



คู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้  
(Knowledge Management Work Manual)

โดย  
กองพัฒนาและจัดการความรู้องค์กร  
สำนักดิจิทัลและสารสนเทศ  
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย  
เดือนกุมภาพันธ์ ปี ๒๕๖๓

## สารบัญ

คู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ .....	๕
๑ ความเป็นมา .....	๕
รูปที่ ๑ หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้.....	๕
๒ วัตถุประสงค์ .....	๕
๓ ขอบข่าย .....	๕
๔ คำจำกัดความ .....	๕
๕ กระบวนการจัดการความรู้ .....	๕
รูปที่ ๒ ระบบการเรียนรู้.....	๖
๖ การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) .....	๖
รูปที่ ๓ ตัวอย่างการระบุกระบวนการงานในแบบฟอร์มที่ ๑ - ขอบเขต KM (KM Focus Areas) .....	๗
รูปที่ ๔ ตัวอย่างการเลือกกระบวนการงานที่สำคัญในแบบฟอร์มที่ ๒ - การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM .....	๘
๗ การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) เพื่อจัดการ.....	๘
รูปที่ ๕ ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมายพร้อมแสดงเหตุผลประกอบในแบบฟอร์มที่ ๓ - เป้าหมาย KM .....	๙
๘ วิธีการสู่ความสำเร็จ.....	๙
รูปที่ ๖ ตัวอย่างการกำหนดวิธีการไปสู่ความสำเร็จ ตัวชี้วัด เป้าหมาย เครื่องมืออุปกรณ์ งบประมาณ และ ผู้รับผิดชอบตามขั้นตอนการจัดการความรู้ที่ ๑ - ๗ ในแบบฟอร์มที่ ๔ - แผนการจัดการความรู้.....	๙
๙ โครงสร้างผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้.....	๑๐
๑๐ ผลผลิตของการจัดการความรู้.....	๑๑
๑๑ การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) กับกระบวนการบริหารจัดการ จัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) .....	๑๑
๑๒ การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) กับกระบวนการจัดการ นวัตกรรม (Innovation Management Process).....	๑๒
ตารางที่ ๑ หลักเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพผลผลิตของการจัดการความรู้เพื่อไปสู่กระบวนการจัดการ นวัตกรรม.....	๑๒
บรรณานุกรม.....	๑๔
ภาคผนวก.....	๑๕
เครื่องมือสำหรับการจัดการความรู้.....	๑๖
✓ CoP หรือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้.....	๑๖
✓ การศึกษาดูงาน (Study tour) หรือ สุนทรียทัศนศึกษา.....	๑๖
✓ การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (AAR: After action review).....	๑๖
✓ การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ (Retrospect) .....	๑๖
✓ เรื่องเล่าเร้าพลัง (Springboard Storytelling) .....	๑๖
✓ การค้นหาสิ่งดีรอบตัว หรือ สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiring) .....	๑๖
✓ เวทีเสวนา หรือ สุนทรียสนทนา (Dialogue).....	๑๗
✓ เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist).....	๑๗
✓ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning).....	๑๗

- ✓ มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)..... ๑๗
- ✓ การสอนงาน (Coaching) ..... ๑๗
- ✓ การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)..... ๑๗
- ✓ ฟอรัม ถาม – ตอบ (Forum)..... ๑๗
- ✓ บทเรียนจากความผิดพลาด (Lesson Learning)..... ๑๗
- ✓ เวทีกลุ่มเฉพาะ (Focus Group)..... ๑๘
- ✓ การจัดเก็บความรู้ใน Web board หรือ Intranet..... ๑๘
- ✓ การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย หรือ Routine to Research (R2R)..... ๑๘
- ✓ การนำเสนอผลงานวิชาการในที่ประชุมวิชาการ..... ๑๘
- ✓ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Standard Operation Procedure: SOP) ..... ๑๘
- ✓ การเล่าเรื่องพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Coffee meeting) ..... ๑๘

## คู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

### ๑ ความเป็นมา

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.) ที่ดำเนินงานด้านการวิจัยพัฒนา ถ่ายทอด และบริการด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ได้ตระหนักถึงความสำคัญขององค์ความรู้อันเป็นสินทรัพย์สำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรและประเทศไทยมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงได้ดำเนินการนำกระบวนการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กรตั้งตั้งแต่ปี ๒๕๔๙ โดยมีการทบทวนและจัดทำกรอบแนวทางในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นประจำทุกปี

ในปี ๒๕๖๓ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้นำระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model: SE-AM มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเพื่อสามารถสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง โดยในส่วนของผลการประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers นั้น การจัดการความรู้ ได้ถูกนำมาบรรจุเป็นหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ที่ 7 ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&IM) โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### รูปที่ ๑ หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์กร	8	1.1 วิสัยทัศน์ / ทิศทาง / นโยบายด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 4) 1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ (น้ำหนักร้อยละ 4)
2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน	4	2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล (น้ำหนักร้อยละ 2) 2.2 การจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 2)
3. บุคลากร	8	3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 2)
4. กระบวนการจัดการความรู้	8	4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ (น้ำหนักร้อยละ 6) 4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (น้ำหนักร้อยละ 2)
5. กระบวนการปฏิบัติงาน	4	5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2) 5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2)
6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	8	6.1 ผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 8)
รวม	40	

ในการนี้ วว. จึงได้ดำเนินการจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า บุคลากร วว. มีวิธีการจัดการความรู้ในทิศทางเดียวกัน สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เป็นระบบ และต่อเนื่อง ส่งผลให้การ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนนำ วว. ก้าวจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO: Learning Organization) ไปสู่องค์กรนวัตกรรมสมรรถนะสูง (HPIO: High Performance Innovative Organization)

## ๒ วัตถุประสงค์

- เพื่อให้บุคลากรใช้เป็นวิธีดำเนินการในการปฏิบัติการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
- เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า บุคลากร วว. มีวิธีดำเนินการในการปฏิบัติการจัดการความรู้เป็นในทิศทางเดียวกัน

## ๓ ขอบข่าย

ใช้สำหรับการจัดการความรู้ในองค์กร ทั้งที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) หรือ ที่อยู่ในรูปแบบที่สามารถเข้าถึงได้ผ่านวิธีต่าง ๆ (Explicit Knowledge)

## ๔ คำจำกัดความ

- ๔.๑ **การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management (KM)** หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ซึ่งอยู่อย่างกระจัดกระจายทั้งที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล และ/หรือ ที่อยู่ในรูปแบบที่สามารถเข้าถึงได้ผ่านวิธี/ช่องทางต่าง ๆ มาจัดการและพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ดังกล่าว สามารถนำความรู้ดังกล่าวนั้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน และ/หรือ พัฒนาต่อยอด เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน/ผลิตภัณฑ์/บริการ หรือสร้างเป็นนวัตกรรมกระบวนการ/นวัตกรรมผลิตภัณฑ์/นวัตกรรมความรู้
- ๔.๒ **ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน หรือ Tacit Knowledge** หมายถึง ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งความรู้ดังกล่าวไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เรียกอีกอย่างว่า ความรู้แบบนามธรรม
- ๔.๓ **ความรู้ที่ชัดเจน หรือ Explicit Knowledge** หมายถึง ความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถเข้าถึงได้ผ่านวิธี/ช่องทางต่าง ๆ เรียกอีกอย่างว่า ความรู้แบบรูปธรรม
- ๔.๔ **กระบวนการจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management Process** หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
- ๔.๕ **ขอบเขต KM หรือ KM Focus Area** หมายถึง กระบวนการ หรือ Work Process ของหน่วยงานตามอำนาจบทบาทหน้าที่
- ๔.๖ **เป้าหมาย KM หรือ Desired State** หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นต้องมีหรือนำไปใช้เพื่อปฏิบัติงานในกระบวนการ หรือ Work Process

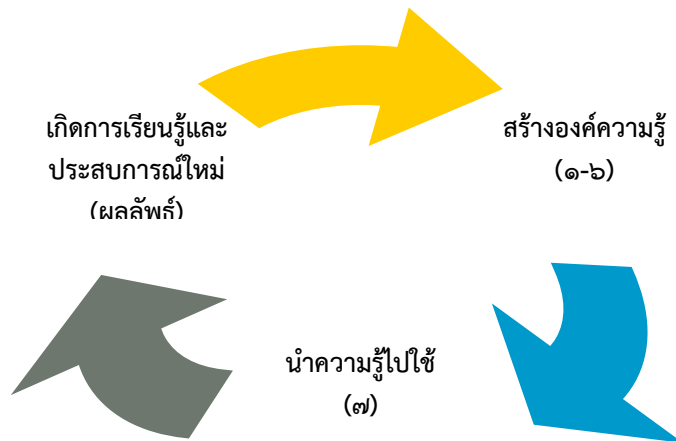
## ๕ กระบวนการจัดการความรู้

วว. มีการนำกระบวนการจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management Process ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้เผยแพร่ ณ ธันวาคม ๒๕๔๘ มาประยุกต์ใช้ในองค์กรตั้งแต่ปี ๒๕๔๙ ซึ่งกระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. **การบ่งชี้ความรู้** เป็นขั้นตอนการเลือกหัวข้อความรู้ โดยพิจารณาเลือกหัวข้อความรู้ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร ว่าการที่เราจะสามารถทำให้บรรลุวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายนั้น ๆ เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร

๒. **การสร้างและแสวงหาความรู้** เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ใหม่ ทั้งที่ได้มาจากการแสวงหาความรู้จากภายนอก การนำความรู้เดิมที่มีอยู่มาพิจารณาปรับปรุงให้ทันสมัยเพื่อรักษาความรู้เดิมที่ยังคงจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร หรือกำจัดความรู้ที่ใช้นี้ไม่ได้แล้ว
๓. **การจัดความรู้ให้เป็นระบบ** เป็นขั้นตอนการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
๔. **การประมวลและกลั่นกรองความรู้** เป็นขั้นตอนการทำให้มั่นใจว่า ความรู้ที่จัดการนั้นมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ ผ่านการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานและใช้ภาษาเดียวกัน และการปรับปรุงเนื้อหา ให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนชัดเจน
๕. **การเข้าถึงความรู้** เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมช่องทางที่ทำให้ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการ ได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (DT), Web board ,บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
๖. **การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้** เป็นขั้นตอนการนำความรู้ไปเผยแพร่ความรู้ผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่ได้ จัดเตรียมไว้ เช่น ในกรณีของ Explicit Knowledge สามารถนำความรู้มาเผยแพร่ในลักษณะของเอกสาร, ฐานข้อมูล, สื่อดิจิทัล เป็นต้น สำหรับกรณีของ Tacit Knowledge สามารถเผยแพร่ความรู้ผ่านระบบที่ มีข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยน งาน, การยืมตัว, กิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
๗. **การเรียนรู้** เป็นขั้นตอนที่ผู้ใช้ความรู้ได้นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน จนเกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ สามารถพัฒนาต่อยอดความรู้ดังกล่าว เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน/ ผลิตภัณฑ์/บริการ หรือ สร้างเป็นนวัตกรรมกระบวนการ/นวัตกรรมผลิตภัณฑ์/นวัตกรรมความรู้ หาก ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จจะทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เกิดเป็นระบบการเรียนรู้ และ หมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง ดังรูปที่ ๒ ระบบการเรียนรู้

รูปที่ ๒ ระบบการเรียนรู้



## ๖ การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area)

เพื่อให้หน่วยงานสามารถเลือกกระบวนการงานสำคัญเพื่อจัดการ วว. นำ แบบฟอร์ม ๑ - ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ของหน่วยงาน/กลุ่ม มาใช้ในการช่วยให้หน่วยงานสามารถเห็นว่ากระบวนการงาน (Work Process) แต่ละงาน ของหน่วยงานนั้น มีลำดับความสำคัญเป็นเช่นไร โดยกำหนดให้หน่วยงานระบุว่า ขอบเขต KM หรือ กระบวนการ งาน ของ หน่วยงานมีกี่กระบวนการ คืออะไร และในแต่ละกระบวนการงานนั้นตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียของหน่วยงาน (ประโยชน์ที่จะได้รับจากขอบเขต KM ที่มีต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) หรือไม่ มากน้อย อย่างไร ซึ่งลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่นำมาพิจารณาประกอบด้วย

๑. องค์กร
๒. บุคลากรในองค์กร
๓. ลูกค้าเชิงพาณิชย์ หรือ ผู้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการใช้ความรู้/ผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการของหน่วยงาน
๔. ลูกค้าเชิงสังคม หรือ ผู้ที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายจากการใช้ความรู้/ผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการของหน่วยงาน
๕. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ หรือ ผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานในกระบวนการที่สำคัญของหน่วยงาน

**รูปที่ ๓ ตัวอย่างการระบุกระบวนการงานในแบบฟอร์มที่ ๑ - ขอบเขต KM (KM Focus Areas)**

**แบบฟอร์ม ๑ ขอบเขต KM : KM Focus Area**

แบบฟอร์ม ๑ - ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ของหน่วยงาน/กลุ่ม.....					
ขอบเขต KM ที่ (KM Focus Areas)	ประโยชน์ที่จะได้รับจากขอบเขต KM ที่มีคือ				
	องค์กร วว.	บุคลากรในองค์กร	ลูกค้าเชิงพาณิชย์	ลูกค้าเชิงสังคม	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (โปรดระบุ) .....
๑. กระบวนการที่ ๑	๑. ....	๑. ....	๑. ....	๑. ....	๑. ....
๒. กระบวนการที่ ๒	๒.๑ ..... ๒.๒ .....	๒.๑ ..... ๒.๒ .....	๒.๑ ..... ๒.๒ .....	๒.๑ ..... ๒.๒ .....	๒.๑ ..... ๒.๒ .....
๓. กระบวนการที่ ๓	๓.๑ ..... ๓.๒ .....	๓.๑ ..... ๓.๒ .....	๓.๑ ..... ๓.๒ .....	๓.๑ ..... ๓.๒ .....	๓.๑ ..... ๓.๒ .....
๔. กระบวนการที่ ๔	๔.๑ ..... ๔.๒ .....	๔.๑ ..... ๔.๒ .....	๔.๑ ..... ๔.๒ .....	๔.๑ ..... ๔.๒ .....	๔.๑ ..... ๔.๒ .....
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด) วันที่ ..... / ..... / .....					

จากนั้น วว. นำ แบบฟอร์มที่ ๒ - การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM ของกลุ่ม/หน่วยงาน มาใช้ในการช่วยให้งานสามารถเห็นว่ากระบวนการงาน (Work Process) แต่ละงานของหน่วยงานนั้น มีความจำเป็นเร่งด่วนหรือมีความสำคัญที่ต้องจัดการเป็นเช่นไร โดยพิจารณาให้คะแนนความสอดคล้อง คือ มาก = ๖ ปานกลาง = ๓ และน้อย = ๑ ตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

๑. สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ (จำเป็นต่อการดำเนินยุทธศาสตร์ขององค์กร)
๒. ความรู้เป็น core competency ของ วว. (จำเป็นต่อความยั่งยืนขององค์กร)
๓. ความรู้เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ
๔. ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ
๕. ความรู้สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาต่างๆ ได้
๖. เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน (เป็น Tacit Knowledge ของผู้ที่จะเกษียณอายุ และยังสามารถใช้ต่อเนื่องได้ในอนาคต)
๗. เป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต
๘. เป็นความรู้ที่ใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ หรือ เพิ่ม Competitive Advantage หรือ Work Efficiency
๙. เป็นความรู้ที่ใช้ในการทำงานในจุดที่ต้องควบคุม (Control point) หรือ ขั้นตอนที่มีความเสี่ยง (Critical step)

เมื่อพิจารณาให้คะแนนความสอดคล้องตามเกณฑ์ครบทุกเกณฑ์ในแต่ละกระบวนการแล้ว ขอบเขต KM (KM Focus Area) หรือ กระบวนการงาน (Work Process) ที่ต้องการจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่มีคะแนนรวมจากทุกเกณฑ์สูงที่สุด

รูปที่ ๔ ตัวอย่างการเลือกกระบวนการงานที่สำคัญในแบบฟอร์มที่ ๒ - การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM

แบบฟอร์ม ๒ การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM

แบบฟอร์ม ๒ - การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM ของกลุ่ม/หน่วยงาน.....				
เกณฑ์การกำหนดขอบเขต KM	ขอบเขต KM ที่ ๑	ขอบเขต KM ที่ ๒	ขอบเขต KM ที่ ๓	ขอบเขต KM ที่ ๔
๑. สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ (จำเป็นต่อการดำเนินยุทธศาสตร์ขององค์กร)	๓	๒	๒	๒
๒. ความเป็น core competency ของ วว. (จำเป็นต่อความยั่งยืนขององค์กร)	๑	๒	๓	๒
๓. ความเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ	๑	๓	๓	๒
๔. ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ	๒	๒	๓	๓
๕. ความรู้สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้	๒	๒	๒	๒
๖. เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน (เป็น Tacit Knowledge ของผู้ที่จะเกษียณอายุ และยังสามารถใช้ต่อเนื่องได้ในอนาคต)	๒	๒	๓	๓
๗. เป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต	๓	๒	๓	๒
๘. เป็นความรู้ที่ใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ หรือ เพิ่ม Competitive Advantage หรือ Work Efficiency	๑	๒	๓	๒
๙. เป็นความรู้ที่ใช้ในการทำงานในจุดที่ต้องควบคุม (Control point) หรือ ขั้นตอนที่มีความเสี่ยง (Critical step)	๓	๒	๓	๓
๑๐. ความรู้อื่น ๆ ระบุ .....				
<b>รวมคะแนน</b>	<b>๓๐</b>	<b>๕๑</b>	<b>๓๓</b>	<b>๔๕</b>
หมายเหตุ : เกณฑ์การให้คะแนน คือ มาก - ๒, ปานกลาง - ๓, น้อย - ๑ <เกณฑ์คะแนนสามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมได้>				
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด) วันที่ .....				

๗ การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) เพื่อจัดการ

วว. นำ แบบฟอร์มที่ ๓ - เป้าหมาย KM (Desired State) มาใช้ในการช่วยให้หน่วยงานสามารถตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) หรือ ความรู้ (Knowledge) ที่ต้องการจัดการ โดยหน่วยงานสามารถเห็นได้ว่า องค์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการงานที่สำคัญ ซึ่งได้เลือกมาจาก ขอบเขต KM (KM Focus Area) หรือ กระบวนการที่มีคะแนนสูงสุดในแบบฟอร์มที่ ๒ มีเรื่องอะไรบ้าง และในแต่ละเรื่องนั้นคาดหวังผลที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ (หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม) อย่างไร อะไรบ้าง

จากนั้นหน่วยงานจึงพิจารณาเลือก เป้าหมาย KM หรือ ความรู้ที่ต้องการจัดการ จากเป้าหมาย KM ทั้งหมดที่หน่วยงานระบุไว้เพียง 1 เรื่อง มาแสดงตรงช่อง เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการทำ พร้อมทั้งระบุถึงเหตุผลในการคัดเลือกองค์ความรู้ที่มีความจำเป็น และสำคัญมากกว่าองค์ความรู้อื่น ๆ อย่างไร

ในกรณีที่หน่วยงานพิจารณาแล้ว เห็นว่ามีเป้าหมาย KM หรือ ความรู้ที่ต้องการจัดการ มากกว่า ๑ เรื่อง ให้หน่วยงานสามารถกรอกข้อมูลในแบบฟอร์มที่ ๑ และแบบฟอร์มที่ ๒ เหมือนกันได้ แต่ในแบบฟอร์มที่ ๓ และแบบฟอร์มที่ ๔ แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ตามกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) นั้น หน่วยงานจะต้องดำเนินการกรอกข้อมูลแยกรายละเอียดตามแต่ละเป้าหมาย โดยหน่วยงานต้องดำเนินการส่งแบบฟอร์มที่ ๑ - ๓ ให้ คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนดำเนินการจัดการความรู้ตามวิธีการที่กำหนดไว้ในแบบฟอร์มที่ ๔



รูปที่ ๕ ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมายพร้อมแสดงเหตุผลประกอบในแบบฟอร์มที่ ๓ - เป้าหมาย KM

แบบฟอร์ม ๓ เป้าหมาย KM (Desired State)

แบบฟอร์มที่ ๓ - เป้าหมาย KM (Desired State) ของกลุ่ม/หน่วยงาน.....	
ขอบเขต KM (KM Focus Area) คือ กระบวนการที่ ๒	
เป้าหมาย KM (Desired State)	หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม
เป้าหมาย KM ที่ ๑: <b>องค์ความรู้ที่ ๑</b>	๑.๑ ..... ๑.๒ .....
เป้าหมาย KM ที่ ๒: <b>องค์ความรู้ที่ ๒</b>	๒.๑ ..... ๒.๒ .....
เป้าหมาย KM ที่ ๓: <b>องค์ความรู้ที่ ๓</b>	๓.๑ ..... ๓.๒ .....
เป้าหมาย KM ที่ ๔: .....	๔.๑ ..... ๔.๒ .....
เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการทำ : ที่ <b>องค์ความรู้ที่ ๒</b> เหตุผลในการคัดเลือกองค์ความรู้: ..... .....	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด) วันที่ ..... / ..... / .....	

๘ วิธีการสู่ความสำเร็จ

ว. นำ แบบฟอร์มที่ ๔ - แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ตามกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) มาใช้ในการช่วยให้หน่วยงานสามารถกำหนดกิจกรรม หรือ วิธีการไปสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยระบุถึงรายละเอียดการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมตามขั้นตอนการจัดการความรู้ทั้ง ๗ ขั้นตอนที่ครอบคลุมผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด เป้าหมาย เครื่องมืออุปกรณ์ และงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM ที่กำหนดไว้

รูปที่ ๖ ตัวอย่างการกำหนดวิธีการไปสู่ความสำเร็จ ตัวชี้วัด เป้าหมาย เครื่องมืออุปกรณ์ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบตามขั้นตอนการจัดการความรู้ที่ ๑ - ๗ ในแบบฟอร์มที่ ๔ - แผนการจัดการความรู้

