรุปผลการ ดำเนินการและ ประมวลปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ		๗ วัน		

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษา แนวทางการดำเนินงานจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และกำหนดให้หน่วยงานดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งหน่วยงานต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในการพัฒนางาน พัฒนาคนและพัฒนาองค์กร

ขั้นตอนที่ ๒ ทบทวนการแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานการจัดการความรู้ สป.กษ.

ขั้นตอนที่ ๓ ยกร่างกรอบแนวทางการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้ของ สป.กษ.

ประจำปีงบประมาณ

ขั้นตอนที่ ๔ ประชุมคณะทำงาน เพื่อชี้แจงแนวทางการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ ๕ หน่วยงานดำเนินงานจัดทำแผนการจัดการความรู้ระดับสำนัก/กอง

ขั้นตอนที่ ๖ ประชุมคณะกรรมการ เพื่อคัดเลือกองค์ความรู้สำนัก/กอง นำไปจัดทำแผนการจัดการความรู้ สป.กษ.

ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำ (ร่าง) แผนการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ขั้นตอนที่ ๘ ขออนุมัติแผนการจัดการความรู้ และประชาสัมพันธ์

- แผนการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เสนอต่อ

CKO/CEO

- แผนการจัดการความรู้ของสำนัก/กอง เสนอต่อผู้อำนวยการ

ขั้นตอนที่ ๙ การสื่อสาร เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนการจัดการความรู้ สป.กษ.

ขั้นตอนที่ ๑๐ หน่วยงานดำเนินการกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ที่รับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ ๑๑ หน่วยงานรายงานผลการดำเนินการจัดการความรู้ให้สถาบันเกษตรกรอาชีพทราบ

ขั้นตอนที่ ๑๒ สรุปผลการดำเนินการและประมวลปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ

มาตรฐานคุณภาพงาน

มีกระบวนการที่เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ช่วยลดระยะเวลาในการทำงาน

ระบบติดตามประเมินผล

แบบติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้

เอกสารอ้างอิง

๑. คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐

๒. คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ ๔๑๐/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๒๐ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๓. คำสั่งคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ ๑/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๑ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

แบบฟอร์มที่ใช้

แบบฟอร์ม ๑ แผนการจัดการความรู้

แบบฟอร์ม ๒ แบบติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้

แบบฟอร์ม ๓ แบบประเมินผลกิจกรรมนักรปฏิบัติ (CoP)

ภาคผนวก

แผนการจัดการความรู้ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

๑. ชื่อองค์ความรู้.....
๒. ผู้รับผิดชอบองค์ความรู้.....
๓. หัวข้อความรู้.....
๔. เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ :
๕. ผลสัมฤทธิ์ขององค์ความรู้ที่จำเป็น

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	หมายเหตุ
๑.	การบ่งชี้ความรู้ ๑.๑ ทบทวนและจัดทำคำสั่ง คณะทำงานจัดการความรู้สำนัก/กอง ๑.๒ ประชุมระดมความคิดเห็นเพื่อ กำหนดความรู้ ได้แก่ ๑) ๒) ๓)	ม.ค.๖๗	ร้อยละของ จำนวน บุคลากร สำนัก/กองที่ เข้าร่วมประชุม	ร้อยละ ๗๐	บุคลากร สำนัก/กอง	KM Team สำนัก/กอง	๑.รายงาน การประชุม ๒.แผนการ จัดการความรู้	
๒.	การสร้างและแสวงหาความรู้ ๒.๑ ผู้บริหารจัดการความรู้ (CKO) สำนัก/กอง มีการสื่อสาร เผยแพร่ แนวทางการจัดการความรู้เป็นประจำ อย่างต่อเนื่อง	ม.ค. - มี.ค. ๖๗	จำนวนความรู้ ที่รวบรวมได้	๓ ความรู้	ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ องค์ความรู้/ความรู้	KM Team สำนัก/กอง	ฐานความรู้	โดยมีหลักเกณฑ์ - องค์ความรู้/ความรู้ที่ เกิดขึ้นจากการแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	หมายเหตุ
	๒.๒ ศึกษาค้นคว้าองค์ความรู้ที่จำเป็น (โดยการหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือตัว บุคคล)							- องค์ความรู้/ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เช่น ใช้งบประมาณลดลง ใช้ทรัพยากรหรือบุคลากรลดลง ระยะเวลาให้บริการลดลง - องค์ความรู้/ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนภารกิจ - องค์ความรู้/ความรู้ในกรณีผู้รู้ที่มีประสบการณ์สูง ไกล่เกียดอายุ การย้ายงานหรือลาออก
๓.	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ รวบรวมองค์ความรู้ที่ได้มาจัดเป็น หมวดหมู่เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นและ ใช้งาน	มี.ค. - ก.ย. ๖๗	จำนวนความรู้ ที่จัดเป็นระบบ	อย่างน้อย ๓ ความรู้	ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ องค์ความรู้	KM Team สำนัก/กอง	ฐานข้อมูล	

