



คู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management Work Manual)

โดย

กองพัฒนาและจัดการความรู้องค์กร

สำนักดิจิทัลและสารสนเทศ

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

เดือนสิงหาคม ปี ๒๕๖๖

สารบัญ

คู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้	๔
๑. ความเป็นมา	๔
รูปที่ ๑ หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้	๕
๒. วัตถุประสงค์	๕
๓. ขอบข่าย	๕
๔. คำจำกัดความ	๖
๕. กระบวนการจัดการความรู้	๖
รูปที่ ๒ ระบบการเรียนรู้	๗
๖. การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area)	๗
รูปที่ ๓ ตัวอย่างการระบุกระบวนการงานในแบบฟอร์มที่ ๑ - ขอบเขต KM (KM Focus Areas)	๘
รูปที่ ๔ ตัวอย่างการเลือกกระบวนการงานที่สำคัญในแบบฟอร์มที่ ๒ - การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM	๙
๗. การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) เพื่อจัดการ	๙
รูปที่ ๕ ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมายพร้อมแสดงเหตุผลประกอบในแบบฟอร์มที่ ๓ - เป้าหมาย KM	๑๐
๘. วิธีการสู่ความสำเร็จ	๑๐
รูปที่ ๖ ตัวอย่างการกำหนดวิธีการไปสู่ความสำเร็จ ตัวชี้วัด เป้าหมาย เครื่องมืออุปกรณ์ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบตามขั้นตอนการจัดการความรู้ที่ ๑ - ๗ ในแบบฟอร์มที่ ๔ - แผนการจัดการความรู้	๑๑
๙. โครงสร้างผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้	๑๒
๑๐. ผลผลิตของการจัดการความรู้	๑๓
๑๑. การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) กับกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)	๑๓
๑๒. การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) กับกระบวนการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management Process)	๑๔
ตารางที่ ๑ หลักเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพผลผลิตของการจัดการความรู้เพื่อไปสู่กระบวนการจัดการนวัตกรรม	๑๔
บรรณานุกรม	๑๗
ภาคผนวก	๑๘
เครื่องมือสำหรับการจัดการความรู้	๑๕
✓ CoP หรือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้	๑๕
✓ การศึกษาดูงาน (Study tour) หรือ สุนทรียทัศน์	๑๕
✓ การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (AAR: After action review)	๑๕
✓ การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ (Retrospect)	๑๕

✓ เรื่องเล่าเร้าพลัง (Springboard Storytelling).....	๑๕
✓ การค้นหาสิ่งดีรอบตัว หรือ สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiring)	๒๐
✓ เวทีเสวนา หรือ สุนทรียสนทนา (Dialogue).....	๒๐
✓ เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist).....	๒๐
✓ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning).....	๒๐
✓ มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)	๒๐
✓ การสอนงาน (Coaching)	๒๐
✓ การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)	๒๐
✓ ฟอรัม ถาม – ตอบ (Forum)	๒๑
✓ บทเรียนจากความผิดพลาด (Lesson Learning).....	๒๑
✓ เวทีกลุ่มเฉพาะ (Focus Group)	๒๑
✓ การจัดเก็บความรู้ใน Web board หรือ Intranet	๒๑
✓ การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย หรือ Routine to Research (R2R)	๒๑
✓ การนำเสนอผลงานวิชาการในที่ประชุมวิชาการ.....	๒๑
✓ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Standard Operation Procedure: SOP).....	๒๑
✓ การเล่าเรื่องพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Coffee meeting)	๒๒

คู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้

๑ ความเป็นมา

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

ในปี ๒๕๖๓ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้นำระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model: SE-AM มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเพื่อสามารถสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง โดยในส่วนของ การประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers นั้น การจัดการความรู้ ได้ถูกนำมาบรรจุเป็นหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ที่ ๗ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&IM) และได้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการประเมินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลในการดำเนินงาน

ในการนี้ สำนักตรวจสอบภายใน (สตส.) สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ได้ตรวจประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ SE-AM ด้าน Enabler KM เมื่อวันที่ ๒๕ กรกฎาคม ๒๕๖๖ และได้ตระหนักถึงข้อเท็จจริงดังกล่าว จึงให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะในการปรับปรุง คู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ ให้เป็นปัจจุบัน โดย หลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ที่ ๗ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&IM) ประจำปี ๒๕๖๖ มีรายละเอียดดังนี้

รูปที่ ๑ หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้

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

ในการนี้ วว. จึงได้ดำเนินการจัดทำคู่มือการจัดการความรู้องค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า บุคลากร วว. มีวิธีการจัดการความรู้ในทิศทางเดียวกัน สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เป็นระบบ และต่อเนื่อง ส่งผลให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 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 สามารถนำความรู้ดังกล่าว นั้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน และ/หรือ พัฒนาต่อยอด เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน/ผลิตภัณฑ์/บริการ หรือ สร้างเป็นนวัตกรรมกระบวนการ/นวัตกรรมผลิตภัณฑ์/นวัตกรรมความรู้
- ๔.๒ **ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน หรือ Tacit Knowledge** หมายถึง ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือ สัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งความรู้ดังกล่าวไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เรียกอีกอย่างว่า ความรู้แบบนามธรรม
- ๔.๓ **ความรู้ที่ชัดเจน หรือ Explicit Knowledge** หมายถึง ความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดให้อยู่ในรูปแบบ ที่สามารถเข้าถึงได้ผ่านวิธี/ช่องทางต่าง ๆ เรียกอีกอย่างว่า ความรู้แบบรูปธรรม
- ๔.๔ **กระบวนการจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management Process** หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้ บุคลากรภายในองค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่เกิดขึ้นภายใน องค์กร
- ๔.๕ **ขอบเขต KM หรือ KM Focus Area** หมายถึง กระบวนการ หรือ Work Process ของหน่วยงานตาม อำนาจบทบาทหน้าที่
- ๔.๖ **เป้าหมาย KM หรือ Desired State** หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นต้องมีหรือนำไปใช้เพื่อปฏิบัติงานใน กระบวนการ หรือ Work Process

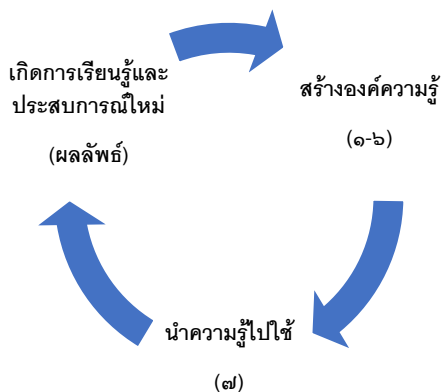
๕ กระบวนการจัดการความรู้

ว. มีการนำกระบวนการจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management Process ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้เผยแพร่ ณ ธันวาคม ๒๕๔๘ มา ประยุกต์ใช้ในองค์กรตั้งแต่ปี ๒๕๔๘ ซึ่งกระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. **การบ่งชี้ความรู้** เป็นขั้นตอนการเลือกหัวข้อความรู้ โดยพิจารณาเลือกหัวข้อความรู้ที่ตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร ว่าการที่เราจะสามารถทำให้บรรลุวิสัยทัศน์/ พันธกิจ/เป้าหมายนั้น ๆ เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ ไคร
๒. **การสร้างและแสวงหาความรู้** เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ใหม่ ทั้งที่ได้มาจากการแสวงหาความรู้จาก ภายนอก การนำความรู้เดิมที่มีอยู่มาพิจารณาปรับปรุงให้ทันสมัยเพื่อรักษาความรู้เดิมที่ยังคงจำเป็นต่อ การดำเนินงานขององค์กร หรือกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
๓. **การจัดความรู้ให้เป็นระบบ** เป็นขั้นตอนการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บ ความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต

๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นขั้นตอนการทำให้มั่นใจว่า ความรู้ที่จัดการนั้นมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ ผ่านการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานและใช้ภาษาเดียวกัน และการปรับปรุงเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนชัดเจน
๕. การเข้าถึงความรู้ เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมช่องทางที่ทำให้ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (DT), Web board ,บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นขั้นตอนการนำความรู้ไปเผยแพร่ความรู้ผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่ได้จัดเตรียมไว้ เช่น ในกรณีของ Explicit Knowledge สามารถนำความรู้มาเผยแพร่ในลักษณะของเอกสาร, ฐานข้อมูล, สื่อดิจิทัล เป็นต้น สำหรับกรณีของ Tacit Knowledge สามารถเผยแพร่ความรู้ผ่านระบบทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, กิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
๗. การเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่ผู้ใช้ความรู้ได้นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน จนเกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ สามารถพัฒนาต่อยอดความรู้ดังกล่าว เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน/ผลิตภัณฑ์/บริการ หรือ สร้างเป็นนวัตกรรมกระบวนการ/นวัตกรรมผลิตภัณฑ์/นวัตกรรมความรู้ หากขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จจะทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เกิดเป็นระบบการเรียนรู้ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง 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) แต่ละงานของหน่วยงานนั้น มีลำดับความสำคัญเป็นเช่นไร โดยกำหนดให้หน่วยงานระบุว่า ขอบเขต KM หรือ กระบวนการงานของหน่วยงานมีกี่กระบวนการ คืออะไร และในแต่ละกระบวนการนั้นตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน (ประโยชน์ที่จะได้รับจากขอบเขต KM ที่มีต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) หรือไม่น้อยอย่างไร ซึ่งลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่นำมาพิจารณาประกอบด้วย

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

รูปที่ ๓ ตัวอย่างการระบุกระบวนการในแบบฟอร์มที่ 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 ที่มีต่อ				
	องค์กร วว.	บุคลากรในองค์กร	ลูกค้าเชิงพาณิชย์	ลูกค้าเชิงสังคม	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (โปรดระบุ)
๑. กระบวนการที่ ๑	๑.๑	๑.๑	๑.๑	๑.๑	๑.๑
๒. กระบวนการที่ ๒	๒.๑	๒.๑	๒.๑	๒.๑	๒.๑
๓. กระบวนการที่ ๓	๓.๑	๓.๑	๓.๑	๓.๑	๓.๑
๔. กระบวนการที่ ๔	๔.๑	๔.๑	๔.๑	๔.๑	๔.๑
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด) วันที่					

จากนั้น วว. นำ แบบฟอร์มที่ ๒ - การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM ของกลุ่ม/หน่วยงาน มาใช้ในการช่วยให้หน่วยงานสามารถเห็นว่ากระบวนการ (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

๕. เป็นความรู้ที่ใช้ในการทำงานในจุดที่ต้องควบคุม (Control point) หรือ ขั้นตอนที่มีความเสี่ยง (Critical step)

๑๐. ความรู้อื่นๆ ระบุ

เมื่อพิจารณาให้คะแนนความสอดคล้องตามเกณฑ์ครบทุกเกณฑ์ในแต่ละกระบวนการแล้ว ขอบเขต KM (KM Focus Area) หรือ กระบวนการ (Work Process) ที่ต้องการจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่มีคะแนนรวมจากทุกเกณฑ์สูงสุด