แบบฟอร์ม ๔ แผนการจัดการความรู้

แบบฟอร์ม ๔ - แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ตามกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)								
ชื่อกลุ่ม/หน่วยงาน : กจค./สทส./บพ.								
เป้าหมาย KM (Desired State) : เกณฑ์การประเมินตามระบบ SE-AM ด้าน Enabler ที่ ๗ การจัดการความรู้ (ในตัวอย่างนี้ให้นำ ข้อองค์ความรู้ที่ ๒ จากแบบฟอร์มที่ ๓ มารอก)								
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม :								
๓.๑ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสอบผ่านการประเมิน ๘๐% (ในตัวอย่างนี้ให้นำ หน่วยวัดผลได้เป็นรูปธรรม ที่ ๒.๑ จากแบบฟอร์มที่ ๓ มารอก)								
๓.๒ รายงานผลการจัดกิจกรรม (ในตัวอย่างนี้ให้นำ หน่วยวัดผลได้เป็นรูปธรรม ที่ ๒.๒ จากแบบฟอร์มที่ ๓ มารอก)								
ลำดับ	กรอบขั้นตอนการจัดการความรู้	กิจกรรม/วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๑	การปฐมนิเทศความรู้	๓.๑ กิจกรรมระดมสมองเพื่อปฐมนิเทศความรู้	๑ วัน	๓.๑ ได้แบบฟอร์ม ๓-๓ ที่กรอกข้อมูลครบถ้วน	๓.๑ เป้าหมาย KM ที่จะดำเนินการ	๓.๑ ห้องประชุม ๓.๒ จอ LCD ๓.๓ Notebook	๕๐๐ บาท	ทีม KM กจค.
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้	๒.๑ กิจกรรมรวบรวมเอกสารเกณฑ์การประเมินตามระบบ SE-AM ด้าน Enabler ที่ ๗ การจัดการความรู้	๑ วัน	๒.๑ ได้บัญชีเอกสารที่เกี่ยวข้อง	๒.๑ ได้รายการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง	๒.๑ Notebook ๒.๒ Internet	ไม่มี	ทีม KM กจค.
๓	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	๓.๑ จัดเก็บลงในระบบ KM Tank	๑ วัน	๓.๑ ได้จำนวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง	๓.๑ ได้เอกสารที่เกี่ยวข้องอยู่ในระบบสารสนเทศการจัดการความรู้ ว. จำนวน ๓ รายการ	๓.๑ Notebook ๓.๒ Internet	ไม่มี	ทีม KM กจค.

ลำดับ	กรอบขั้นตอนการจัดการความรู้	กิจกรรม/วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๔	การประมวลและกลั่นกรองความรู้	๔.๑ กิจกรรมระดมความเห็นเพื่อทบทวนและปรับปรุงองค์ความรู้ให้มีความถูกต้อง	๑ วัน	๔.๑ จัดทำเกณฑ์ด้าน KM	๔.๑ ได้ตารางเกณฑ์ด้าน KM จำนวน ๑ รายการ	๔.๑ Notebook ๔.๒ Internet	ไม่มี	ทีม KM กจต.
๕	การเข้าถึงความรู้	๕.๑ กิจกรรมสื่อสารช่องทาง การเข้าถึงระบบ KM Tank	๑ วัน	๕.๑ จัดทำสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์	๕.๑ จัดทำสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์ จำนวน ๑ รายการ	๕.๑ Notebook ๕.๒ Internet	ไม่มี	ทีม KM กจต.
๖	การประเมินแลกเปลี่ยนความรู้	๖.๑ กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบ Story Telling	๑ วัน	๖.๑ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสอบผ่านการประเมิน 80% ๖.๒ รายงานผลการจัดกิจกรรม	๖.๑ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสอบได้คะแนนไม่น้อยกว่า 80% ๖.๒ รายงานผลการจัดกิจกรรม	๖.๑ ห้องประชุม ๖.๒ จอ LCD ๖.๓ Notebook ๖.๔ Internet ๖.๕ Google Form	๑,๐๐๐ บาท	ทีม KM กจต.
๗	การเรียนรู้	๗.๑ กิจกรรมจัดทำแผน OFI (Opportunity For Improvement) Roadmap เพื่อปิด Gap Analysis	๑ วัน	๗.๑ จัดทำตาราง Gap Analysis ด้าน KM ๗.๒ แผน OFI Roadmap ด้าน KM	๗.๑ ได้ตาราง Gap Analysis ด้าน KM จำนวน ๑ รายการ ๗.๒ ได้แผน OFI Roadmap ด้าน KM จำนวน ๑ รายการ	๗.๑ ห้องประชุม ๗.๒ จอ LCD ๗.๓ Notebook ๗.๔ Internet	๕๐๐ บาท	ทีม KM กจต.
		๗.๒ .....						
ทบทวน / ผู้อนุมัติ : ..... (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด) วันที่ ..... / ..... / .....								

## ๙ โครงสร้างผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้

ว. มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

๑) **คณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม** ซึ่งประกอบด้วย

- ผู้แทนกรรมการสถาบัน เป็นประธานคณะกรรมการ
- ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกและผู้บริหารระดับสูง เป็นคณะกรรมการ
- ผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นฝ่ายเลขานุการ

ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และกำกับดูแลงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กรให้บรรลุตามนโยบายที่วางไว้

๒) **คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม** ซึ่งประกอบด้วย

- รองผู้อำนวยการยุทธศาสตร์และจัดการนวัตกรรม เป็นประธานคณะทำงาน
- รองผู้อำนวยการบริหาร เป็นรองประธานคณะทำงาน
- ผู้บริหารระดับศูนย์/สำนัก เป็นคณะทำงาน
- ผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นฝ่ายเลขานุการ

ทำหน้าที่เป็น แบบอย่างที่ดี ในเรื่องการจัดการความรู้ และขับเคลื่อนงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กรให้บรรลุตามแผนที่วางไว้

๓) **ทีมงาน KM** ซึ่งประกอบด้วย

- รองผู้อำนวยการบริหาร เป็นประธานทีมงาน KM หรือ CKO: Chief Knowledge Officer ทำหน้าที่
  - ๑) ให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น ทรัพยากร
  - ๒) ให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อการตัดสินใจแก่คณะทีมงาน
- ผู้อำนวยการสำนักดิจิทัลและสารสนเทศ เป็นที่ปรึกษาทีมงาน KM ทำหน้าที่
  - ๑) ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินการและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับทีมงาน KM