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	หมายเหตุ
๔.	การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เลือกความรู้ที่ต้องการปรับปรุงมีเรื่อง ใดบ้าง แล้วนำมาจัดเรียงรูปแบบ เอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษา เดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้มีความ สมบูรณ์สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน	มี.ค. - ก.ย. ๖๗	จำนวนความรู้ ที่ปรับปรุง	อย่างน้อย ๓ ความรู้	ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ องค์ความรู้	KM Team สำนัก/กอง	ฐานข้อมูล	
๕.	การเข้าถึงความรู้ ๕.๑ การปรับปรุงและนำความรู้ลง เว็บไซต์ KM ๕.๒ การเผยแพร่ความรู้ผ่านบอร์ด KM กอง	มี.ค. - ก.ย. ๖๗	จำนวนเรื่องที่ นำลงเว็บไซต์ KM จำนวนเรื่องที่ เผยแพร่ผ่าน บอร์ด KM กอง	อย่างน้อย ๓ ความรู้ อย่างน้อย ๓ ความรู้	ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ องค์ความรู้/ความรู้	KM Team สำนัก/กอง	เว็บไซต์ บอร์ด KM	มีช่องทางอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น YouTube, Social Media, หรือสื่อดิจิทัล ต่าง ๆ เป็นต้น ที่ หน่วยงานใช้สำหรับการ เชื่อมโยงองค์ความรู้กับ องค์กรภายนอก (ถ้ามี) โปรดระบุ พร้อมสรุป สาระสำคัญ
๖.	การแลกเปลี่ยนความรู้ ๖.๑ กิจกรรมการถอดความรู้จากผู้รู้ หน่วยงาน (Tacit K.to Explicit K.) ชื่อ – นามสกุล ตำแหน่ง.....	มี.ค. - ก.ย. ๖๗	จำนวนเรื่องที่ ถอดความรู้ จากผู้รู้ หน่วยงาน	อย่างน้อย ๑ ความรู้	ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ องค์ความรู้/ความรู้	KM Team สำนัก/กอง	แบบฟอร์มถอด ความรู้จากผู้รู้ หน่วยงาน	

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	หมายเหตุ
	หัวข้อเรื่อง.....							
	๖.๒ กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)		จำนวนครั้ง CoP	ไม่น้อยกว่า ๑ ครั้ง		KM Team สำนัก/กอง	CoP	
๗.	การเรียนรู้/การยกย่องชมเชย ๗.๑ ได้รับความรู้และนำความรู้ที่ได้ไป ประยุกต์ใช้ โดยผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงาน เรียนรู้จากการปฏิบัติผ่านการเข้าร่วม กิจกรรม CoP แล้วนำความรู้ไป ปฏิบัติงานจริง	มี.ค. - ก.ย. ๖๗	ร้อยละของ จำนวน ผู้เข้าร่วม กิจกรรม	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๙๐	บุคลากรสำนัก/ กอง ที่เข้าร่วม CoP และนำ ความรู้ไปใช้	KM Team สำนัก/กอง	การประเมินผล	
	๗.๒ การยกย่องชมเชย		ร้อยละของ ผู้เข้าร่วม กิจกรรมใน ขั้นตอนที่ ๗.๑	ร้อยละ ๕				
	๗.๓ คู่มือการปฏิบัติงานที่ได้จากการ จัดการความรู้ของสำนัก/กอง		จำนวนคู่มือฯ	ไม่น้อยกว่า ๑ เรื่อง	ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ องค์ความรู้/ความรู้	KM Team สำนัก/กอง	คู่มือ	
	๗.๔ สร้างผลงานนวัตกรรมไปใช้ในการ ปรับปรุง/แก้ปัญหาจนเกิดเป็นแนว ปฏิบัติ		จำนวน นวัตกรรม	ไม่น้อยกว่า ๑ นวัตกรรม	บุคลากรสำนัก/ กอง		ผลงาน นวัตกรรม	