รูปที่ ๔ ตัวอย่างการเลือกกระบวนการที่สำคัญในแบบฟอร์มที่ 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	๖	๖	๖
๒. ความรู้เป็น core competency ของ วว. (จำเป็นต่อความยั่งยืนขององค์กร)	๑	๖	๓	๖
๓. ความรู้เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ	๑	๓	๓	๖
๔. ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ	๖	๖	๓	๓
๕. ความรู้สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้	๖	๖	๖	๖
๖. เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน (เป็น Tacit Knowledge ของผู้ที่เกี่ยวข้องอายุ และยังสามารถใช้ต่อเนื่องได้ในอนาคต)	๖	๖	๓	๓
๗. เป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต	๓	๖	๓	๖
๘. เป็นความรู้ที่ใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ หรือ เพิ่ม Competitive Advantage หรือ Work Efficiency	๑	๖	๓	๖
๙. เป็นความรู้ที่ใช้ในการทำงานในจุดที่ต้องควบคุม (Control point) หรือ ขั้นตอนที่มีความเสี่ยง (Critical step)	๓	๖	๓	๓
๑๐. ความรู้อื่น ๆ ระบุ				
รวมคะแนน	๓๐	๕๑	๓๓	๔๕
หมายเหตุ : เกณฑ์การให้คะแนน คือ มาก - ๖, ปานกลาง - ๓, น้อย - ๑ <เกณฑ์คะแนนสามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมได้>				
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)				
วันที่				

๓ การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) เพื่อจัดการ

วว. นำ แบบฟอร์มที่ ๓ - เป้าหมาย KM (Desired State) มาใช้ในการช่วยให้หน่วยงานสามารถตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) หรือ ความรู้ (Knowledge) ที่ต้องการจัดการ โดยหน่วยงานสามารถเห็นได้ว่า องค์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการที่สำคัญ 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 พร้อมทั้งระบุถึงเหตุผลในการคัดเลือกองค์ความรู้นี้ว่ามีความจำเป็น 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 หน่วยงาน

จะต้องดำเนินการกรอกข้อมูลแยกรายละเอียดตามแต่ละเป้าหมาย โดยหน่วยงานต้องดำเนินการส่งแบบฟอร์มที่ ๑ - ๔ ให้ CKO: Chief Knowledge Officer หรือ ผู้บริหารระดับสูงประจำกลุ่มงาน พิจารณาลงนามให้ความเห็นชอบให้เรียบร้อย จากนั้นจึง **นำส่งแบบฟอร์มที่ ๑-๔ ที่ผ่านการลงนามเห็นชอบแล้วให้กับ กองพัฒนาและจัดการความรู้ องค์กร (กจค.) เพื่อจัดเก็บเข้าระบบได้ทันภายในวันที่ ๓๑ ธันวาคม ของทุกปี** จากนั้นจึงดำเนินการจัดการความรู้ตามวิธีการที่กำหนดไว้ในแบบฟอร์มที่ 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: องค์ความรู้ที่ ๑	๑.๑ ๑.๒
เป้าหมาย KM ที่ ๒: องค์ความรู้ที่ ๒	๒.๑ ๒.๒
เป้าหมาย KM ที่ ๓: องค์ความรู้ที่ ๓	๓.๑ ๓.๒
เป้าหมาย KM ที่ ๔:	๔.๑ ๔.๒
เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการทำ : ที่ องค์ความรู้ที่ ๒ เหตุผลในการคัดเลือกองค์ความรู้:	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด) วันที่/...../.....	

๘ วิธีการสู่ความสำเร็จ

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

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

แบบฟอร์ม ๔ - แผนการจัดการความรู้

แบบฟอร์ม ๔ - แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ตามกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)								
ชื่อกลุ่ม/หน่วยงาน : กศจ./อุทส./บพ.								
เป้าหมาย KM (Desired State) : เกณฑ์การประเมินตามระบบ SE-AM ด้าน Enabler ที่ ๗ การจัดการความรู้ (ในตัวอย่างนี้ให้นำ ข้อองค์ความรู้ที่ ๒ จากแบบฟอร์มที่ ๓ มากรอก)								
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม :								
๓.๑ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมผ่านการประเมิน 80% (ในตัวอย่างนี้ให้นำ หน่วยวัดผลได้เป็นรูปธรรม ที่ ๒.๑ จากแบบฟอร์มที่ ๓ มากรอก)								
๓.๒ รายงานผลการจัดกิจกรรม (ในตัวอย่างนี้ให้นำ หน่วยวัดผลได้เป็นรูปธรรม ที่ ๒.๒ จากแบบฟอร์มที่ ๓ มากรอก)								
ลำดับ	กรอบขั้นตอนการจัดการความรู้	กิจกรรม/วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๑	การปฐมนิเทศความรู้	๑.๑ กิจกรรมระดมสมองเพื่อปฐมนิเทศความรู้	๑ วัน	๑.๑ ได้แบบฟอร์ม ๓-๓ ที่กรอกข้อมูลครบถ้วน	๑.๑ เป้าหมาย KM ที่จะดำเนินการ	๑.๑ ห้องประชุม ๑.๒ จอ LCD ๑.๓ Notebook	๕๐๐ บาท	ทีม KM กศจ.
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 กศจ.
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	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 กศจ.
๔	การประเมินและกลั่นกรองความรู้	๔.๑ กิจกรรมระดมสมองเพื่อทบทวนและปรับปรุงองค์ความรู้ให้มีความถูกต้อง	๑ วัน	๔.๑ จัดทำเกณฑ์ด้าน KM	๔.๑ ได้ตารางเกณฑ์ด้าน KM จำนวน ๓ รายการ	๔.๑ Notebook ๔.๒ Internet	ไม่มี	ทีม KM กศจ.
๕	การเข้าถึงความรู้	๕.๑ กิจกรรมสื่อสารช่องทางเข้าถึงระบบ KM Tank	๑ วัน	๕.๑ จัดทำสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์	๕.๑ จัดทำสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์ จำนวน ๓ รายการ	๕.๑ Notebook ๕.๒ Internet	ไม่มี	ทีม KM กศจ.
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	๖.๑ กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบ Story Telling	๑ วัน	๖.๑ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมตอบโต้คะแนนไม่น้อยกว่า 80% ๖.๒ รายงานผลการจัดกิจกรรม	๖.๑ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมตอบโต้คะแนนไม่น้อยกว่า 80% ๖.๒ รายงานผลการจัดกิจกรรม	๖.๑ ห้องประชุม ๖.๒ จอ LCD ๖.๓ Notebook ๖.๔ Internet ๖.๕ Google Form	๓,๐๐๐ บาท	ทีม KM กศจ.
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 ๓ รายการ ๗.๒ ได้แผน OFI Roadmap ด้าน KM จำนวน ๓ รายการ	๗.๑ ห้องประชุม ๗.๒ จอ LCD ๗.๓ Notebook ๗.๔ Internet	๕๐๐ บาท	ทีม KM กศจ.
		๗.๒						

บททวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

วันที่/...../.....

๕ โครงสร้างผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้

วว. มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

๑) คณะอนุกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม

ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทน กวท., กวท. ประธานคณะอนุกรรมการบริหารจัดการสารสนเทศ และดิจิทัล, ผู้เชี่ยวชาญภายนอกด้าน KM, ผู้บริหารระดับสูง ผู้แทนผู้บริหารระดับศูนย์สำนัก และผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบ

อำนาจหน้าที่

๑. กำหนดทิศทาง นโยบายและกรอบการจัดการความรู้และนวัตกรรมเสนอ กวท.
๒. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนจัดการความรู้และนวัตกรรมของ วว. และแนวทางติดตามผลการดำเนินงานจัดการความรู้และนวัตกรรมและรายงานผลต่อ กวท.
๓. ส่งเสริมให้มีการดำเนินการตามนโยบายการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมและแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม
๔. กำกับดูแล ติดตาม ประเมินประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนจัดการความรู้และนวัตกรรม และรายงานผลต่อ กวท. อย่างน้อยรายไตรมาส
๕. พิจารณาทบทวนการดำเนินงาน กฎบัตรคณะอนุกรรมการ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม วว. เสนอต่อ กวท. อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
๖. ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ กวท. มอบหมาย

๒) คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม

ซึ่งประกอบด้วย ประกอบด้วย รองผู้ว่าการที่รับผิดชอบ, ผู้แทนผู้บริหาร, ผู้แทนบุคลากรจากทุกกลุ่มงาน และผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบ

อำนาจหน้าที่

๑. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
๒. ออกแบบและพัฒนาระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรม
๓. เผยแพร่แผน นำสู่ปฏิบัติ และส่งเสริมการปฏิบัติตามแผน
๔. ติดตามการปฏิบัติตามแผนและรายงานคณะอนุกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม
๕. สร้างภาพลักษณ์และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
๖. สร้างภาพลักษณ์และเป็นต้นแบบในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ เกิดการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และนำไปสู่การคิดค้น พัฒนา นวัตกรรม ที่เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการพัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการ ระบบงาน กระบวนการปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

๓) ทีมงานการจัดการความรู้ หรือ KM TEAM

ซึ่งประกอบด้วย บุคลากรกองพัฒนาและจัดการความรู้ขององค์กร
อำนาจหน้าที่

๑. สนับสนุน ส่งเสริม และปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร
๒. จัดทำแผนงานและการดำเนินงานการจัดการความรู้ในองค์กร
๓. รายงานผลการดำเนินงานและความคืบหน้าต่อ คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม
๔. สร้างภาพลักษณ์และเป็นต้นแบบในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้

๔) ทีมการจัดการความรู้ ระดับหน่วยงาน หรือ KM Agent

ซึ่งประกอบด้วย ประกอบด้วย บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งตามการเสนอชื่อจากผู้บริหารหน่วยงาน
อำนาจหน้าที่

๑. สื่อสารกับบุคลากรในหน่วยงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) อย่างสม่ำเสมอผ่านช่องทางที่เหมาะสม
๒. สนับสนุนการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนที่หน่วยงานวางไว้
๓. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมด้าน KM ของบุคลากรในหน่วยงาน
๔. สอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM ของหน่วยงาน

๑๐ ผลผลิตของการจัดการความรู้

ภายหลังจากที่หน่วยงานได้ดำเนินกิจกรรมครบถ้วนตามแผนที่วางไว้ (แบบฟอร์มที่ ๔) จนได้ผลสำเร็จแล้ว หน่วยงานต้องบันทึกผลการดำเนินงานตาม **Template รายงานผลผลิตของการจัดการความรู้ (Productivity of Knowledge Management)** แยกรายเป้าหมายทุกเรื่องที่หน่วยงานได้รับความเห็นชอบให้ดำเนินการ **ภายในวันที่ ๑๕ สิงหาคม ของทุกปี** และนำเสนอต่อ CKO: Chief Knowledge Officer หรือ ผู้บริหารระดับสูงประจำกลุ่มงาน เพื่อลงนามให้ความเห็นชอบในรายงานดังกล่าว เพื่อนำส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ที่ผ่านการลงนามเห็นชอบแล้วให้กับ กองพัฒนาและจัดการความรู้ขององค์กร (กจค.) เพื่อจัดเก็บเข้าระบบได้ทัน **ภายในวันที่ ๓๑ สิงหาคม ของทุกปี**

ทั้งนี้ในแบบฟอร์มที่ ๑ - ๔ ต้องมีลายมือชื่อของ CKO ลงนามในช่อง ผู้ทบทวน/ผู้อนุมัติ ด้วยทุกฉบับ

๑๑ การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) กับกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า องค์กรมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้อยู่เสมอ โดยคณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม จึงมีการประเมินองค์กรด้านการจัดการความรู้เป็นประจำทุกปี เพื่อนำผลลัพธ์ของการประเมินที่ได้ไปเป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการทบทวนแผนการจัดการความรู้ และ

กระบวนการจัดการความรู้ ของ วว. โดยการประเมินองค์การด้านการจัดการความรู้ดังกล่าวครอบคลุมในประเด็นดังต่อไปนี้

