

ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

(1 องค์ความรู้ : 1 ประเด็นยุทธศาสตร์)

1. พิจารณาการกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นตามประเด็นยุทธศาสตร์ (นำข้อมูลตามที่ระบุไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มาดำเนินการ) และควรรวบรวม "องค์ความรู้" มาจากบุคลากรภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เช่น จากผู้รับบริการ จากผู้มีส่วนได้เสีย และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. การเลือกองค์ความรู้ จะต้องเลือกองค์ความรู้ที่ตอบโจทย์ (ประเด็นยุทธศาสตร์) และจะต้องสามารถแสดงเหตุผลที่เหมาะสมและจำเป็นประกอบการคัดเลือกได้
3. ในการเลือกองค์ความรู้ จะต้องระบุกิจกรรมการจัดการความรู้ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ชื่อ พร้อมทั้งระบุจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมในแต่ละกิจกรรมด้วย และจะต้องมีผู้รับผิดชอบดำเนินการตามกิจกรรมในแผนให้ครบถ้วน ดูตามตัวอย่างในสิ่งที่ส่งมาด้วย 3
4. ในการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละกิจกรรมหลักที่จะประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการเทียบกับเป้าประสงค์นั้น สามารถเลือกตัวชี้วัดตามคำรับรองหรือกำหนดขึ้นเองตามที่เหมาะสมตรงตามเป้าประสงค์
5. สามารถกำหนดแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าและผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน KM ได้
6. มีการแต่งตั้ง CKO, KM Team โดย CKO ต้องให้ความเห็นชอบแผนการจัดการความรู้ก่อนเริ่มดำเนินการและสามารถชี้แจงความเข้าใจในแผนกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้
7. ดำเนินกิจกรรมตามแผน KM ที่กำหนดตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 - 7 ในแต่ละขั้นตอนจะต้องดูผลการดำเนินการและผลสัมฤทธิ์กับค่าเป้าหมายที่กำหนดว่าครบถ้วนตามตัวชี้วัดที่กำหนดหรือไม่
8. เอกสารทุกฉบับ/ ทุกชิ้นงานตั้งแต่คำสั่งแต่งตั้ง การประชุมแต่ละครั้ง.....จนถึงสรุปผลการดำเนินงานในทุกขั้นตอน (ขั้นที่ 1 - 7 และองค์ประกอบทั้ง 6) **ขอให้รวบรวมไว้ในปีเดียวกันเพื่อส่งต่อการตรวจประเมิน**

รายละเอียดของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการจัดการความรู้ (KMP) มีดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1. การบ่งชี้ความรู้ ที่องค์กรจำเป็นต้องมี โดยต้องวิเคราะห์รูปแบบ และแหล่งความรู้ที่มีอยู่ และดูว่าเราต้องมีความรู้เรื่องอะไร เรามีความรู้เรื่องนั้นแล้วหรือยัง เช่น คณะกรรมการ KM ของจังหวัดพิจารณาการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวโดยทำเป็นแบบสอบถาม ถามบุคคลทั่วไปว่าต้องการให้แหล่งท่องเที่ยวเป็นอย่างไร เช่น สะอาด อนุรักษ์สิ่งที่เป็นธรรมชาติให้คงอยู่ **(ตอบเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพแหล่งท่องเที่ยว ฯลฯ)** โดยมี **ตัวชี้วัดและเป้าหมาย** ซึ่งได้ข้อมูลจากแบบสอบถามด้านความรู้ จากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/ผู้นำชุมชน/ประชาชนจำนวน 100 คน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เมื่อเราทราบว่าเราต้องมีความรู้เรื่องอะไรแล้ว เราต้องสร้างและแสวงหาว่า ความรู้ที่เราต้องการรู้นั้นอยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไร แล้วจะนำมาเก็บรวมกันได้อย่างไรโดยการค้นคว้าจากตำรา อินเทอร์เน็ต จากการสัมภาษณ์ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศเพื่อนำมาจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ เช่น การจัดอบรมเจ้าหน้าที่และศึกษาดูงานนอกสถานที่ ในเรื่องการต้อนรับนักท่องเที่ยวอย่างอบอุ่นเป็นกันเองโดยไปดูแบบจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องของการให้บริการที่ประทับใจ และมีนักท่องเที่ยวมาใช้บริการมากมายทุกปี **(ตอบเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพแหล่งท่องเที่ยว ฯลฯ)** โดยมี **ตัวชี้วัดและเป้าหมาย** ซึ่งได้ข้อมูลจากจำนวนผู้เข้ารับการอบรมและศึกษาดูงานนอกสถานที่รุ่นละ 30 คน เป็นต้น

สำหรับองค์ความรู้ที่อบรมควรรหาจากแหล่งต่างๆที่มีอยู่กระจัดกระจายทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร (เหมือนข้อ 1 ในสิ่งที่ส่งมาด้วย 3)

ขั้นตอนที่ 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ โดยนำความรู้ที่รวบรวมมาจัดหมวดหมู่ แบ่งประเภทของความรู้ เพื่อจัดทำให้ง่าย เป็นระบบ สะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน เช่น ระดมความคิดรวบรวมองค์ความรู้จากหลักสูตรการอบรม/ศึกษาดูงานมาจัดทำให้เป็นระบบ **(ตอบเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพแหล่งท่องเที่ยว ฯลฯ) โดยมีตัวชี้วัดและเป้าหมาย** คือมีรูปแบบฐานข้อมูลความรู้ 2 รูปแบบคือเอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์และสารสนเทศ จากกลุ่มเป้าหมายเดิม