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	หมายเหตุ
ผู้จัดทำ : (.....) ตำแหน่ง					ผู้ให้ความเห็นชอบ : (.....) ตำแหน่ง			

แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

สำนัก/กอง..... รอบ ๑๒ เดือน

กิจกรรม	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	หลักฐานที่ต้องรายงาน**	ผลการดำเนินงานที่ต้องรายงาน (ระบุรายละเอียดผลการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้)
๑. การบ่งชี้ความรู้	ร้อยละของจำนวนสมาชิก KM Team สำนัก/กองที่เข้าร่วมประชุม/ร้อยละ ๗๐	รายงานการประชุม KM Team สำนัก/กอง	- รายงานการประชุม KM Team สำนัก/กอง ซึ่งได้เลือกความรู้เรื่องใดบ้างที่นำมาจัดการความรู้ - ระบุจำนวนสมาชิก KM Team สำนัก/กอง พร้อมรายชื่อ โดยให้ระบุว่า (คิดเป็นร้อยละ ของผู้เข้าร่วมประชุม จำนวน....คน)
๒. การสร้างและแสวงหาความรู้	จำนวนความรู้ที่รวบรวมได้ /๓ ความรู้	ตัวอย่างเนื้อหาของ ทุกองค์ความรู้ ที่สร้างขึ้นมาซึ่งระบุแหล่งที่มาของความรู้	ระบุจำนวนความรู้ที่ทำได้ ได้แก่เรื่องอะไรบ้างพร้อมระบุแหล่งที่มาของความรู้ที่รวบรวมได้ เช่น จากหนังสือวิชาการ หรือจากตัวบุคคล (ระบุชื่อ สกุล ตำแหน่ง กลุ่ม/ฝ่าย) หรือจากเอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร..... เป็นต้น
๓. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	จำนวนความรู้ที่จัดเป็นระบบ /๓ ความรู้		ระบุลักษณะการจัดประเภทหรือหมวดหมู่ของความรู้ที่จำเป็นต้องมีดำเนินการอย่างไรบ้าง และประกอบด้วยประเภทความรู้ใดบ้าง
๔. การประเมินผลและกลั่นกรองความรู้	จำนวนความรู้ที่ปรับปรุง /๓ ความรู้		จำนวนความรู้ที่ได้ปรับปรุง มีเรื่องใดบ้าง และลักษณะการประมวลความรู้ นั้น เช่น ความรู้ นั้น ได้ผ่านการสรุปโดยบุคคลใด และปรับค่าที่เป็นวิชาการให้ลดลง เป็นต้น
๕. การเข้าถึงความรู้	- จำนวนเรื่องที่นำลงเว็บไซต์ KM/๓ ความรู้ - จำนวนเรื่องในการจัดทำบอร์ด/๓ ความรู้ - จำนวนเรื่องผ่านช่องทางอื่นๆ ในกรณีที่เชื่อมโยงองค์ความรู้กับองค์กรภายนอก (ถ้ามี) โปรดระบุ	- ภาพความรู้ที่ลงเว็บไซต์ - ภาพกิจกรรมการจัดทำบอร์ดของทุกครั้ง - ภาพความรู้ที่ลงผ่านช่องทางอื่นๆ (ถ้ามี) โปรดระบุ	การเผยแพร่ความรู้ ๑. เผยแพร่ความรู้ลงเว็บไซต์การจัดการความรู้ สป.กษ. ในหมวดองค์ความรู้ของหน่วยงาน จำนวน ๓ เรื่อง ได้แก่ เรื่อง๑./๒./๓. ๒. เผยแพร่ความรู้ผ่านการจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ของหน่วยงาน จำนวน ๓ เรื่อง ได้แก่ เรื่อง๑./๒./๓. หรือ ๓. ผ่านทางช่องทางอื่น ๆ เช่น Social Media (ถ้ามี) หรือสื่อดิจิทัลต่าง ๆ ที่หน่วยงานใช้สำหรับการเชื่อมโยงองค์ความรู้กับองค์กรภายนอก สรุปสาระสำคัญของเรื่อง
๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	- จำนวนเรื่อง CoP/๓ ความรู้ - ร้อยละของจำนวนกลุ่มเป้าหมายในทุกกิจกรรม/	- รายงานสรุปการดำเนินกิจกรรมCoP ซึ่งระบุรายละเอียดตามที่กำหนด	๑) ดำเนินกิจกรรมการถอดความรู้จากผู้รู้หน่วยงาน (Tacit K. to Explicit K.) อย่างน้อย ๑ ความรู้ พร้อมทั้งสรุปสาระสำคัญ และวิธีการนำความรู้ไปใช้ในรูปแบบใด เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน คลิปวิดีโอ การฝึกปฏิบัติ เป็นต้น (แบบฟอร์ม ๒) ๒) ดำเนินกิจกรรม CoP ดังนี้