- ผู้อำนวยการกองพัฒนาและจัดการความรู้องค์กร เป็นหัวหน้าทีมงาน KM ทำหน้าที่
  - ๑) จัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อเสนอประธานทีมงาน KM
  - ๒) รายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาสต่อคณะทำงานฯ คณะอนุกรรมการฯ คณะกรรมการดำเนินงาน และคณะกรรมการสถาบัน ตามลำดับ
  - ๓) ผลักดัน ติดตามความก้าวหน้า และประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข
  - ๔) ประสานงานกับที่ปรึกษาและคณะทีมงาน
- พนักงานกองพัฒนาและจัดการความรู้องค์กร เป็นคณะทีมงาน KM ทำหน้าที่
  - ๑) ดำเนินงานตามแผนงานที่ได้รับมอบหมาย
  - ๒) จัดทำรายงานความคืบหน้าของงานในส่วนที่รับผิดชอบ
  - ๓) เป็น แบบอย่างที่ดี ในเรื่องการจัดการความรู้
  - ๔) เป็น Master Trainer ด้านการจัดการความรู้
  - ๕) ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับ KM Agent
- พนักงานกองพัฒนาและจัดการความรู้องค์กรผู้ปฏิบัติหน้าที่งานเลขานุการ เป็น เลขานุการทีมงาน KM ทำหน้าที่
  - ๑) นัดประชุมคณะทีมงาน KM, KM Agent และทำรายงานการประชุม
  - ๒) รวบรวมรายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน
  - ๓) ประสานงานกับคณะทีมงาน KM, KM Agent และหัวหน้าทีมงาน KM

#### 4) KM Agent ซึ่งประกอบด้วย

- ผู้แทนหน่วยงานระดับศูนย์/สำนัก ทำหน้าที่
  - ๑) ประสานงานกับคณะทีมงาน KM และหน่วยงานที่ตนสังกัดเพื่อดำเนินการตามแผนงานที่ได้รับมอบหมาย
  - ๒) จัดทำรายงานความคืบหน้าของงานในส่วนที่รับผิดชอบ
  - ๓) เป็น แบบอย่างที่ดี ในเรื่องการจัดการความรู้

### ๑๐ ผลผลิตของการจัดการความรู้

ภายหลังจากที่หน่วยงานได้ดำเนินกิจกรรมครบถ้วนตามแผนที่วางไว้ (แบบฟอร์มที่ ๔) จนได้ผลสำเร็จแล้ว หน่วยงานต้องบันทึกผลการดำเนินงานตาม Template รายงานผลผลิตของการจัดการความรู้ (Productivity of Knowledge Management) แยกรายเป้าหมายทุกเรื่องที่หน่วยงานได้รับความเห็นชอบให้ดำเนินการ ภายในวันที่ ๑๕ สิงหาคม ของทุกปี และนำเสนอต่อ CKO: Chief Knowledge Officer หรือ ผู้บริหารระดับสูงสุด เพื่อลงนามให้ความเห็นชอบในรายงานดังกล่าว และสามารถดำเนินการจัดส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ให้กับ กองพัฒนาและจัดการความรู้ องค์กร (กจค.) ได้ทันภายในวันที่ ๓๑ สิงหาคม ของทุกปี

ทั้งนี้ในแบบฟอร์มที่ ๑ - ๔ ต้องมีลายมือชื่อของ CKO ลงนามในช่อง ผู้ทบทวน/ผู้อนุมัติ ด้วยทุกฉบับ

### ๑๑ การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) กับ กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า องค์กรมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้อยู่เสมอ ว. โดยคณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม จึงมีการประเมินองค์กรด้านการจัดการความรู้เป็นประจำทุกปี เพื่อ

นำผลลัพธ์ของการประเมินที่ได้ไปเป็นปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการทบทวนแผนการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ ของ วว. โดยการประเมินองค์การด้านการจัดการความรู้ดังกล่าวครอบคลุมในประเด็นดังต่อไปนี้

๑. กระบวนการจัดการความรู้
๒. ภาวะผู้นำ
๓. วัฒนธรรมการจัดการความรู้
๔. เทคโนโลยีการจัดการความรู้
๕. การวัดผลการจัดการความรู้

## ๑๒ การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) กับ กระบวนการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management Process)

วว. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพของผลผลิตที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อส่งต่อไปยัง กระบวนการจัดการนวัตกรรม โดยมีประเด็นและรายละเอียดระดับคะแนนในการพิจารณาดังตารางข้างล่าง ทั้งนี้ ผลผลิตของการจัดการความรู้ที่ได้คะแนนอยู่ในช่วงระหว่าง ๑๒๘ - ๑๕๐ คะแนน จึงจะได้รับการพิจารณาส่งต่อไปยัง กระบวนการจัดการนวัตกรรม ต่อไป

ตารางที่ ๑ หลักเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพผลผลิตของการจัดการความรู้เพื่อไปสู่กระบวนการจัดการนวัตกรรม

ประเด็นพิจารณา	Innovation	ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕
การกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมาย	๕	มีการกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมาย	มีการกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายเป็นรูปธรรมในเชิงปริมาณ	การกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายเป็นรูปธรรมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ	การกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายเป็นรูปธรรมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ สอดคล้องกับปัญหาและกลุ่มเป้าหมาย	การกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายเป็นรูปธรรมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ สอดคล้องกับปัญหาและกลุ่มเป้าหมายที่ระบุครบถ้วนชัดเจน
ระดับความใหม่	๕	เป็นสิ่งใหม่ในหน่วยงาน	เป็นสิ่งใหม่ในกลุ่มงาน	เป็นสิ่งใหม่ในวว.	เป็นสิ่งใหม่ในประเทศ	เป็นสิ่งใหม่ในระดับนานาชาติ
ความคิดสร้างสรรค์	๕	การออกแบบนวัตกรรมมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้	การออกแบบนวัตกรรมมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีแนวคิดรองรับอย่างสมเหตุสมผลอ้างอิงได้	การออกแบบนวัตกรรมมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งตอบสนองกลยุทธองค์กร มีแนวคิดรองรับอย่างสมเหตุสมผลอ้างอิงได้	การออกแบบนวัตกรรมมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งตอบสนองทิศทางเทคโนโลยีระดับประเทศ มีแนวคิดรองรับอย่างสมเหตุสมผลอ้างอิงได้	การออกแบบนวัตกรรมมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งตอบสนองทิศทางเทคโนโลยีระดับนานาชาติ มีแนวคิดรองรับอย่างสมเหตุสมผลอ้างอิงได้