ขั้นตอนที่ 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เมื่อแบ่งชนิดและประเภทของความรู้เรียบร้อยแล้วก็นำความรู้นั้นมาจัดทำรูปแบบและ “ภาษา” ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งเรียบเรียงและปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัย เข้าใจง่ายและสมบูรณ์ตรงกับความต้องการของผู้ที่จะเข้ามาศึกษาและค้นคว้า เช่นจัดทำแผนพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว 4 แห่ง ในรูปแบบที่เป็นเอกสารและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสารสนเทศที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน **(ตอบเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพแหล่งท่องเที่ยว ฯลฯ) โดยมีตัวชี้วัดและเป้าหมาย** เป็นแผนพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว 4 แผน

ขั้นตอนที่ 5. การเข้าถึงความรู้ นำความรู้ที่ผ่านการประมวลและกลั่นกรองเรียบร้อยแล้วมาจัดการเผยแพร่ เพื่อดูว่าคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็วและง่ายหรือไม่ และสามารถนำมาใช้ได้ในเวลาที่ต้องการ โดยการจัดทำจดหมายเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย Intranet ขององค์กร ฯลฯ เช่นจัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารการท่องเที่ยวในจังหวัด/ท้องถิ่น พัฒนาระบบสื่อสารและสารสนเทศด้านแหล่งท่องเที่ยว **(ตอบเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพแหล่งท่องเที่ยว ฯลฯ) โดยมีตัวชี้วัดและเป้าหมาย** เป็นศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารการท่องเที่ยวในจังหวัด 1 แห่ง ในท้องถิ่น 1 แห่ง เชื่อมต่อระบบสื่อสารและสารสนเทศทั้งจังหวัด กลุ่มเป้าหมายคือศูนย์การท่องเที่ยวระดับจังหวัดและอำเภอ

ขั้นตอนที่ 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ นำความรู้ที่นำมาแบ่งปันโดยใช้เครื่องมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ อาทิ การจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน ฯลฯ เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดให้มีการเรียนรู้แบบระบบพี่เลี้ยง ประชาสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่าน website จดหมายข่าว เป็นต้น **(ตอบเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพแหล่งท่องเที่ยว ฯลฯ) โดยมีตัวชี้วัดและเป้าหมาย** โดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี จัดให้มีการเรียนรู้แบบระบบพี่เลี้ยงให้คำแนะนำเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานจำนวน 4 แหล่งอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี ประชาสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่าน website เดือนละ 1 ครั้ง

ขั้นตอนที่ 7. การเรียนรู้ ในขั้นตอนนี้เป็นการเรียนรู้โดยมีนัยคือ Learning by doing ว่า ความรู้ที่จำเป็นซึ่งถูกบ่งชี้หรือกำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 นั้น ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ และนำมาช่วยในการแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นหรือไม่และได้อย่างไร ความรู้ที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหรือไม่ เช่น มีการพัฒนาการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว 4 แหล่งตามเกณฑ์ของสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว (สพท) **(ตอบเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพแหล่งท่องเที่ยว ฯลฯ) โดยมีตัวชี้วัดและเป้าหมาย** แหล่งท่องเที่ยวจำนวน 4 แหล่งผ่านเกณฑ์มาตรฐานการประเมินตามเกณฑ์ของสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว (สพท)

รายละเอียดของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (CMP) มีดังต่อไปนี้

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) กระบวนการนี้นำมาบริหารจัดการเพื่อช่วยส่งเสริม ผลักดัน และปรับเปลี่ยน รวมถึงจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปัจจัย

แวดล้อมต่างๆ ในองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ความรู้ ให้สามารถทำได้ทั่วถึงทั้งองค์กร และสามารถทำให้ KM Process เกิดขึ้นได้เองอย่างเป็นธรรมชาติและต่อเนื่อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม คือ การมีส่วนร่วมและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การจัดตั้งทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผล การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ชัดเจน เช่น เมื่อมีกระบวนการจัดการความรู้ครบทั้ง 7 ขั้นตอนแล้วบุคลากรกลุ่มเป้าหมายมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือไม่/ มากน้อยเพียงใด

องค์ประกอบที่ 2. การสื่อสาร คือ การทำให้บุคลากรเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ รวมทั้งประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับบุคลากร และบุคลากรจะมีส่วนร่วมกันได้อย่างไร เช่น เมื่อมีกระบวนการจัดการความรู้ครบทั้ง 7 ขั้นตอนแล้วบุคลากรกลุ่มเป้าหมายสามารถสื่อสารความรู้ถึงผู้อื่นได้อย่างสะดวก รวดเร็วและง่ายหรือไม่ ในเวลาที่ต้องการ เช่น การสื่อสารโดยการจัดทำจดหมายเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย Intranet ขององค์กร เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 3. กระบวนการและเครื่องมือ เพื่อช่วยให้การค้นหา การเข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ โดยใช้เครื่องมือทางด้านความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) มาประกอบ อาทิ การจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน ฯลฯ เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดให้มีการเรียนรู้แบบระบบพี่เลี้ยง ประชาสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยฝ่าย website จดหมายข่าว เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 4. การเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยมีการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว 4 แหล่งตามเกณฑ์ของสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว (สพท.)

องค์ประกอบที่ 5. การวัดผล เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ นำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น รวมทั้งนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้

องค์ประกอบที่ 6. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยพิจารณาเกี่ยวกับ ความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, นูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา, ระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในทุกระดับ เช่น มอบรางวัลในการมีส่วนร่วมกิจกรรม KM Day ให้รางวัลตอบคำถามชิงรางวัลทุก 1 เดือน เป็นต้น