KM กับการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม
(Shared Vision)

โดย

กรมส่งเสริมการเกษตร

งานสัมมนาเรื่อง "มหกรรม KM ราชการไทย ก้าวไกลสู่ LO"
วันศุกร์ที่ 21 กรกฎาคม 2549 เวลา 10.30 – 12.00 น.
เรื่อง "KM กับการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)"
โดย กรมส่งเสริมการเกษตร

จุดเริ่มต้นของการนำกระบวนการจัดการความรู้เข้าไปใช้ในหน่วยงาน

โดย : กองวิจัยและพัฒนางานส่งเสริมการเกษตร (คุณสำราญ สาราบรรณ์)

การเริ่มต้น KM ของส่วนราชการ คือ ทำตามคำรับรองตามตัวชี้วัดในปี พ.ศ. 2547 หน่วยงานได้ดำเนินการตามเครื่องมือของสำนักงาน ก.พ.ร. และมีการทำ Workshop ครั้งที่ 1 ฝึกกำหนดวิสัยทัศน์ เรียนรู้ในการสร้างเครื่องมือ และส่วนกลางได้มีการจัดระบบการบริหารการเรียนรู้ โดยจัดทีม 20 คน ซึ่งได้จากจังหวัดละ 2 คน มาเรียนรู้ด้วยกันกับส่วนกลาง เพื่อนำวิธีการคิดมาใช้ในกระบวนงานส่งเสริม ซึ่งระหว่างที่ร่วมกิจกรรมต่างๆ ทำให้เห็นเป็นผลลัพธ์ต่างๆ มากมาย

ต่อมาในปี พ.ศ.2548 กรมส่งเสริมการเกษตร (ส่วนกลาง) และ 9 จังหวัดนำร่อง ได้แก่ กำแพงเพชร น่าน อุบลราชธานี นครศรีธรรมราช นครพนม สตูล นครนายก สมุทรสงคราม และอ่างทอง ได้ใช้ประเด็น *"การพัฒนากลุ่ม/องค์กรวิสาหกิจชุมชนและเทคโนโลยีการผลิตและการจัดการสินค้าเกษตร"* เพื่อสร้างโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และเมื่อปลายปี พ.ศ. 2548 หลังได้ส่งคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประมาณเดือนตุลาคม ได้สรุปบทเรียนระหว่างคณะทำงาน และ 9 จังหวัดนำร่อง พบว่าผลลัพธ์จากการทำ KM ออกมาในเชิงบวก จึงได้นำผลไปขยายต่อเป็น 1:1 จาก 9 จังหวัด เพิ่มขึ้นอีก 9 จังหวัด ได้แก่ พิษณุโลก แพร่ พระนครศรีอยุธยา ศรีสะเกษ พัทลุง ตรัง มุกดาหาร ปราจีนบุรี และนครปฐม โดยเลือกจากความสมัครใจในการทำ KM และ จากที่ผ่านมาได้มีโอกาสไปเรียนรู้ร่วมกับจังหวัดสมุทรสงคราม และเกิดเป็นคำถามว่า ทำอย่างไรให้ผู้อื่นหลายคนมีความรู้ความสามารถเหมือนคนที่เก่งเพียงไม่กี่คน จึงเกิดการนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน (People Process) เป็นตัวขับเคลื่อนทำให้มีโอกาสพัฒนาในหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้และนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งเป็นผลทำให้ทุกคนยอมรับและมีความสุขในการทำงาน

จากนั้นในปี พ.ศ. 2549 ในการเลือกประเด็นจากคำรับรองฯ ซึ่งพิจารณาว่าควรจะเริ่มจาก Blueprint for change เป็นอันดับแรก เพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรม และทางหน่วยงานมี 5 โครงการหลักใน Blueprint for change และหน่วยได้เลือกโครงการ Food Safety เนื่องจากมีข้อดี คือ

1. เจ้าหน้าที่ทุกคนในระดับพื้นที่ต้องทำโครงการนี้ทั้งหมด และต้องพัฒนาให้ชาวบ้าน 80 คน สามารถผลิตสินค้าที่ปลอดภัยและได้มาตรฐาน

2. โครงการทั้ง 5 โครงการนี้กรมฯ จะต้องบริหารในเชิงบูรณาการ ซึ่งผู้ที่รับผิดชอบโครงการ Food Safety จำนวน 25 คน และมี 6-7 คนที่เป็นคนเดียวกันกับผู้ที่รับผิดชอบหลักในส่วน KM ทำให้การทำงานมีความเชื่อมโยง

กรมส่งเสริมการเกษตร ได้จัดกิจกรรมสนับสนุนแต่ละจังหวัด โดยการจัดเวทีในการแลกเปลี่ยนความรู้ในสิ่งที่แต่ละจังหวัดได้ปฏิบัติมา ซึ่งเป็นการเสริมความมั่นใจให้กับหน่วยงานนำร่องว่าจังหวัดได้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง และกรมฯ ได้จัดวิทยากรมามาให้ความรู้ เพื่อช่วยเติมเต็มในบางประเด็น ทั้งนี้ส่วนกลางได้มีการปรับบทบาทมาเป็นการให้ความสนับสนุน ทำหน้าที่ส่งเสริมวิชาการ โดยให้จังหวัดเลือกความรู้ที่เป็นแก่นในการทำงาน เนื่องจากหน่วยกลางไม่สามารถให้ความรู้ได้ทั้งหมด และจากนั้นก็ให้นำไปสร้างกระบวนการเรียนรู้ในหน่วยงานของตนเองต่อไป

สิ่งที่ได้ทำในโครงการ Food Safety ให้ดูจากเป้าหมายซึ่งคล้ายกับวิสัยทัศน์ คือ ความเป็นอยู่ของชาวบ้านต้องดีขึ้น และเป้าหมายสุดท้ายที่ทุกคนเห็นเหมือนกัน คือ เกษตรกรสามารถผลิตสินค้าการเกษตรที่ปลอดภัยและได้มาตรฐาน ส่วนกลางจึงใช้วิธีการลงไปให้ความช่วยเหลือโดยเข้าถึงพื้นที่ และศึกษากระบวนการผลิตในแต่ละพื้นที่เป็นอย่างไร มีการใช้เวทีชุมชนในการสร้างให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ โดยให้ชาวบ้านเป็นศูนย์กลาง สอนให้ชาวบ้านคิดวิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินใจเอง เจ้าหน้าที่ทำหน้าที่เป็นเพียงผู้อำนวยการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้แก่เกษตรกร ช่วยเสริมในส่วนที่ชาวบ้านต้องการ และให้ชาวบ้านเป็นผู้แสดงศักยภาพ ถ่ายทอดความรู้ ช่วยให้ชาวบ้านเกิดการเรียนรู้ ซึ่งจากเดิมบรรยากาศในการจัดสอนการเรียนรู้โดยเจ้าหน้าที่ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ แต่ปัจจุบันนี้ได้มีการเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน และนำ KM มาช่วยสร้างให้ชาวบ้านมีโอกาสในการแสดงศักยภาพ ระดับกรมจึงได้นำแนวคิดด้านการจัดการความรู้มาใช้กับทุกหน่วยงานย่อย โดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันทั้งกลุ่มกองสำนัก และส่วนกลาง อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นแม้ว่าผลที่ได้จากเครื่องมือ KM ในส่วนที่เป็นรูปธรรม คือ การวัดผลตามคำรับรอง แต่สิ่งที่ตามมาจริงๆ จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างบูรณาการ

สรุป :

การจัดการเรียนรู้ให้บรรลุผลสำเร็จได้ต้องอาศัยปัจจัย ดังนี้

1. ศึกษาจากพื้นที่จริง และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับระดับพื้นที่ และมองเป้าหมายเดียวกัน
2. เลือกคน ให้เลือกกลุ่มด้วยความสมัครใจ
3. ส่วนกลาง มองภายในองค์กร คือ นำทุนเดิมที่มีอยู่แล้วไม่จำเป็นต้องมองเรื่องใหม่ และจัดทีมแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง
4. เปลี่ยนวัฒนธรรมให้เป็นแบบการสร้างความชื่นชมยินดี

โดย : สำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (คุณจำลอง พุฒซ้อน)

สำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นตัวแทนในส่วนของผู้ปฏิบัติในระดับพื้นที่ของกรมส่งเสริมการเกษตร โดยเริ่มต้นทำ KM ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2549 ซึ่งกรมฯ ให้นโยบายหลักทุกจังหวัดต้องทำ คือ โครงการ Food Safety โดยมีเป้าหมายคือ ต้องการให้เกษตรกรทุกพื้นที่ 80 % มีการผลิตสินค้าที่ปลอดภัยและมีมาตรฐาน จังหวัดจึงนำ KM มาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน โดยในช่วงแรกได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับ KM มีการศึกษาและเชิญเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานกลางมาให้ความรู้เกี่ยวกับ KM ว่า KM คืออะไร ทำไมต้องทำ KM ไม่ทำ KM ได้หรือไม่ KM สามารถช่วยโครงการ Food Safety ได้อย่างไร ซึ่งการทำโครงการ Food Safety มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ การจำแนกพื้นที่ การบูรณาการตามแผน ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร สร้างเครือข่าย และการจัดการด้านตลาด

วิธีการทำ KM ของสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่

1. สร้างทีมงาน
2. สร้างความเข้าใจในเรื่อง KM กับทุกคน
3. กำหนดเป้าหมาย และแนวทางการดำเนินการร่วมกัน มีการประเมินความรู้ของคนในพื้นที่และองค์กร และมีกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้

สำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยาได้ยึด Model ของ สคส. ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ คือ รูปแบบปลาทู ซึ่งมีหัวปลา เป็น KV (Knowledge Vision) ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายหรือประเด็นและการค้นหารวบรวมข้อมูลความรู้ มีตัวปลา เป็น KS (Knowledge Sharing) ได้แก่ การจัดการแลกเปลี่ยนความรู้ และถอดองค์ความรู้ และมีหางปลา เป็น KA (Knowledge Assets) ได้แก่การจัดระบบจัดเก็บและเข้าถึงข้อมูล รวมถึงการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ การใช้ KM เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน ให้มีความรู้ใหม่ สามารถปฏิบัติงานได้ดี อันจะส่งผลให้องค์กรไปสู่ LO (Learning Organization) ซึ่งเป็นการรวบรวมความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรให้คงอยู่ไม่สูญหาย และช่วยให้ผู้อื่นสามารถนำความรู้ไปใช้ต่อได้

ทางสำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยาได้ทำร่วมกับ Food Safety ตามกรอบ 2 กรอบ โดยทำกรอบแรกตามกรมส่งเสริมการเกษตร มีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ในระดับจังหวัด (PW) ปีละ 1 ครั้ง และกรมฯ ได้ให้งบประมาณสำหรับจัดประชุมในเวที DW 6 ครั้ง/ปี จังหวัดจึงได้จัดเวที DW เป็นประจำทุก 2 เดือน และมีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ในระดับอำเภอ (DM) เป็นประจำทุกเดือน โดย KV (Knowledge Vision) ของเจ้าหน้าที่ คือ การพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ ด้านกระบวนการพัฒนางาน Food Safety และด้านเทคโนโลยีการผลิตสินค้าเกษตรที่ปลอดภัย ซึ่งเป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่ที่ต้องรู้เพื่อสามารถนำไปจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ให้แก่เกษตรกรได้ สำหรับกรอบที่ 2 เป็นส่วนของเกษตรกร ซึ่งมี KV (Knowledge Vision) ของเกษตรกร คือ การตั้งเป้าหมายให้เกษตรกร 80% สามารถผลิตสินค้าที่ปลอดภัยและได้มาตรฐาน มีการแยกพื้นที่จัดกลุ่มกิจกรรม Food Safety แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับ 1 ดาว คือ กลุ่มเกษตรกรที่ไม่ปลอดภัยจึงตั้งเป้าหมายว่าต้องทำให้เกษตรกรผลิตสินค้าที่ปลอดภัย ระดับ 2 ดาว คือ กลุ่มที่ต้องยกระดับขึ้น เนื่องจากมีเกษตรกรไม่ถึง 80 % ที่สามารถ