กิจกรรม	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	หลักฐาน ที่ต้องรายงาน**	ผลการดำเนินงานที่ต้องรายงาน (ระบุรายละเอียดผลการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้)
	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๙๐ - จำนวนฐานความรู้/๑ฐาน - จำนวนเรื่องกิจกรรมการถอดความรู้จากผู้รู้หน่วยงาน (Tacit K. to Explicit K.) อย่างน้อย ๑ ความรู้ - จำนวนเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายใน/ภายนอก สป.กษ. และในประเทศ ต่างประเทศ (ถ้ามี) โปรดระบุ	- รายงานสรุปผลการดำเนินการกิจกรรมการถอดความรู้จากผู้รู้หน่วยงาน (Tacit K. to Explicit K.) - รายงานสรุปผลการดำเนินกิจกรรมในเครือข่าย	๑. หัวข้อเรื่องที่น่าสนใจแลกเปลี่ยนความรู้ ๒. วันที่ที่ดำเนินการ ๓. ระบุจำนวนกลุ่มเป้าหมาย (คน) พร้อมรายชื่อผู้เข้าร่วม โดยให้ระบุว่า (คิดเป็นร้อยละ.....ของกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ จำนวนคน) ๔. สรุปเนื้อหาที่ได้รับจากกิจกรรม CoP ๕. กิจกรรม CoP ต้องครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ๓) การดำเนินกิจกรรมภายในเครือข่ายอื่น ๆ ทั้งภายใน สป.กษ. หน่วยงานภายนอก สป.กษ. ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (ถ้ามี) โปรดระบุ พร้อมสรุปสาระสำคัญ (แบบฟอร์ม ๓)
๗. การเรียนรู้ ๗.๑ ได้รับความรู้และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ ๗.๒ การยกย่องชมเชย ๗.๓ คู่มือการปฏิบัติงานที่ได้จากการจัดการความรู้ของสำนัก/กอง	- ร้อยละของจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่นำความรู้ไปประยุกต์ใช้/ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๙๐ - ร้อยละของจำนวนกลุ่มเป้าหมายในขั้นตอนที่ ๗.๑ / ร้อยละ ๕ - จำนวนคู่มือฯ /ไม่น้อยกว่า ๑ เรื่อง - จำนวนนวัตกรรมที่ได้จาก	- สรุปผลการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ - คู่มือการปฏิบัติงานที่ได้จากการจัดการความรู้ และ ไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ - สรุปวิธีการยกย่องชมเชย	- ระบุจำนวนผู้เข้าร่วม (คน) และระบุวิธีการติดตามการนำความรู้ไปปรับใช้ (การนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน) และระบุว่า คิดเป็นร้อยละ..... - มีการประเมินผลการนำองค์ความรู้ไปใช้เพื่อปรับปรุงการทำงาน/แก้ปัญหาจนเกิดเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)/มาตรฐานใหม่(อธิบายผลของการนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือเกิดผลลัพธ์ ผลกระทบในวงกว้าง อย่างไรบ้าง เช่น ลดระยะเวลา/ลดข้อร้องเรียน/ลดค่าใช้จ่าย ฯลฯ ไปใช้ในการปรับปรุงงาน/แก้ปัญหาจนเกิดเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)/มาตรฐานใหม่นวัตกรรมใหม่ - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ได้จากการจัดการความรู้ของสำนัก/กอง เสนอให้อ่านวยการสำนัก/กอง เห็นชอบ และเผยแพร่คู่มือปฏิบัติงานที่ได้จากการจัดการความรู้ของสำนัก/กองบน Website การจัดการความรู้ - ยกย่องชมเชยผู้เข้าร่วมกิจกรรม CoP (ระบุจำนวนผู้เข้าร่วมที่ได้รับการยกย่องชมเชย เท่ากับ.....คน (คิดเป็นร้อยละ.....) พร้อมระบุวิธีการยกย่องชมเชย - มีนวัตกรรมที่ได้จากการจัดการความรู้ของสำนัก/กอง (มีการศึกษาวิเคราะห์ กำหนดองค์ความรู้/ความรู้ที่ใช้ในการจัดทำนวัตกรรมในการ

