



คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

กระบวนการการจัดทำองค์ความรู้และแผนจัดการความรู้ (KM)

งานคลัง กองกลาง
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จัดทำโดย นายเกรียงไกร มูลสาระ

วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๗

คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการการจัดทำองค์ความรู้และแผนการจัดการความรู้ (KM)

๑. วัตถุประสงค์

- เพื่อปรับปรุงการดำเนินการ การปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน
- เพื่อการพัฒนากระบวนการ เทคนิค และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
- เพื่อเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำองค์ความรู้และแผนการจัดการความรู้ (KM) ให้มีมาตรฐานและถือปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน

๒. ขอบเขต

กระบวนการจัดการความรู้ มีกระบวนการทั้งหมด ๗ ขั้นตอนดังนี้

๑. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้คืออะไร องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อเสาะหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็ต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกก็ทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบหมายถึง การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้เก็บรวบรวมการค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว การแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับว่าผู้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบไหน โดยทั่วไปแบ่งได้ตาม ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร ตามหน้าที่ กระบวนการ และประเภทของผลิตภัณฑ์ เช่น บริการ ตลาด หรือกลุ่มลูกค้า เป็นต้น

๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำหลายลักษณะคือ การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว การใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ความเข้าใจตรงกัน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว การเรียบเรียง ตัดต่อ

และการปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัยสอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

๕. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้รู้ใช้โดยการป้อนความรู้ คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร และการให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไปองค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้ เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล ความรู้

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Access)

การแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เหมาะสม สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามสะดวก โดยมีวิธีการ ตั้งทีมข้ามสายงาน Innovation & Quality Circles (IQCs) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ Community of Practice หรือ CoP ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) การสลับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน มีเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้

๗. การเรียนรู้ (knowledge Access)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร กล่าวคือหากองค์กรใดก็ตามถึงแม้จะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือกถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” ซึ่งวงจรความรู้ เริ่มจาก องค์ความรู้ แล้วไปสู่ การนำความรู้ไปใช้ เมื่อนำความรู้ไปใช้แล้วก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งจะหมุนวนกลับไปเป็น องค์ความรู้ อีกครั้งหนึ่ง

๓. คำจำกัดความ

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมายคือการพัฒนาคนและพัฒนาคนโดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้

การจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี ๒ ประเภท คือ

๑. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

๒. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

๔. หน้าที่ความรับผิดชอบ






บุคลากรของหน่วยงาน เป็นผู้รับผิดชอบในกระบวนการ แต่งตั้งคณะทำงานและพิจารณากำหนดการจัดทำแผนปฏิบัติการ ควบคุม กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ ตรวจสอบ รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ จัดการความรู้เผยแพร่แผนปฏิบัติการจัดการความรู้และติดตามการ ดำเนินงานในภาพรวม และดำเนินการกิจกรรมที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการจัดการความรู้

๕. แผนผังการปฏิบัติงาน Work Flow

ลำดับ	ชื่องานกระบวนการการจัดทำองค์ความรู้และแผนการจัดการความรู้ (KM)	รายละเอียดวิธีการขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน	แบบฟอร์ม
๑		แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ (KM)	งานคลัง	๑ ชม.	
๒		๑.วิเคราะห์ข้อมูลองค์ความรู้ ๒.ศึกษาวิเคราะห์เพื่อเตรียมข้อมูล ๓.กำหนดรูปแบบการดำเนินงาน ๔.กำหนดระยะเวลา	งานคลัง	๓ สัปดาห์	
๓		ขอความร่วมมือกับคณะทำงาน	งานคลัง	๑ สัปดาห์	
๔		รวบรวมข้อมูลองค์ความรู้	งานคลัง	๒ สัปดาห์	
๕		เชิญประชุม/หารือกับคณะทำงาน	งานคลัง	๑ ชม.	
๖		จัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุมและเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง	งานคลัง	๑ วัน	
๗		ดำเนินการประชุมคณะทำงาน	งานคลัง	๑ วัน	
๘		ปรับปรุง คัดแปลง ให้เหมาะสมต่อการดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน	งานคลัง	๓ สัปดาห์	
๙		นำความรู้ไปปฏิบัติงานจริง	งานคลัง	๔ สัปดาห์	
๑๐		นำองค์ความรู้เผยแพร่ให้กับผู้สนใจ	งานคลัง	๑ วัน	

หมายเหตุ ระบุคำอธิบายเพิ่มเติม หรือ เจาะลึกที่สำคัญในการดำเนินงาน

(ความหมายสัญลักษณ์ “ไม่ต้องแสดงในคู่มือ”)

-  จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ
-  กิจกรรมและการปฏิบัติงาน
-  การตัดสินใจ เช่น การตรวจสอบ การอนุมัติ
-  แสดงถึงทิศทาง หรือการเคลื่อนไหวของงานจุดเชื่อมต่อระหว่างขั้นตอน เช่น กรณีการเขียน
-  กระบวนการไม่สามารถจบได้ภายใน ๑ หน้า

๖. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

กระบวนการ การจัดทำองค์ความรู้และแผนการจัดการความรู้ (KM)

๑. แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการองค์ความรู้ (KM)
๒. วิเคราะห์ ศึกษา กำหนดรูปแบบ และกำหนดระยะเวลา
๓. รวบรวมข้อมูลองค์ความรู้
๔. จัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุมและเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง
๕. ประชุมหารือกับคณะทำงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้
๖. ปรับปรุง ดัดแปลง พัฒนา ให้เหมาะสมต่อการดำเนินงาน
๗. นำองค์ความรู้ไปปฏิบัติงานจริง
๘. นำองค์ความรู้เผยแพร่ให้กับผู้ปฏิบัติงานและสนใจ

๗. เอกสารอ้างอิง

- ๑) เอกสารการเบิกจ่าย
- ๒) ระเบียบ แนวปฏิบัติ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง

๘. แบบฟอร์มที่ใช้

- ๑) แผนการจัดการองค์ความรู้ ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- ๒) เอกสารการเก็บข้อมูลต่างๆ

๙. ข้อเสนอแนะ/ เทคนิคในการปฏิบัติงาน/ ปัญหาอุปสรรค แนวทางการแก้ไขและพัฒนางาน

ข้อเสนอแนะ/ เทคนิคในการปฏิบัติงาน/ ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการดำเนินการ
ในการจัดทำองค์ความรู้ (KM) มีต้องมีการติดตามผล และมีพัฒนาตลอดเวลา และหัวข้อหรือองค์ความรู้ จำเป็นต้องอาศัยผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญ หรือเกี่ยวเนื่องกับบุคลากรนอก ซึ่งเหนือการควบคุมของผู้ปฏิบัติงาน	๑. พัฒนาและต่อยอดในการปฏิบัติงาน ๒. จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์และประสานงานกับผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญ หรือเกี่ยวเนื่องกับบุคลากรนอก

๑๐. ภาคผนวก/กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- ๑) แผนการจัดการองค์ความรู้ ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร