คู่มือ
การจัดการความรู้
กองทัพบก

โดย

คณะทำงานติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ของกองทัพบก

ตุลาคม 2558

คำนำ

จากการวิวัฒนาการของสังคมโลกเข้าสู่ยุคแห่งการเรียนรู้ที่ไร้พรมแดนทำให้เกิดแนวความคิดและทฤษฎีทางวิชาการใหม่ๆขึ้น รวมทั้งการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาบริหารจัดการรัฐ จึงได้กำหนดนโยบายให้ส่วนราชการต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการรับรู้ข่าวสารและประมวลองค์ความรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์ความรู้จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติภารกิจขององค์การ กองทัพบก เป็นองค์การภาครัฐ และเป็นองค์การหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการวิวัฒนาการของสังคมโลกเข้าสู่ยุคแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องพัฒนาองค์ความรู้ขององค์การ และเผยแพร่ให้บุคคลในองค์การใช้ประโยชน์ในสร้างสรรค์งานและปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การจัดการความรู้ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่กองทัพบกนำมาใช้บริหารจัดการองค์ความรู้ภายในกองทัพบกและเพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ภายในกองทัพบกเป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่องสม่ำเสมอ

กองทัพบก จึงได้จัดทำคู่มือการดำเนินการจัดการความรู้ ฉบับนี้ขึ้น เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของกองทัพบก ในการดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วย เพื่อนำไปสู่สัมฤทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป หากมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความรู้หรือเกี่ยวกับคู่มือฉบับนี้ กรุณาติดต่อ กองการศึกษา สำนักพัฒนาและบริหาร กรมกำลังพลทหารบก

พลโท
(สรรชัย อจลานนท์)
เจ้ากรมกำลังพลทหารบก/
ผู้บริหารจัดการความรู้ของกองทัพบก

สารบัญ

หน้า

คำนำ ก

บทที่ 1 ความรู้พื้นฐานของการจัดการความรู้

แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

- ความรู้ คืออะไร 1
- ลำดับขั้นของความรู้ 1
- ประเภทของความรู้ 2 - 3
- วงจรความรู้ 3

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

- ความหมายของการจัดการความรู้ 4 - 5
- เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้ 5 - 6
- องค์ประกอบของการจัดการความรู้ 6
- กระบวนการจัดการความรู้ 7 - 8
- เครื่องมือการจัดการความรู้ 9 - 11
- ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ 11 - 12

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 12 - 13

บทที่ 2 แผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของ ทบ.

ความเป็นมาและความสำคัญ 14 - 15

การจัดการความรู้ของ ทบ. 18 - 22

- วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ขอบเขตการจัดการความรู้ของ ทบ.
- การขับเคลื่อนและพัฒนาการจัดการความรู้
    - ปัจจัยการขับเคลื่อนการจัดการความรู้
    - การขับเคลื่อนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ
    - มาตรการสนับสนุนของ ทบ. ต่อการดำเนินการจัดการความรู้

บทที่ 3 การดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วย

ระดับบุคคล 23 - 25

ระดับองค์การ/หน่วยงาน 26 - 44

- การกำหนดโครงสร้างความรู้ (Knowledge Structure)
- การจัดทำแผนการจัดการความรู้ และการดำเนินการจัดการความรู้
- การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ KM Team

บทที่ 4 องค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ 45 - 46

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 46 - 50

บทที่ 5 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

โครงสร้างระบบเอกสารในองค์การ 51 - 52

คู่มือการปฏิบัติงาน 52 - 53

ผังงาน 53 - 55

ภาคผนวก

ผนวก ก เกณฑ์การให้คะแนนการจัดการความรู้ ตามระดับความสามารถฯ 56 - 64

แบบฟอร์มที่ 1 การระบุองค์ความรู้สำคัญระดับบุคคล 65

แบบฟอร์มที่ 2 การระบุองค์ความรู้สำคัญระดับองค์การ/หน่วยงาน 66

แบบฟอร์มที่ 3 สรุปรายการหัวข้อความรู้ของหน่วยงาน 67

แบบฟอร์มที่ 4 การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดัน ตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ/จังหวัด 68

แบบฟอร์มที่ 5 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) 69

แบบฟอร์มที่ 6 แบบบันทึกความรู้ในการปฏิบัติงาน 70 - 72

แบบฟอร์มที่ 7 แบบบันทึกความรู้ แบบที่ 1 73

แบบฟอร์มที่ 8 แบบบันทึกความรู้ แบบที่ 2 74 - 75

ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 8 แบบบันทึกความรู้ แบบที่ 2 76 - 78

แบบฟอร์มที่ 9 แบบบันทึกรายการแก้ไข 79

บรรณานุกรม 80

คณะผู้จัดทำ 81

บทที่ 1
ความรู้พื้นฐานของการจัดการความรู้

แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

1. ความรู้ คืออะไร

เพียร์สัน (Pearlson, 2001 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548 : 17) ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีสาระ ค่านิยม ประสบการณ์และกฎเกณฑ์

เทอร์แบนด์ และคณะ (Turban et al, 2001 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548 : 18) ได้ให้ความหมายของความรู้ว่า ความรู้ ประกอบด้วยข้อมูลหรือสารสนเทศที่ได้รับการจัดระบบ และประมวล เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ ประสบการณ์ การสั่งสมการเรียนรู้ และความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถนำไปใช้สำหรับการแก้ปัญหาปัจจุบันหรือการดำเนินงานได้

โนนากะ (Nonaka, 1994 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548 : 18) ความรู้ คือ ความเชื่อส่วนบุคคลซึ่งมีเหตุผลที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542 : 232) ได้นิยามความหมายของความรู้ว่า ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา

จากความหมายที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า ความรู้ คือ ข้อมูล สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด จัดระบบ จากการสั่งสมสมประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้

2. ลำดับขั้นของความรู้

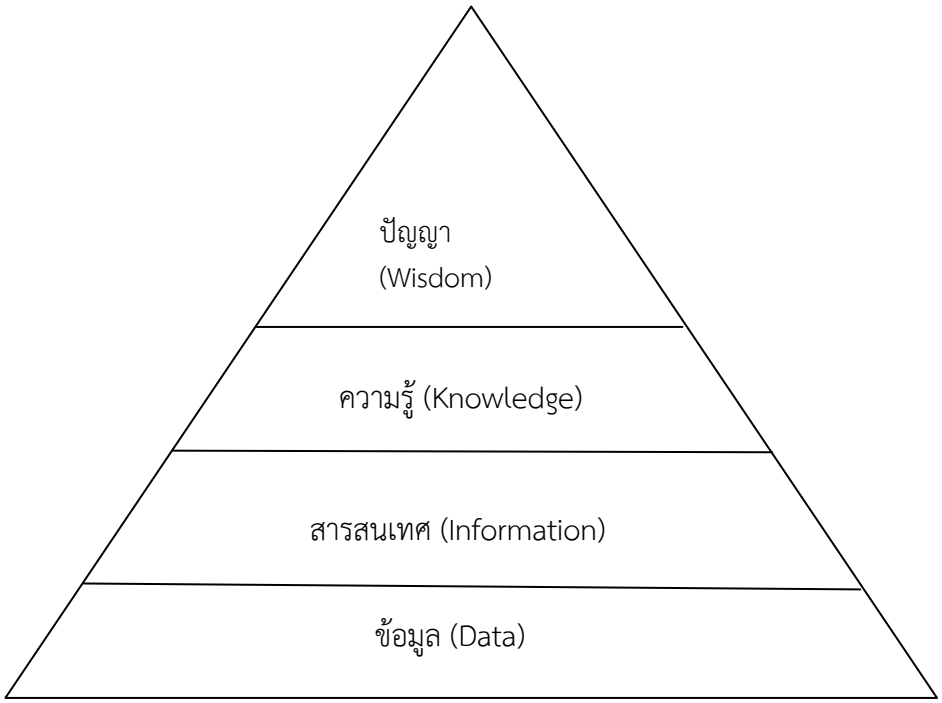
ทามาซากิ (Hideo Tamazaki อ้างถึงใน กีรติ ยศยิ่งยง, ศิรินทิพย์ ธิติพงศ์วณิช 2552 : 16–17) ได้จัดลำดับขั้นของความรู้ ดังภาพที่ 1.1 ดังนี้

1) ข้อมูล (Data) หมายถึง ข้อเท็จจริงต่างๆ เป็นข้อมูลดิบหรือตัวเลขที่ยังไม่ได้ผ่าน การแปลความ

2) สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ เกิดจากความเชื่อ สามัญสำนึก หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้น เป็นข้อมูลที่วัด หรือจับต้องได้

3) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้อื่น ๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

4) ปัญญา (Wisdom) หมายถึง ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวตน ก่อให้เกิดประโยชน์ใน การนำไปใช้



ภาพ 1-1 ลำดับขั้นของความรู้ Knowledge Pyramid

ที่มา. จาก การจัดการความรู้ในองค์การและกรณีการศึกษา, (น. 13) โดย กีรติ ยศยิ่งยง, 2549

3. ประเภทของความรู้

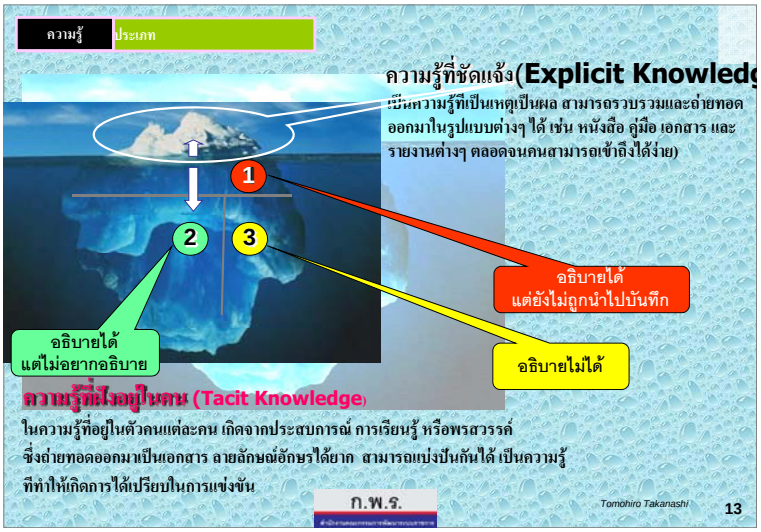
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 ก : 4) กล่าวว่า ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิด เชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

จากความรู้ทั้งสองประการดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กับองค์กร กล่าวคือ ความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลมากกว่าความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งหลายเท่า ในอัตราส่วน 80: 20 โดยผู้เชี่ยวชาญ

ด้านการจัดการความรู้ได้เปรียบเทียบความรู้ขององค์กรทั้งหมดเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยน้ำอยู่มีส่วนพ้นน้ำเพียง 20-25% เท่านั้น ซึ่งได้แก่ ความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งส่วนที่เหลืออีก 75-80% ที่จมอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคลากรขององค์กร ดังภาพที่ 1-2



ภาพ 1-2 ประเภทของความรู้

ที่มา. จาก เอกสารประกอบคำบรรยายความรู้ เรื่อง การจัดการความรู้, (น. 4) โดย กลิ่นจันทร์ เขียวเจริญ, สำนักงาน ก.พ.ร., 2555

4. วงจรความรู้ (Knowledge Spiral: SECI Model)

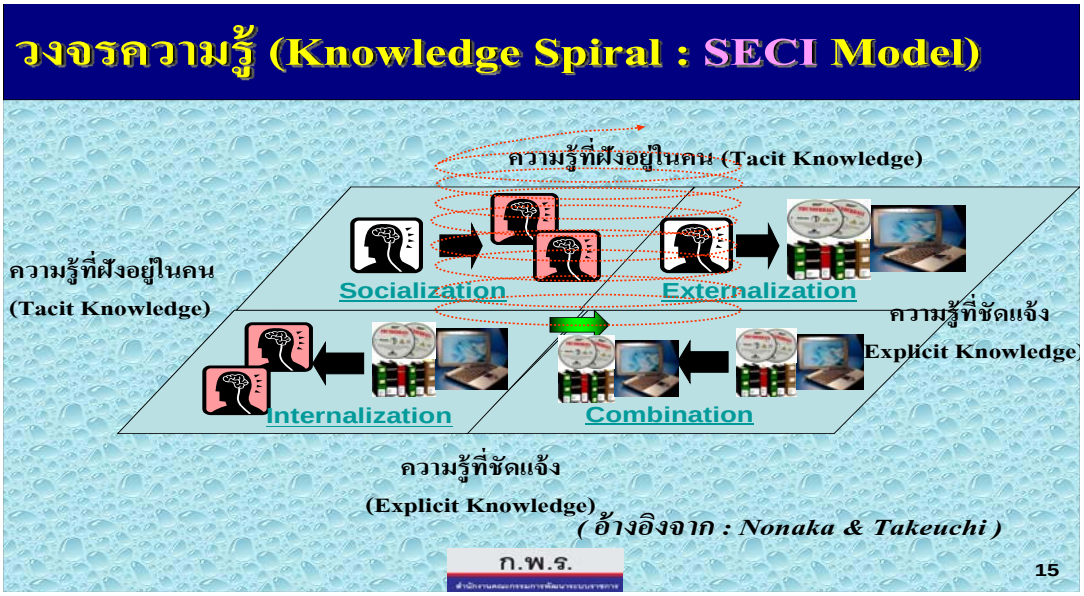
ความรู้ทั้งสองประเภทสามารถถ่ายเทเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยทากะอูชิ และโนนากะ (Takeuchi & Nonaka , 2004 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549, หน้า 73-78) กล่าวว่า ความรู้ที่ชัดแจ้ง และความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน สามารถเปลี่ยนแปลงถ่ายเทไปมาระหว่างกันได้ตลอดเวลาโดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ 4 รูปแบบ ซึ่งเรียกว่า SECI Model หรือวงจรความรู้ ดังที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 1.3 ดังนี้

1) Socialization เป็นองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์กันระหว่างบุคคล (Tacit to Tacit Knowledge) โดยการจัดให้คนมามีปฏิสัมพันธ์ (Socialize) กันในรูปแบบต่างๆ

2) Externalization เป็นการสร้าง และแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการแปลงจากความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) มาเป็นความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge) เช่นความรู้ภูมิปัญญาชาวบ้าน แล้วถูกรวบรวมนำออกมาเผยแพร่ เช่นสูตรอาหาร ยาสมุนไพร เป็นต้น

3) Combination เป็นการแปลง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้มาสร้างเป็น Explicit ใหม่ๆเป็นการผนวกรวมหรือสังเคราะห์ความรู้ที่ชัดแจ้งเข้าไว้ด้วยกัน

4) Internalization เป็นการแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge มักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติและเมื่อเกิดความรู้แล้วนำไปแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นเกิดกระบวนการSocialization คือการแปลง Tacit Knowledge ของบุคคลหนึ่งไปเป็น Tacit Knowledge ของบุคคลอื่นๆต่อไปเป็นกระบวนการหมุนเวียนต่อเนื่องไม่สิ้นสุด



ภาพ 1-3 วงจรความรู้ (Knowledge Spiral: SECI Model)

ที่มา. จาก เอกสารประกอบคำบรรยายความรู้ เรื่อง การจัดการความรู้, (น. 5) โดย กลิ่นจันทร์ เขียวเจริญ, สำนักงาน ก.พ.ร., 2555

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1. ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

ประเวศ วะสี (2545 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2553 : 3) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง การจัดการให้รับรู้ความเป็นจริง สร้างความรู้ สังเคราะห์ความรู้ให้เหมาะกับการใช้งาน นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ เรียนรู้ และสร้างความรู้จากการปฏิบัติ และเอาผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เอาปัญญายกระดับกลับไปใช้ในการปฏิบัติอีก

วิจารณ์ พานิช (2548 ก, : 3-4) การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่ (1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์การ (2) การเสาะแสวงหาความรู้ที่ต้องการ (3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน (4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน (5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้ ”

ออกมาบันทึกไว้ (6) การจดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึก และเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

การจัดการความรู้ (กองควบคุมโรค, 2558) คือ กระบวนการในการพัฒนางานพัฒนาคนให้ดีให้เก่งกว่าเดิมโดยบริหารและจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอนตั้งแต่การระบุความรู้ที่จำเป็นขององค์กรการจัดเก็บรวบรวมความรู้ทั้งหมดทั้งในและนอกองค์กรทั้งที่อยู่ในรูปความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) มาจัดให้เป็นหมวดหมู่มีการเผยแพร่ความรู้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมทั้งสร้างเป็นความรู้ใหม่ๆเพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้และต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร. 2548) การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขัน

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการรวบรวมและประมวล ข้อมูล สารสนเทศ ความคิด ประสบการณ์อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ เผยแพร่ให้บุคลากรในองค์การสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลาและ ทันเหตุการณ์ ส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้

2.1 เป้าหมายของการจัดการความรู้

เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรดังนั้น การจัดการความรู้จึงมีความสำคัญอย่างมากไม่ว่าจะเป็นองค์กรเอกชนหรือภาครัฐก็ตาม โดยเป้าหมายของการจัดการความรู้ มี3 ประการ ได้แก่ (วิจารณ์ พานิช, 2548)

1) เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

2) เพื่อการพัฒนาคน คือพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

3) เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์กร จะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

2.2 ประโยชน์ของการจัดการความรู้ (Bacha,2000 อ้างอิงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 41)

1) ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงบุคลากร เช่น การเกษียณอายุการลาออกจากงาน เป็นต้น

2) เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภทคุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3) ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการแทรกแซงมากมักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

5) การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์

6) การยกระดับผลิตภัณฑ์การนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นอีกด้วย

7) การบริหารลูกค้า ารศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8) การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

2. องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ (รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม, 2550) ได้แก่

2.1 คน (People) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2.2 กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) เป็นการบริหารจัดการ เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ในหน่วยงาน เอกสาร หรือตัวบุคคล มาจัดการให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

ทั้งนี้กระบวนการจัดการความรู้ได้กำหนดกลุ่มความรู้ (Level of Knowledge) เป็น 3 ระดับ คือ

1) ความรู้ระดับบุคคล (Individual)

2) ความรู้ระดับทีมงาน หรือ กลุ่มคน (Team / Group)

3) ความรู้ระดับองค์กร (Organization)

2.3 เทคโนโลยี (Technology) เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหาจัดเก็บแลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็วขึ้น

4. กระบวนการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร., 2548) ได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้ (ภาพที่ 1-4)

1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการค้นหาความรู้ คือจะต้อง “รู้เรา” ต้องรู้ว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ /เป้าหมายอะไรบ้าง และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องมีความรู้อะไร อาจจะใช้แผนที่ความรู้เพื่อหาขอบเขตความรู้ในองค์กร และทำให้เป็นภาพรวมของคลังความรู้ในองค์กร

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ สิ่งสำคัญคือ ต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

3) จัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) คือ การจัดทำสารบัญ และเก็บรวบรวมความรู้เพื่อให้ง่ายและสะดวกในการใช้งาน การแบ่งประเภทความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้นั้นๆ

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการสร้างความรู้ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี ได้แก่

4.1 จัดทำมาตรฐานให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กรเพื่อลดเวลา เพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการค้นหาข้อมูล

4.2 ใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร เช่น จัดทำความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน

4.3 เรียบเรียงและปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพอยู่เสมอ เช่น เนื้อหาครบถ้วนตรงตามความต้องการของผู้ใช้

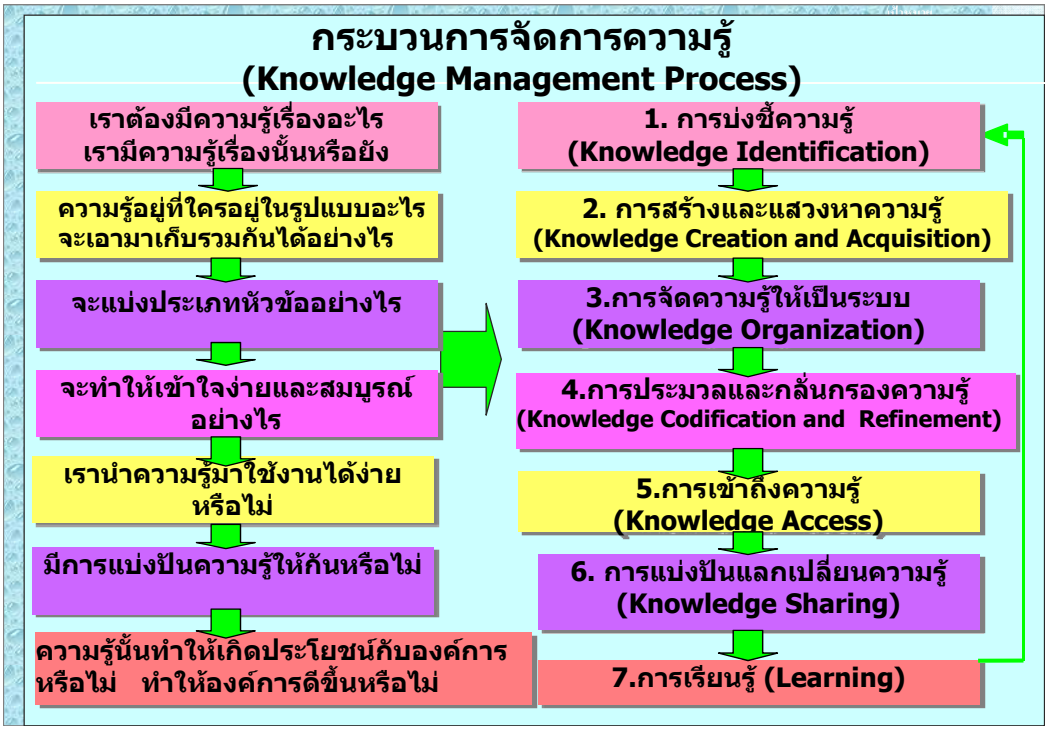
5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์กรต้องมีวิธีการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งประเภท Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge การกระจายความรู้ในองค์กร มี 2 แบบ คือ Push (การป้อนความรู้) และ Pull (ให้โอกาสเลือกใช้ความรู้)

Push (การป้อนความรู้) คือการส่งความรู้ให้ผู้รับโดยไม่มีการร้องขอ หรือการกระจายความรู้แบบ Supply-based เช่น จดหมายเวียน การฝึกอบรม เป็นต้น

Pull (ให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่ข้อมูลที่ต้องการเพื่อลดปัญหาการรับข้อมูลที่มากเกินความจำเป็น การกระจายความรู้แบบ Demand-based เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ Web Board เป็นต้น

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Explicit Knowledge ทำได้โดยการจัดทำเอกสาร ทำฐานข้อมูลความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit Knowledge ทำได้หลายวิธี อาทิ ทีมข้ามสายงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ (COPs) ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงานและยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน รวมถึงเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้

7) การเรียนรู้ (Learning) องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้ทุกคนกล้าคิด กล้าทำ โดยผู้บริหารต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กร



ภาพ 1-4 กระบวนการจัดความรู้

ที่มา. จาก คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้, (น.5) โดย สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 ก

5. เครื่องมือการจัดการความรู้

กองควบคุมโรค (2556) ได้แบ่งเครื่องมือการจัดการความรู้ออกเป็น 21 ประเภท ดังนี้

5.1 ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice หรือ CoP) คือกลุ่มคนที่มาจากกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันรวมตัวกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน

5.2 ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) คือการจัดตั้งทีมงานหรือคณะทำงาน เพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ

5.3 การทบทวนสรุปบทเรียน (After Action Review; AAR) คือ การร่วมกันทบทวนกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอนเพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการซึ่งในการทบทวนนั้นอาจได้ค้นพบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และแนวทางการปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นซึ่งจำเป็นต้องทำการสรุปบทเรียนทุกครั้งเมื่อเสร็จกระบวนการทำงานที่สำคัญแต่ละขั้นตอนรวมถึงเป็นการตรวจสอบระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย

5.4 เวทีเสวนา (Dialogue หรือ สุนทรียสนทนา) คือ การจัดกลุ่มพูดคุยกันเพื่อเอาสิ่งดีๆ ที่แต่ละคนมีอยู่ในตัวเองหรือในการปฏิบัติออกมาโดยไม่ขีดวงที่ชัดเจนมากเกินไปมีเพียงการกำหนดประเด็นกว้างๆในเรื่องที่จะสนทนากันไม่รู้คำตอบสุดท้ายว่าคืออะไรไม่กำหนดเวลาสนทนาของแต่ละคนเปิดกว้างด้านเวลาสถานที่บุคคลและเปิดกว้างทางใจของทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมกันบรรยากาศสบายๆบรรยากาศเชิงบวก

5.5 เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) คือการให้หรือขอรับคำแนะนำหรือประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นๆเพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

5.6 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) คือการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริงเพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาโดยสามารถพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้

5.7 การสอนงาน (Coaching) คือ การถ่ายทอดจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดี มาแนะนำ สอน ให้คนที่มาใหม่หรือคนที่ต้องการเรียนรู้ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน

5.8 พี่เลี้ยง (Mentoring) การให้คนทำงานที่อยู่คนละฝ่าย/กลุ่มงาน/แผนกหรือแผนกเดียวกันก็ได้ มาช่วยแนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่จะก้าวไปเป็นผู้บริหาร

5.9 การเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านมา (Lesson Learned) คือ การเรียนรู้โดยอาศัยข้อมูลความสำเร็จและความผิดพลาดจากการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางในการวางแผนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุดหรืออย่างน้อย ไม่เกิดความผิดพลาดในประเด็นที่เคยผิดพลาดมาแล้ว

5.10 แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio) คือ การบันทึกผลงานดีๆ นวัตกรรมในการทำงาน คำชื่นชมความภาคภูมิใจทั้งระดับบุคคล ระดับแผนกหรือระดับองค์การ เรียกอีกอย่างว่าบัญชีความสุข

5.11 การถ่ายทอดความรู้โดยการเล่าเรื่อง (Storytelling) คือ การถอดความรู้ฝังลึกโดยการมอบหมายให้ผู้ที่มีผลงานดีหรือมีวิธีการทำงานที่ดี มาเล่าให้คนอื่นๆ ฟังว่าทำอย่างไร ผู้เล่าจะเล่าให้เห็นการปฏิบัติใช้ภาษาเชิงปฏิบัติจริง และมีการบันทึกเก็บไว้อย่างเป็นระบบ

5.12 การศึกษาดูงาน (Study tour) คือ การเรียนลัดจากประสบการณ์ของผู้อื่นโดยเข้าไปดูสถานที่จริง การปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้

5.13 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) คือ การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปิดพื้นที่ให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกันเป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่นการสัมมนา และการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ

5.14 แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-CoE) คือ การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence) ให้สามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้

5.15 ฐานความรู้ (Knowledge Bases) คือ การเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูล และให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง

5.16 Intranet, Internet คือ ระบบเครือข่ายสื่อสารที่รองรับสำหรับการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายจากทุกที่ ทุกเวลา

5.17 Webblog คือ เครื่องมือสื่อสารรูปแบบใหม่ 2 ทาง ที่สะดวกรวดเร็วในการสื่อสาร อาจเป็นการประกาศข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น การเผยแพร่ผลงาน ฯลฯ

5.18 IQCs (Innovation & Quality Circles) คือ กลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม QCs (Quality Circles) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรหรืออาจจะมาจากต่างองค์กรก็ได้กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ การทำกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่างๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร

5.19 สภากาแฟ (Knowledge café) คือ การเล่าเรื่องพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนั่งรับประทานกาแฟ ในเรื่องงานที่สนใจและงานที่เกิดปัญหาเพื่อแสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข

5.20 การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) คือการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่ายทำให้ผู้ถูกสับเปลี่ยนงานเกิดการพัฒนาทักษะหลากหลายมากขึ้น

5.21 วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) คือการเรียนรู้จากวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆเพื่อใช้เป็นต้นแบบเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหารเทคนิควิธีการต่างๆที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด

ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550) ได้แบ่งเครื่องมือการจัดการความรู้ตามประเภทของความรู้ ตามประเภทของความรู้ 2 ประเภท คือ เครื่องมือสำหรับจัดการความรู้ที่ชัดแจ้ง แลเครื่องมือสำหรับจัดการความรู้ที่ฝังในตัวคน ดั่งภาพ 1.5

ภาพ 1-5 กระบวนการจัดความรู้

ที่มา. จาก คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้, (น.5) โดย สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 ก

6. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 164-166) กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ การจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. องค์การ องค์การต้องมีทิศทางขององค์การในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เช่น มุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งคุณภาพ หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ และกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนว่าทำไปเพื่ออะไร

2. ผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ และสนับสนุนการจัดการความรู้ และเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถเป็นที่ปรึกษาและชี้นำลูกน้องได้ รวมทั้งติดตามผลการจัดการความรู้ด้วย นอกจากนี้ในองค์การที่ใช้ความรู้เป็นหลักควรมีบุคลากรในระดับผู้นำเป็นแกนหลักในการจัดการความรู้จะช่วยในการดำเนินการมาก

3. แกนหลักในการจัดการความรู้ ต้องมีเจ้าภาพหลักเป็นหน่วยกลางดูแลและบริหารจัดการความรู้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นทิศทางเดียวกัน คณะทำงานการจัดการความรู้ต้องเรียนรู้จากหลาย ๆ ทฤษฎีแล้วนำมาปรับใช้ในองค์การอย่างเหมาะสม เนื่องจากการจัดการความรู้ในองค์การไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว การจัดตั้งคณะทำงานที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขา และกำหนด ให้การจัดการความรู้เป็นหน้าที่งานประจำที่ทุกคนต้องทำ โดยนำการจัดการความรู้ไปเชื่อมโยงกับระบบการจัดการให้กลมกลืนและต่อยอดกับงานประจำได้

4. ระบบพื้นฐานในการจัดการที่ดี มีระบบการบริหารที่ชัดเจน ทำให้สามารถดำเนินการในระยะยาวต่อไปได้ โดยจัดทำแผนการดำเนินการที่ดี มีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน กำหนดความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นที่ชัดเจน มีการดำเนินการและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการปรับปรุงเปลี่ยนรูปแบบการจัดการความรู้ให้มีความยืดหยุ่นตามบริบทขององค์การด้วย นอกจากนี้ควรมีระบบการให้รางวัล และให้การยอมรับที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ด้วย

5. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์การต้องสร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมของคนในองค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ส่งเสริมให้พนักงานมีลักษณะการแบ่งปันความรู้และใช้ความรู้ใหม่ มีการค้นคว้าอยู่ตลอดเวลา ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้และความร่วมมือกัน

6. ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์การต้องมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสนับสนุนพนักงานทุกระดับคุ้นเคยกับเทคโนโลยีและสามารถเข้าถึงความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ได้เต็มที่

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process : CMP)

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process : CMP) เป็นกรอบแนวคิดเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ (ภาพที่ 1-6) (ก.พ.ร., 2548)

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) เป็นกิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น)มีโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรมีทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบมีระบบการติดตามและประเมินผล พร้อมทั้งกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

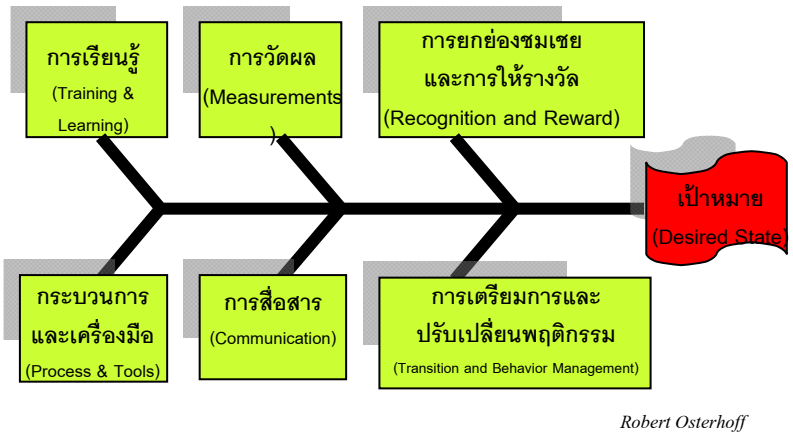
2. การสื่อสาร (Communication) เป็นกิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำผลที่จะเกิดขึ้นจะเป็นประโยชน์กับทุกคน และแต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) เพื่อนำมาช่วยให้การค้นหาเข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น ในการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือจะขึ้นอยู่กับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากร

4. การเรียนรู้ (Training and Learning) เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการการประเมินผลและแนวทางการปรับปรุง

5. การวัดผล (Measurements) เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Out Put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out Come)

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยมีข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บูรณาการกับระบบที่มีอยู่และปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา



ภาพ 1-6 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process= CMP)

ที่มา. จาก คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้, (น.6) โดย สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 ก

บทที่ 2
แผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของทบ.

ความเป็นมาและความสำคัญ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546ระบุถึงการทำงานของภาครัฐเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 9 หมวด มี 53 มาตรา ในหมวด 3 ของมาตรา11ซึ่งได้กล่าวถึง “ความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้” ของหน่วยงานภาครัฐ ดังนี้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเหมาะสม ต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริม และพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

กพร. ได้พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(Public Management Quality Award ; PMQA) โดยวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพหน่วยงานภาครัฐสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance) รวมทั้งพัฒนาสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง หรือความเป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO)ประกอบด้วย 7 หมวด โดยหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญที่องค์การต้องดำเนินการ

จากเหตุปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ทบ. เป็นองค์การภาครัฐที่ต้องดำเนินการตามพ.ร.ฎ.ดังกล่าว ดังนั้นในปีงบประมาณ 2555 ผบ.ทบ. จึงได้แต่งตั้งให้ จก.กพ.ทบ. เป็นผู้บริหารจัดการความรู้ของ ทบ. และได้อนุมัติแผนการจัดการความรู้ของ ทบ. ปี 2555 – 2564 จำนวน 3 แผนงาน 12 กลยุทธ์ รวมทั้งได้กำหนดวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ของ ทบ. คือ “ทบ. เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการเตรียมกำลังและการใช้กำลังทางบก ในปี 2565”ตลอดจนได้กำหนดกรอบระยะเวลาและหน่วยเป้าหมายในการดำเนินการดังนี้

- ปีงบประมาณ 2555 - 2556 ให้ความสำคัญกับ กรม ฝสธ., กรมฝ่ายยุทธบริการ, กรมฝ่ายกิจการพิเศษ, นขต.ทบ. ระดับ ทภ. และส่วนการศึกษาของ ทบ.
- ปีงบประมาณ 2557 - 2559 ให้ความสำคัญเร่งด่วนกับหน่วยระดับกองพล/เทียบเท่า
- ปีงบประมาณ 2560 - 2564 ทุกหน่วยดำเนินการพัฒนาปรับปรุง และต้องมีการจัดการความรู้ภายในหน่วยอย่างเป็นรูปธรรม เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ 2564

จากการประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ของ ทบ. ที่ผ่านมาพบว่า ยังไม่บรรลุเป้าหมายซึ่งจากการวิเคราะห์สถานการณ์การจัดการความรู้ของ ทบ. พบจุดแข็ง และจุดอ่อน ดังนี้

1. จุดแข็ง
   - 1.1 มีนโยบาย และแผนการจัดการความรู้ชัดเจน
   - 1.2 มีโครงสร้างคณะกรรมการ และคณะทำงานจัดการความรู้ที่ชัดเจน
2. จุดด้อย
   - 2.1 ค่านิยมร่วมในการจัดการความรู้ของคนในองค์การไม่ชัดเจน
   - 2.2 ทักษะการจัดการความรู้ของหน่วยและกำลังพลในองค์การยังไม่เพียงพอ
   - 2.3 ลักษณะการบริหารทางด้านการจัดการความรู้ยังไม่เป็นเอกภาพ ขาดการบูรณาการ
   - 2.4 ขาดหน่วยงานและผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้เป็นการเฉพาะโดยตรง
   - 2.5 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะมาสนับสนุนการจัดการความรู้ยังไม่เพียงพอ

ดังนั้นเพื่อให้การจัดการความรู้ของ ทบ. บรรลุวัตถุประสงค์ และเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน ทบ. จึงได้ทบทวนแผนการจัดการความรู้ของ ทบ. (เดิม) และจัดทำแผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของ ทบ. (พ.ศ. 2559 – 2560) ขึ้น เพื่อใช้ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของ ทบ. ให้เป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง

การจัดการความรู้ของ ทบ.

1. วิสัยทัศน์/พันธกิจ/วัตถุประสงค์/ขอบเขตการจัดการความรู้ของ ทบ.

1.1 วิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ ทบ.

“กองทัพบกเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการเตรียมกำลัง และการใช้กำลังทางบก ในปี 2565”

1.2 พันธกิจด้านการจัดการความรู้ของ ทบ.

1.2.1 สร้างวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเสริมสร้างองค์ความรู้หลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกภารกิจเพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพภารกิจหลัก

1.2.1 เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรด้านการจัดการความรู้

1.2.3 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้อย่างเหมาะสม เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงศูนย์ความรู้

1.3 วัตถุประสงค์การจัดการความรู้ของ ทบ.

1.3.1 เพื่อพัฒนา ทบ. ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.3.2 เพื่อพัฒนาให้กระบวนการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติและมีลักษณะของการบูรณาการ

1.3.3 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลด้านการจัดการความรู้

1.3.4 เพื่อส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ระดับบุคลากร หน่วยงาน และองค์การ

1.3.5 ทบ. มีศูนย์ความรู้ เพื่อให้กำลังพลสามารถเข้าถึงคลังความรู้ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย และนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้

1.3.6 มีทำเนียบผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่สำคัญกับการปฏิบัติภารกิจ

1.4. ขอบเขตการจัดการความรู้ของ ทบ.