ประเด็นพิจารณา	Innovation	ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕
ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ	๕	การดำเนินงานมีการปฏิบัติชัดเจนเป็นลำดับขั้นตอน	การดำเนินงานมีการปฏิบัติชัดเจนเป็นลำดับขั้นตอนตามกิจกรรมที่ได้ออกแบบไว้	การดำเนินงานมีการปฏิบัติชัดเจนเป็นลำดับขั้นตอนครบถ้วนทุกกิจกรรมตามที่ได้ออกแบบไว้	การดำเนินงานมีการปฏิบัติชัดเจนเป็นลำดับขั้นตอนครบถ้วนทุกกิจกรรมตามที่ได้ออกแบบไว้มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	การดำเนินงานมีการปฏิบัติชัดเจนเป็นลำดับขั้นตอนครบถ้วนทุกกิจกรรมตามที่ได้ออกแบบไว้มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เกิดวิธีการหรือองค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อเป้าและการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ
ระดับของการทำงานแบบความร่วมมือหลายด้าน	๕	การประสบความสำเร็จเป็นผลมาจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน	การประสบความสำเร็จเป็นผลมาจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานภายในองค์กร	การประสบความสำเร็จเป็นผลมาจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานภายในองค์กรโดยมีการพัฒนาผลงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร	การประสบความสำเร็จเป็นผลมาจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานภายในองค์กรโดยมีการพัฒนาผลงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร	การประสบความสำเร็จเป็นผลมาจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานภายในองค์กรโดยมีการพัฒนาผลงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
ประโยชน์ด้านเศรษฐกิจ/สังคม	๕	ประโยชน์ที่ได้ตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	ประโยชน์ที่ได้ลดต้นทุนให้กับกลุ่มเป้าหมายเมื่อเทียบกับรูปแบบเดิม	ประโยชน์ที่ได้เสริมสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกลุ่มเป้าหมายเมื่อเทียบกับรูปแบบเดิม	ประโยชน์ที่ได้เสริมสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกลุ่มเป้าหมายเป็นจำนวนมากกว่า 3% เมื่อเทียบกับรูปแบบเดิม	ประโยชน์ที่ได้เสริมสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกลุ่มเป้าหมายเป็นจำนวนมากกว่า 5% เมื่อเทียบกับรูปแบบเดิม
คะแนน = Innovation x ระดับ	๕ x ๕ = ๑๕๐					

## บรรณานุกรม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. ๒๕๔๘. คู่มือการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ๕๐ หน้า

## ภาคผนวก

## เครื่องมือสำหรับการจัดการความรู้

### ✓ CoP หรือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้

ย่อมาจากภาษาอังกฤษที่ว่า Community of Practice หมายถึง ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่รวบรวมกลุ่มคนที่มีความรู้ ความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ในเรื่องนั้น ๆ ร่วมกัน

CoP สามารถแบ่งเป็นประเภทได้ 4 ประเภท ตามลักษณะของเป้าหมายในการร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปันเรียนรู้ ดังนี้

1. Helping Communities  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้มีขึ้นเพื่อ แก้ไขปัญหาประจำวัน และแลกเปลี่ยนแนวคิดในกลุ่มสมาชิก
2. Best Practice Communities  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้มีขึ้นเพื่อเน้นการพัฒนา ตรวจสอบและเผยแพร่ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
3. Knowledge-Stewarding Communities  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้มีขึ้นเพื่อจัดระเบียบ ยกระดับ และพัฒนา ความรู้ที่สมาชิกใช้เป็นประจำ
4. Innovation Communities  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้มีขึ้นเพื่อพัฒนา แนวคิด โดยเน้นการข้ามขอบเขต เพื่อผสมผสานสมาชิกที่มุมมองต่างกัน

### ✓ การศึกษาดูงาน (Study tour) หรือ สุนทรียทัศนาศาสตร์

เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ และการปฏิบัติจริง ณ สถานที่จริง ของผู้อื่น

### ✓ การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (AAR: After action review)

เป็นการมานั่งทบทวนร่วมกันผ่านทาง การเขียนและการพูด ด้วยการตอบคำถามง่าย ๆ หลังทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งเสร็จว่า ใคร ทำอะไร เมื่อไหร่ ทำทำไม ทำอย่างไร ความสำเร็จและความล้มเหลวมีอะไร จะสามารถทำได้ดีกว่าเดิมอย่างไร

### ✓ การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ (Retrospect)

เป็นการที่ทีมทำงานนัดเจอกันหลังจากได้ทำงานสำเร็จไปแล้วระยะหนึ่งเพื่อทบทวน วิเคราะห์ย้อนหลังร่วมกันถึงหลักการ เป้าหมาย และกระบวนการ สำหรับนำไปเป็นบทเรียนที่จะไปใช้ในงานต่อ ๆ ไปในอนาคต

### ✓ เรื่องเล่าเร้าพลัง (Springboard Storytelling)

เป็นการเล่าประสบการณ์และความรู้โดยผู้ที่มีผลงานที่ดีหรือมีวิธีการทำงานที่ดี ให้คนอื่น ๆ ได้ฟังในลักษณะสบายๆ

### ✓ การค้นหาสิ่งดีรอบตัว หรือ สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiring)

เป็นการเปิดโอกาสให้ถามคำถามในเชิงบวกแบบไม่มีเงื่อนไขใด ๆ ให้ได้ใช้จินตนาการร่วมกันเพื่อค้นหาสิ่งดี ๆ ความสุข ความดีงามที่อยู่ในตัวบุคคล ในองค์กร ในโลกที่อยู่รอบตัว ในการทำงาน หรือ ในนวัตกรรมต่าง ๆ