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

๑๒ การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) กับกระบวนการจัดการนวัตกรรม (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	การกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายเป็นรูปธรรมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพสอดคล้องกับปัญหาและกลุ่มเป้าหมาย	การกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายเป็นรูปธรรมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพสอดคล้องกับปัญหาและกลุ่มเป้าหมายที่ระบุครบถ้วนชัดเจน
ระดับความใหม่	๕	เป็นสิ่งใหม่ในหน่วยงาน	เป็นสิ่งใหม่ในกลุ่มงาน	เป็นสิ่งใหม่ในวว.	เป็นสิ่งใหม่ในประเทศ	เป็นสิ่งใหม่ในระดับนานาชาติ
ความคิดสร้างสรรค์	๕	การออกแบบนวัตกรรมมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์	การออกแบบนวัตกรรมมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์และเป้าหมาย	การออกแบบนวัตกรรมมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์เป้าหมายที่ตั้ง	การออกแบบนวัตกรรมมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์เป้าหมายที่ตั้ง	การออกแบบนวัตกรรมมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์เป้าหมายที่ตั้ง

ประเด็นพิจารณา	Innovation	ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕
		และเป้าหมาย ที่ตั้งไว้	ที่ตั้งไว้ มี แนวคิดรองรับ อย่าง สมเหตุสมผล อ้างอิงได้	ไว้ รวมทั้ง ตอบสนองกล ยุทธ์องค์กร มี แนวคิดรองรับ อย่าง สมเหตุสมผล อ้างอิงได้	ไว้ รวมทั้ง ตอบสนอง ทิศทาง เทคโนโลยี ระดับประเทศ มีแนวคิด รองรับอย่าง สมเหตุสมผล อ้างอิงได้	ไว้ รวมทั้ง ตอบสนอง ทิศทาง เทคโนโลยี ระดับ นานาชาติ มี แนวคิดรองรับ อย่าง สมเหตุสมผล อ้างอิงได้
ประสิทธิภาพใน การบริหารจัดการ	๕	การดำเนินงาน มีการปฏิบัติ ชัดเจนเป็น ลำดับขั้นตอน	การดำเนินงาน มีการปฏิบัติ ชัดเจนเป็น ลำดับขั้นตอน ตามกิจกรรมที่ ได้ออกแบบไว้	การดำเนินงาน มีการปฏิบัติ ชัดเจนเป็น ลำดับขั้นตอน ครบถ้วนทุก กิจกรรมตามที่ ได้ออกแบบไว้	การดำเนินงาน มีการปฏิบัติ ชัดเจนเป็น ลำดับขั้นตอน ครบถ้วนทุก กิจกรรมตามที่ ได้ออกแบบไว้ มีการปรับปรุง พัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง	การดำเนินงาน มีการปฏิบัติ ชัดเจนเป็น ลำดับขั้นตอน ครบถ้วนทุก กิจกรรมตามที่ ได้ออกแบบไว้ มีการปรับปรุง พัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง เกิด วิธีการหรือองค์ ความรู้ใหม่ที่ ส่งผลต่อเป้า และการพัฒนา อย่างมีคุณภาพ
ระดับของการ ทำงานแบบความ ร่วมมือหลายด้าน	๕	การประสบ ความสำเร็จ เป็นผลมาจาก การมีส่วนร่วม ของผู้เกี่ยวข้อง กับการ ปฏิบัติงาน ภายใน หน่วยงาน	การประสบ ความสำเร็จ เป็นผลมาจาก การมีส่วนร่วม ของผู้เกี่ยวข้อง กับการ ปฏิบัติงาน ภายในองค์กร	การประสบ ความสำเร็จ เป็นผลมาจาก การมีส่วนร่วม ของผู้เกี่ยวข้อง กับการ ปฏิบัติงาน ภายในองค์กร โดยมีการ พัฒนาผลงาน ระหว่าง หน่วยงาน ภายในองค์กร	การประสบ ความสำเร็จ เป็นผลมาจาก การมีส่วนร่วม ของผู้เกี่ยวข้อง กับการ ปฏิบัติงาน ภายในองค์กร โดยมีการ พัฒนาผลงาน ระหว่าง หน่วยงาน ภายในและ ภายนอก	การประสบ ความสำเร็จ เป็นผลมาจาก การมีส่วนร่วม ของผู้เกี่ยวข้อง กับการ ปฏิบัติงาน ภายในองค์กร โดยมีการ พัฒนาผลงาน ระหว่าง หน่วยงาน ภายในและ ภายนอก

ประเด็นพิจารณา	Innovation	ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕
					ภายนอกองค์กร	องค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
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

ชุมชนแห่งการเรียนรู้นี้มีขึ้นเพื่อ แก้ไขปัญหาประจำวัน และแลกเปลี่ยนแนวคิดในกลุ่มสมาชิก

2. Best Practice Communities

ชุมชนแห่งการเรียนรู้นี้มีขึ้นเพื่อเน้นการพัฒนา ตรวจสอบและเผยแพร่ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

3. Knowledge-Stewarding Communities

ชุมชนแห่งการเรียนรู้นี้มีขึ้นเพื่อจัดระเบียบ ยกระดับ และพัฒนา ความรู้ที่สมาชิกใช้เป็นประจำ

4. Innovation Communities

ชุมชนแห่งการเรียนรู้นี้มีขึ้นเพื่อพัฒนา แนวคิด โดยเน้นการข้ามขอบเขต เพื่อผสมผสานสมาชิกที่มุมมองต่างกัน

✓ การศึกษาดูงาน (Study tour) หรือ สุนทรียทัศนศึกษา

เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ และการปฏิบัติจริง ณ สถานที่จริง ของผู้อื่น

✓ การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (AAR: After action review)

เป็นการมานั่งทบทวนร่วมกันผ่านทางการเขียนและการพูด ด้วยการตอบคำถามง่ายๆหลังทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งเสร็จว่า ใคร ทำอะไร เมื่อไหร่ ทำทำไม ทำอย่างไร ความสำเร็จและความล้มเหลวมีอะไร จะสามารถทำได้ดีกว่าเดิมอย่างไร

✓ การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ (Retrospect)

เป็นการที่ทีมงานนัดเจอกันหลังจากได้ทำงานสำเร็จไปแล้วระยะหนึ่งเพื่อทบทวน วิเคราะห์ย้อนหลังร่วมกันถึงหลักการ เป้าหมาย และกระบวนการ สำหรับนำไปเป็นบทเรียนที่จะไปใช้งานต่อไป ในอนาคต

✓ เรื่องเล่าแรงบันดาลใจ (Springboard Storytelling)

เป็นการเล่าประสบการณ์และความรู้โดยผู้ที่มีผลงานที่ดีหรือมีวิธีการทำงานที่ดี ให้คนอื่น ๆ ได้ฟังในลักษณะสบายๆ

✓ **การค้นหาลึกลับหรือ 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 ปลดปล่อยอารมณ์ให้ผ่อนคลาย 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 มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่กำลังก้าวไปเป็นผู้บริหาร

✓ **ฟอรัม ถาม – ตอบ (Forum)**

เป็นการส่งคำถามเข้าไป เพื่อให้ผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่อยู่ใน CoP ที่เกี่ยวข้องช่วยกันตอบคำถาม

✓ **บทเรียนจากความผิดพลาด (Lesson Learning)**

เป็นการที่คนที่ทำผิดพลาดหรือทำงานไม่สำเร็จมาเล่าให้คนอื่น ๆ ฟังอย่างเต็มใจ เล่าให้เห็นวิธีการ ไม่ปิดบังหรือปกป้องตนเอง คนฟังต้องฟังอย่างเข้าใจ ไม่ตำหนิ ไม่กล่าวโทษ ไม่หาผู้กระทำความผิด 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 เพื่อสนับสนุนแนวคิดในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ๆ ว่าเป็นแนวทางปรับปรุงที่เหมาะสม ได้ผลถูกต้อง เชื่อถือได้ ซึ่งต้องมีการนำแนวทางที่ได้นั้นไปใช้หน้างานจริงเพื่อรวบรวมผลเปรียบเทียบก่อนและหลังนำแนวทางที่ได้นั้นมาใช้

✓ **การนำเสนอผลงานวิชาการในที่ประชุมวิชาการ**

เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการศึกษาวิจัยระหว่างกลุ่มคนที่มีความรู้ 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