ผลิตสินค้าที่ปลอดภัย และระดับ 3 ดาว คือ เกษตรกรตั้งแต่ 80 % ขึ้นไปสามารถผลิตสินค้าที่ปลอดภัย จึงตั้งเป้าหมายให้เกษตรกรผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐานมากขึ้น จากนั้นได้กำหนดความรู้ให้แต่ละกลุ่ม และจัดเวทีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ในแต่ละกลุ่ม โดยจัดกระบวนงานเรียนรู้แบบการมีส่วนร่วม ทั้งทางทฤษฎี การเรียนรู้จาก Best Practice การจัดไปดูงาน การฝึกปฏิบัติ การจัดตั้งเป็นโรงเรียนเกษตรกร เป็นต้น

สรุป :

การทำงานจะใช้ทุนเดิม หาความสำเร็จจากเจ้าหน้าที่และเกษตรกรกันเอง และนำมาจัดการถ่ายทอดความรู้โดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ และกรมฯ จะช่วยสนับสนุนและมาเรียนรู้ด้วยกัน มีการให้ความละเอียดต่อการออกแบบกระบวนการ และมีการพัฒนาเจ้าหน้าที่และเกษตรกรไปพร้อมๆ กัน

โดย : กองแผนงาน (คุณธัญชนก เหล่าโนนคร้อ)

ปี พ.ศ. 2548 หน่วยงานอยู่ในช่วงศึกษาว่า KM คืออะไร ต่อมาในปี พ.ศ. 2549 หน่วยงานก็มีความเข้าใจเรื่อง KM มากขึ้น เพราะส่วนกลางต้องทำ KM ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ในช่วงเริ่มต้นมีเจ้าหน้าที่กองแผนงานเพียงแค่ 3 คน ที่เป็นคณะทำงานของโครงการ Food Safety จึงได้เพิ่มตัวแทนเป็นเจ้าหน้าที่จากแต่ละกลุ่ม/ฝ่ายอีก 5 คน เป็นคณะทำงานในการดำเนินการ อย่างไรก็ตามกองแผนงานเป็นเพียงแค่หน่วยงานสนับสนุน จึงไม่มีความรู้ด้าน KM จากนั้นกองแผนงาน เองก็มองว่ากองเป็นเสนาธิการที่ชาญฉลาด ต้องรอบรู้ทุกเรื่อง จึงต้องเริ่มจากการพัฒนาที่บุคลากรในองค์กร ให้สามารถเป็นตัวแทนกันได้ และเมื่อเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2549 กองแผนงานได้เปิดตัว KM และมีการเขียนแผนงานออกมาอย่างชัดเจน ทางผู้บริหารก็เห็นความสำคัญของ KM ผอ.จึงต้องการให้จัดการประชุม KM ต่างหากเพื่อให้ใช้ KM อย่างเต็มที่ แต่ติดปัญหาคือสร้างภาระในการทำงาน จึงมีการปรับเปลี่ยนวิธีการสร้างให้เกิด KM ใหม่ โดยใช้เวลาในตอนท้ายของการประชุมทุกเรื่องมาแลกเปลี่ยนความรู้กัน และทำแบบไม่เป็นทางการ เช่น ไม่ต้องมีหนังสือทางราชการ ใช้ IT ช่วย ทำให้ผู้ทำ KM ไม่เกิดความเครียด จากนั้นก็มีการประชาสัมพันธ์ เช่น จัดบอร์ดแลกเปลี่ยนความรู้ มีมุมแสดงความคิดเห็น ในช่วงแรกก็มีเสียงสะท้อนกลับ 50:50 แต่กองใช้เทคนิค สร้างแรงจูงใจในการให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม โดยให้การตอบแทนเป็นรางวัล เช่น ผู้บริหารนำเงินค่าตอบแทนวิทยากรส่วนตัวมาแบ่งปันให้กับผู้ที่มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ทำให้ทุกคนมีความตั้งใจในการทำงาน และส่งความรู้ที่ได้จากการประชุมเข้าเวบไซต์ห้ผู้อื่นรับทราบ

การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ ผลที่เกิดขึ้น คือ มีการแลกเปลี่ยนความคิด (Share idea) ให้ทุกคนมีส่วนร่วม เราจะไม่ดูถูกความรู้ของคนอื่น บางครั้งคนที่ไม่เคยมีความรู้มาก่อนแต่เมื่อได้ฟังบางประเด็นจากผู้อื่นก็อาจเป็นจุดที่ก่อให้เกิด idea ที่มีคุณค่าขึ้นอย่างมากมายได้เหมือนกัน

สรุป :

การบริหารจัดการ KM ควรพิจารณาลักษณะของคนในองค์กรก่อน และควรทำ KM อย่างค่อยเป็นค่อยไปให้เหมาะสมกับความพร้อมในการรับข้อมูลของคนในองค์กร เพื่อไม่ให้เกิดการต่อต้านในการจัดการ KM ดังนั้นการจัดการเรียนรู้อาจแทรกซึมให้คนในองค์กรเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยสร้างการเรียนรู้โดยไม่ให้รู้ตัว สร้างบรรยากาศแบบไม่เป็นทางการ มีการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งหลังจากได้ทำ KM แล้วพบว่า มีการจัดระบบงานได้ดีขึ้น สามารถลดความซ้ำซ้อนของการทำงานได้

บทสรุป : **<u>ความประทับใจจากการนำการจัดการความรู้เข้าไปใช้ในหน่วยงาน</u>**

"การทำ KM ถือเป็นการทำงานที่มีความสุข คณะทำงานและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความชื่นชอบและสนุกสนานในการทำ KM และจากการจัดไปดูงานที่บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ทำให้ได้สำนวนที่เกี่ยวข้องกับการทำ KM นั่นคือ "มีดีต้องโชว์ มีโหว่ต้องอุด" นอกจากนี้ทางกองแผนงานได้สรุปปัจจัยที่ช่วยในการทำ KM ให้สำเร็จ ดังนี้

ทำให้เนียนกับงานประจำ ตอกย้ำให้ซึมซับ
เปิดใจให้กว้าง ไม่หวงวิชา
หาผู้กล้าลองเล่นเป็นตัวอย่าง
ให้เกียรติผู้ให้ความรู้ (ให้เครดิต) (ยกย่อง ผู้ที่ให้ Tacit)

โดย : กองแผนงาน (คุณธัญชนก เหล่าโนนคร้อ)

" + อย่าไปหวังว่าผู้บริหารจะคิดเหมือนเรา การทำ KM ควรทำไปเรื่อยๆ และจะเห็นผลและเป็นประโยชน์ต่อไปในระยะยาว
+ การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้กับคนในองค์กร
+ ความรู้ใหม่เกิดได้ทุกเวลา ทุกคนมีความรู้ไม่เท่ากันและไม่เหมือนกัน ซึ่งหากไม่มีการจัดการความรู้ก็จะหยุดนิ่ง"

โดย : สำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (คุณจำลอง พุฒซ้อน)

"การทำ KM ทำให้เกษตรกรและเจ้าหน้าที่มีการเรียนรู้และทำงานกันอย่างมีความสุข และประสบความสำเร็จในงาน บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ จึงอยากให้ทุกหน่วยงานลองนำ KM มาใช้ในการทำงาน แล้วท่านจะเห็นว่าเสน่ห์ของ KM นั้นอยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน"

โดย : กองวิจัยและพัฒนางานส่งเสริมการเกษตร (คุณสำราญ สาราบรรณ์)

นางสาวอรญาณี สุนทรัช
นางสาวชัญญา ศรัณย์วงศ์ ผู้จดบันทึก