1.4.1 องค์ความรู้หลัก (Principal Knowledge) ประกอบด้วยองค์ความรู้ใน 2 ด้านได้แก่

1.4.1.1 กฎหมายระเบียบคำสั่ง หนังสือสั่งการที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นต้นทั้งนี้เพื่อตอบสนองในด้านความสะดวก ความถูกต้องและความทันสมัยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและถูกต้องตามกฎหมาย

1.4.1.2 คู่มือการปฏิบัติงานหมายถึงคู่มือความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่หรือกระบวนงานในภารกิจที่สร้างคุณค่าโดยรวบรวมความรู้ประสบการณ์ (Tacit Knowledge) จากผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆออกมาเป็นความรู้ที่แจ้งชัด (Explicit Knowledge) เช่นในรูปแบบองค์ความรู้ (Knowledge Format) ที่เป็น” คู่มือการปฏิบัติงาน” ที่ทันสมัย

1.4.2 องค์ความรู้สนับสนุน (Expertise and Skill Knowledge) ได้แก่องค์ความรู้ที่เกิดจากการใช้งานประสบการณ์ตัวอย่างอันเป็นบรรทัดฐานแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อสนับสนุนองค์ความรู้หลักให้มีขอบเขตและแง่มุมที่กว้างขวางและเฉพาะเจาะจงมากขึ้นเช่นบทความหรือแนวทางตัวอย่างที่สำคัญ บทเรียนจากการรบ บทเรียนจากการปฏิบัติงานเป็นต้น

1.4.3 องค์ความรู้ใหม่ (Innovation) ได้แก่ ความรู้ที่เกิดจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ วิจัยพัฒนาต่อยอดจนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่

2. การขับเคลื่อน และพัฒนาการจัดการความรู้ของ ทบ.

2.1 ปัจจัยการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของ ทบ.

บุคลากร	• สร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ • เสริมสร้างแรงจูงใจ • มีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการจัดการความรู้โดยตรง
ระบบการจัดการ	• กำหนดทิศทาง นโยบาย แผนปฏิบัติการจัดการความรู้ที่ชัดเจน • สนับสนุนให้หน่วยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง • สนับสนุนทรัพยากรตามความจำเป็นอย่างเหมาะสม • ส่งเสริมให้นำองค์ความรู้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน • จัดกิจกรรมเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ • จัดกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจ
องค์ความรู้	• กำหนดขอบเขตองค์ความรู้ที่ชัดเจน • กำหนดรูปแบบการนำเสนอองค์ความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน • ส่งเสริมให้มีการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ให้ทันสมัย • จัดทำคลังความรู้
เทคโนโลยี	• สนับสนุนการนำ IT มาใช้ในการจัดการความรู้ • เชื่อมโยงคลังความรู้ของหน่วยเข้าสู่คลังความรู้ของ ทบ.

2.2 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

เพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ จึงได้กำหนดแนวทาง การดำเนินการจัดการความรู้ โดยใช้แนวคิดแบบจำลองวุฒิภาวะความสามารถ (Capability Maturity Model Integration (CMMI)) ซึ่งสามารถแบ่งระดับการดำเนินการของหน่วยออกเป็น 5ระดับ พร้อมทั้งกำหนดกรอบการดำเนินการ/กิจกรรม และค่าเป้าหมายในแต่ละระดับไว้ดังนี้

2.2.1 การแบ่งระดับความสามารถของหน่วยในการดำเนินการจัดการความรู้ดังตาราง 2.1

ตาราง 2.1 ระดับความสามารถของหน่วยในการดำเนินการจัดการความรู้

ระดับความสามารถในการจัดการความรู้	กรอบการดำเนินการ/กิจกรรม
ระดับที่ 1	**กรอบการดำเนินการ: การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลต่อการจัดการความรู้**
	(1) มีการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (2) การกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ของหน่วย (3) การกำหนดทีมงาน และผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ (4) การสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์เพื่อให้กำลังพลในหน่วยรับทราบ และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (5) การสนับสนุนทรัพยากร ที่เกื้อกูลต่อการจัดการความรู้ (6) การอบรมให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้
ระดับที่ 2	**กรอบการดำเนินการ : การสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่เชื่อถือได้**
	(1) การกำหนดขอบเขตความรู้ (KM Focus Areas) และองค์ความรู้ที่จำเป็นของหน่วย (2) การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ที่สนับสนุนภารกิจ พันธกิจ และ/หรือประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วย (3) การพิจารณากลั่นกรองแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วย (4) การดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน (KM Process) (5) การยกย่องชมเชย และเสริมสร้างแรงจูงใจ
ระดับที่ 3	**กรอบการดำเนินการ : การสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ของการจัดการความรู้**
	(1) มีทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ (2) มีชุมชนนักปฏิบัติทั้งภายใน และ/หรือนอกหน่วยงาน (3) การจัดทำองค์ความรู้ตามเป้าหมายของหน่วย

ระดับความสามารถในการจัดการความรู้	กรอบการดำเนินการ/กิจกรรม
	(4) การจัดทำคลังความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ (5) การนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน (6) มีกำลังพลในหน่วยที่สามารถทำหน้าที่ที่ปรึกษาการจัดการความรู้ (Facilitator)อย่างมีคุณภาพในทุกหน่วยงานย่อยของหน่วย (7) หน่วยงานอื่นนำผลงานที่เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์
ระดับที่ 4	**กรอบการดำเนินการ : การปรับปรุง และพัฒนาแผนแม่บทการจัดการความรู้ และองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง**
	(1) มีการประเมินองค์ความรู้เดิม (2) มีการพัฒนาต่อยอดความรู้ และสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ (3) มีการปรับปรุง พัฒนาแผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้
ระดับที่ 5	**กรอบการดำเนินการ : การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO)**
	(1) กำลังพลชั้นเลิศ (Personal mastery) : กำลังพลมีพฤติกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา นำไปสู่การพัฒนางาน และหน่วย (2) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building shared vision): มีความมุ่งมั่นที่เกิดจากกระบวนการความคิดไปสู่การกำหนดผลที่วัดได้ (3) มีแบบแผนความคิดร่วม (Mental models): กำลังพลในหน่วยมีพฤติกรรมที่ไม่ยึดติดกับความคิดเดิมของตนเอง พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (4) เรียนรู้เป็นทีม (Team learning) : การเรียนรู้ร่วมกันของกำลังพล (5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking): มีการทำงานที่เชื่อมโยงระหว่างกันในหน่วยงาน

2.2.2 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วย (ระดับหน่วย)

เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วย จึงได้กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการดำเนินการ ในระยะเวลา 5 ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2559 - 2564 ดังตาราง 2.2

ตาราง 2.2 ค่าเป้าหมายการดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วย

ระดับความสามารถในการจัดการความรู้	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วย	ค่าเป้าหมาย					
		2559	2560	2561	2562	2563	2564
ระดับที่ 1	จำนวนกิจกรรมที่ผ่านในระดับ	6	6	6	6	6	6
	จำนวนคะแนนที่ได้	50	55	60	60	60	60
ระดับที่ 2	จำนวนกิจกรรมที่ผ่านในระดับ	5	5	5	5	5	5
	จำนวนคะแนนที่ได้	70	80	100	100	100	100
ระดับที่ 3	จำนวนกิจกรรมที่ผ่านในระดับ	4	4	4	4	4	4
	จำนวนคะแนนที่ได้	180	190	210	210	210	210
ระดับที่ 4	จำนวนกิจกรรมที่ผ่านในระดับ	3	3	3	3	3	3
	จำนวนคะแนนที่ได้	NA	NA	NA	100	110	120
ระดับที่ 5	จำนวนกิจกรรมที่ผ่านในระดับ	5	5	5	5	5	5
	จำนวนคะแนนที่ได้	NA	NA	NA	230	240	250

ตัวชี้วัดผลดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วย(KPI) และเกณฑ์การให้คะแนน : โดยกำหนดตัวชี้วัด และเกณฑ์การให้คะแนนผลการดำเนินการจัดการความรู้ตามกิจกรรมที่กำหนดในแต่ละระดับความสามารถในการจัดการความรู้ รายละเอียดตามผนวก ก (เกณฑ์การให้คะแนนการจัดการความรู้ ตามระดับความสามารถการจัดการความรู้ 5 ระดับ และ ผนวก ข (คำอธิบายตัวชี้วัดการจัดการความรู้)

2.2.3 หน่วยเป้าหมายในการดำเนินการตามแผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้: นขต.ทบ. ระดับกองพล หรือเทียบเท่า

2.2.4 การติดตามประเมินผลการการพัฒนาการจัดการความรู้ของ ทบ. (ระดับ ทบ.)

เพื่อติดตามและประเมินผลการพัฒนาการจัดการความรู้ของ ทบ. จึงได้กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการพัฒนาการจัดการความรู้ของ ทบ. ในระยะเวลา 5 ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2559 - 2564 ดั่งตารางที่ 2.3

ตาราง 2.3 ค่าเป้าหมายการพัฒนาการจัดการความรู้ของ ทบ.

ระดับความสามารถในการจัดการความรู้	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วย	ค่าเป้าหมาย					
		2559	2560	2561	2562	2563	2564
ระดับที่ 1	ร้อยละ นขต.ทบ. ที่ผ่านการประเมิน	70	75	80	85	90	100
ระดับที่ 2	ร้อยละ นขต.ทบ. ที่ผ่านการประเมิน	70	75	80	85	90	100
ระดับที่ 3	ร้อยละ นขต.ทบ. ที่ผ่านการประเมิน	70	75	80	85	90	100
ระดับที่ 4	ร้อยละ นขต.ทบ. ที่ผ่านการประเมิน	50	55	60	65	70	75
ระดับที่ 5	ร้อยละ นขต.ทบ. ที่ผ่านการประเมิน	-	-	-	50	55	60

2.3 มาตรการสนับสนุนของ ทบ. ต่อการดำเนินการจัดการความรู้

2.3.1 จัดตั้งคณะทำงานนิเทศ ติดตามและประเมินผล การจัดการความรู้ของ ทบ. เพื่อทำหน้าที่ติดตาม ประเมินผล และให้คำแนะนำ เพื่อให้การจัดการความรู้ของ นขต.ทบ. บรรลุผลตามวัตถุประสงค์เป้าหมาย

2.3.2 จัดการอบรมให้ความรู้แก่กำลังพล เพื่อทำหน้าที่เป็นทีมนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ของหน่วย

2.3.3 จัดการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานด้านการจัดการความรู้ และแนวทางการจัดการความรู้ของ ทบ.

2.3.4 จัดกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจ

เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจแก่ นขต.ทบ. ให้ดำเนินการจัดการความรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ต่อเนื่อง และยั่งยืน ได้กำหนดให้มีรางวัล ชื่อ “รางวัลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการความรู้ของ ทบ.”โดยรางวัลแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดั่งตาราง 2.3 สรุปได้ดังนี้

2.3.4.1รางวัลคุณภาพการจัดการความรู้ระดับพื้นฐาน (KM Fundamental Award)

(1) รางวัล คือ ใบประกาศนียบัตรยกย่องชมเชยของ ทบ.

(2) คุณสมบัติ : นขต.ทบ. ที่ผ่านการประเมินผลการจัดการความรู้ ตามระดับความสามารถในการจัดการความรู้ ระดับความสามารถ ฯ ที่ 1 - 3

2.3.4.2รางวัลคุณภาพการจัดการความรู้ระดับก้าวหน้า (KM Advanced Award)

(1) รางวัล คือ โล่ประกาศเกียรติคุณจาก ทบ.

(2) คุณสมบัติ :นขต.ทบ. ที่ผ่านการประเมินผลการจัดการความรู้ ตามระดับความสามารถในการจัดการความรู้ ระดับความสามารถ ฯ ที่ 1- 4

2.3.4.3รางวัลคุณภาพการจัดการความรู้ระดับเชี่ยวชาญ (KM Excellent Award)

(1)รางวัล คือ โล่ประกาศเกียรติคุณจาก ทบ.

(2)คุณสมบัติ : นขต.ทบ. ที่ผ่านการประเมินผลการจัดการความรู้ ตามระดับความสามารถในการจัดการความรู้ ระดับความสามารถ ฯ ที่ 1-5

ตาราง 2.3 รางวัลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการความรู้ของ ทบ.

ประเภทรางวัล	**คุณสมบัติ**
รางวัลคุณภาพการจัดการความรู้ระดับพื้นฐาน (KM Fundamental Award)	ผ่านการประเมินระดับความสามารถในการจัดการความรู้ ระดับความสามารถ ฯ ที่ 1 - 3
รางวัลคุณภาพการจัดการความรู้ระดับก้าวหน้า (KM Advanced Award)	ผ่านการประเมินระดับความสามารถในการจัดการความรู้ ระดับความสามารถ ฯ ที่ 1- 4
รางวัลคุณภาพการจัดการความรู้ระดับเชี่ยวชาญ (KM Excellent Award)	ผ่านการประเมินระดับความสามารถในการจัดการความรู้ ระดับความสามารถ ฯ ที่ 1- 5

2.3.5 การจัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ : โดยการจัดกิจกรรมวันแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ ทบ. ปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้ นขต.ทบ. ที่ได้รับรางวัลคุณภาพการจัดการความรู้ในแต่ละระดับนำผลงานมาเผยแพร่และจัดแสดงในงาน ฯ

บทที่ 3

การดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วย

การนำกระบวนการจัดการความรู้ มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร สามารถเริ่มดำเนินการได้ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กร/หน่วยงาน โดยมีการดำเนินการหลักที่สำคัญดังนี้

ระดับบุคคล

การจัดการความรู้ มิใช่จะริเริ่มดำเนินการจากระดับหน่วยงานเพียงอย่างเดียว หากแต่สามารถเริ่มต้นจากกำลังพลแต่ละบุคคลได้ด้วย ทั้งนี้ เพื่อนำสู่การพัฒนางานในความรับผิดชอบให้มีมาตรฐาน รวดเร็ว เป็นระบบ ลดข้อผิดพลาด และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวม โดยมีขั้นตอนการดำเนินการที่คล้ายคลึงกับระดับองค์กรดังนี้

1. การกำหนดโครงสร้างความรู้ (Knowledge Structure)หรือ การระบุองค์ความรู้สำคัญระดับบุคคล

เป็นการระบุหัวข้อความรู้ที่จำเป็นในการทำงานของบุคคลตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่แต่ละบุคคลได้รับมอบหมายโดยแบบการบันทึกใช้แบบฟอร์มที่ 1

2. การจัดการความรู้

เป็นการดำเนินการรวบรวม และจัดทำองค์ความรู้ ตามลำดับความเร่งของหัวข้อความรู้ ที่ได้จากขั้นตอนการกำหนดโครงสร้างความรู้ในข้อ 1 โดยใช้แนวคิดตามหลักการของกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน เพื่อให้เกิดผลผลิต (Output) คือ ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ทั้งนี้ ในการบันทึกความรู้สามารถใช้แบบฟอร์มที่ 6 แบบบันทึกความรู้ในการปฏิบัติงาน หรือ แบบฟอร์มที่ 7 แบบบันทึกความรู้ได้

แบบฟอร์มที่ 1การะบุองค์ความรู้สำคัญระดับบุคคล			
ยศ-ชื่อ-สกุล		ตำแหน่ง	หน้าที่
สังกัด	ระดับ ( ) ผู้บริหาร ( ) ฝ่ายเสนาธิการ ( ) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ		
ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ			

ลำดับ (เรียงลำดับตามความสำคัญเร่งด่วน	ชื่อหัวข้อความรู้	รูปแบบ/ประเภท					ห้วงเวลาดำเนินการ (ระบุวันเดือนปี)	กำลังพล/หน่วยที่เกี่ยวข้อง (ระบุชื่อ)	การเผยแพร่ความรู้ (ระบุช่องทาง)
		คู่มือ/แบบบันทึกความรู้ในการปฏิบัติงาน	ระเบียบ/คำสั่ง	แบบบันทึกการทบทวนหลังการปฏิบัติ (AAR)	แบบบันทึกความรู้ปัญหา	อื่น ๆ			

(ตัวอย่าง)

แบบฟอร์มที่ 1 การระบุองค์ความรู้สำคัญระดับบุคคล

ยศ-ชื่อ-สกุลจ.ส.ต.หญิง รัตนาวดี สุภารส	**ตำแหน่ง**เสมียน	**หน้าที่**
สังกัดกพ.ทบ.	**ระดับ ( ) ผู้บริหาร ( ) ฝ่ายเสนาธิการ (/) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ**	

ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ

1. พิมพ์เอกสาร
2. งานธุรการรับ - ส่งเอกสาร
3. งานธุรการด้านงบประมาณ ยืมเงิน ใช้หนี้เงินยืม
4. การขออนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลงานผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ

ลำดับ (เรียงลำดับตามความสำคัญเร่งด่วน)	**ชื่อหัวข้อความรู้**	**รูปแบบ/ประเภท**					**ห้วงเวลาดำเนินการ (ระบุวันเดือนปี)**	**กำลังพล/หน่วยที่เกี่ยวข้อง (ระบุชื่อ)**	**การเผยแพร่ความรู้ (ระบุช่องทาง)**
		คู่มือ/แบบบันทึกความรู้ในการปฏิบัติงาน	**ระเบียบ/คำสั่ง**	**แบบบันทึกการทบทวนหลังการปฏิบัติ (AAR)**	**แบบบันทึกความรู้ปัญหา**	**อื่น ๆ**			
1	การขออนุมัติแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ	/					ต.ค. 58		
2	การธุรการรับ - ส่งเอกสาร	/					พ.ย. 58		
3	ระเบียบงานสารบรรณ		/						

ระดับองค์กร/หน่วยงาน

1. กำหนดโครงสร้างคณะกรรมการ/คระทำงานจัดการความรู้

1.1 คณะกรรมการจัดการความรู้เพื่อทำหน้าที่ กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกำกับดูแลการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามแผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการจัดการความรู้ และนโยบายของ ทบ.

2.2 คณะทำงานการจัดการความรู้ เพื่อทำหน้าที่ดังนี้

2.2.1 วิเคราะห์ ระบุความรู้สำคัญของหน่วย กำหนดแผนปฏิบัติการจัดการความรู้หลักประจำปีงบประมาณ และพิจารณาแผนปฏิบัติการจัดการความรู้สนับสนุน เพื่อรวบรวมและเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ พิจารณาอนุมัติเป็นแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ของหน่วย

2.2.2 กำกับ ดูแล ติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ภายในหน่วยและรายงานผลให้ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้(CKO) ของหน่วยทราบ

2.2.3 กำหนดแผนงาน/โครงการ การเผยแพร่และการกระจายองค์ความรู้สู่กำลังพลประชาชน

2.3 ที่ปรึกษาการจัดการความรู้ (KM Facilitator) เพื่อทำหน้าที่

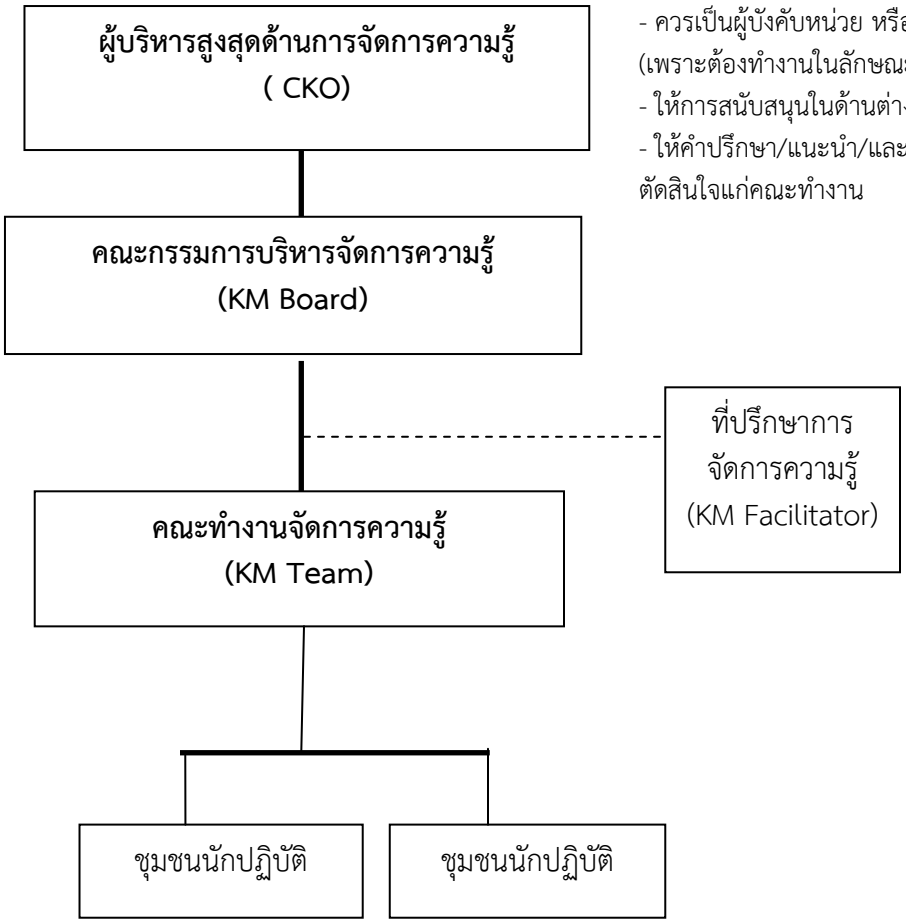
2.3.1 เป็นผู้ให้คำปรึกษาด้านเทคนิควิธี

2.3.2 สนับสนุนกำลังพลให้เกิดการสร้าง การถ่ายทอด และใช้ประโยชน์องค์ความรู้รวมถึงยกระดับความรู้สู่วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

2.3.3 สนับสนุนให้กำลังพลภายในหน่วยดำเนินการจัดการความรู้

2.3.4 ประสานงานและร่วมมือกับคณะทำงาน ฯ ของหน่วย ในวางแผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของหน่วย

โครงสร้างคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดการความรู้



หมายเหตุ: หน่วยงานอาจกำหนด KM Team ตามความเห็นของหน่วยงานได้ องค์ประกอบที่นำเสนอเป็นเพียงตุ๊กตาให้พอมองเห็นภาพของทีมงาน KM ทั้งนี้ หน่วยงานต้องมี 2 ตำแหน่งหลัก คือ ประธาน (CKO) และหัวหน้า KM Team

2. การกำหนดโครงสร้างความรู้(Knowledge Structure)

2.1 โครงสร้างความรู้(Knowledge Structure)เป็นอีกรูปแบบของการจัดการความรู้ โครงสร้างความรู้ คือ การระบุองค์ความรู้สำคัญหรือองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานสำหรับองค์กร เป็นองค์ความรู้ที่ทำให้องค์กรเราคงอยู่ สามารถสร้างผลงานเป็น เลิศ ถ้าภาคเอกชน คือ องค์ความรู้ที่สร้างชัยชนะเหนือคู่แข่ง ความจริงแล้วโครงสร้างความรู้ในความหมายนี้ ก็คือการระบุองค์ความรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดการความรู้นั่นเอง

ประโยชน์ของโครงสร้างความรู้จะทำให้เราทราบว่าความรู้สำคัญนั้นอยู่ที่ไหนบ้างทั้ง Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge ที่อยู่ในตัวคนใครเป็นผู้มีความรู้นี้ทั้งในและนอกองค์กรหรือถ้ายังไม่มีเราก็ต้องสร้างความรู้ใหม่นี้ขึ้นมาเพื่อประโยชน์ในการจัดเก็บสร้างหรือเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบต่อไป

การจัดทำโครงสร้างความรู้(Knowledge Structure) หน่วยงานมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ให้หน่วยงานศึกษาทบทวน/วิเคราะห์ภารกิจพันธกิจนโยบายสำคัญที่หน่วยงานต้องปฏิบัติให้สำเร็จแล้วจึงระบุชื่อหัวข้อความรู้สำคัญดังกล่าว
2. ในแต่ละหัวข้อความรู้ให้ระบุรายละเอียดต่างๆได้แก่ชื่อผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ, หน่วยงาน/กลุ่มงาน ,เกณฑ์การคัดเลือกหัวข้อความรู้, ผู้เรียนรู้, รูปแบบการเรียนรู้ (ตามแบบฟอร์มที่ 2)

แบบฟอร์มที่ 2 การะบุองค์ความรู้สำคัญระดับองค์กร

หน่วย	**หน้าที่**
ภารกิจ/พันธกิจ/ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ	

ลำดับ	**ชื่อหัวข้อความรู้**	**รูปแบบ/ประเภท**					**เกณฑ์การคัดเลือกหัวข้อความรู้สำคัญ**					**สรุปคะแนน**	**กำลังพล/หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดทำองค์ความรู้**
		คู่มือ/แบบบันทึกความรู้ในการปฏิบัติงาน	ระเบียบ/คำสั่ง	แบบบันทึกการทบทวนหลังการปฏิบัติ (AAR)	แบบบันทึกความรู้ปัญหา	อื่น ๆ	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	ผู้บริหารให้การสนับสนุน	ส่งผลดีต่อการทำงาน	ต้องจัดการเร่งด่วน (ล้าสมัย, ไม่มีอยู่)	หน่วยงานอื่นต้องการใช้		

หมายเหตุ เกณฑ์การให้คะแนน มากที่สุด = 5, มาก = 4, ปานกลาง = 3, น้อย = 2, น้อยที่สุด = 1

ผู้ทบทวน :	ลงนาม ..... (.....) ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)	ผู้อนุมัติ :	ลงนาม ..... (.....) ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO)

ตัวอย่าง

แบบฟอร์มที่ 2 การะบุองค์ความรู้สำคัญระดับองค์กร

หน่วย	**หน้าที่**
ภารกิจ/พันธกิจ/ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ	

ลำดับ	ชื่อหัวข้อความรู้	รูปแบบ/ประเภท					เกณฑ์การคัดเลือกหัวข้อความรู้สำคัญ					สรุปคะแนน	กำลังพล/หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดทำองค์ความรู้
		คู่มือ/แบบบันทึกความรู้ในการปฏิบัติงาน	ระเบียบ/คำสั่ง	แบบบันทึกการทบทวนหลังการปฏิบัติ (AAR)	แบบบันทึกความรู้ปัญหา	อื่น ๆ	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	ผู้บริหารให้การสนับสนุน	ส่งผลดีต่อการทำงาน	ต้องจัดการเร่งด่วน (ล้าสมัย, ไม่มีอยู่)	หน่วยงานอื่นๆต้องการใช้		
1	แนวทางการศึกษากำลังพล ทบ.	/					3	4	4	5	5	21	กกศ.สพบ.กพ.ทบ.
2	การทำความร่วมมือทางวิชาการ	/					4	4	4	3	3	22	กกศ.สพบ.กพ.ทบ.
3	การศึกษาหลักสูตร ว.เหล่าทัพ	/					3	3	3	3	3	15	กกศ.สพบ.กพ.ทบ.
4	สิทธิกำลังพล (ยามปกติ)	/					4	4	4	3	3	22	กองสิทธิกำลังพล
5	การศึกษานอกโรงเรียนสำหรับทหารกองประจำการ	/					4	4	4	5	5	22	กกศ.สพบ.กพ.ทบ.
6	การปรับย้ายกำลังพล	/					3	4	4	4	3	22	กจก.สพบ.กพ.ทบ.

หมายเหตุ เกณฑ์การให้คะแนน มากที่สุด = 5, มาก = 4, ปานกลาง = 3, น้อย = 2, น้อยที่สุด = 1

ผู้ทบทวน :	ลงนาม พลโท สุรเดช เฟื่องเจริญ จก.กพ.ทบ./ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)	ผู้อนุมัติ :	ลงนาม พลโท สุรเดช เฟื่องเจริญ จก.กพ.ทบ./ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO)

3. สรุปรายการหัวข้อความรู้สำคัญของหน่วยงานโดยใช้แบบฟอร์มที่ 3

แบบฟอร์มที่ 3สรุปรายการหัวข้อความรู้ของหน่วยงาน				
ชื่อหน่วยงาน.....				**หน้าที่ .....**
หน่วยงานย่อย (กอง/แผนก/ อื่นๆ)	**ลำดับ**	**ชื่อหัวข้อความรู้สำคัญ**	**ความเร่งด่วน (เรียงจากมากไปน้อย)**	**ช่วงเวลาดำเนินการ (ระบุเดือน ปี)**
สรุปจำนวนหัวข้อความรู้สำคัญของหน่วย ..... หัวข้อ				
ผู้ทบทวน :	**ลงนาม ..... (.....) ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)**			
ผู้อนุมัติ :	**ลงนาม ..... (.....) ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO)**			

ตัวอย่าง

แบบฟอร์มที่ 3 สรุปรายการหัวข้อความรู้ของหน่วยงาน

ชื่อหน่วยงาน.....กพ.ทบ.....				**หน้าที่ .....**
หน่วยงานย่อย (กอง/แผนก/อื่นๆ)	**ลำดับ**	**ชื่อหัวข้อความรู้สำคัญ**	**ความเร่งด่วน (เรียงจากมากไปน้อย)**	**ช่วงเวลาดำเนินการ (ระบุเดือน ปี)**
กกศ.สพบ.กพ.ทบ.	1	การทำความร่วมมือทางวิชาการ	1	พ.ค. - พ.ย. 58
	2	การศึกษานอกโรงเรียนสำหรับทหารกองประจำการ	1	พ.ค. - พ.ย. 58
	3	แนวทางการศึกษากำลังพล ทบ.	2	ม.ค. - มี.ค. 59
	4	การจัดส่งกำลังพลศึกษาหลักสูตร ว.เหล่าทัพ	3	เม.ย. - ส.ค. 59
กจก.สพบ.กพ.ทบ.	1	การปรับย้ายกำลังพล	1	พ.ค. - พ.ย. 58
กองสิทธิกำลังพล	2	สิทธิกำลังพล (ราชการสนาม)	1	พ.ค. - พ.ย. 58
สรุปจำนวนหัวข้อความรู้สำคัญของหน่วย 6 หัวข้อ				
ผู้ทบทวน :	ลงนาม พลโท สุรเดช เฟื่องเจริญ จก.กพ.ทบ./ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)			
ผู้อนุมัติ :	ลงนาม พลโท สุรเดช เฟื่องเจริญ จก.กพ.ทบ./ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO)			

2.2 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

การจัดทำแผนการจัดการความรู้ เป็นการนำหัวข้อความรู้ที่ได้จากการขั้นตอนที่ 1 (ขั้นตอนการกำหนดโครงสร้างความรู้) ทั้งองค์ความรู้หลัก และองค์ความรู้สนับสนุน ที่มีความสำคัญเร่งด่วนมาจัดทำเป็นแผน/กิจกรรมการดำเนินงาน ตามกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำสู่การปฏิบัติของทีมงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แบบฟอร์มที่ 4(แบบฟอร์มที่ 4การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ/จังหวัด) และแบบฟอร์มที่ 5(แบบฟอร์มที่ 5แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)) เพื่อให้ได้ผลผลิต องค์ความรู้ที่อยู่ในรูปองค์ความรูปที่ชัดแจ้ง(Explicit Knowledge) ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบคู่มือความรู้ คู่มือปฏิบัติงาน บทความ แบบบันทึกการถอดบทเรียนความรู้ ฯลฯ ก็ได้แล้วแต่กรณีต่อไป

<table>
<tr><td colspan="5">แบบฟอร์มที่ 4 การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ/จังหวัด..... (KM Action Plan)</td></tr>
<tr><td colspan="5">ชื่อส่วนราชการ/จังหวัด :</td></tr>
<tr><td>ประเด็นยุทธศาสตร์</td><td>เป้าประสงค์ (objective)</td><td>ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง</td><td>เป้าหมายของตัวชี้วัด</td><td>องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามประเด็นยุทธศาสตร์</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="5">องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ คือ</td></tr>
<tr><td>แผนการจัดการความรู้</td><td colspan="4">ประเด็นยุทธศาสตร์ :</td></tr>
<tr><td>แผนที่ 1</td><td colspan="4">องค์ความรู้ที่จำเป็น :</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="4">เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ :</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="4">ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมายที่เลือกใช้วัดการทำ KM :</td></tr>
<tr><td>ผู้ทบทวน :</td><td colspan="4">ลงนาม .....
(.....)
ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)</td></tr>
<tr><td>ผู้อนุมัติ :</td><td colspan="4">ลงนาม .....
(.....)
ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO)</td></tr>
</table>

ตัวอย่าง

แบบฟอร์มที่ 4 การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ/จังหวัด..... (KM Action Plan)

ชื่อส่วนราชการ/จังหวัด : กพ.ทบ.

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (objective)	ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง	เป้าหมายของตัวชี้วัด	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามประเด็นยุทธศาสตร์
การป้องกันประเทศ	ประเทศมีความปลอดภัยจากภัยคุกคามทางทหาร	ระดับความสำเร็จของการพร้อมรบ	ระดับ 3	1. การแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ 2. สิทธิกำลังพล (ราชการสนาม) 3. การศึกษานอกโรงเรียนสำหรับทหารกองประจำการ 4. การปรับย้ายกำลังพล

องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ คือ

แผนการจัดการความรู้	ประเด็นยุทธศาสตร์ : การป้องกันประเทศ
แผนที่	องค์ความรู้ที่จำเป็น : สิทธิกำลังพล (ราชการสนาม)
	เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ : เนื่องจากปัจจุบันกำลังพล ทบ. มีภารกิจ 3 จชต. และป้องกันประเทศตามแนวชายแดน ซึ่งมีความเสี่ยงสูง และกำลังพลต้องมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ ดังนั้นเมื่อได้รับสิทธิ์ที่ครบถ้วน รวดเร็วจะเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี
	ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมายที่เลือกใช้วัดการทำ KM :กำลังพลได้รับสิทธิรวดเร็วร้อยละ 80%
ผู้ทบทวน :	ลงนาม พลโท สุรเดช เฟื่องเจริญ จก.กพ.ทบ./ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)
ผู้อนุมัติ :	ลงนาม พลโท สุรเดช เฟื่องเจริญ จก.กพ.ทบ./ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO)

แบบฟอร์มที่ 5 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

ชื่อหน่วยงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ :

องค์ความรู้ที่จำเป็น :

ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง :

เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง :

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CMP)
1	การบ่งชี้ความรู้								
2	การสร้างและแสวงหาความรู้								
3	การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ								
4	การประมวลและกลั่นกรองความรู้								
5	การเข้าถึงความรู้								
6	การแบ่งปันความรู้								
7	การเรียนรู้								

ผู้ทบทวน : ลงนาม .....
(.....)
ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)

ผู้อนุมัติ : ลงนาม .....
(.....)
ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO)

ตัวอย่าง

แบบฟอร์มที่ 5 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

ชื่อหน่วยงานกพ.ทบ. (กองสิทธิกำลังพล ฯ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ :การป้องกันประเทศ

องค์ความรู้ที่จำเป็น :สิทธิกำลังพล (ราชการสนาม)

ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง :กำลังพลได้รับสิทธิรวดเร็ว

เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง :ร้อยละ 80%

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
1	**การบ่งชี้ความรู้** 1.1 ความหมายของสิทธิกำลังพล 1.2 หลักเกณฑ์การขอรับสิทธิแต่ละประเภท 1.3 คุณสมบัติของผู้รับสิทธิ 1.4 ขั้นตอนในการการขอรับสิทธิ 1.5 ระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง 1.6 การให้ข้อมูลแก่กำลังพลและครอบครัวผู้รับสิทธิ 1.7 ผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินการ	27 พ.ค. 58	จำนวน KM team	6 คน	KM team	Cop	-	KM team	Cmp 1,2,3
2	**การสร้างและแสวงหาความรู้** 2.1 การค้นหาจากเอกสารระเบียบและหลักเกณฑ์ของหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งของ ทบ., กห., หรือกระทรวงอื่นๆที่เกี่ยวข้อง 2.2 ฐานข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานต่างๆ	28 พ.ค. 58	จำนวนแหล่งข้อมูล	ไม่น้อยกว่า 2 แหล่ง	กพ.ทบ., สบ.ทบ., สก.ทบ.	- ฐานความรู้ - story telling		KM team	CMP1,2,3,4

ตัวอย่าง

แบบฟอร์มที่ 5 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

ชื่อหน่วยงานกพ.ทบ. (กองสิทธิกำลังพล ฯ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ :การป้องกันประเทศ

องค์ความรู้ที่จำเป็น :สิทธิกำลังพล (ราชการสนาม)

ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง :กำลังพลได้รับสิทธิรวดเร็ว

เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง :ร้อยละ 80%

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
	2.3 เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง								
3	**การจัดความรู้ให้เป็นระบบ** 3.1 ความหมายของสิทธิกำลังพลที่ปฏิบัติราชการสนาม 3.2 ระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง 3.3 ประเภทของสิทธิ 3.3.1แบ่งตามประเภทผู้รับสิทธิ - นายทหารสัญญาบัตร - นายทหารประทวน - ทหารกองประจำการ - อาสาสมัครทหารพราน - พนักงานราชการ - ลูกจ้างประจำ - ลูกจ้างชั่วคราว - ประชาชนผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือช่วยเหลือราชการ 3.3.2 แบ่งตามสิทธิที่ได้รับ แยกสิทธิที่ได้รับ 2 ประเภท	27 – 31 พ.ค. 58	จำนวนความรู้ที่ได้รับการจัดให้เป็นระบบ	5 เรื่อง	- ความหมายของสิทธิกำลังพลที่ปฏิบัติราชการภาคสนาม - ระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง - ประเภทของสิทธิ - คุณสมบัติของผู้ได้รับสิทธิแต่ละประเภท - ขั้นตอนในการขอรับสิทธิ	- ฐานความรู้		KM team	CMP1,2,3,4

ตัวอย่าง

แบบฟอร์มที่ 5 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

ชื่อหน่วยงานกพ.ทบ. (กองสิทธิกำลังพล ฯ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ :การป้องกันประเทศ

องค์ความรู้ที่จำเป็น :สิทธิกำลังพล (ราชการสนาม)

ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง :กำลังพลได้รับสิทธิรวดเร็ว

เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง :ร้อยละ 80%

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
	1. สิทธิที่เป็นตัวเงิน - เงินค่าสินไหมประกันชีวิตแบบภัยสงคราม - เงินค่าสินไหมประกันภัยหมู่แบบพิทักษ์พล กระทรวงกลาโหม - เงินฌาปนกิจสงเคราะห์ - เงินช่วยเหลือ 3 เท่าของเงินเดือน - เงินเดือนค้างจ่าย - เงินบำเหน็จตกทอด - เงินบำนาญพิเศษ - เงินเยียวยา - เงินค่าทดแทน - ค่าจัดการศพ - เงินบำรุงขวัญ - เงินช่วยเหลือมูลนิธิสายใจไทย - ทุนการศึกษาบุตร								

ตัวอย่าง									
แบบฟอร์มที่ 5 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)									
ชื่อหน่วยงานกพ.ทบ. (กองสิทธิกำลังพล ฯ)									
ประเด็นยุทธศาสตร์ :การป้องกันประเทศ									
องค์ความรู้ที่จำเป็น :สิทธิกำลังพล (ราชการสนาม)									
ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง :กำลังพลได้รับสิทธิรวดเร็ว									
เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง :ร้อยละ 80%									
ลำดับ	**กิจกรรม**	**ระยะเวลา**	**ตัวชี้วัด**	**เป้าหมาย**	**กลุ่มเป้าหมาย**	**เครื่องมือ/ อุปกรณ์**	**งบประมาณ**	**ผู้รับผิดชอบ**	**กระบวนการ บริหารการ เปลี่ยนแปลง**
	- เงินยังชีพรายเดือนสำหรับบุตร - เงินกองทุน “การช่วยเหลือทหารอาสาสมัครทหารพรานผู้เจ็บป่วยหรือเสียชีวิต เนื่องจากการปฏิบัติราชการสนามหรือปฏิบัติหน้าที่และครอบครัว” (เงิน “ชทค.”) - เงินช่วยเหลืออาสาสมัครทหารพราน กรณีเสียชีวิต - เงินชดเชย การป่วยเจ็บเป็นรายวัน 2. สิทธิที่ไม่ใช่ตัวเงิน - การเลื่อนยศกรณีพิเศษ - การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์กรณีพิเศษ - การบรรจุทายาททดแทน - แบ่งตามประเภทของสิทธิที่ได้รับ								

ตัวอย่าง									
แบบฟอร์มที่ 5 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)									
ชื่อหน่วยงานกพ.ทบ. (กองสิทธิกำลังพล ฯ)									
ประเด็นยุทธศาสตร์ :การป้องกันประเทศ									
องค์ความรู้ที่จำเป็น :สิทธิกำลังพล (ราชการสนาม)									
ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง :กำลังพลได้รับสิทธิรวดเร็ว									
เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง :ร้อยละ 80%									
ลำดับ	**กิจกรรม**	**ระยะเวลา**	**ตัวชี้วัด**	**เป้าหมาย**	**กลุ่มเป้าหมาย**	**เครื่องมือ/ อุปกรณ์**	**งบประมาณ**	**ผู้รับผิดชอบ**	**กระบวนการ บริหารการ เปลี่ยนแปลง**
	- เสียชีวิต - พิการ ทุพพลภาพ - บาดเจ็บ - แบ่งตามหน่วยงานที่รับผิดชอบ - กห. - ทบ. - องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก - สำนักงานปลัดสำนักงานนายกรัฐมนตรี - กรมบรรเทาและป้องกันสาธารณภัย 3.4 คุณสมบัติของผู้ได้รับสิทธิแต่ละประเภท 3.5 ขั้นตอนในการขอรับสิทธิ - เอกสารที่ใช้ - วิธีการ - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการ								

ตัวอย่าง

แบบฟอร์มที่ 5 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

ชื่อหน่วยงานกพ.ทบ. (กองสิทธิกำลังพล ฯ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ :การป้องกันประเทศ

องค์ความรู้ที่จำเป็น :สิทธิกำลังพล (ราชการสนาม)

ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง :กำลังพลได้รับสิทธิรวดเร็ว

เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง :ร้อยละ 80%

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
	ดำเนินการ ฯลฯ								
4	**การประมวลและกลั่นกรองความรู้** 4.1 เรียบเรียงความรู้ และจัดประเภทเป็นหมวดหมู่ 4.2 ตรวจสอบภาษา และความถูกต้องของข้อมูล 4.3 ส่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง, ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบความถูกต้อง และเสนอแนะเพิ่มเติมนำข้อเสนอแนะที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนา	3๐ พ.ค. 58	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความรู้	ไม่น้อยกว่า 3 คน	- กห. - กพ.ทบ.	- Mentoring system		KM Team	CMP1,2,3,4,5
5	**การเข้าถึงความรู้** - นำร่างคู่มือ ฯ ที่ได้รับการปรับปรุงตามที่ได้รับคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้วไปจัดทำเป็นรูปเล่มคู่มือ ฯ และบรรจุในคลังความรู้	มิ.ย. 58	จำนวนช่องทางการเข้าถึง	ไม่น้อยกว่า 2 ช่องทาง	- Intranet - เอกสารคู่มือ	- Intranet - เอกสารคู่มือ		KM Team	CMP1,2,3,4,5

ตัวอย่าง									
แบบฟอร์มที่ 5 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)									
ชื่อหน่วยงานกพ.ทบ. (กองสิทธิกำลังพล ฯ)									
ประเด็นยุทธศาสตร์ :การป้องกันประเทศ									
องค์ความรู้ที่จำเป็น :สิทธิกำลังพล (ราชการสนาม)									
ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง :กำลังพลได้รับสิทธิรวดเร็ว									
เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง :ร้อยละ 80%									
ลำดับ	**กิจกรรม**	**ระยะเวลา**	**ตัวชี้วัด**	**เป้าหมาย**	**กลุ่มเป้าหมาย**	**เครื่องมือ/ อุปกรณ์**	**งบประมาณ**	**ผู้รับผิดชอบ**	**กระบวนการ บริหารการ เปลี่ยนแปลง**
	ภายในของหน่วย แล้ว ประชาสัมพันธ์ให้เพื่อนร่วมงาน ทดลองใช้ และสะท้อนผลกลับ								
6	**การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้** 6.1 เชิญผู้เกี่ยวข้องมา ประชุมสัมมนาเพื่อแสดงความ คิดเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กห., ทบ. และหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้อง 6.2 นำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็นคู่มือ การปฏิบัติ	ก.ค.58	จำนวนการ จัดประชุม	1 ครั้ง	กำลังพล กห, ทบ. และ เจ้าหน้าที่ที่ เกี่ยวข้อง	- KF เวที สำหรับการ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ - ST เทคนิค การเล่าเรื่อง		KMTeam	CMP1,2,3,4, 5
7	**การเรียนรู้** 7.1 **การเรียนรู้** 7.1.1 จัดอบรมให้กับกำลังพล	1 ส.ค. – 30 ก.ย.58	จำนวน กำลังพลที่ เข้ารับการ อบรม	60 คน	กำลังพล ทบ.	- MS ระบบพี่ เลี้ยง - ST เทคนิค		กพ.ทบ.	CMP 1,2,3,4,5

ตัวอย่าง

แบบฟอร์มที่ 5 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

ชื่อหน่วยงานกพ.ทบ. (กองสิทธิกำลังพล ฯ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ :การป้องกันประเทศ

องค์ความรู้ที่จำเป็น :สิทธิกำลังพล (ราชการสนาม)

ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง :กำลังพลได้รับสิทธิรวดเร็ว

เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง :ร้อยละ 80%

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
	7.1.2 จัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่	1 ต.ค. 58- 31 มี.ค.59	จำนวน นขต.ทบ. ที่ได้รับการแจกจ่ายเอกสาร	100 หน่วย/ปี	นขต.ทบ.	- การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปแบบเอกสาร		กพ.ทบ.	CMP 1,2,3,4,5
	7.1.3 เผยแพร่องค์ความรู้ในระบบสารสนเทศ	1 เม.ย.– 31 พ.ค. 59	จำนวนกำลังพลที่เปิดเว็บไซต์ใช้งาน	1000 คน/ 3 เดือน	กำลังพล ทบ.	- การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปแบบเอกสาร		กพ.ทบ.	CMP 1,2,3,4,5
	7.1.4 ติดตามประเมินผลและปรับปรุงองค์ความรู้ให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	มิ.ย. – พ.ย. 59	หัวข้อที่ได้รับการปรับปรุง	ร้อยละ 80	หัวข้อที่ทำการปรับปรุง	- การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปแบบเอกสาร		กพ.ทบ.	CMP 1,2,3,4,5

ตัวอย่าง									
แบบฟอร์มที่ 5 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)									
ชื่อหน่วยงานกพ.ทบ. (กองสิทธิกำลังพล ฯ)									
ประเด็นยุทธศาสตร์ :การป้องกันประเทศ									
องค์ความรู้ที่จำเป็น :สิทธิกำลังพล (ราชการสนาม)									
ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง :กำลังพลได้รับสิทธิรวดเร็ว									
เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง :ร้อยละ 80%									
ลำดับ	**กิจกรรม**	**ระยะเวลา**	**ตัวชี้วัด**	**เป้าหมาย**	**กลุ่มเป้าหมาย**	**เครื่องมือ/ อุปกรณ์**	**งบประมาณ**	**ผู้รับผิดชอบ**	**กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง**
	7.2 **การยกย่องชมเชยกำลังพลที่อบรมแล้วนำความรู้ไปขยายผลต่อ**		จำนวนรางวัล	5 รางวัล	กำลังพล ทบ. ที่เข้ารับการอบรม (กำลังพลจากข้อ 7.1.1)	แบบประเมิน		KM Team	CMP 6
ผู้ทบทวน :		ลงนาม พลโท สุรเดช เฟื่องเจริญ จก.กพ.ทบ./ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)							
ผู้อนุมัติ :		ลงนาม พลโท สุรเดช เฟื่องเจริญ จก.กพ.ทบ./ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO)							

บทที่ 4
องค์การแห่งการเรียนรู้

“องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization: LO)

“องค์การแห่งการเรียนรู้” หรืออาจเรียกให้ชัดเจนขึ้นว่า “องค์การที่มีการเรียนรู้” เป็นองค์การที่มี การสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญ คือ เพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาต่อไป

ผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นคนแรกคือ Chris Argyris เริ่มขึ้นประมาณ ปี ค.ศ.1978 จากงานเขียน ชื่อ Organization Leaning แต่ยังไม่เป็นที่แพร่หลายนัก เพราะมีเนื้อหา เชิงวิชาการที่เข้าใจยาก ต่อมาปี คศ.1990 Peter M. Senge Ph.D. ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียน “The Fifth Discipline : The Art and The Leaning Organization” หรือ “วินัย 5 ประการ” แนวคิดเพื่อนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Leaning Organization : LO) และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมา จนกระทั่ง American Society for Training Development-ASTD สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา ได้ประกาศเกียรติคุณให้เขาเป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่น ประจำปี ค.ศ.2000 Peter M. Senge กล่าวว่า “Leaning in organization means the continuous testing of experience, and the transformation of that experience into knowledge-accessible to the whole organization, and relevant to its core purpose. ซึ่งมีนักวิชาการไทยให้คำจำกัดความไว้ว่า “องค์การที่บุคลากรภายในองค์การได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์การ เพื่อสร้างผลลัพธ์ในบุคคลระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่บุคลากรมีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับ การยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์การที่บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ”

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ซึ่งบุคลากรในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิด (patterns of thinking) ใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด

เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

Marquardt และ Reynolds (1994) มีความเชื่อว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว สอนให้พนักงานมีกระบวนการคิด วิพากษ์ วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับในความสำเร็จ

โดยสรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้คือ องค์การที่บุคลากรภายในองค์การมีกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและเต็มศักยภาพ มีกระบวนการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ภายในองค์การและนำไปสู่การพัฒนาองค์การได้อย่างยั่งยืน

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดของ Peter Senge

Senge (1990) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ประการ (The fifth discipline) ที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ (1) การคิดเชิงระบบ (system thinking) (2) การมีความรอบรู้ (personal mastery) (3) การมีแบบแผนความคิด (mental model) (4) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) (5) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) มีรายละเอียดดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (system thinking) การคิดเชิงระบบเป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้มีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทรัพยากรในองค์การ การคิดเชิงระบบเป็นวิธีการคิดและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกันและเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วน ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์และคนอื่นๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่านี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์การ การคิดเชิงระบบต้องมีการเปลี่ยนจิตใจหลายด้าน (1) สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้ (2) สามารถเชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ (3) สามารถระบุว่าอะไรเป็นสาเหตุ ก่อให้เกิดอะไรและอย่างไร

2. การมีความรอบรู้ (personal mastery) บุคคลที่รอบรู้จะขยายขีดความ สามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง มีความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจพฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่ยอมรับความจริง ไม่ยึดมั่นติดมั่น เปลี่ยนไปตามโลก มีความเจริญเติบโตทางจิตใจ การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้มีองค์ ประกอบพื้นฐาน คือ (1) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal vision) (2) มีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (holding creative tension) (3) การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (subconscious)

3. การมีแบบแผนความคิด (mental model) เป็นความคิดความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงาน ต่อองค์การและธุรกิจของตน ซึ่งความคิดของบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคล การที่บุคคลในองค์การรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระจ่างใจกับแบบแผนความคิด

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์การ เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วองค์การ เป็นการที่คนทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์การมีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์การ

5. การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นรวมทั้งประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การเรียนรู้เป็นทีมจะเป็นเครื่องช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงานและช่วยขจัดจุดอ่อนของทีมงานได้

จะเห็นได้ว่าการมององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการมองในเชิงการป้องกันปัญหาในระยะยาวเป็นการวางแผนเพื่ออนาคต โดยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกขององค์การเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆขององค์การ และสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้วจะสามารถปฏิบัติในเชิงรุก (proactive) ที่จะป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสร้างสรรค์ผลงานที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าและผู้รับบริการได้เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge แล้วจะเห็นว่าทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกออกจากกันได้ แต่ต้องทำเป็นวัฏจักร โดยเริ่มจากแต่ละบุคคลในองค์การมีการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์การอย่างองค์รวม เมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์การพัฒนาถึงระดับนี้ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกันก็จะไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือเกิดความคิดที่แตกแขนงออกไป จะต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกระดับและกระทำอย่างต่อเนื่องเกิดเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้บทเรียนทั้งที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาดล้มเหลวแล้วนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในทีมไปสร้างเป็นกรอบความคิดของตนเองเพื่อนำไปปรับใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันอันเป็นการพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายต่อไป

แนวคิดของ Marquardt

Marquardt (Marquardt, 1994 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544) ได้เสนอ 5 องค์ประกอบสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ

1. **พลวัตรแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)** องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ มีการจัดบรรยากาศในองค์การให้เอื้อต่อสมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ร่วม กันทั้งองค์การ ประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้ อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

2. **การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)** องค์การ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างสายบังคับบัญชาให้มีลักษณะแนวราบ เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในองค์การให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ

3. **การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)** ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ผู้สอนแนะ (Coach) และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทีม

4. **การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)** องค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิก ทุกคในองค์การ มีการจัดตั้งทีมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมพนักงานให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

5. **การจัดการความรู้ (Knowledge Management)** องค์การ จะต้องมีการจัดการกับความรู้ในองค์การ โดยเริ่มต้นตั้งแต่การจัดหาความรู้ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ แล้วนำมาปรับให้เกิดการสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์การ เก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ นำมาถ่ายทอดและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การต่อไป

ภาพ 4-1 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt

ที่มา. วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.*

นอกจากนี้ Marquardt และ Reynolds (Marquardt, 1994 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544) ได้ระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันจะต้องประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการ คือ

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว (Appropriate structure) ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำอธิบายงาน (job description) ในตำแหน่งที่มีความยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (competency) แทนคำอธิบายงาน และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (holistic structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ นอกจากนี้

โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน (cross functional work teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้

2. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การร่วมกัน (corporate learning culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (self-awareness) การไตร่ตรอง (self-reflective)และการสร้างสรรค์ (creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคน เช่น มีหลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึก พี่เลี้ยง และศูนย์ข้อมูล ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์การอย่างจริงจัง

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (empowerment) การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสิน ใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงามมีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการวาดภาพ (scenario) เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงท่วงท่าในธุรกิจของตนให้มีประโยชน์สำคัญแก่สังคมเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วยว่าจะเรียนรู้อะไร

5. ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) วิธีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้นในองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่นจากเครือข่าย สายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างจากข้อมูลที่เข้าถึงง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการสื่อสารระยะไกลและแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและให้มีการเก็บ ประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (video conference) มาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) เทียบเคียงการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และการฝึกอบรม การจำลอง

เกม (simulation games) เพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกร่างการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาอย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงงานที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมโดยมีความสมดุลย์ระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย (teamwork and networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มิใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

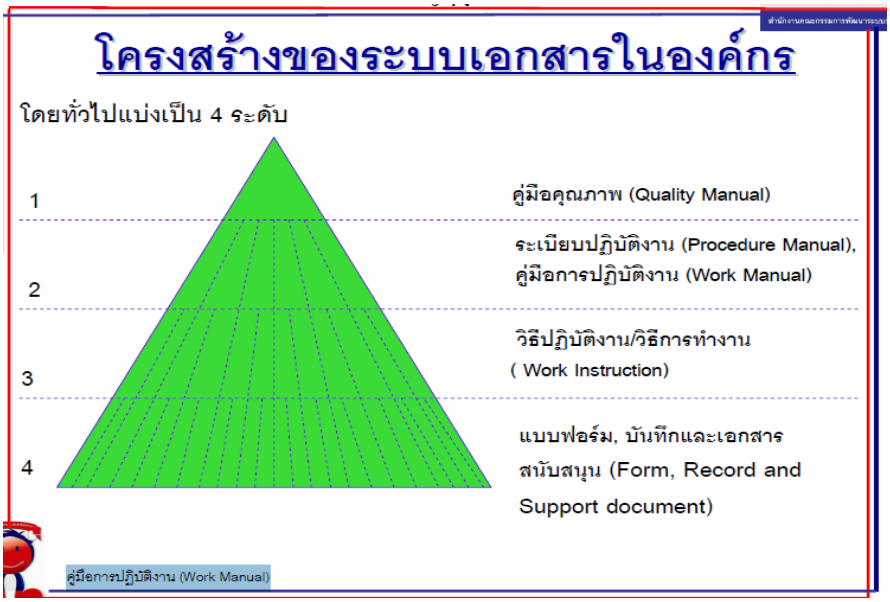
11. วิสัยทัศน์ (vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์การ เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (mission) ค่านิยม (value) และความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุดจากแนวคิดของ Marquardt และ Reynolds (1994) จะเห็นได้ว่ารากฐานของการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่มซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์การ ถ้าองค์การปราศจากบุคลากรที่ใฝ่การเรียนรู้ แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองแล้วก็เป็นการยากที่องค์การจะก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้การเรียนรู้ในระดับบุคคลจะเกิดขึ้นได้ นอกจากจะเกิดจากแรงจูงใจภายใน (internal – motivator) ของบุคคลแล้ว องค์การต้องเอื้ออำนวยความสะดวกสนับสนุนและกระตุ้นให้คนทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ดังเช่นองค์ประกอบต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว

บทที่ 5

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

โครงสร้างระบบเอกสารในองค์การ

โครงสร้างของระบบเอกสารในองค์การ โดยทั่วไปแบ่งเป็น 4 ระดับ ดังภาพ 5.1



ภาพ 5-1 แผนภาพแสดงโครงสร้างของระบบเอกสารในองค์การ

ที่มา: **การจัดทำคู่มือการปฏิบัติ**, (น. 30) โดย สำนักงาน กพร., 2552

จากโครงสร้างของระบบเอกสารในองค์การ สามารถบอกถึงลักษณะของเอกสารในแต่ละระดับได้ดังต่อไปนี้

ระดับที่ 1 : คู่มือคุณภาพ (Quality Manual) มีคุณลักษณะดังนี้

- ระบุรายละเอียดขององค์กร และนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ ขององค์กร
- ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กร
- อ้างอิงถึงระเบียบปฏิบัติที่สนับสนุนนโยบายขององค์กรและกระบวนการ
- อธิบายปฏิสัมพันธ์ของแต่ละกระบวนการภายในองค์กร

ระดับที่ 2 : ระเบียบปฏิบัติ /คู่มือการปฏิบัติงาน (Procedure / Work Manual)

- เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้น และสิ้นสุดของกระบวนการ
- ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ ขององค์กรและวิธีควบคุมกระบวนการนั้น
- มักจัดทำขึ้นสำหรับลักษณะงานที่ซับซ้อน มีหลายขั้นตอนและเกี่ยวข้องกับคนหลายคน
- สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน

ระดับที่ 3 : วิธีปฏิบัติงาน//วิธีการทำงาน(Work Instruction)

วิธีการปฏิบัติงานจะมีรายละเอียดวิธีการทำงานเฉพาะ หรือแต่ละขั้นตอนย่อยของกระบวนการ เป็นข้อมูลเฉพาะ คำแนะนำในการทำงานและรวมทั้งวิธีที่องค์กรใช้ในการปฏิบัติงานโดยละเอียด

ระดับที่4 : แบบฟอร์ม บันทึกและเอกสารสนับสนุน

เป็นเอกสารที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้งานนั้นๆ มีความสมบูรณ์ซึ่งแต่ละแบบมีลักษณะดังนี้

- แบบฟอร์ม (Forms)ใช้สำหรับลงบันทึกผลการทำงานและผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานในระบบบริหารคุณภาพ
- บันทึก (Record)จะถูกเก็บไว้สำหรับการเรียกออกมาใช้และควบคุมตามกระบวนการควบคุมบันทึก
- เอกสารสนับสนุน (Support Document)เอกสารที่ใช้อธิบายรายละเอียดปลีกย่อยในการทำงานในรูปแบบที่องค์กรมีใช้อยู่ เช่น พระราชบัญญัติ กฎหมาย หนังสือชี้แจงมาตรฐานต่าง ๆ เป็นต้น

คู่มือการปฏิบัติงาน

1. ความหมาย

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการ ระบุถึงขั้นตอน และรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มี ความซับซ้อน มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อ้างอิงมิให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, น.26, 2549)

2. ประโยชน์ของคู่มือการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการมีคู่มือการปฏิบัติงานมีอยู่หลายอย่าง แต่ข้อดีหลักๆ สรุปได้ดังนี้ (สำนักงาน กพร., น.26, 2549)

2.1 ช่วยลดการตอบคำถาม

2.2 ช่วยลดเวลาในการสอนงาน

2.3 ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน

2.4 ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการทำงาน

2.5 ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดในการทำงาน

2.6 ทำให้การปฏิบัติงานเป็นแบบมืออาชีพ

2.7 ช่วยในการปรับปรุงและออกแบบกระบวนงานใหม่

3. องค์ประกอบของคู่มือการปฏิบัติงาน

คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นเอกสารที่จะบอกเล่าถึงกระบวนงาน ว่า "ใคร" ต้องทำ "อะไร" "ที่ไหน" "เมื่อไหร่" และ "ทำไม" โดยมีองค์ประกอบทั้งหมด 8 ส่วน ดังนี้ (สำนักงาน กพร., น.33, 2549)

3.1 วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงวัตถุประสงค์ของการจัดทำเอกสาร

3.2 ขอบเขต (Scope) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงขอบเขตของกระบวนการในคู่มือว่าครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใด ถึงขั้นตอนใดหน่วยงานใด กับใคร ที่ใด และเมื่อใด

3.3 คำจำกัดความ (Definition) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะซึ่งอาจเป็นภาษาไทย ภาษาอังกฤษ หรือคำย่อ ที่กล่าวถึงภายใต้ระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

3.4 ความรับผิดชอบ (Responsibilities) เป็นการชี้แจงให้ทราบว่ามีใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับ ระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ โดยมักเรียงจากผู้ที่มีอำนาจหรือตำแหน่งสูงสุดลงมา

3.5 ระเบียบปฏิบัติ/ขั้นตอนการปฏิบัติ (Procedure) เป็นการอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด ว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อใด โดยสามารถจัดทำได้ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การใช้ข้อความอธิบาย การใช้ตารางอธิบาย การใช้แผนภูมิ และการใช้ Flowchart)

3.6 เอกสารอ้างอิง (Reference Document) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงเอกสารอื่นใดที่ต้องประกอบคู่กันหรืออ้างอิงถึงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ สมบูรณ์ ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติเรื่องอื่น ๆ พระราชบัญญัติ กฎหมาย กฎระเบียบ หรือวิธีการทำงาน เป็นต้น

3.7 แบบฟอร์มที่ใช้ (Form) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการบันทึกข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ๆ

3.8 เอกสารบันทึก (Record) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าบันทึกใดบ้างที่ต้องจัดเก็บ เพื่อเป็นข้อมูล หรือหลักบานของการปฏิบัติงานนั้น ๆ พร้อมทั้งระบุถึงผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บ สถานที่ ระยะเวลา และวิธีการจัดเก็บ

ผังงาน (Flow Chart)

1. ความหมาย

ผังงาน (Flow Chart) คือ เครื่องมือหนึ่งในการจัดทำเอกสาร เป็นการใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ในการเขียนแผนผังการทำงาน เพื่อให้เห็นถึงลักษณะและความสัมพันธ์ก่อนหลังของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการทำงาน

2. ประโยชน์ของผังงาน

2.1 ช่วยให้เข้าใจกระบวนการทำงานง่ายขึ้น

2.2 เป็นเครื่องมือสำหรับฝึกอบรมพนักงาน

2.3 การชี้บ่งถึงปัญหา และโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการ

2.4 ช่วยให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2.5 สะดวกในการนำไปเขียนเป็นระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงานหรือวิธีการปฏิบัติงานในลำดับต่อไป

3. การเขียนผังงาน (Flow chart)

การเขียนผังงาน (Flow chart) ที่ดีควรปฏิบัติดังนี้

3.1 ผู้เขียนควรเข้าใจกระบวนการและการปฏิบัติงานจริง

3.2 กำหนดกระบวนการที่ต้องเขียนผังงาน (Flowchart) โดยมองในภาพรวมขององค์การก่อนว่า ทั้งหมดมีกี่กระบวนการ

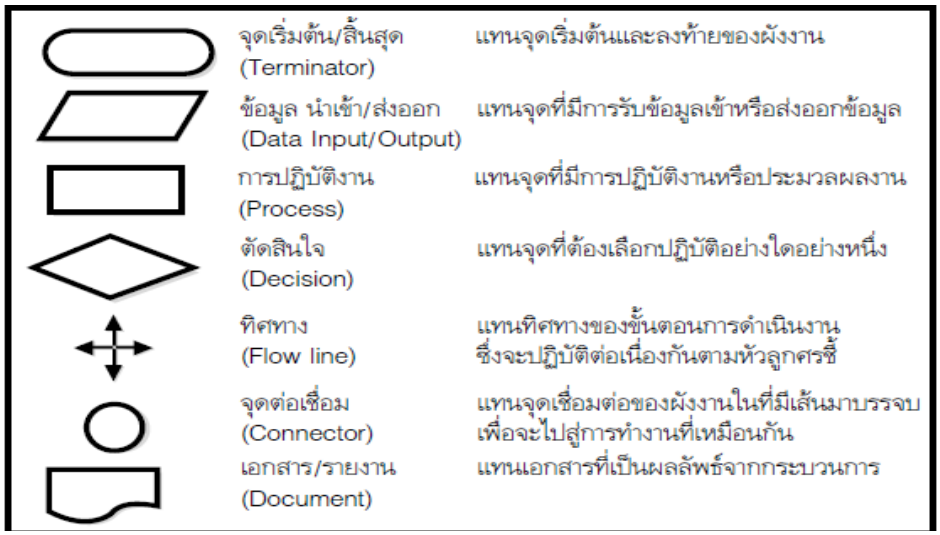
3.3 เขียนขั้นตอน กิจกรรม การตัดสินใจในเชิงบรรยายว่ามีปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Output) สัมพันธ์กันอย่างไร

3.4 จัดลำดับก่อนหลังของขั้นตอนดังกล่าวโดยนำขั้นตอนหรือกิจกรรมย่อยๆ ที่เขียนขึ้นมาเรียงลำดับก่อนหลัง

3.5 เขียนผังงาน (Flowchart) โดยใช้สัญลักษณ์ที่เหมาะสมตามแนวทางการใช้สัญลักษณ์ที่กำหนดให้ โดยทุกหน่วยงานในองค์การเดียวกันควรใช้ให้เหมือนกัน

3.6 ตรวจสอบและปรับปรุง Flowchart ที่เขียนเสร็จว่าถูกต้องตามความเป็นจริงหรือไม่ โดยส่งผู้อื่นที่เกี่ยวข้องช่วยตรวจสอบ ทบทวน และพิจารณาว่าปฏิบัติได้จริง กระบวนการมีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อน และทำแล้วได้ประโยชน์

4. สัญลักษณ์ที่ใช้ในผังงาน ดังภาพที่ 5-2

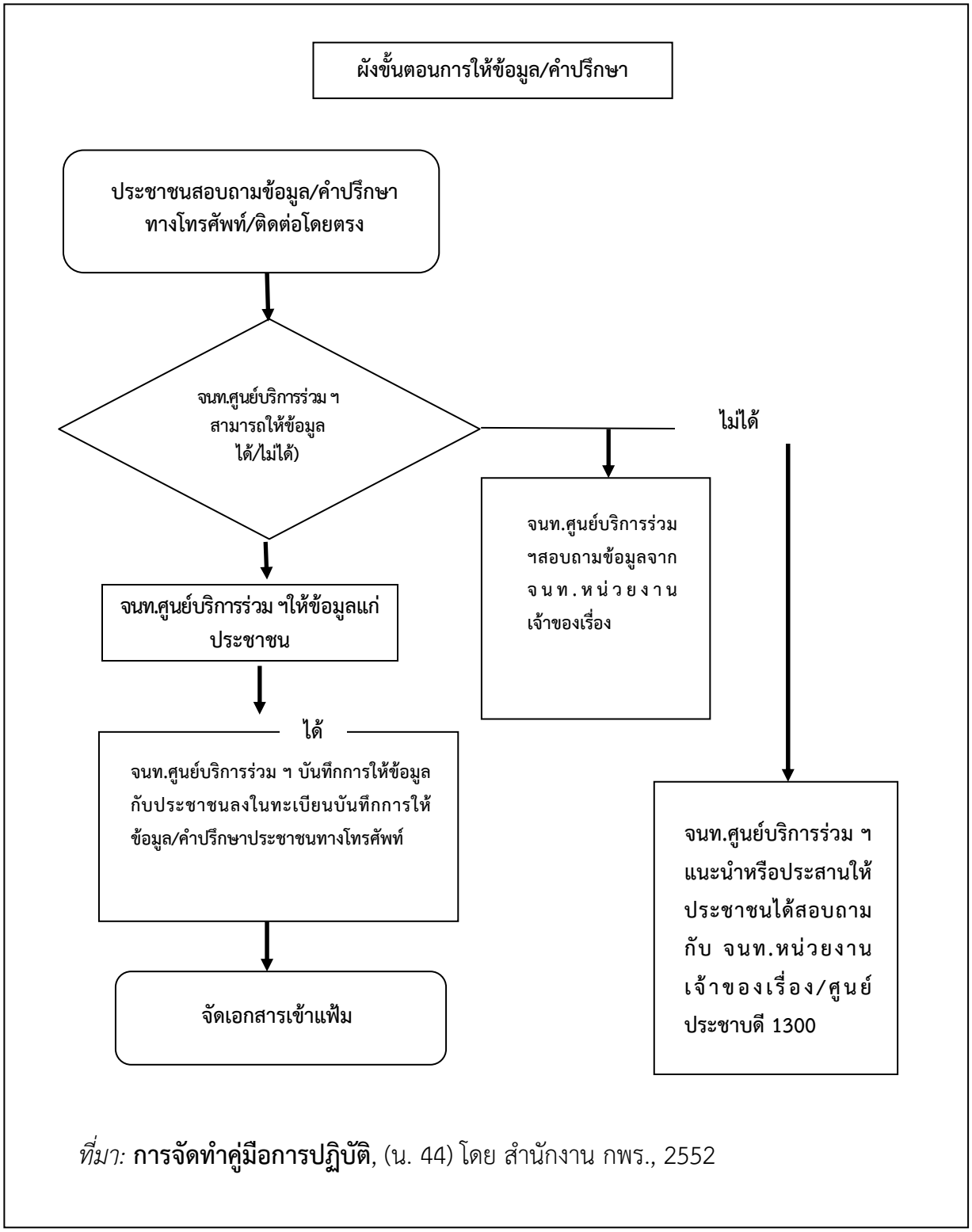


ภาพ 5-2 แผนภาพแสดงสัญลักษณ์ที่ใช้ในผังงาน (Flow Chart)

ที่มา: **การจัดทำคู่มือการปฏิบัติ**, (น. 43) โดย สำนักงาน กพร., 2552

5. ตัวอย่างการเขียนผังงาน

ตัวอย่างผังงาน (Flow chart) ของเจ้าหน้าที่บริการร่วม กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ดั่งภาพ 5.3



ที่มา: **การจัดทำคู่มือการปฏิบัติ**, (น. 44) โดย สำนักงาน กพร., 2552

ภาคผนวก

ผนวก ก เกณฑ์การให้คะแนนการจัดการความรู้ ตามระดับความสามารถการจัดการความรู้ 5 ระดับ

กรอบการดำเนินการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ/เกณฑ์การให้คะแนน		หลักฐานเชิงประจักษ์
ระดับความสามารถในการจัดการความรู้ที่ 1 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลต่อการจัดการความรู้ (KM) (คะแนนเต็ม 60 คะแนน)			
1.1 หน่วยกำหนดวิสัยทัศน์และแผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้	KPI 1	**1. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม*(9คะแนน)***ควรมีลักษณะดังนี้ *1.1 มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยเหนือ (3 คะแนน)* *1.2 มีความเป็นไปได้ และชัดเจน (3 คะแนน)* *1.3 กำหนดจากการมีการส่วนร่วมของกำลังพลทุกระดับ (3 คะแนน)*	- วิสัยทัศน์ และแผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของหน่วย ที่แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของหน่วยเหนือ - รายงานการประชุม/ภาพกิจกรรมการประชุม สัมมนาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ และจัดทำแผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของหน่วย
	KPI 2	**2. แผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของหน่วย (4.5 คะแนน)** *2.1 มีแผนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของหน่วย (2คะแนน)* *2.2 แผนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของหน่วยมีความชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง (2.5คะแนน)*	- แผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของหน่วย
1.2 ผู้บริหารกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ของหน่วย	KPI 3	**3. การกำหนดนโยบายที่เหมาะสม*(6คะแนน)***ควรมีลักษณะดังนี้ *3.1 สอดคล้องกับวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ของหน่วย (3 คะแนน)* *3.2 มีความชัดเจนและนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง (3 คะแนน)*	- นโยบายการจัดการความรู้ของหน่วย

กรอบการดำเนินการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ/เกณฑ์การให้คะแนน		หลักฐานเชิงประจักษ์
1.3 มีการกำหนดทีมงาน และผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้	KPI 4	**4. การกำหนดทีมงานที่เหมาะสม *(9คะแนน)*** ควรมีลักษณะดังนี้	- คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ของหน่วย
		4.1 ทีมงานมีความรู้ ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้(3 คะแนน)	
		4.2 ทีมงานเป็นผู้แทนจาก นขต. ของหน่วย อย่างน้อยร้อยละ 80 (3 คะแนน)	
		4.3 ทีมงานมีหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (3 คะแนน)	
1.4 มีการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์เพื่อให้กำลังพลในหน่วยรับทราบ และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	KPI 5	**5. การสื่อสาร/ ประชาสัมพันธ์ ที่เหมาะสม*(6 คะแนน)*** ควรมีลักษณะดังนี้	- *ช่องทางการสื่อสาร/* ประชาสัมพันธ์
		5.1 มีจำนวนช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย (>2 ช่องทาง) (3 คะแนน)	
		5.2 มีระบบการสื่อสารสองทาง (2 way communication) (3 คะแนน)	
	KPI 6	6. ร้อยละของกำลังพลในหน่วยที่รับทราบแผนงานการจัดการความรู้ (> ร้อยละ 80) (3 คะแนน)	
	KPI 7	7. ร้อยละของกำลังพลที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วย (> ร้อยละ 80) (3 คะแนน)	- รายงานการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วย

กรอบการดำเนินการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ/เกณฑ์การให้คะแนน		หลักฐานเชิงประจักษ์
1.5 มีแหล่งทรัพยากร ที่เกื้อกูลต่อการจัดการความรู้ (4 M)	KPI 8	8. แหล่งทรัพยากร ระบบเทคโนโลยีและการสื่อสารที่เกื้อกูลต่อการจัดการความรู้ *(10.5คะแนน)*ควรมีลักษณะดังนี้	- แหล่งทรัพยากร/ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเกื้อกูลต่อการจัดการความรู้
		8.1 ครบทั้ง 4 ปัจจัย (กำลังพล งบประมาณ วัสดุและการจัดการ)(4.5 คะแนน)	
		8.2 มีความสะดวกในการเข้าถึงทั้ง 4 ปัจจัย (3 คะแนน)	
		8.3 มีความเพียงพอต่อการดำเนินการจัดการความรู้ทั้ง 4 ปัจจัย(3 คะแนน)	
1.6กำลังพลทุกระดับมีความรู้เรื่องการจัดการความรู้	KPI 9	9. ร้อยละของผู้บริหารหน่วยของแต่ละระดับที่ผ่านหลักสูตรอบรมการจัดการความรู้ (4.5 คะแนน)	- รายงานผลการศึกษาอบรมหลักสูตรอบรมการจัดการความรู้
	KPI 10	10.ร้อยละของกำลังพลที่ผ่านหลักสูตรอบรมการจัดการความรู้ (4.5 คะแนน)	
ระดับความสามารถในการจัดการความรู้ที่ 2 มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เชื่อถือได้ (คะแนนเต็ม 100 คะแนน)			
2.1 มีการกำหนดขอบเขตความรู้ (KM Focus Areas) และองค์ความรู้ที่จำเป็นของหน่วย	KPI 11	11. การกำหนดขอบเขตความรู้และองค์ความรู้ที่จำเป็นของหน่วย *(15คะแนน)*ควรมีลักษณะดังนี้	- รายงานผลการวิเคราะห์ขอบเขตความรู้ **(KM Focus Areas)** - รายงานผลการจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นของหน่วย
		11.1 สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วย(7.5 คะแนน)	
		11.2 มีความครอบคลุมภารกิจ พันธกิจของทุกหน่วยงานย่อยของหน่วย(7.5 คะแนน)	
	KPI 12	12. มาจากกระบวนการมีส่วนร่วมของกำลังพลทุกระดับ (10 คะแนน)	
	KPI 13	13. มีการจัดลำดับความเร่งด่วน หรือความสำคัญของขอบเขตความรู้ (KM Focus Areas) (7.5 คะแนน)	

กรอบการดำเนินการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ/เกณฑ์การให้คะแนน		หลักฐานเชิงประจักษ์
2.2 มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) **ที่สนับสนุนภารกิจ พันธกิจ และ/หรือประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วย**	KPI 14	14. การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ที่สนับสนุนภารกิจ พันธกิจ และ/หรือประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วย *(15คะแนน)*ควรมีลักษณะดังนี้	- แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน (KM Process) - ภาพกิจกรรม/บันทึกการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน ฯ
		14.1 จัดทำแล้วเสร็จก่อนเริ่มดำเนินการ (7.5 คะแนน)	
		14.2 มีรายละเอียดกิจกรรมของแผนชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ (7.5 คะแนน)	
	KPI 15	15.มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการจัดทำ (KM Action Plan) ที่ชัดเจนว่ามาจากการมีส่วนร่วมของ KM Team (10 คะแนน)	
2.3 มีการพิจารณากลั่นกรองแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วย	KPI 16	16.การประชุมพิจารณากลั่นกรองแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ของคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วย (7.5 คะแนน)	- รายงาน/บันทึกการประชุมพิจารณากลั่นกรองแผนการจัดการความรู้
2.4 มีการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน (KM Process)	KPI 17	17.มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่ามีการดำเนินกิจกรรมตามกระบวนการจัดการความรู้ ขั้นตอนที่ 1 – 6 ขั้นตอน (10 คะแนน)	คู่มือ เอกสารความรู้ ซึ่งเป็นผลผลิตจากการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน (KM Process)

กรอบการดำเนินการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ/เกณฑ์การให้คะแนน		หลักฐานเชิงประจักษ์
2.5 มีกิจกรรมการยกย่องชมเชยและเสริมสร้างแรงจูงใจ	KPI 18	18.กิจกรรมการยกย่องชมเชย และเสริมสร้างแรงจูงใจ *(25คะแนน)* ควรมีลักษณะดังนี้	- รายงานผลการจัดกิจกรรมการยกย่องชมเชย และเสริมสร้างแรงจูงใจ - ภาพกิจกรรมการยกย่องชมเชย และเสริมสร้างแรงจูงใจ - รายชื่อกำลังพล/หน่วยที่ได้รับรางวัล
		18.1 ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยเป็นผู้ยกย่องชมเชย (10 คะแนน)	
		18.2 กำลังพลในหน่วยรับทราบการยกย่องชมเชย (7.5 คะแนน)	
		18.3 รูปแบบกิจกรรมการยกย่องชมเชยมีความหลากหลาย (>2 รูปแบบ) (7.5 คะแนน)	
ระดับความสามารถในการจัดการความรู้ที่ 3 มีผลผลิตและผลลัพธ์ (คะแนนเต็ม 210 คะแนน)			
<u>ผลผลิต</u>			
3.1 มีทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ	KPI 14	14. ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ*(10คะแนน)* ควรมีลักษณะดังนี้	- ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ - หลักฐานการเผยแพร่
		14.1 มีผู้เชี่ยวชาญครบทุกด้านที่สอดคล้องตาม KM Focus Area ของหน่วย (2คะแนน)	
		14.2 มีรายละเอียดของผู้เชี่ยวชาญครบทุกเรื่อง(ประวัติการศึกษา ผลงานวิชาการด้านการจัดการความรู้ช่องทางการติดต่อ) (3คะแนน)	
		14.3 มีการเผยแพร่ให้กำลังพลในหน่วยรับทราบ (5คะแนน)	
3.2 มีชุมชนนักปฏิบัติทั้งภายในและ/หรือนอกหน่วยงาน	KPI 15	15. จำนวนชุมชนนักปฏิบัติทั้งภายใน และนอกหน่วยงาน (> 2) (20 คะแนน)	-รายชื่อชุมชนนักปฏิบัติภายใน/ภายนอกหน่วยงาน
3.3 มีองค์ความรู้ตามเป้าหมายของหน่วย	KPI 16	16. ร้อยละขององค์ความรู้ที่สำเร็จตามเป้าหมายของหน่วย (>ร้อยละ 80) (30 คะแนน)	-องค์ความรู้ที่สำเร็จตามเป้าหมายของหน่วย

กรอบการดำเนินการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ/เกณฑ์การให้คะแนน		หลักฐานเชิงประจักษ์
3.4มีคลังความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้	KPI 17	17. มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่ามีคลังความรู้ (10 คะแนน)	- ทำเนียบองค์ความรู้ในคลังความรู้ - ข้อมูลองค์ความรู้ในคลังความรู้
	KPI 18	18. มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงการบริการ การเข้าถึงองค์ความรู้ในคลังความรู้ (20 คะแนน)	- หลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงการบริการการเข้าถึงองค์ความรู้ในคลังความรู้
	KPI 19	19. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการดำเนินการของคลังความรู้ (20 คะแนน)	หน้าเว็บไซต์การจัดการความรู้
	KPI 20	20. จำนวนองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้นในคลังความรู้แต่ละปี (10 คะแนน)	- แสดงจำนวนองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้นในคลังความรู้ - แสดงสถิติเปรียบเทียบจำนวนองค์ความรู้ในคลังความรู้
<u>ผลลัพธ์</u>			
3.5 มีการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน	KPI 21	21. ระยะเวลาการสอนงานให้กับกำลังพลใหม่ลดลงจากเดิม (10 คะแนน)	- แสดงสถิติเปรียบเทียบระยะเวลาการสอนงานให้กับกำลังพลใหม่ - แสดงสถิติเปรียบเทียบผลการนำองค์ความรู้ไปใช้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ประหยัดเวลาหรือคุณภาพงาน เพิ่มขึ้น ประหยัดทรัพยากร)
	KPI 22	22. มีหลักฐานที่แสดงว่ามีการนำองค์ความรู้ไปใช้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ประหยัดเวลา หรือคุณภาพงาน เพิ่มขึ้น ประหยัดทรัพยากร) (30 คะแนน)	
3.6 มีกำลังพลในหน่วยที่สามารถทำหน้าที่ที่ปรึกษาการจัดการความรู้ (Facilitator)อย่างมีคุณภาพในทุกหน่วยงานย่อยของหน่วย	KPI 23	23.ร้อยละของกำลังพลในหน่วยที่สามารถทำหน้าที่ที่ปรึกษาการจัดการความรู้ (Facilitator)อย่างมีคุณภาพของหน่วย(>ร้อยละ 20) (10 คะแนน)	

กรอบการดำเนินการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ/เกณฑ์การให้คะแนน		หลักฐานเชิงประจักษ์
	KPI 24	24.ร้อยละของหน่วยงานย่อยที่มี (Facilitator)(> ร้อยละ 100) (10 คะแนน)	
3.7 หน่วยงานอื่นนำผลงานที่เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์	KPI 25	25.มีหลักฐานที่แสดงว่าหน่วยงาน องค์กร คณะ บุคคล นำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ (30 คะแนน)	-หลักฐานที่แสดงว่าหน่วยงาน องค์กร คณะ บุคคล นำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์
ระดับความสามารถในการจัดการความรู้ที่ 4 มีการปรับปรุง และพัฒนาแผนแม่บทการจัดการความรู้ และองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง (คะแนนเต็ม 120 คะแนน)			
4.1 มีการประเมินองค์ความรู้เดิม (ปรับปรุง)	KPI 26	26.จำนวนองค์ความรู้ที่ได้รับการประเมิน (10 คะแนน)	
	KPI 27	27.จำนวนองค์ความรู้ที่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย (20 คะแนน)	
	KPI 28	28.ช่องทางในการรับข้อคิดเห็น *(30คะแนน)* โดยช่องทางควรมีลักษณะดังนี้	
		28.1 มีช่องทางการรับข้อคิดเห็นที่หลากหลาย (>2 ช่องทาง) (5คะแนน)	
		28.2 ช่องทางการรับข้อคิดเห็นมีความสะดวกต่อการเข้าถึง (5คะแนน)	
		28.3 มีระบบการจัดการข้อคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การพัฒนา (20 คะแนน)	
4.2มีการพัฒนาต่อยอดความรู้และสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่	KPI 29	29.จำนวนองค์ความรู้ที่ได้รับการพัฒนาต่อยอดความรู้ และสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ (30 คะแนน)	
	KPI 30	30.จำนวนองค์ความรู้ใหม่ (ตาม KM Focus Area) ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี (10 คะแนน)	
4.3 มีการปรับปรุง พัฒนาแผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้	KPI 31	31.มีหลักฐานแสดงกระบวนการพัฒนาแผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (10 คะแนน)	

กรอบการดำเนินการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ/เกณฑ์การให้คะแนน		หลักฐานเชิงประจักษ์
ระดับความสามารถในการจัดการความรู้ที่ 5 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) (คะแนนเต็ม 250 คะแนน)			
5.1 กำลังพลชั้นเลิศ (Personal mastery): กำลังพลมีพฤติกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา นำไปสู่การพัฒนางาน และหน่วย	KPI 32	32.ร้อยละของกำลังพลที่มีคุณลักษณะเป็นกำลังพลชั้นเลิศของหน่วย*(50คะแนน)* โดยวัดจาก	
		32.1 จำนวนหลักสูตร/จำนวนการอบรม ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจหลักของหน่วย(25 คะแนน)	
		32.2 ร้อยละของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญตามพันธกิจของหน่วย (ร้อยละ 50-60 = 10 คะแนน ร้อยละ61-70 = 15 คะแนน ร้อยละ 71-80 = 20 คะแนน >ร้อยละ 80 = 25 คะแนน)	
5.2 มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building shared vision): มีความมุ่งมั่นที่เกิดจากกระบวนการความคิดไปสู่การกำหนดผลที่วัดได้	KPI 33	33.ร้อยละของกำลังพลของหน่วยที่มีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์และทราบถึงความสำคัญของงานที่ตนเองรับผิดชอบ ว่านำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยอย่างไร (25 คะแนน)	- รายชื่อกำลังพลของหน่วยที่มีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์ - ภาพการมีส่วนร่วมในกิจกรรม - การสัมภาษณ์
5.3 มีแบบแผนความคิดร่วม (Mental models): กำลังพลในหน่วยมีพฤติกรรมที่ไม่ยึดติดกับความคิดเดิมของตนเอง พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	KPI 34	34. ใช้หลักการ เหตุผลในการทำงาน ที่แสดงให้เห็นได้โดย	
		34.1 จำนวนเครือข่ายความรู้และมีกิจกรรมร่วมด้วย (50 คะแนน)	- ทำเนียบชื่อเครือข่ายความรู้ และกิจกรรม
		34.2 จำนวนแนวคิด ทฤษฎี ที่ถูกนำมาใช้อ้างอิงในการปฏิบัติงาน (แสดงหลักฐานเอกสาร เช่น บันทึกประชุม หนังสือขออนุมัติการดำเนินงาน ฯลฯ)	- หลักฐานเอกสาร เช่น บันทึกประชุม หนังสือขออนุมัติการดำเนินงาน ฯลฯ

กรอบการดำเนินการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ/เกณฑ์การให้คะแนน		หลักฐานเชิงประจักษ์
		(50 คะแนน)	
5.4 เรียนรู้เป็นทีม (Team learning) : การเรียนรู้ร่วมกันของกำลังพล	KPI 35	35.ร้อยละของการทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานของกำลังพล (AAR : After action review) (ร้อยละ 50-60 = 10 คะแนน ร้อยละ61-70 = 15คะแนน ร้อยละ 71-80 = 20 คะแนน >ร้อยละ 80 = 25คะแนน)	
5.5การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking): มีการทำงานที่เชื่อมโยงระหว่างกันในหน่วยงาน	KPI 36	36.มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงว่ากำลังพลแต่ละตำแหน่งงานมีการคิดวางแผนงานอย่างเป็นระบบ *(50คะแนน)*โดยแสดงหลักฐาน	- คู่มือการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งงาน - แผนผังการปฏิบัติ /ปฏิทินการปฏิบัติงาน
		36.1 คู่มือการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งงาน (25 คะแนน)	
		36.2 แผนผังการปฏิบัติ /ปฏิทินการปฏิบัติงาน (25คะแนน)	

แบบฟอร์มที่ 1 การะบุองค์ความรู้สำคัญระดับบุคคล

ยศ-ชื่อ-สกุล		**ตำแหน่ง**	**หน้าที่**
สังกัด	**ระดับ ( ) ผู้บริหาร ( ) ฝ่ายเสนาธิการ ( ) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ**		

ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ

ลำดับ (เรียงลำดับตามความสำคัญเร่งด่วน	**ชื่อหัวข้อความรู้**	**รูปแบบ/ประเภท**					**ห้วงเวลาดำเนินการ (ระบุวันเดือนปี)**	**กำลังพล/หน่วยที่เกี่ยวข้อง (ระบุชื่อ)**	**การเผยแพร่ความรู้ (ระบุช่องทาง)**
		คู่มือ/แบบบันทึกความรู้ในการปฏิบัติงาน	**ระเบียบ/คำสั่ง**	**แบบบันทึกการทบทวนหลังการปฏิบัติ (AAR)**	**แบบบันทึกความรู้ปัญหา**	**อื่น ๆ**			

แบบฟอร์มที่ 2 การะบุองค์ความรู้สำคัญระดับองค์กร

หน่วย	**หน้าที่**
ภารกิจ/พันธกิจ/ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ	

ลำดับ	**ชื่อหัวข้อความรู้**	**รูปแบบ/ประเภท**					**เกณฑ์การคัดเลือกหัวข้อความรู้สำคัญ**					**สรุปคะแนน**	**กำลังพล/หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดทำองค์ความรู้**
		คู่มือ/แบบบันทึกความรู้ในการปฏิบัติงาน	**ระเบียบ/คำสั่ง**	**แบบบันทึกการทบทวนหลังการปฏิบัติ (AAR)**	**แบบบันทึกความรู้ปัญหา**	**อื่น ๆ**	**สอดคล้องกับยุทธศาสตร์**	**ผู้บริหารให้การสนับสนุน**	**ส่งผลดีต่อการทำงาน**	**ต้องจัดการเร่งด่วน (ล้าสมัย, ไม่มีอยู่)**	**หน่วยงานอื่นๆต้องดารใช้**		

หมายเหตุ เกณฑ์การให้คะแนน มากที่สุด = 5, มาก = 4, ปานกลาง = 3, น้อย = 2, น้อยที่สุด = 1

ผู้ทบทวน :	ลงนาม ..... (.....) ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)	ผู้อนุมัติ :	ลงนาม ..... (.....) ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO)

แบบฟอร์มที่ 3 สรุปรายการหัวข้อความรู้ของหน่วยงาน				
ชื่อหน่วยงาน.....				หน้าที่ .....
หน่วยงานย่อย (กอง/แผนก/อื่นๆ)	ลำดับ	ชื่อหัวข้อความรู้สำคัญ	ความเร่งด่วน (เรียงจากมากไปน้อย)	ช่วงเวลาดำเนินการ (ระบุเดือน ปี)
สรุปจำนวนหัวข้อความรู้สำคัญของหน่วย ..... หัวข้อ				
ผู้ทบทวน :	ลงนาม ..... (.....) ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)			
ผู้อนุมัติ :	ลงนาม ..... (.....) ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO)			

แบบฟอร์มที่ 4 การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ/จังหวัด.....(KM Action Plan)

ชื่อส่วนราชการ/จังหวัด :

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (objective)	ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง	เป้าหมายของตัวชี้วัด	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามประเด็นยุทธศาสตร์

องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ คือ

แผนการจัดการความรู้	ประเด็นยุทธศาสตร์ :
แผนที่ 1	องค์ความรู้ที่จำเป็น :
	เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ :
	ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมายที่เลือกใช้วัดการทำ KM :
ผู้ทบทวน :	ลงนาม ..... (.....) ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)
ผู้อนุมัติ :	ลงนาม ..... (.....) ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO)

แบบฟอร์มที่ 5 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

ชื่อหน่วยงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ :

องค์ความรู้ที่จำเป็น :

ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง :

เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง :

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CMP)
1	การบ่งชี้ความรู้								
2	การสร้างและแสวงหาความรู้								
3	การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ								
4	การประมวลและกลั่นกรองความรู้								
5	การเข้าถึงความรู้								
6	การแบ่งปันความรู้								
7	การเรียนรู้								

ผู้ทบทวน :	ลงนาม ..... (.....) ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)
ผู้อนุมัติ :	ลงนาม ..... (.....) ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO)

แบบฟอร์มที่ 6 แบบบันทึกความรู้ในการปฏิบัติงาน (คู่มือการปฏิบัติงาน)	**หน้าที่ 1/3**
ชื่อองค์ความรู้ (คู่มือการปฏิบัติงาน เรื่อง)	
1. วัตถุประสงค์	
2. ขอบเขต	
3. คำจำกัดความ (ถ้ามี)	
4. ขั้นตอนการปฏิบัติ (ระบุรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติ)	

แบบฟอร์มที่ 7 แบบบันทึกความรู้ในการปฏิบัติงาน (คู่มือการปฏิบัติงาน) **หน้าที่ 2/3**

5. แผนผังกระบวนการปฏิบัติ (Work Flow)

ลำดับ	ผังการปฏิบัติ	ห้วงระยะเวลาการดำเนินการ	รายละเอียดงาน	แบบฟอร์มที่ใช้	ผู้รับผิดชอบ

6. ระบบการติดตามประเมินผล

7. หน่วยที่เกี่ยวข้อง (พร้อมระบุช่องทางการประสานงาน เช่น หมายเลขโทรศัพท์)

แบบฟอร์มที่ 7 แบบบันทึกความรู้ในการปฏิบัติงาน (คู่มือการปฏิบัติงาน)	**หน้าที่ 3/3**
8. ระเบียบ/คำสั่งที่เกี่ยวข้อง (ระบุชื่อระเบียบ/คำสั่ง)	
9. ภาคผนวก (ควรมีเอกสารแนบประกอบตามรายการลำดับ 1 - 3 โดยเฉพาะเอกสารลำดับที่ 1 และ 3)	
9.1 ระเบียบ/คำสั่งที่เกี่ยวข้อง 9.2 แบบฟอร์มเอกสารที่ใช้ (แบบฟอร์มเอกสารที่ใช้ ในการปฏิบัติงานเรื่องนี้) 9.3 ตัวอย่าง	
10. ข้อมูลผู้จัดทำ	
ยศ-ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
สังกัด	
11. ผู้อนุมัติ/ผู้ตรวจสอบ	

แบบฟอร์มที่ 7 แบบบันทึกความรู้

(บทเรียนความสำเร็จ/เหตุการณ์/ความผิดพลาด/การแก้ปัญหาในงาน)

แบบที่ 1

ชื่อองค์ความรู้.....

ผู้บันทึกความรู้ (ชื่อ - สกุล).....

ตำแหน่ง.....สังกัด.....

โทร.....email address.....