กิจกรรม	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	หลักฐาน ที่ต้องรายงาน**	ผลการดำเนินงานที่ต้องรายงาน (ระบุนายละเอียดผลการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้)
	การจัดการความรู้ (ถ้ามี)		ปฏิบัติงาน ระบุนเครื่องมือเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน มีหลักการเหตุผล วัตถุประสงค์การดำเนินงาน ระยะเวลา แผนการดำเนินงานและผลผลิต ที่ชัดเจน : ชื่อเรื่องนวัตกรรม หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์การ ดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินการ แผนการดำเนินงาน) (แบบฟอร์ม ๔)

หมายเหตุ* ระยะเวลาการรายงานผล รอบ ๑๒ เดือน (ภายในวันที่ ๑๐ ต.ค. ๖๗) กรอกรายงานการรายงานผ่านระบบ google form พร้อมแนบเอกสารหลักฐาน

แบบติดตามประเมินผลการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

แผนการจัดการความรู้(ชื่อหน่วยงาน).....กิจกรรมที่ ๗ การเรียนรู้ กำหนดให้มีการติดตามผลการนำความรู้ที่ได้รับจากกิจกรรม CoP ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งมีการดำเนินกิจกรรมไปแล้ว จำนวน ...(....)... ครั้ง คือ

ครั้งที่ ๑(ชื่อเรื่อง).....(ว/ด/ป)

ครั้งที่ ๒(ชื่อเรื่อง).....(ว/ด/ป)

ครั้งที่ ๓(ชื่อเรื่อง).....(ว/ด/ป)

คำอธิบาย : โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ตามความเป็นจริง หากท่านได้นำความรู้จากกิจกรรมไปใช้โปรดอธิบายหรือยกตัวอย่างการนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการพิจารณา ยกย่องชมเชย ต่อไป

ชื่อ-สกุล :

๑. ท่านได้เข้า CoP หรือไม่ และสามารถความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้หรือไม่

หัวข้อ CoP	เข้าร่วม และได้นำความรู้ไปใช้	เข้าร่วม แต่ไม่ได้นำความรู้ไปใช้	ไม่ได้เข้าร่วม
ครั้งที่ ๑(ชื่อเรื่อง).....	☐	☐	☐
ครั้งที่ ๒(ชื่อเรื่อง).....	☐	☐	☐
ครั้งที่ ๓(ชื่อเรื่อง).....	☐	☐	☐

๒. โปรดอธิบาย/ยกตัวอย่าง งานที่ได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (โดยอธิบายแยกเป็นหัวข้อกิจกรรมแต่ละครั้ง เช่น ครั้งที่ ๑ นำไปใช้อย่างไร และ ครั้งที่ ๒ นำไปใช้อย่างไร.....)

ครั้งที่ ๑

.....

.....

.....

ครั้งที่ ๒

.....

.....

.....

ครั้งที่ ๓

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ

By KM TEAM