✓ **เวทีเสวนา หรือ สุนทรียสนทนา (Dialogue)**

เป็นการพูดคุยกันโดยไม่มีหัวข้อ มีแค่ประเด็นกว้างๆ ไม่มีประธาน ไม่มีเป้าหมาย คนในวงสนทนาสามารถพูดอะไรก็ได้ ถามอะไรก็ได้ ปลอ่ยอารมณ์ให้ผ่อนคลาย ส่วนคนอื่น ๆ จะตอบหรือไม่ตอบก็ได้ แต่นิยมให้หลีกเลี่ยงการแนะนำและการตอบคำถาม ไม่อนุญาตให้มีการโต้แย้ง หรือสนับสนุน

✓ **เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)**

เป็นการเชิญทีมที่มีทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน มาแบ่งปันประสบการณ์ที่ได้ทำทั้งที่ได้ผลดี และเป็นข้อผิดพลาด รวมถึงแนวคิดและวิธีการแก้ปัญหาของเขา

✓ **การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)**

เป็นการรวมกลุ่มกันของผู้ปฏิบัติเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยการตั้งคำถาม วิเคราะห์สาเหตุ วิเคราะห์วิธีการหรือทางเลือก เลือกวิธีการหรือทางเลือกที่เหมาะสม แล้วนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งติดตามประเมินผลเพื่อปรับให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

✓ **มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)**

เป็นการกำหนดประเด็นที่จะนำมาใช้เปรียบเทียบร่วมกัน อาจจะเป็นมาตรฐานเปรียบเทียบเชิงกระบวนการ และ/หรือ มาตรฐานเปรียบเทียบเชิงผลลัพธ์ แล้วนำประเด็นดังกล่าวไปเปรียบเทียบกับ Best-in-class หรือ ผู้ที่เก่งที่สุด เพื่อร่วมมือกันนำผลที่ได้มาพัฒนาข้อบกพร่อง ยกระดับงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ จนเกิด Best Practices หรือ วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่ทำให้องค์กรดีเลิศ

✓ **การสอนงาน (Coaching)**

เป็นการทำให้ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดี มาแนะนำ สอน บอกวิธีการทำงาน ให้กำลังใจ ให้โอกาสในการทำสิ่งต่าง ๆ กับคนที่มาใหม่หรือคนที่มีผลงานไม่ดีได้เรียนรู้ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น

✓ **การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)**

เป็นการให้คนทำงานที่มีประสบการณ์สูงอาจจะอยู่แผนกเดียวกันหรือต่างแผนกกันก็ได้ มาช่วยแนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่ก้าวไปเป็นผู้บริหาร

✓ **ฟอรัม ถาม – ตอบ (Forum)**

เป็นการส่งคำถามเข้าไป เพื่อให้ผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่อยู่ใน CoP ที่เกี่ยวข้องช่วยกันตอบคำถาม

✓ **บทเรียนจากความผิดพลาด (Lesson Learning)**

เป็นการที่คนที่ทำผิดพลาดหรือทำงานไม่สำเร็จมาเล่าให้คนอื่น ๆ ฟังอย่างเต็มใจ เล่าให้เห็นวิธีการ ไม่ปิดบังหรือปกป้องตนเอง คนฟังต้องฟังอย่างเข้าใจ ไม่ตำหนิ ไม่กล่าวโทษ ไม่หาผู้กระทำผิด และร่วมเรียนรู้จากเหตุการณ์นั้น ๆ เพื่อหาสาเหตุของความผิดพลาด และวางระบบป้องกันความผิดพลาดนั้น ๆ ไม่ให้เกิดซ้ำ มีการทำการบริหารความเสี่ยง (Risk management : RM)

✓ **เวทีกลุ่มเฉพาะ (Focus Group)**

เป็นการสนทนาของกลุ่มผู้ที่สามารถให้คำตอบในประเด็นที่ต้องการศึกษา มักมีประมาณ 6-12 คน โดยต้องมีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) คอยจุดประเด็นเพื่อชักจูงให้กลุ่มเกิดแนวคิดและแสดงความคิดเห็นอย่างละเอียดลึกซึ้ง และมีผู้จัดบันทึกรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสนทนา

✓ **การจัดเก็บความรู้ใน Web board หรือ Intranet**

เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้

✓ **การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย หรือ Routine to Research (R2R)**

เป็นการที่ผู้ทำงานประจำนำปัญหาหน้างานจากงานประจำของตน มาคิดหาแนวทางปรับปรุงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อผู้รับบริการโดยตรงที่ดีที่สุด จากนั้นทำการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยซึ่งอาจเป็นระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ หรือเชิงปฏิบัติการก็ได้ เพื่อสนับสนุนแนวคิดในการแก้ไขปัญหาที่ ๆ ว่าเป็นแนวทางปรับปรุงที่เหมาะสม ได้ผลถูกต้อง เชื่อถือได้ ซึ่งต้องมีการนำแนวทางที่ได้นั้นไปใช้หน้างานจริงเพื่อรวบรวมผลเปรียบเทียบกับก่อนและหลังนำแนวทางที่ได้นั้นมาใช้

✓ **การนำเสนอผลงานวิชาการในที่ประชุมวิชาการ**

เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการศึกษาระหว่างกลุ่มคนที่มีความรู้ ความสนใจในงานวิจัยหรือเทคโนโลยีเรื่องเดียวกัน เพื่อนำบทเรียนที่ได้มาประยุกต์ใช้หรือต่อยอดในงานต่อไป

✓ **การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Standard Operation Procedure: SOP)**

เป็นการจัดทำเอกสารที่แนะนำวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยบอกเส้นทางการทำงานว่ามีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการเป็นเช่นไร มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอะไรบ้าง เพื่อให้เข้าใจในแนวทางเดียวกันว่าควรทำอะไรก่อนและหลัง ควรปฏิบัติงานอย่างไร เมื่อใด กับใคร โดยละเอียด

✓ **การเล่าเรื่องพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Coffee meeting)**

เป็นการเล่าเรื่องจากประสบการณ์ความสำเร็จ หรือ พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ในบรรยากาศสบาย ๆ