วัตถุประสงค์ของการจัดองค์ความรู้เรื่องนี้ 1..... 2. ..... 3.	
อธิบายขั้นตอน/กระบวนการ/วิธีปฏิบัติ (**ของแต่ละบุคคล**)	ข้อเสนอแนะ/ข้อแนะนำ/ควรพึงระวัง

แบบฟอร์มที่ 8 แบบบันทึกความรู้

(บทเรียนความสำเร็จ/เหตุการณ์/ความผิดพลาด/การแก้ปัญหาในงาน)

(แบบที่ 2)

ชื่อองค์ความรู้.....

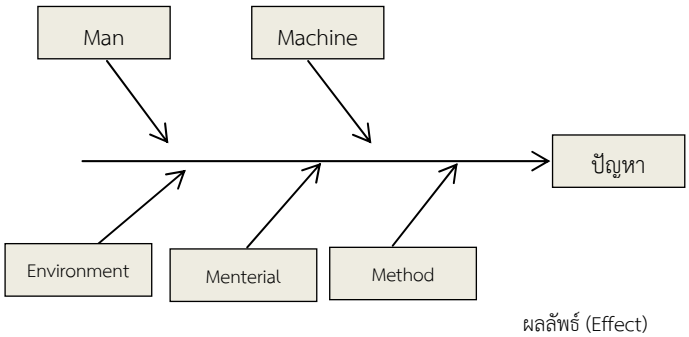
ผู้บันทึกความรู้ (ชื่อ - สกุล).....

ตำแหน่ง.....สังกัด.....

โทร.....email address.....

วัตถุประสงค์ของการจัดองค์ความรู้เรื่องนี้

1. .....
2. .....
3. .....

อธิบายปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไข	ข้อเสนอแนะ/ข้อแนะนำ/ควรพึงระวัง
1. <u>การวิเคราะห์สาเหตุ</u>	
1. <u>การวิเคราะห์สาเหตุ</u>  ปัญหา	

อธิบายปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไข	ข้อเสนอแนะ/ข้อแนะนำ/ควรพึงระวัง
Man (ปัญหาด้านบุคลากร เช่น ความรู้ ความสามารถทักษะ)	
Machine (ปัญหาด้านความล้าสมัยของเทคโนโลยี เครื่องจักร)	
Material (ปัญหาด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ ที่ใช้ให้บรรลุผลต่อความสำเร็จของงาน)	
Method (ขั้นตอน วิธีการ กระบวนการ ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน)	
Environment (ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น ผู้บริหาร ลูกค้า ความเร็วอินเทอร์เน็ต และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ของธนาคาร)	
2. แนวทางการแก้ไขปัญหาและสาเหตุ	
3. ทักษะและความรู้ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา	
4. แนวทาง/มาตรการป้องกัน	
5. ผลสำเร็จในการแก้ปัญหา	

แบบฟอร์มที่ 8 แบบบันทึกความรู้

(บทเรียนความสำเร็จ/เหตุการณ์/ความผิดพลาด/การแก้ปัญหาในงาน)

(แบบที่ 2)

ชื่อองค์ความรู้.....

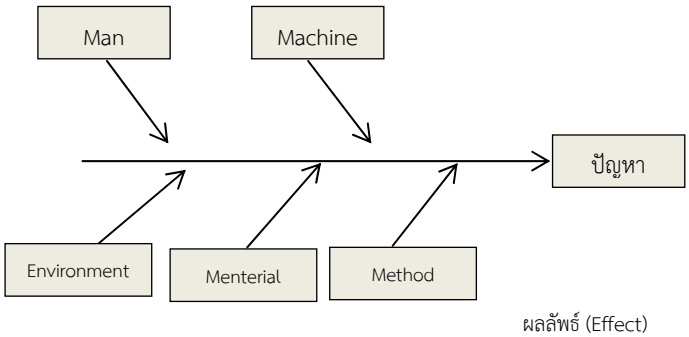
ผู้บันทึกความรู้ (ชื่อ - สกุล).....

ตำแหน่ง.....สังกัด.....

โทร.....email address.....

วัตถุประสงค์ของการจัดองค์ความรู้เรื่องนี้

1. .....
2. .....
3. .....

อธิบายปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไข	ข้อเสนอแนะ/ข้อแนะนำ/ควรพึงระวัง
1. <u>การวิเคราะห์สาเหตุ</u>	
1. <u>การวิเคราะห์สาเหตุ</u>  ปัญหา	

อธิบายปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไข	ข้อเสนอแนะ/ข้อแนะนำ/ควรพึงระวัง
Man (ปัญหาด้านบุคลากร เช่น ความรู้ ความสามารถทักษะ)	
Machine (ปัญหาด้านความล้าสมัยของเทคโนโลยี เครื่องจักร)	
Material (ปัญหาด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ ที่ใช้ให้บรรลุผลต่อความสำเร็จของงาน)	
Method (ขั้นตอน วิธีการ กระบวนการ ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน)	
Environment (ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น ผู้บริหาร ลูกค้า ความเร็วอินเทอร์เน็ต และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ของธนาคาร)	
2. แนวทางการแก้ไขปัญหาและสาเหตุ	
3. ทักษะและความรู้ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา	
4. แนวทาง/มาตรการป้องกัน	
5. ผลสำเร็จในการแก้ปัญหา	

(ตัวอย่าง)

แบบฟอร์มที่ 8 แบบบันทึกความรู้

(บทเรียนความสำเร็จ/เหตุการณ์/ความผิดพลาด/การแก้ปัญหาในงาน)

ชื่องานในความรับผิดชอบ สินเชื่อ

ชื่อองค์ความรู้ “บริการ ณ จุดขาย”

ผู้บันทึกความรู้ (ชื่อ - สกุล) นายโสรัตน์ พืชพงษ์ทอง รหัสพนักงาน 32-0296-6

ตำแหน่ง ผู้ชำนาญการ สังกัด ฝ่ายพัฒนาระบบงานบริการลูกค้า

โทร. 043347 email address soratP@gsb.or.th

วันที่บันทึกความรู้ 16 กรกฎาคม 2555 (เหตุการณ์ปี 2545 - 2546)

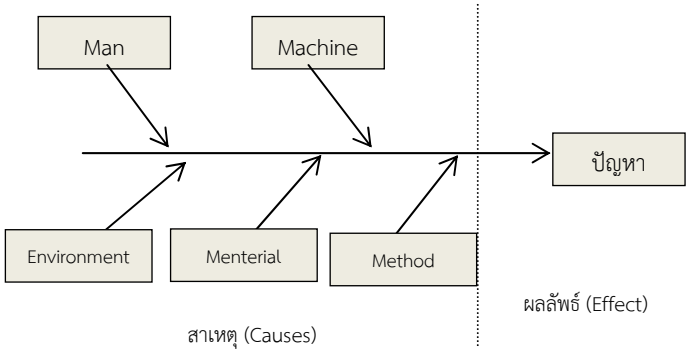
ลักษณะความยากของงาน/เงื่อนไข/ข้อจำกัดในการทำงาน

1. การสร้างทีมสินเชื่อ

2.การติดต่อเจ้าของโครงการที่จะทำความร่วมมือในการไปเปิดโต๊ะให้บริการสินเชื่อแก่ลูกบ้าน

วัตถุประสงค์ของการจัดองค์ความรู้เรื่องนี้

1. เพื่ออำนวยการให้สินเชื่อที่สามารถสร้างความประทับใจให้ลูกค้า
2. เพิ่มฐานลูกค้าสินเชื่อ

อธิบายปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไข	ข้อเสนอแนะ/ข้อแนะนำ/ควรพึงระวัง
การวิเคราะห์สาเหตุ  **Man (ปัญหาด้านบุคลากร เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ)** 1. บุคลากร ที่มีความกลัวในการให้สินเชื่อ กลัวหนี้เสียขาดความชำนาญ 2. บุคลากร ไม่เสียสละเวลาในวันหยุด (เพราะต้องไปปฏิบัติงานในวันเสาร์ - อาทิตย์) **Machine (ปัญหาด้าน ความล้าสมัยของเทคโนโลยี เครื่องจักร)** 1. ช่วงปี 2545-2546 ยังไม่มี Wi-Fi / Note Book มีราคาแพง	ทีมที่จะออกบูธหาลูกค้าสินเชื่อนั้นขอแนะนำให้ช่วยกันทั้ง ท่านผู้จัดการสาขา ท่านผู้ช่วยผู้จัดการ และ พนักงานด้านสินเชื่อ คือ กรรมการที่สามารถพิจารณาสินเชื่อในเบื้องต้นได้ ในการให้สินเชื่อในปัจจุบัน มีการพิจารณาผลของเครดิตบูโร ก่อน จึงต้องใช้เวลารอคอยผลตรวจสอบ เงื่อนไข และหลักเกณฑ์ก็ต้องให้เป็นไปอย่างเคร่งครัด แต่เราก็สามารถที่จะบริการด้วยความรวดเร็วไม่หมกงาน และต้องชัดเจนกับลูกค้าในทุกเรื่อง การแจ้งผลการพิจารณาสามารถแจ้งได้เลยโดยไม่ต้องรอราคาประเมิน เพราะสามารถแจ้งว่าลูกค้ามีความสามารถในการชำระหนี้ได้ตามวงเงินที่ขอกู้ไว้ แต่ธนาคารจะสามารถสนับสนุนได้เท่าไหร่ ต้องรอประเมินราคาก่อน อย่างน้อยลูกค้าก็ได้รับความคืบหน้าตลอดเวลา

อธิบายปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไข	ข้อเสนอแนะ/ข้อแนะนำ/ควรพึงระวัง
2. กล้องถ่ายรูปที่ใช้ยังเป็นแบบใช้ฟิลม์อยู่ **Material(ปัญหาด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ ที่ใช้ให้บรรลุผลต่อความสำเร็จของงาน)** 1. ไม่มีรถยนต์ให้สาขาที่อยู่ในกรุงเทพฯ 2. กล้องถ่ายรูปมีตัวเดียว ถ่ายแล้วถ้าจะล้างฟิลม์ต้องรอให้ถ่ายจนหมด **Method (ขั้นตอน วิธีการ กระบวนการ ที่เป็นปัญหาและเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน)** วงเงินอำนาจอนุมัติสินเชื่อเคหะของสาขาทำให้ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นทาวน์เฮ้าส์ และ ห้องชุดที่มีมูลหนี้ไม่เกิน 1 ล้านบาท **Environment** (ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานเช่น ผู้บริหาร ลูกค้า ความเร็วอินเทอร์เนต และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของธนาคาร) งบประมาณในการจัดหาอุปกรณ์ทำบูธ ป้าย ประชาสัมพันธ์การแจกเอกสารให้กลุ่มลูกค้าตามหมู่บ้านจัดสรรต่าง ๆ **1. <u>แนวทางแก้ไขปัญหาและสาเหตุ</u>** * ประชุมทีม กำหนดเป้าหมายร่วมกัน วางแผนทุกขั้นตอนการปฏิบัติ * การไปเปิดบูธ ให้มีกรรมการสินเชื่อสาขา (ผจส./ชจส./สินเชื่อ) ครบทีมออกไปเพื่อพิจารณาในเบื้องต้นได้เลย ณ จุดขาย * จัดหาจักรยานยนต์เพื่อให้สินเชื่อ และ ชจส. สามารถไปประเมินหลักประกันให้ลูกค้าในกรณีกู้ไถ่ถอน ฯ จากสถาบันการเงินอื่น ได้ทันทีที่รับเรื่องกู้ **2. <u>ทักษะ และความรู้ที่ใช้ในการแก้ปัญหา</u>** * ความเข้าใจในระเบียบคำสั่งการประเมินราคา หลักเกณฑ์การให้สินเชื่อ * การเจรจา กับประธานกรรมการหมู่บ้านต่าง ๆ ที่เป็นเป้าหมาย * ทำเอกสารเปรียบเทียบเรื่องดอกเบี้ยของออมสินกับดอกเบี้ยลอยตัวทั่วไป 3. **<u>แนวทาง/มาตรการป้องกัน</u>** * การพูดคุยกับลูกค้าต้องให้เป็นไปแบบให้คำปรึกษาทางการเงินไม่ใช่ขายของ * เอกสารที่ลูกค้ายื่นโดยเฉพาะกรณีกู้ไถ่ถอน ฯ จากสถาบันการเงินอื่น นั้น ต้องตรวจสอบจากต้นฉบับจริง และตรวจสำเนาสัญญาเงินกู้เดิมของลูกค้าเมื่อเป็นไปตามเกณฑ์ของธนาคารก็พิจารณาร่วมกันของกรรมการสาขา ณ จุดขายและสามารถให้คำตอบลูกค้าได้เลย	พนักงานวิเคราะห์สินเชื่อไม่ควรเสนอขายประกันชีวิต หรือ ผลิตภัณฑ์ที่มีผลประโยชน์กับตัวพนักงาน ในระหว่างที่คำขอกู้สินเชื่อของลูกค้ายังอยู่ระหว่างการพิจารณา เพราะจะทำให้ลูกค้าซื้อเพราะความเกรงใจมากกว่า ต้องการสินค้าจริง ๆ แล้วลูกค้าอาจไปเล่าต่อในทางที่เสียหายกับธนาคารได้ ทำให้เขาอาจจะไม่แนะนำบอกต่อลูกค้าให้มาใช้บริการกับเราอีก ก่อนออกไปเปิดบูธที่ใดก็ตามต้องติดต่อประธานกรรมการหมู่บ้านเพื่อขออนุญาตก่อน โดยเราต้องทำหนังสือขอจากทางสาขาพร้อมทั้งเอกสารที่จะขออนุญาตแจกตามบ้านต่าง ๆ คือ เอกสารประชาสัมพันธ์โครงการเปิดบูธให้บริการให้คำปรึกษาทางการเงินทุกชนิด โดยเฉพาะสินเชื่อ นัดวันเวลา และชี้แจงเรื่องการเตรียมเอกสารของผู้ที่สนใจ การจัดบูธต้องดูน่าเชื่อถือ และมีพนักงานมากกว่า 5 คน ก็จะดีมาก แล้วถ้ามีงบประมาณ ก็น่าจะมีของติดไม้ติดมือให้กับลูกค้าที่มายื่นขอกู้ได้กลับไปก็น่าจะดีนะ (ขออนุญาตเสนอแนะเท่าที่รู้ครับ)

อธิบายปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไข	ข้อเสนอแนะ/ข้อแนะนำ/ควรพึงระวัง
* เมื่อหลังจากรับเรื่องของกู้ลูกค้า ณ จุดที่ออกบูธที่หมู่บ้าน ลูกค้าแล้ว เมื่อนัดรับเอกสารเพิ่มเติมก็สามารถให้ลูกค้านัดพนักงาน ให้มารับได้ที่บ้านลูกค้า ไม่ใช่ให้ลูกค้ามายื่นที่ธนาคารเพราะเราต้อง จัดกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่เราออกไปพบไม่ใช่ต้องเข้าพบเรา แต่เมื่อวันเซ็นสัญญากู้ลูกค้าเขายินดีที่จะมาพบเราที่ธนาคารอยู่แล้ว 4. **<u>ผลสำเร็จในการแก้ปัญหา</u>** ***** เพิ่มฐานลูกค้าสินเชื่อเคหะได้ถึง 150 % ผลงานขึ้นมาเป็นอันดับ สองของภาค * ลูกค้าที่เราให้บริการไว้ได้แนะนำญาติพี่น้องเพื่อนร่วมงานให้มา ติดต่อยื่นขอกู้กับเราโดยที่เราไม่ต้องไปตากแดดออกบูธอีก ไหลมา เทมาให้เราเลือกได้เลย	

แบบฟอร์มที่ 9 แบบบันทึกรายการแก้ไข

ลำดับ	รายการ	การแก้ไข			
		ครั้งที่	วดป. ที่แก้ไข	สิ่งที่แก้ไข	ผู้บันทึก

คณะผู้จัดทำ

1.	พล.ต.นิวัติ	พงศ์สิทธิศักดิ์	ผอ.สพบ.กพ.ทบ./ประธานคณะทำงานติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้
2.	พ.อ.มานัสชัย	ศรีประจันทร์	รอง ผอ.สพบ.กพ.ทบ./รองประธานคณะทำงานติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้
3.	พ.อ.กำธร	บุญทอง	รอง ผอ.สพบ.กพ.ทบ./รองประธานคณะทำงานติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้
4.	พ.อ.ดนัยวัฒนา	รุ่งอุทัย	ผอ.กศ.รร.กบ.ทบ./คณะทำงาน ฯ
5.	พ.อ.พิรุณ	นยโกวิทย์	ผอ.กบช.นปอ./คณะทำงาน ฯ
6.	พ.อ.กริช	อินทราทิพย์	นปก.กบ.ทบ./คณะทำงาน ฯ
7.	พ.อ.ธนกฤต	บัณฑิตานนท์	น.จร. ประจำ จบ./คณะทำงาน ฯ
8.	พ.อ.ปวัน	บุญบันดาล	อจ.หน.รร.ช.กช./คณะทำงาน ฯ
9.	พ.อ.บรรณศิริ	บัวเผื่อน	หน.ยศ.ทบ./คณะทำงาน ฯ
10.	พ.อ.หญิง เสาวลักษณ์	แสงสง่า	อจ.หน.รร.สร.พบ./คณะทำงาน ฯ
11.	พ.อ.หญิง ธมนพัชร์	สิมากร	นักวิชาการ สวพ.ทบ./คณะทำงาน ฯ
12.	พ.อ.ฤทธิรณ	ศรีภักดี	ผอ.กกศ.กพ.ทบ./เลขานุการคณะทำงาน ฯ
13.	พ.อ.หญิง อรยา	พูลทรัพย์	ประจำ กพ.ทบ./ผช.เลขานุการคณะทำงาน ฯ
14.	พ.ท.หญิง วรรณรัตน์	ศรีกนก	อจ.พยาบาล วพบ./คณะทำงาน ฯ
15.	พ.ท.หญิง พิณนภา	ขุมนาค	หน.ยย.ทบ./คณะทำงาน ฯ

บรรณานุกรม

กลิ่นจันทร์ เขียวเจริญ. (2555). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.

กีรติ ยศยิ่งยง. (2552). *องค์การแห่งนวัตกรรม แนวคิดและกระบวนการ.* กรุงเทพฯ, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กรมควบคุมโรค (2556) คู่มือ KM กองควบคุมโรค. กรุงเทพ ฯ : กรมควบคุมโรค

เจษฎา นกน้อย, เกรียงไกร ยศพันธุ์ไทย, วัชรพงศ์ อินทรวงศ์ และพยัต วุฒิวงค์. (2553). *นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาชน. (2550). *การจัดการองค์ความรู้.* สืบค้นเมื่อ 27 กันยายน 2558. จาก http://www.fullbrightthai.org.

วิจารณ์ พานิช.(2548).การจัดการความรู้ (ฉบับนักปฏิบัติ).พิมพ์ครั้งที่2.กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุขภาพใจ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*.(พิมพ์ครั้งที่3) .กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด.

ศิรินทิพย์ ธิติพงศ์วณิช. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548 ก). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

_____. (2548 ข). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: ธรรกมลการพิมพ์.

สำนักงานจัดการความรู้ กรมควบคุมโรค. คู่มือการจัดการความรู้ กรมควบคุมโรค ปี 2557.

_____. (2550). คู่มือการสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ธรรกมลการพิมพ์.